

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

**Удосконалення управління ризиками
проектно-будівельної діяльності
(за матеріалами ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»)**

Виконав

студент гр. МЕ-61м

Білий А.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

Динька П.К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Рецензент

Колінько Н.І.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Львів – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут	<u>бізнесу, менеджменту та маркетингу</u>
Кафедра	<u>менеджменту</u>
Освітньо-кваліфікаційний рівень	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітня програма	<u>Менеджмент</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.

“ _____ ” _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Білого Андрія Ігоровича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління ризиками проектно-будівельної діяльності (за матеріалами ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»)

2. Керівник дипломної роботи: Динька Павло Кузьмович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по університету від «10» вересня 2025 р. № С-706

2. Термін подання студентом роботи: « 10 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до дипломної роботи: наукова, навчально-методична література, статистична і бухгалтерська звітність ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

4. Зміст пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади управління ризиками в проектно-будівельній діяльності

Розділ 2. Аналізування проектно-будівельної діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» в контексті ризиків і невизначеності

Розділ 3. Покращення управління ризиками проектно-будівельної діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

5. Перелік графічного матеріалу: 1. Мета, об'єкт і предмет дослідження;

2. Комплекс системних проблем будівельної галузі України; 3. Порівняльна характеристика основних сегментів будівельного ринку 4. Адапування функцій ризик-менеджменту в будівництві 5. Виробничо-організаційна структура підприємства; 6. Динаміка зміни доходів та витрат підприємства; 7. Динаміка показників ефективності використання активів підприємства; 8. Динаміка

показників ефективності використання трудового потенціалу та рентабельності підприємства; 9. SWOT-аналіз стратегічних викликів та можливостей; 10. Висновки і рекомендації.

6. Консультанти дипломної роботи, із зазначенням розділів, що стосуються їх:

Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 09 » « вересня » 2025 року.

Науковий керівник

_____ (підпис)

Динька П.К.

_____ (прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту	Термін виконання етапів проекту	Примітка
1.	Вибір тематики дослідження	12.08 – 15.08.2025	виконано
2.	Збір та опрацювання статистичної інформації підприємства	18.08 – 29.08.2025	виконано
3.	Виконання індивідуального завдання за обраною тематикою	01.09 – 26.09.2025	виконано
4.	Написання теоретичного розділу (Розділ 1)	06.10 – 17.10.2025	виконано
5.	Написання аналітико-дослідницького розділу (Розділ 2)	20.10 – 31.10.2025	виконано
6.	Написання рекомендаційного розділу (Розділ 3)	03.11 – 14.11.2025	виконано
5.	Формування узагальнень та висновків	17.11 – 21.11.2025	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки до дипломної роботи, перевірка роботи на плагіат	24.11 – 01.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді до захисту магістерської роботи	02.12 – 15.12.2025	виконано

Студент _____

(підпис)

Білий А.І.

Керівник роботи _____

(підпис)

Динька П.К.

УДК 658.012.4:69

Білий А.І. Удосконалення управління ризиками проектно-будівельної діяльності (за матеріалами ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»). Дипломна робота магістра. - Львів: НЛТУ України, 2025. - 58 с.

РЕФЕРАТ

Мета дослідження: виявлення закономірностей функціонування та розвитку будівельного ринку Львівської області та Західного регіону у 2022–2025 роках, оцінка ключових ризиків та обґрунтування стратегічних напрямів його адаптації до умов невизначеності.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування ринку нерухомості та будівництва Західного регіону України.

Результати дослідження: обґрунтовано необхідність переосмислення кадрового менеджменту як стратегічного механізму зниження ризиків, що включає впровадження крос-функціонального навчання співробітників, формування кадрового резерву та використання аутсорсингу для некритичних функцій, що підвищує операційну стійкість, а необхідність активного диверсифікування джерел фінансування (гранти, міжнародні програми, пільгове кредитування тощо) та пошуку можливостей страхування військових ризиків.

Результати досліджень дозволять ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» забезпечити мінімізування помилок проектування та оптимізування ресурсів та формалізування контрактних відносин із контрагентами та постачальниками, формування юридично закріплених механізмів розподілу форс-мажорних ризиків та диверсифікування постачальників.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 11 таблиць, 9 рисунків та 40 використаних інформаційних джерел.

Ключові слова: Ризики, невизначеність, проектування, будівництво, військовий стан.

UDC 658.012.4:69

Bilyi, A.I. Improving risk management in design and construction activities (based on materials from Proektinvestbud-KSD LLC). Master's thesis. - Lviv: NLTU of Ukraine, 2025. - 58 p.

ABSTRACT

Research objective: to identify patterns in the functioning and development of the construction market in the Lviv region and the Western region in 2022–2025, assess key risks and justify strategic directions for its adaptation to conditions of uncertainty.

The object of the study is the functioning of the real estate and construction market in the Western region of Ukraine.

Research results: the need to rethink human resource management as a strategic mechanism for reducing risks is substantiated, which includes the introduction of cross-functional training of employees, the formation of a personnel reserve and the use of outsourcing for non-critical functions, which increases operational stability, and the need to actively diversify sources of funding (grants, international programmes, preferential lending, etc.) and seek opportunities to insure military risks, even at a high cost.

The results of the research will enable Proektinvestbud-KSD LLC to minimise design errors, optimise resources, formalise contractual relations with contractors and suppliers, establish legally binding mechanisms for the distribution of force majeure risks, and diversify suppliers.

The explanatory note consists of three sections: introduction, conclusions, references, and appendices. It contains 11 tables, 9 figures, and 40 sources of information.

Keywords: Risks, uncertainty, design, construction, martial law.

Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТНО-БУДІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	10
1.1. Загальні тенденції будівельного ринку України, загалом, та Західного регіону, зокрема, в контексті ризиків та невизначеності.....	9
2.2. Аналізування дослідженості теоретичних проблем ризиків та невизначеності в проєктно-будівельній діяльності.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ПРОЄКТНО-БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ПРОЄКТІНВЕСТБУД-КСД» В КОНТТЕКСТІ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	20
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	20
2.2. Аналізування основних економічних показників діяльності підприємства.....	23
2.3. Особливості діяльності Тзов «Проектінвестбуд КСД» в умовах правового режиму воєнного стану в контексті ризиковості та невизначеності..	36
РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЄКТНО-БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ПРОЄКТІНВЕСБУД-КСД» ЯК ТИПОВОГО СУБ'ЄКТУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА....	42
3.1. Науково-методичні підходи до удосконалення управління ризиками проєктно-будівельної діяльності в умовах воєнного стану.....	42
3.2. Практичні рекомендації щодо діяльності Тзов «Проектінвестбуд КСД» та аналогічних малих та середніх проєктно-будівельних підприємств в умовах перманентних ризиків та невизначеності.....	44
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	52
Список використаних джерел.....	54
Додатки.....	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабної війни та геополітичної нестабільності будівельна галузь України зазнає фундаментальних трансформацій. Особливого значення у цьому контексті набуває Західний регіон, і зокрема Львівська область, яка у 2024–2025 роках виконує функцію стратегічного тилового хабу.

Релокація бізнесу, внутрішня міграція населення та переорієнтація логістичних ланцюгів на ринки ЄС сформували у регіоні унікальну ринкову кон'юнктуру. На відміну від де окупованих територій, де пріоритетом є відновлення, Львівщина демонструє тенденції до капітального розвитку та зростання інвестиційної привабливості. Проте це зростання відбувається в умовах безпрецедентної невизначеності: дефіциту трудових ресурсів, енергетичних викликів та змін у структурі попиту. Дослідження цих процесів є критично важливим для розуміння перспектив відновлення економіки України, загалом, що й зумовлює актуальність обраної нами теми.

Зв'язок роботи з науковими програмами. Робота виконана в межах дослідження проблем антикризового управління в умовах воєнного стану.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є виявлення закономірностей функціонування та розвитку будівельного ринку Львівської області та Західного регіону у 2024–2025 роках, оцінка ключових ризиків та обґрунтування стратегічних напрямів його адаптації до умов невизначеності.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

-Здійснити моніторинг основних показників будівельного ринку регіону (обсяги виконаних робіт, динаміка введення житла в експлуатацію, цінові тренди);

-Визначити структурні зрушення в попиті та пропозиції, зокрема в сегментах житлової, комерційної та промислової нерухомості;

-Ідентифікувати та класифікувати ризики (ресурсні, фінансові, безпекові), що впливають на діяльність девелоперських компаній у досліджуваній період;

-Провести SWOT-аналіз будівельного потенціалу Львівської області для виявлення стратегічних можливостей та загроз.

-Розробити практичні рекомендації щодо підвищення стійкості будівельного бізнесу та удосконалення регіональної містобудівної політики.

Об'єктом дослідження є процес функціонування ринку нерухомості та будівництва Західного регіону України.

Предметом дослідження є сукупність економічних відносин, механізмів та тенденцій, що визначають розвиток будівельної галузі Львівської області в контексті ризиків та невизначеності в умовах воєнної економіки (2022–2025 рр.).

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складають загальнонаукові та спеціальні методи: *статистичний аналіз* (для оцінювання динаміки ринку), *компаративний аналіз* (для порівняння цінних показників Львова та Києва), *SWOT-аналіз* (для стратегічного планування), *структурно-функціональний метод* (для оцінювання змін у сегментації нерухомості).

Інформаційна база дослідження. Робота ґрунтується на офіційних даних Державної служби статистики України, звітах Національного банку України про фінансову стабільність, аналітичних оглядах консалтингових агенцій, нормативно-правових актах України та наукових публікаціях вітчизняних вчених.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані висновки та рекомендації можуть бути використані будівельними компаніями для коригування інвестиційних стратегій, а також органами місцевого самоврядування при розробці програм регіонального розвитку та містобудівної документації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТНО-БУДІВЕЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Загальні тенденції будівельного ринку України, загалом, та Західного регіону, зокрема, в контексті ризиків та невизначеності

Сучасний стан будівельного ринку України характеризується структурною трансформацією під впливом надзвичайних обставин, спричинених повномасштабною збройною російською агресією. Незважаючи на це, галузь демонструє ознаки адаптування та нерівномірного відновлення, де драйверами виступають інфраструктурні проєкти, державні програми компенсації та переорієнтація логістичних ланцюгів.

Після критичного падіння у 2022 році, коли обсяг робіт скоротився на 65%, у 2024–2025 роках будівельний ринок вийшов на етап поступової стабілізації. За попередніми підсумками 2024 р. відбулося суттєве зростання обсягів виконаних будівельних робіт у межах 15–23% у гривневому еквіваленті порівняно з попереднім роком. Однак, у доларовому еквіваленті будівельний ринок оцінюється приблизно у 5,1 млрд. дол. США, що на приблизно на 45% нижче за показники довоєнного 2021 року. Навіть за умови збереження поточної позитивної динаміки, вихід на довоєнні обсяги прогнозується у горизонті 4–5 років[29].

Структура ринку зазнала також суттєвих змін, але тільки в окремих регіонах, де пріоритет змістився з житлового будівництва на інженерне та нежитлове. Цей сегмент виявився одним із найбільш стійких через державне замовлення. Основні його обсяги формуються за рахунок відновлення транспортної інфраструктури (мостів, доріг), будівництва фортифікаційних споруд, а також захисту об'єктів енергетики.

Нежитлове будівництво (комерційний сектор) виступає ключовим драйвером зростання. Спостерігається ріст будівництва складської та логістичної нерухомості (+26,2% у 2024 р. в порівнянні із 2023 р.), а також

стрімкий ріст індустріальних парків, що зумовлено релокацією бізнесу та зміною логістичних маршрутів з південного на західний кордон[29].

Попри зростання в окремих західних областях, житлове будівництво в Україні, загалом, демонструє найменші темпи відновлення (+7,6%). Цей ринок характеризується глибокою регіональною асиметрією та залежністю від державних програм пільгового іпотечного кредитування, до прикладу, «Є Оселя». Географія будівельної активності чітко корелює з віддаленістю від зони бойових дій та іншими безпековими ризиками, утворюючи три умовні зони.

В Західному регіоні (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська області) спостерігається, так званий, «будівельний бум». Обсяги введення житла в експлуатацію тут в окремих містах (Львів, Ужгород) перевищують довоєнні показники. Цей регіон активно акумулює внутрішню міграцію та релоковані підприємства.

В центральному регіоні, включно з Києвом, спостерігається помірне відновлення. У столиці України ціни на первинному ринку хоча і зростають у доларовому еквіваленті, проте реальний платоспроможний попит залишається стриманим і зосереджується, головним чином, на об'єктах високого ступеня готовності.

У прифронтових регіони Сходу та Півдня спостерігається повна стагнація ринку нерухомості. Будівельна активність із зрозумілих причин зведена до аварійно-відновлювальних робіт та критичної інфраструктури.

Загалом, на будівельному ринку України в умовах повномасштабної війни зростає роль держави, яка стає ключовим стейкхолдером, що підтримує ліквідність ринку через механізми як:

-Програма «Є Відновлення», яка стимулює попит на будівельні матеріали та ремонтні роботи в приватному секторі;

-Програма «Є Оселя», яка забезпечує левову частку угод на первинному ринку житла, хоча її обсяги наразі недостатні для повноцінного перезапуску будівельної галузі.

Продовжується цифровізація процесів, спрямована на підвищення прозорості отримання дозволів, попри критику окремих законодавчих ініціатив з боку експертного середовища.

При аналізуванні будівельного ринку можна виявити такі основні тренди, як:

-Зміна споживчих уподобань через зміщення попиту на житло з ремонтом та наявністю підземних паркінгів (як укриттів) та енергетичною автономністю об'єктів;

- Перехід на європейські норми (Eurocodes) шляхом впровадження вимог щодо енергоефективності та безбар'єрності;

- Зростання сегменту швидко монттованих конструкцій для потреб ВПО та відновлення соціальної інфраструктури.

Ключові тренди та проблеми будівельної галузі систематизовані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Комплекс системних проблем будівельної галузі України контексті потенційних ризиків та невизначеності [19]

Група факторів ризиків та невизначеності	Характеристика впливу
Кадровий дефіцит	Найгостріша проблема галузі. Мобілізація та міграція спричинили нестачу кваліфікованих робітників (зварювальників, мулярів, водіїв спецтехніки). Термін закриття вакансій сягає 6 місяців, що тисне на фонд оплати праці (зростання зарплат приблизно на 20% щорічно).
Собівартість	З початку повномасштабного вторгнення собівартість будівництва зросла приблизно на 70%. Причини: девальвація гривні, здорожчання логістики, втрата вітчизняних потужностей виробництва матеріалів (металургія, скло, сухі суміші).
Енергетична безпека	Відключення електроенергії впливають як на безперервність технологічних процесів на будмайданчиках, так і на виробництво енергоємних матеріалів (цемент, бетон), що призводить до здорожчання кінцевого продукту.

Таким чином, будівельний ринок України демонструє антистресову стійкість, трансформуючись із ринку інвестиційного попиту (до війни) в ринок реальних потреб (житло для проживання, склади для логістики, захисні споруди). Вважаємо, що подальший розвиток будівельного ринку буде безпосередньо корелювати із загальною безпековою ситуацією та доступністю міжнародного фінансування для програм масштабної відбудови.

В умовах зміни геополітичного вектору та макроекономічної турбулентності Західний регіон України (зокрема, так звана «вісімка областей») трансформувалася у стратегічний тил та логістичний хаб національного масштабу. Це зумовило феномен «будівельного буму», який за своїми темпами та структурними змінами випереджає середньо українські показники.

Будівельний ринок західного регіону демонструє високу стійкість, відновившись до довоєнних обсягів майже на 100%. Ключовим драйвером виступає переорієнтація експортно-імпортних потоків на західний кордон, що стимулює розвиток прикордонної та транспортної інфраструктури.

Пріоритетом є модернізація наявних та будівництво нових пунктів пропуску на кордоні з країнами ЄС (Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина). Приклади проєктів: Нові ПП «Біла Церква – Сігету-Мармаціей» (Румунія), реконструкція ПП з Польщею. Західний регіон перетворився на головний «сухий порт» країни. Високий попит на складські приміщення класу «А» формується як релокованим бізнесом, так і національними ритейлерами, що створюють тут резервні розподільчі центри[24].

Станом на 2025 рік будівельний ринок Львівської області та Західного регіону перейшов від етапу «ситуативної адаптації» до етапу «структурного зростання». Він характеризується високою інвестиційною привабливістю, домінуванням змішаних форматів забудови (житло-робота-дозвілля) та поступовою інтеграцією в європейські логістичні ланцюги[22].

Будівельний ринок області характеризується високою диверсифікацією - активне зростання фіксується одночасно в житловому, офісному та промисловому сегментах.

Зокрема, сегмент житлової нерухомості демонструє найвищу цінову динаміку в країні, фактично зрівнявшись зі столицею за вартістю квадратного метра. Цінова кон'юнктура: Станом на літо 2025 року середня вартість первинного житла у Львові досягла позначки -1330 дол. США/м², що перевищує показники багатьох міст Центральної Європи та конкурує з Києвом[24].

У 2024 році зафіксовано зростання обсягів прийняття в експлуатацію багатоквартирного житла на +52% (порівняно з 2023 р.). Попит на житло формується двома категоріями: внутрішньо переміщеними особами (ВПО) з високою платоспроможністю та інвесторами (рантьє), які розглядають нерухомість у Львові як інструмент збереження капіталу[24].

Одночасно високими темпами розвивається індустріальна та складська нерухомість. Цей сектор також переживає етап експоненційного зростання, який експерти[24] характеризують як «золотий вік» львівської логістики. Порівнювання основних сегментів проектно-будівельного ринку Львівщини за 2024-2025 рр. подається в табл. 1.2.

Як бачимо, будівельний ринок Західного регіону (з ядром у Львівській області) у 2024–2025 рр. функціонує в унікальному режимі «зростання під тиском». Попри статус відносно безпечного регіону та лідера за обсягами введення житла, галузь характеризується високим ступенем ентропії та накопиченням системних ризиків. Тобто, будівельний ринок Львівської області та Західного регіону загалом демонструє структурну зрілість. З регіонального статусу він перейшов у фазу системного розвитку, де Львів виконує функцію макрорегіональної метрополії.

Водночас, залишаючись найбільш привабливим для девелопменту в Україні через поєднання безпекових факторів та стабільного попиту, західний регіон характеризується зростаючим ризиком перегріву житлового ринку (через високі

ціни), попри все маючи значний потенціал в сегменті промислової нерухомості для подальшого росту, де наявний попит ще не задовольняється.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних сегментів будівельного ринку Львівської області у 2024-2025 рр.

Сегмент ринку	Динаміка розвитку	Ключовий тренд	Середня ціна продажу / Вартість оренди, дол. США/кв. м
Житлова нерухомість	Високе зростання	Зрівняння цін з Києвом, попит	1330,00 -1350,00 (первинний продаж)
Склади та логістика	Бум будівництва	Екстремально низька вакантність, розвиток індустріальних парків	5,00-7,00 (оренда)
Офісна нерухомість	Стабілізація	Зниження вакантності, попит на офіси з ремонтом	12,00-19,00 (оренда)
Інфра-структура	Державні інвестиції	Розбудова кордону, інтеграція в транс'європейську транспортну мережу	Бюджетне фінансування

Однак подальший розвиток стримується безпековими ризиками та дефіцитом трудових ресурсів. При цьому безумовним лідером регіону виступає Львівська область, яка акумулює найбільші обсяги інвестиційного капіталу в будівництві.

2.2. Аналізування дослідженості теоретичних проблем ризиків та невизначеності в проєктно-будівельній діяльності

Проблематика управління ризиками в будівельній галузі є предметом пильної уваги як вітчизняних, так і закордонних науковців. Це зумовлено специфікою будівництва: тривалим виробничим циклом, високою капіталомісткістю та значною залежністю від зовнішнього середовища. В

академічному дискурсі можна виділити кілька ключових напрямів дослідження цієї проблематики.

Теоретичний базис цих досліджень спирається на класичні праці, де вперше було проведено демаркацію понять «ризик» (ситуація, де ймовірність події можна виміряти) та «невизначеність» (ситуація, де ймовірність невідома). Серед західних класиків з цієї проблеми варто відзначити Ф. Найта (Frank Knight), який у своїй фундаментальній роботі «Risk, Uncertainty and Profit» заклав основи розуміння невизначеності як джерела підприємницького прибутку[23]. Це класична робота, яка є першоджерелом сучасної економічної теорії ризиків. Саме в цій книзі Френк Найт уперше чітко розмежував поняття «ризик» (який можна обчислити та застрахувати) та «невизначеність» (яку неможливо виміряти), довівши, що саме остання є джерелом чистого прибутку підприємця.

Ф. Найт стверджує, що поняття «ризик» стосується ситуацій, де ймовірність результату приблизно відома, і це не приносить прибутку, бо це витрати (їх можна закласти в собівартість або застрахувати). Невизначеність - це ситуації, які є унікальними, і де ймовірність неможливо передбачити. Тому справжній підприємець отримує прибуток не за те, що несе ризики (які можна перекласти на страхову компанію), а саме за те, що бере на себе відповідальність діяти в умовах перманентної невизначеності, приймаючи рішення, результати яких неможливо гарантувати.

У вітчизняній науці методологічні підходи до кількісної оцінки економічного ризику глибоко опрацьовані у працях В. В. Вітлінського [8]. У його монографії обґрунтовано математичний апарат моделювання ризикових ситуацій, що є базовим для сучасних прикладних досліджень.

Значний масив наукових досліджень присвячено адаптуванню загальної теорії ризиків до особливостей будівельно-інвестиційної діяльності. Зокрема, О. Є. Кузьмін та його наукова школа [25] розглядають ризик-менеджмент як інтегральну складову системи управління підприємством. У роботах цього напрямку акцент робиться на управлінні ризиками саме в інвестиційних проєктах.

Їхній підхід до будівельно-інвестиційної діяльності відрізняється тим, що вони не розглядають ризик як ізольовану проблему, яку треба вирішувати, а як постійне середовище, в якому функціонує підприємство. Традиційно в будівництві ризик сприймався як синонім небезпеки (аварії, штрафи). Школа О.Є. Кузьміна трансформувала це бачення, адаптувавши його до інвестиційного процесу. Представники цієї школи розглядають ризик як ресурс, тобто, вони трактують ризик як імовірність відхилення від цілі (як у гіршу, так і в кращу сторону). У будівельно-інвестиційній сфері вищий ризик часто корелює з вищою доходністю проєкту.

Представники цієї школи вважають, що ризик-менеджмент не є обов'язком окремого менеджера, а пронизує всі рівні управління (від виконроба до інвестора). Обґрунтовується адаптація ризик-менеджменту до специфіки будівництва. З цією метою О.Є. Кузьмін та його послідовники розробили методологію, що враховує унікальні риси будівельної галузі. Наукова школа О.Є. Кузьміна наполягає на тому, що ризик-менеджмент має бути вбудований у класичні функції менеджменту (табл. 1.3).

Також школа О.Є. Кузьміна пропонує конкретні інструменти для оцінки ризиків у будівництві[25]. До них належать:

-Метод експертних оцінок: Використання знань досвідчених фахівців для оцінки ймовірності подій (особливо важливо в умовах невизначеності українського ринку);

-Карти ризиків: візуалізація ризиків на матриці «Ймовірність - Наслідки», що дозволяє інвестору бачити, які ризики є критичними («червона зона»), а які є допустимими;

-Інтегральні показники: розрахунок єдиного коефіцієнта ризикованості інвестиційного проєкту, що спрощує прийняття рішення про входження у проєкт.

Таким чином, внесок О.Є. Кузьміна та його школи полягає у систематизації невизначеності. Представники цієї школи довели, що для будівельно-

інвестиційної діяльності ризик-менеджмент — це не просто «під страховка», а технологія отримання прибутку. Їхній підхід дозволяє перетворити хаотичний набір загроз на керовану систему показників, що інтегрована в загальну стратегію підприємства через механізми контролінгу.

Таблиця 1.3.

Адаптування функцій ризик-менеджменту
в будівництві до класичних функцій менеджменту[25]

Функція менеджменту	Адаптування теорії ризиків (за О.Є. Кузьміним)
Планування	Закладення резервів на непередбачувані витрати в кошториси; сценарне планування (песимістичний/оптимістичний сценарій розвитку будівництва).
Організація	Створення відділів ризик-менеджменту або призначення відповідальних осіб; чіткий розподіл відповідальності за конкретні ризики між учасниками проекту (підрядник, замовник, інвестор).
Мотивація	Прив'язка ключових показників ефективності персоналу до показників мінімізації ризиків (наприклад, премія за дотримання техніки безпеки або вчасну здачу етапу).
Контроль	Моніторинг факторів зовнішнього середовища (курси валют, вартість будматеріалів) та внутрішнього стану проекту.
Регулювання	Оперативне впровадження заходів нейтралізації ризиків (хеджування, диверсифікація постачальників, страхування).

А. Ф. Гойко [9] у своїх працях фокусується на методах оцінювання ефективності інвестиційних проєктів у будівництві з урахуванням фактору ризику. Автор пропонує методики, що враховують техніко-економічні особливості зведення об'єктів.

С. В. Беленкова [3] досліджує механізми управління ризиками девелоперських проєктів житлової нерухомості, виокремлюючи стадії життєвого циклу проєкту, де ризики є найвищими (етап проєктування та «нульовий цикл»).

Науковий дискурс також активно розвивається навколо проблеми класифікації ризиків, що є передумовою для їх мінімізації. Для дослідження цієї проблеми А. О. Старостіна [36] розробила комплексні підходи до класифікації ризиків у системі економічної безпеки підприємства, які широко застосовуються для аналізу будівельного бізнесу.

Увагу на розподілі ризиків на систематичні (ринкові) та несистематичні (проєктні), що дозволяє девелоперам обирати релевантні інструменти страхування, акцентує у своїх публікаціях О. І. Захаров [16] .

Починаючи з 2022 року, наукова думка трансформується в напрямку дослідження форс-мажорних обставин та катастрофічних ризиків. До прикладу, І. Л. Цюцяк [37] у своїх статтях аналізує вплив воєнних дій на інвестиційний клімат у будівництві. Він вводить до наукового обігу поняття «безпекових ризиків» як домінантного фактору, що суттєво змінює логістику та ціноутворення. Він також досліджує питання проєктного фінансування в умовах високої турбулентності, пропонуючи механізми хеджування ризиків через державно-приватне партнерство.

Висновки до розділу 1.

1. Сучасний стан будівельної галузі України характеризується глибокою структурною трансформацією, спричиненою форс мажорними обставинами воєнного часу. Будівельний ринок функціонує в умовах, де ризики втратили стохастичний характер і перейшли в категорію повної невизначеності. Це

надзвичайно ускладнює використання класичних довгострокових прогнозних моделей.

2. Спостерігається переорієнтація інвестиційних потоків з класичного девелопменту (житло, комерція) на інфраструктурні проєкти відновлення, фортифікаційні споруди та об'єкти критичної інфраструктури.

3. Існуючий теоретичний апарат переважно базується на методах управління ризиками «мирного часу» (ISO 31000, PMBOK), які оперують категоріями ймовірності. Натомість, проблема прийняття рішень в умовах глибокої невизначеності (де неможливо визначити ймовірність події) залишається недостатньо розробленою в вітчизняній науці.

4. Західний регіон і Львівщина, зокрема, характеризується інвестиційною асиметрією - концентрацією капіталу внаслідок релокації підприємств та внутрішньо переміщених осіб. Це стимулює попит на житлову та промислово-складську нерухомість, знижуючи ризики відсутності збуту, характерні для інших регіонів.

5. Стрімка урбанізація західних обласних центрів створює ризики перевантаження інженерних мереж та соціальної інфраструктури, що вносить елемент невизначеності в процеси отримання дозвільної документації та підключення до мереж. Близькість до кордону трансформує регіон у ключовий логістичний вузол, що мінімізує ризики постачання матеріалів, проте посилює конкуренцію за трудові ресурси з європейськими ринками.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ПРОЕКТНО-БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ПРОЕКТІНВЕСТБУД-КСД» В КОНТЕКСТІ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТЗОВ «Проектінвестбуд-КСД» (Товариство з обмеженою відповідальністю «Проектінвестбуд-КСД») - це українське будівельне підприємство, зареєстроване у місті Львові, яке веде діяльність у сфері інжинірингу, архітектури та будівництва житлових і нежитлових будівель. Підприємство функціонує на ринку понад 18 років, що свідчить про сталість його бізнес-моделі.

Реєстраційні дані та структура власності

-Код ЄДРПОУ: 33752963;

-Дата реєстрації: 23 серпня 2005 року;

-Юридична адреса: 79069, Львівська область, м. Львів, вул. Біберовича, буд. 9, кв. 63;

- Офіс: м. Львів, вул. Патона, буд. 2/4.

Розмір статутного капіталу: 600 000 грн. Ця сума є достатньою для забезпечення ліцензійних вимог, проте не недостатньою для масштабної девелоперської діяльності власним капіталом.

Управління та власність розподілені на паритетних засадах між двома фізичними особами:

-Качмар Руслан Романович - керівник (Генеральний директор), підписант та співвласник (частка 50%).

-Северенюк Сергій Захарович – директор з технічного розвитку і будівництва, співвласник (частка 50%).

Організаційна структура управління ТЗОВ «Проектінвестбуд-КСД» подається на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційно-виробнича структура ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД»

Підприємство володіє необхідним набором юридичних прав для здійснення повного циклу будівельних робіт. КВЕДи (Класифікація видів економічної діяльності):

-Основний: 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

-Супутні: Діяльність у сфері архітектури; Інжиніринг, геологія та геодезія; Виготовлення виробів із бетону; Оптова торгівля будматеріалами та інше.

ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД» має безстрокову ліцензію із 2010 р. на провадження господарської діяльності з будівництва об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів із середніми (СС2) та значними (СС3) наслідками. Це дозволяє компанії виступати генеральним підрядником при будівництві багатоповерхових житлових будинків, промислових об'єктів тощо.

Основні контракти, які виконувало підприємство протягом всієї понад 30-ти річної діяльності:

-Об'єкти банківської мережі АТ "Кредобанк" (2006-2025 рр.):

-Будівництво торгівельно-офісного центру на замовлення Євразійської пивної групи у м. Львові -Ресторан- пивоварня "Старгород" - загальною площею - 3500 кв. м (2007-2008р.р.);

Реконструкція на замовлення компанії "Merx" виробничо-офісних площ Житомирського меблевого комбінату в торгівельно-офісний комплекс "Глобал UA" загальною площею - 10.000 кв. м) (2007-2009 рр.);

-Реконструкція фасаду висотної будівлі навчально-лабораторного корпусу Національного лісотехнічного університету України в м. Львові 2008 р. загальною площею фасадів - 3000 кв. м (2008 р.);

-Реконструкція з добудовою виробничо-офісних площ українсько-польського підприємства "Буд-Мат" у м. Львові загальною площею приміщень- 2000 кв. м (2008 – 2009 рр.)

-Облаштування вентиляційних фасадів на будівлях елітного житлового комплексу "Новопечерські Липки" в м. Києві загальною площею фасадів - 25.000 кв. м (2009-2010 рр.);

-Облаштування даху з титан цинкового покриття та монтаж водостічних систем на будівлі Генерального консульства Республіки Польща у м. Львові (2008-2011 р. р.) (загальна площа даху - 2000 кв. м);

-Реконструкція з надбудовою житлово-офісних приміщень компанії „PERRY CONSTRUCTION” (США) в центральній частині м. Києва (2011р.);

-Облаштування фасадів будівлі Львівської філії ПрАТ Київстар в м. Львові (2014-2015 рр.).

За весь період своєї діяльності ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД» не було публічним девелопером під власним брендом, тобто компанія не продає квартири населенню напряму через свої відділи продажу. Ця компанія, здебільшого, виконує будівельно-монтажні роботи на замовлення інших

девелоперів або приватних інвесторів, залишаючись «у тіні» маркетингових назв житлових комплексів. Підприємство, головним чином, зосереджене на реалізації невеликих комерційних об'єктів, реконструкцій або приватних садиб, інформація про які не потрапляє у великі агрегатори нерухомості.

В історії підприємства немає дані про гучні судові процеси, банкрутство або значні стягнення боргів. Це є позитивним маркером, що вказує на коректне виконання зобов'язань перед контрагентами. Компанія також не перебуває у санкційних списках та не має податкового боргу. Активної участі у державних закупівлях (Prozorro) за останні роки також не зафіксовано, що підтверджує орієнтацію на приватний сектор замовників.

Загалом, ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД» є стабільним представником суб'єктів малого підприємництва львівського будівельного ринку. Компанія не є публічним масовим забудовником (девелопером), а функціонує як професійний підрядник та спеціалізована інжинірингова структура.

2.2. Аналізування основних економічних показників діяльності підприємства

Аналізування економічних показників діяльності проектно-будівельного підприємства є комплексним дослідження, яке дозволяє оцінити загальний стан компанії, що поєднує інтелектуальну (проектування) та виробничу (будівництво) діяльність. Зазвичай, специфіка таких підприємств полягає у тому, що вони повинні аналізувати як матеріаломісткі процеси (будівництво), так і процеси з високою доданою вартістю праці (проектування). Використовуючи матеріали офіційної звітності підприємства, проаналізуємо зміни обсягів доходів і витрат за п'ять років (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка зміни доходів та витрат підприємства, тис. грн.

	Показники	Роки					Ланцюговий темп зростання			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
1	Дохід підприємства	3009,7	5521,3	137,7	170,2	7095,0	1,83	0,02	1,24	41,69
2	Інший дохід	607,6	348,0	171,6	616,1	638,9	0,57	0,49	3,59	1,04
3	Собівартість реалізованої продукції	2288,6	4286,3	25,7	112,4	6909,9	1,87	0,01	4,37	61,48
4	Інші витрати	1320,8	1382,9	281,6	648,8	624,3	1,05	0,20	2,30	0,96
5	Податок на прибуток	1,4	36,0	0,4	4,5	35,9	25,71	0,01	11,25	7,98
6	Чистий прибуток	6,5	164,1	1,6	20,6	163,8	25,25	0,01	12,88	7,95

Аналізування основних економічних показників діяльності підприємства дозволяє виділити три ключові етапи розвитку за досліджуваний період. Це період довоєнного зростання (2020–2021 рр.), період кризового спаду (2022 р.) та період відновлення і стрімкого нарощування обсягів (2023–2024 рр.).

Динаміка доходу підприємства характеризується високою волатильністю, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми макроекономічними чинниками. Зокрема, у періоді зростання (2020–2021 рр.) спостерігалось суттєве зростання ділової активності. Дохід підприємства збільшився на 83% (коефіцієнт зростання 1,83) порівняно з 2020 роком, досягнувши 5521,3 тис. грн. Це свідчить про ефективну ринкову стратегію керівництва підприємства у довоєнний період.

Кризовий період повномасштабного російського вторгнення у 2022 р. став критичним для підприємства, як і багатьох інших підприємств галузі. Основний дохід компанії катастрофічно скоротився - до 137,7 тис. грн, що склало лише 2,0% від рівня попереднього року (темп зростання 0,02). Таке падіння приросту (у 40 разів) є типовим наслідком повномасштабного вторгнення, що призвело до зупинки будівельних та проектних робіт. Важливо, що у 2022 р. показник «Інший

дохід» (171,6 тис. грн) перевищив дохід від основної діяльності (137,7 тис. грн). Це свідчить про те, що підприємство виживало за рахунок неопераційної діяльності або продажу активів.

В період відновлення у 2023 р. спостерігалось незначне поживлення (зростання на 24,0%), проте справжній підйом відбувся у 2024 р.. В цей рік приріст збільшився у 41,69 рази, досягнувши абсолютного максимуму за 5 років - 7095,0 тис. грн.

Водночас, аналізування структури витрат виявляє тривожні тенденції у 2024 році попри зростання доходів. Спостерігається випереджаюче зростання витрат над доходами. У 2024 році темп зростання собівартості реалізованої продукції становив 61,48, тоді як темп зростання доходу - лише 41,69. Ця небажана тенденція є свідченням зниження маржинальності бізнесу. Закономірно, що кожна зароблена гривня у 2024 р. вимагала більше витрат, ніж у попередні періоди.

Також варто зазначити, що у кризовому 2022 р. стаття «Інші витрати» (281,6 тис. грн) вдвічі перевищили основний дохід. Це може свідчити про наявність значного тягаря постійних витрат, які підприємство не змогло швидко оптимізувати під час призупинення основної діяльності.

Кінцевий фінансовий результат (чистий прибуток) демонструє V-подібну криву відновлення. Зокрема, 2021 р. був найбільш ефективним роком з точки зору рентабельності. При доході 5521,3 тис. грн чистий прибуток склав 164,1 тис. грн.

У 2022–2023 рр. в «період виживання» прибуток знизився до мінімальних значень (1,6 тис. грн та 20,6 тис. грн відповідно), проте підприємство залишилося прибутковим і не пішло у збиток, що є позитивним індикатором фінансової стійкості. Лише у 2024 р. обсяг чистого прибутку досяг рівня 2021 р. (163,8 тис. грн). Однак, якісні показники цього прибутку погіршилися. Якщо у 2021 р. для отримання 164,0 тис. грн прибутку знадобилося 5,5 млн грн обороту, то у 2024 р. для отримання тих самих 163,8 тис. грн прибутку знадобилося вже 7,1 млн грн обороту.

Загальні тенденції зміни доходів та витрат графічно подані на рис. 2.2

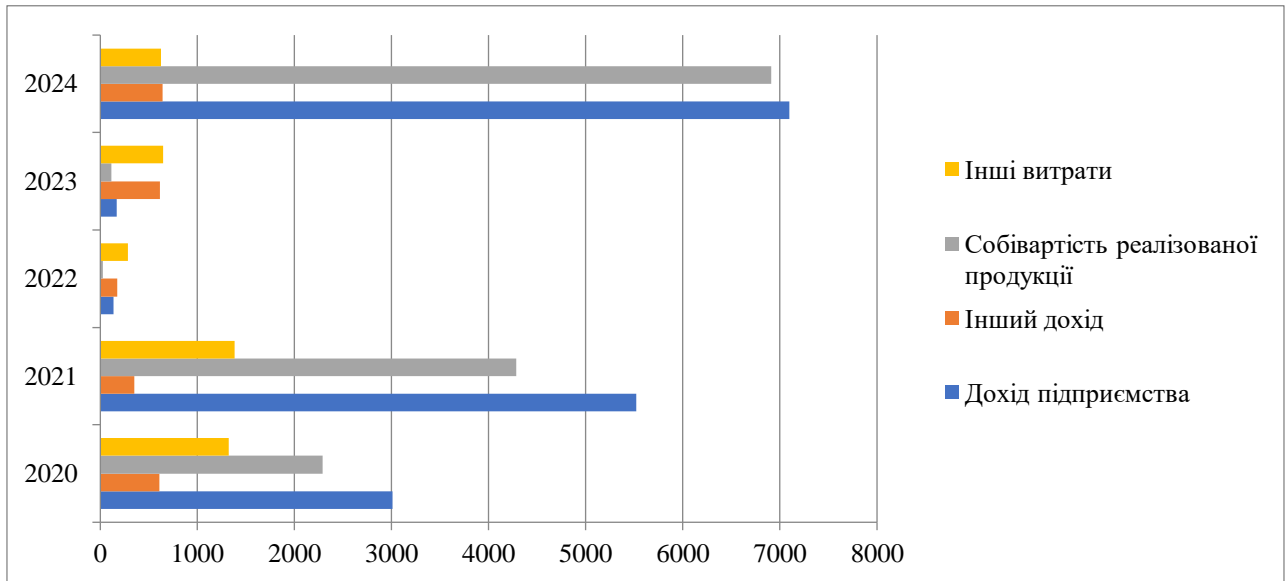


Рис. 2.2. Динаміка змін доходів та витрат підприємства

Показники використання основного капіталу підприємства подаються в табл. 2.2. З аналізування цієї таблиці випливає, що в досліджуваному періоді (2020–2024 рр.) політика управління необоротними активами підприємства зазнала кардинальних змін. Аналізування динаміки цих показників свідчить про стратегічне скорочення матеріально-технічної бази на тлі стрімкого зростання операційних доходів у після кризовий період.

Характерною рисою досліджуваного періоду є стійка тенденція до де інвестування або амортизаційного списання активів без їх суттєвого оновлення. Зокрема, середньорічна вартість основних засобів знизилася з 1040 тис. грн у 2020 р. до 276,3 тис. грн у 2024 р.. Ланцюгові темпи зростання показують щорічне зменшення темпів зміни вартості основних засобів (0,88 у 2021 р., 0,74 у 2022 р., 0,61 у 2024 р.). За 5 років вартість цих активів скоротилася майже в 4 рази.

Це може свідчити про переорієнтацію підприємства з ресурсномістких робіт (власне будівництво власною технікою) на інжинірингові, проектні послуги або

генеральний підряд, де основна додана вартість створюється людським капіталом, а не машинами.

Таблиця 2.2

Показники використання основних засобів ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД»

№	Показники	Роки					Ланцюговий темп зростання			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
1	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1040	912,3	671,85	455,3	276,3	0,88	0,74	0,68	0,61
2	Дохід підприємства, тис. грн.	3617,3	5869,3	309,3	786,3	7733,9	1,62	0,05	2,54	9,84
3	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	14	14	12	15	12	1,00	0,86	1,25	0,80
4	Чистий прибуток, тис. грн.	6,5	164,1	1,6	20,6	163,8	25,25	0,01	12,88	7,95
5	Фондомісткість, грн./грн.	0,29	0,16	2,17	0,58	0,04	0,54	13,97	0,27	0,06
6	Фондовіддача, грн./ грн.	3,48	6,43	0,46	1,73	27,99	1,85	0,07	3,75	16,21
7	Фондоозброєність, тис. грн. на особу	74,29	65,16	55,99	30,35	23,03	0,88	0,86	0,54	0,76
8	Фондорентабельність, %	0,01	0,18	0,00	0,05	0,59	28,78	0,01	19,00	13,10

Показники оборотності активів демонструють аномальну волатильність, спричинену війною та подальшим відновленням. Найнижча ефективність спостерігається у 2022 р. Тоді фондівіддача знизилася до критичного рівня 0,46 грн/грн. Тобто кожна гривня, вкладена в основні засоби, принесла лише 46 копійок доходу. Фондомісткість при цьому зросла до максимуму (2,17 грн/грн), що вказувало на простій техніки та обладнання. Водночас, у 2024 р. спостерігається підвищена ефективність використання залишкових активів. Фондовіддача сягнула рекордного значення 27,99 грн/грн. Це означає, що при

мінімальній базі основних засобів (276,3 тис. грн) підприємство згенерувало 7,7 млн грн доходу. Такий ріст фондовіддачі (з 1,73 у 2023 р. до 27,99 у 2024 р.) підтверджує гіпотезу про зміну бізнес-моделі. Дохід генерується не за рахунок експлуатації основних засобів, а за рахунок інших факторів (наприклад, субпідрядних робіт або інтелектуальної власності).

Показник фондоозброєності, який відображає вартість основних засобів, що припадає на одного працівника, також демонструє стабільне падіння. Якщо у 2020 р. на одного працівника припадало 74,290 тис. грн основних засобів, то в 2024 р. цей показник знизився до 23,030 тис. грн. Це свідчить про зниження капіталомісткості виробництва. Компанія навчилася заробляти більше, використовуючи менше основного капіталу на одного фахівця.

Важливим показником ефективності використання основного капіталу фонд рентабельність (прибуток на гривню основних засобів). Цей показник тісно корелює із загальною динамікою відновлення. Зокрема, у 2024 р. фонд рентабельність склала 59,0% (0,59 грн), що є найвищим показником за 5 років і значно перевищує довоєнний рівень 2021 року (18,0%). Однак, слід зазначити, що це досягнуто, здебільшого, за рахунок ефекту «низької бази»: знаменник формули (вартість основних засобів) суттєво зменшився, а чисельник (чистий прибуток) відновився до рівня 163,8 тис. грн.

Узагальнення динаміки зміни показників стану основного капіталу підприємства подається на рис. 2.3. Динаміки зміни показників ефективності використання основного капіталу подається на рис. 2.4 Загалом, це аналізування може свідчити про те, що компанія послідовно підвищує ефективність використання основного капіталу в 2024 році, незважаючи на його значне фізичне зношення і загальне зниження капітальної бази ТзОВ «Проектінвестбуд-КСД» .

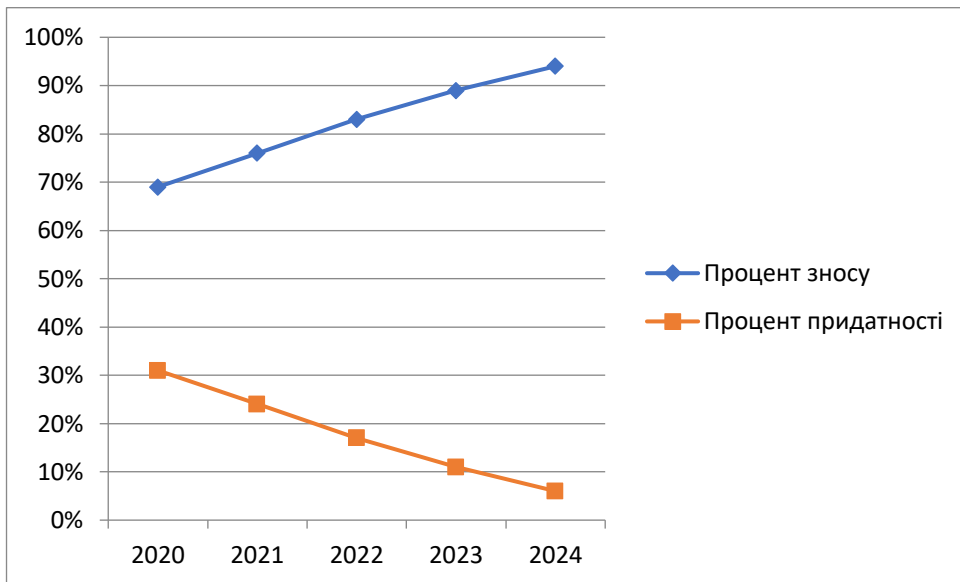


Рис.2.3. Динаміка зміни показників стану основних засобів

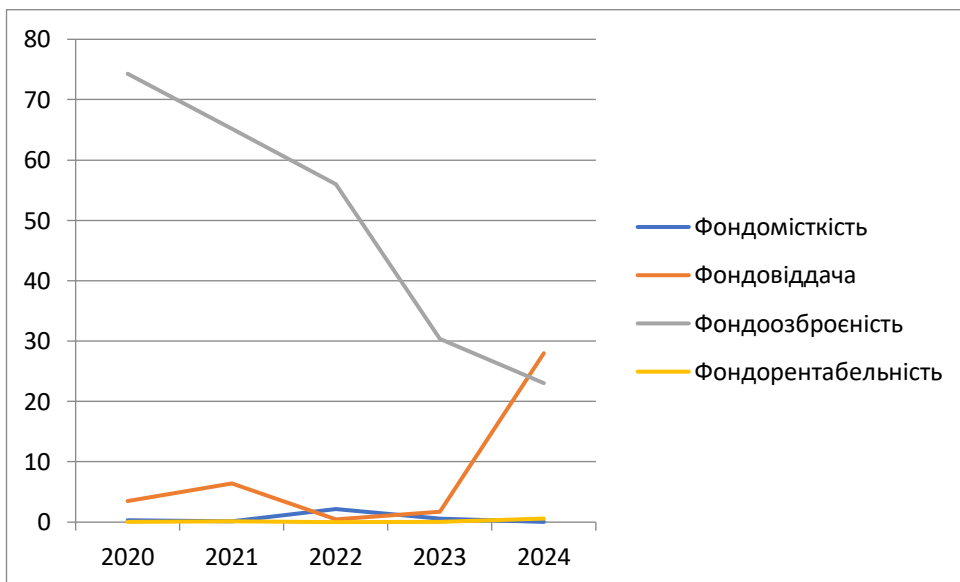


Рис.2.4. Динаміка змін показників ефективності використання основних фондів

Аналізування використання оборотних засобів ТЗОВ «Проектінвестбуд КСД» у 2020–2024 рр. подається в табл. 2.3. Цей аналіз переконливо демонструє кардинальну зміну політики управління капіталом підприємства протягом досліджуваного періоду. Доцільно виокремити дві діаметрально протилежні фази: фазу так званого «заморожування» капіталу в запасах (2022–2023 рр.) та фазу активної монетизації активів (2024 р.).

Таблиця 2.3

Динаміка зміни оборотного капіталу підприємства

№	Показники	Роки					Ланцюговий темп зростання			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
1	Запаси, тис. грн.	1590,3	1790,3	2656,9	3970,2	1391,2	1,13	1,48	1,49	0,35
2	Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	100,4	396,9	100	26,6	1669,2	3,95	0,25	0,27	62,75
3	Дебіторська заборгованість, тис. грн.	56,2	351,2	49,8	138,2	84,8	6,25	0,14	2,78	0,61
4	Інші оборотні активи, тис. грн.	5,5	8	78,2	287,2	58,7	1,45	9,78	3,67	0,20
5	Разом, тис. грн.	1752,4	2546,4	2884,9	4422,2	3203,9	1,45	1,13	1,53	0,72

Загальна динаміка вартості оборотних активів підприємства мала стійку тенденцію до зростання в період кризи, досягнувши піку у 2023 р. (4422,2 тис. грн), після чого відбулося їх значне скорочення у 2024 р. на 28% (до 3203,9 тис. грн). Ця динаміка є нетиповою для класичного росту бізнесу і свідчить про те, що у 2022–2023 рр. зростання активів відбувалося не за рахунок розширення діяльності, а через накопичення нереалізованої продукції або матеріалів.

В період накопичення (2021–2023 рр.) спостерігалось безперервне зростання запасів. У кризовому 2023 р. їх обсяг сягнув критичних 3970,2 тис. грн. При цьому частка запасів у структурі оборотних коштів становила майже 90,0%. У 2024 році відбулося різке скорочення запасів - майже в три рази (до 1391,2 тис. грн). Темп зростання склав лише 0,35. Це позитивний сигнал, що вказує на запуск виробництва та використання накопичених матеріалів для виконання робіт.

Динаміка грошових коштів також має дзеркальний характер щодо обсягів запасів. Зокрема, у 2023 р. залишок грошових коштів впав до критичного мінімуму - 26,6 тис. грн, що становило менше 1,0 % від усіх оборотних активів. Підприємство було фактично неліквідним і дуже вразливим до касових розривів.

Відновлення платоспроможності відбулося лише у 2024 р., коли спостерігаємо стрімкий ріст грошових коштів - у 62,75 рази, до 1669,2 тис. грн. Важливо, що понад половина (52,0%) оборотних активів 2024 р. - це «живі» грошові кошти. Тобто, підприємство перейшло зі стану товарної перенасиченості у стан високої фінансової ліквідності. Графічна інтерпретація зміни показників ефективності використання оборотного капіталу підприємства подається на рис. 2.5.

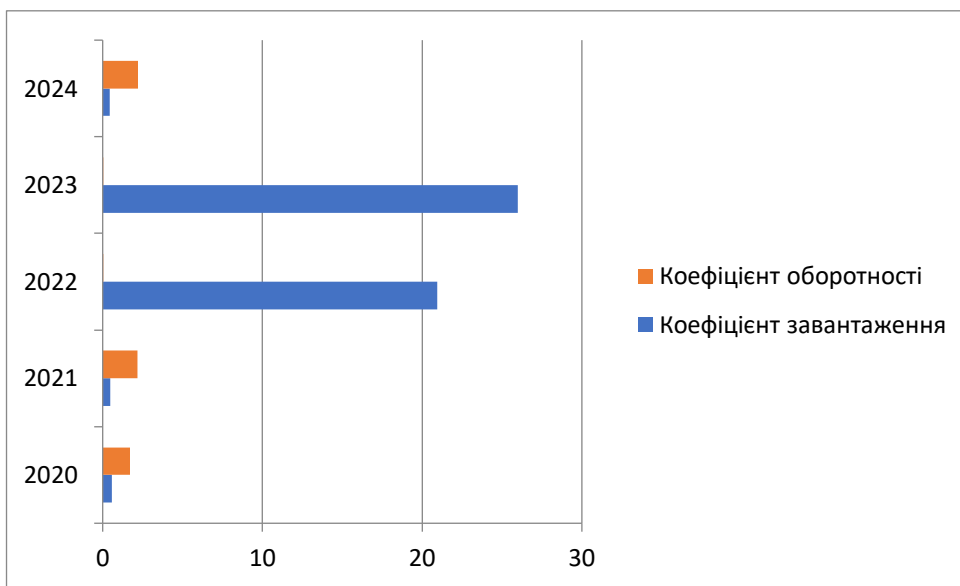


Рис.2.5. Динаміка ефективності використання оборотних активів підприємства

Аналізування динаміки показників ефективності використання трудового потенціалу підприємства подається в табл. 2.4. Кадровий потенціал та ефективність його використання є визначальними факторами відновлення будь-якого підприємства у після кризовий період. Аналіз динаміки трудових показників за 2020–2024 рр. свідчить про перехід компанії від моделі «збереження персоналу» до моделі «жорсткої інтенсифікації праці». Через те кадрова політика підприємства характеризується стабілізацією чисельності на мінімально необхідному рівні - в межах 12–15 осіб.

Таблиця 2.4.

Динаміка зміни показників ефективності використання трудових ресурсів

№	Показники	Роки					Ланцюговий темп зростання			
		2020	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
1	Середньооблікова чисельність, осіб	14	14	12	15	12	1,00	0,86	1,25	0,80
2	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	3009,7	5521,3	137,7	170,2	7095	1,83	0,02	1,24	41,69
3	Фонд оплати праці, тис. грн.	534,56	880,7	313,353	351,5	935,5	1,65	0,36	1,12	2,66
4	Продуктивність праці, тис. грн. на особу	258,4	419,2	25,8	52,4	644,5	1,62	0,06	2,03	12,30
5	Середньорічна зарплата, тис. грн. на особу	38,2	62,9	26,11	23,43	77,96	1,65	0,42	0,90	3,33
6	Зарплато віддача, грн./ грн.	6,77	6,66	0,99	2,24	8,27	0,98	0,15	2,26	3,69
	Затрато місткість, грн./ грн.	0,13	0,15	1,01	0,45	0,12	1,15	6,73	0,45	0,27

Тільки у 2023 р. спостерігалось розширення штату до 15 осіб (темپ зростання 1,25), що було пов'язано з підготовкою до нових проектів. Однак у 2024 році чисельність знову скоротилася до 12 осіб (рівень кризового 2022 року). Таке скорочення персоналу на 20 % у 2024 р. на тлі рекордного зростання доходів свідчить про відсутність потреби у великому штаті для генерації прибутку, що характерно для проектно-посередницької моделі бізнесу. Завдяки цьому, продуктивність праці (виробіток на одного працівника) стала ключовим драйвером економічного успіху у 2024 році.

У 2022 році продуктивність впала до критично низького рівня - 25,8 тис. грн на особу, що становило лише 6 % від рівня попереднього року. У 2024 р. бачимо

безпрецедентний стрибок продуктивності праці - до 644,5 тис. грн на особу. Темп зростання порівняно з 2023 роком склав 12,30 рази. Загалом, рівень продуктивності 2024 р. (644,5 тис. грн) суттєво перевищив довоєнний рівень 2021 року (419,2 тис. грн). Це означає, що кожен працівник став генерувати в 1,5 рази більше доходу, ніж у найкращі часи до повномасштабного російського вторгнення.

Політика оплати праці також демонструє кореляцію з результатами діяльності, але з певним лагом (запізненням). Фонд оплати праці (ФОП) у 2024 р. зріс у 2,66 разу і склав 935,5 тис. грн.. Заробітна плата одного працівника у 2024 році зросла до 77,96 тис. грн на рік (приблизно 6500 грн/міс.), що може свідчити про неповну зайнятість або специфіку офіційного нарахування.

Для дотримання «Золотого правила економіки» та ефективного розвитку підприємства темпи зростання продуктивності праці повинні випереджати темпи зростання заробітної плати. Як бачимо, темп росту продуктивності праці у 2024 р. склав 12,3010, а темп росту зарплати в 2024 - 3,3311. Тобто умова «Золотого правила» виконується із значним запасом, що свідчить про високу рентабельність витрат на персонал для власників бізнесу.

.Показник зарплато віддачі, який відображає, скільки гривень доходу приносить 1 гривня, витрачена на зарплату, у 2022 р. знизився до 0,99 грн/грн. Тобто підприємство фактично «проїдало» свої доходи, витрачаючи на зарплату стільки ж, скільки заробляло, але зберегло ядро постійного персоналу. Завдяки цьому в 2024 р. зарплато віддача зросла до 8,27 грн/грн. Це найвищий показник за весь досліджуваний період (у 2020 р. - 6,77 грн/грн). Зниження зарплато місткості до 0,12 грн/грн підтверджує, що витрати на персонал перестали бути обтяжливими для собівартості продукції, робіт послуг підприємства.

Графічна ілюстрація динаміки ефективного використання трудових ресурсів подається на рис. 2.6.

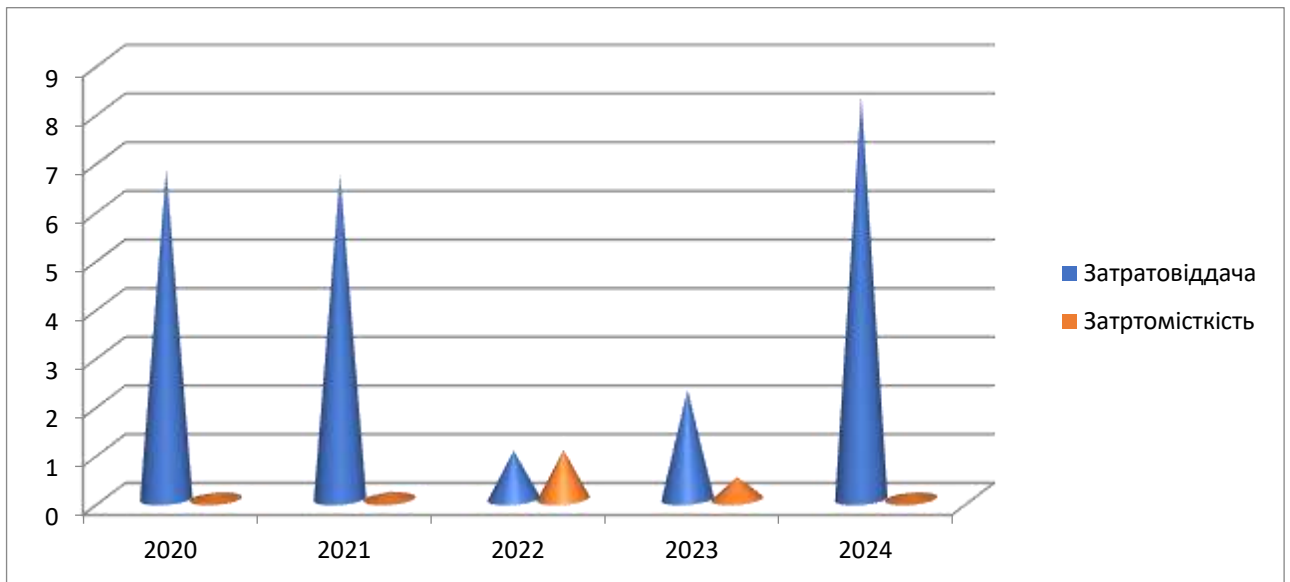


Рис. 2.6. Ефективність використання трудового потенціалу підприємства

Проведений аналіз динаміки показників прибутковості рентабельності та фінансових результатів (додаток А) свідчить про те, що протягом 2020-2024 рр. підприємство пройшло складний шлях від стабільного зростання до глибокої кризи з подальшим стрімким відновленням масштабів діяльності при одночасній структурній трансформації моделі формування прибутку. Тобто, абсолютні показники прибутку демонструють чітку V-подібну траєкторію відновлення після кризового 2022 року.

Зокрема, чистий прибуток підприємства у 2024 р. склав 163,8 тис. грн, що фактично дорівнює показнику довоєнного 2021 р. (164,1 тис. грн). Це свідчить про повне номінальне відновлення фінансового результату. Також варто відзначити суттєву розбіжність у динаміці доходів та прибутку. Якщо чистий дохід від реалізації у 2024 р. зріс до історичного максимуму 7095 тис. грн (у 41,69 рази порівняно з 2023 р.), то чистий прибуток зріс лише у 7,95 рази. Це вказує на те, що генерований дохід у 2024 р. має значно меншу маржинальність, ніж у попередні періоди.

Спостерігається суттєве зростання показнику рентабельності основного капіталу - до 81,5% у 2024 році. Це є наслідком не стільки зростання обсягів прибутку, але і різкого скорочення бази основних засобів (середньорічна вартість

знизилася до 201,1 тис. грн). Тобто, підприємство генерує прибуток, майже не використовуючи власні необоротні активи.

Проте, тривожним сигналом є динаміка рентабельності реалізованої продукції. У 2023 р. рентабельність продукції сягнула піку 12,1%, що свідчило про високу ефективність навіть при малих обсягах. Але У 2024 р., попри рекордну виручку, рентабельність продукції знизилася до 2,3 %. Таке зниження (майже в 6 разів) підтверджує, що компанія перейшла до виконання масштабних, але низько маржинальних проектів. Кожна гривня продажів тепер приносить лише 2,3 копійки чистого прибутку, тоді як у 2021 р. вона приносила майже 3 копійки, а в 2023 — 12 копійок. Графічно зміни рентабельності продукції підприємства подаються на рис. 2.7.

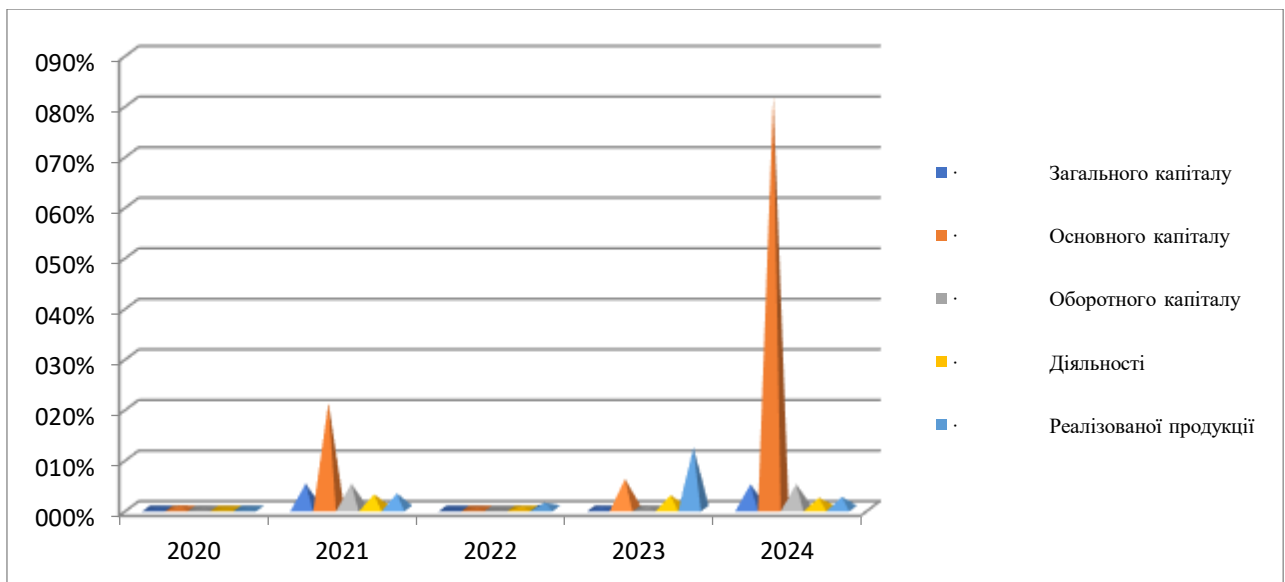


Рис. 2.7. Зміни та тенденції в рентабельності підприємства

Загалом, за підсумками 2024 р. ТзОВ «Проектінвестбуд КСД» демонструє екстенсивну модель росту. Підприємство успішно наростило валові показники (дохід, оборот), повернувшись до довоєнних обсягів чистого прибутку. Однак якість цього зростання змінилася: висока рентабельність продажів змінилася на "роботу на обороті" з мінімальною маржею та недефективним використанням залишків основних засобів.

2.3. Особливості діяльності ТзОВ «Проектінвестбуд КСД» в умовах правового режиму воєнного стану в контексті ризиковості та невизначеності

Сучасне бізнес-середовище західного регіону України характеризується високим рівнем ентропії, зумовленої правовим режимом воєнного стану. Для малих та середніх підприємств (МСП) будівельної галузі це формує специфічний профіль обмежень, що вимагає перегляду класичних підходів до управління матеріальними та людськими ресурсами. На прикладі динаміки показників ТзОВ «Проектінвестбуд - КСД» за 2020-2024 роки можна виділити три ключові групи обмежень та адаптивних реакцій на них.

Насамперед, для більшості малих та середніх підприємств в період воєнного стану, особливо, у 2022 р. була характерною декапіталізація як відповідь на ризики фізичного знищення матеріальних активів, які такі підприємства були не в змозі забезпечити фізичним чи страховим захистом.

В умовах воєнних загроз (ракетні удари, логістичні блокади) утримання значної матеріально-технічної бази стало фактором не стільки стабільності, скільки підвищеного ризику. Про це свідчить стратегічне скорочення необоротних активів підприємства, середньорічна вартість основних засобів якого зменшилася з 1040,0 тис. грн у 2020 р. до 276,3 тис. грн у 2024 р.. Ланцюговий темп зростання (зменшення) вартості основних засобів у 2024 році становив лише 0,61, що підтверджує курс на згортання власної виробничої бази.

Висока вартість обслуговування техніки та ризику її пошкодження змусили МСП відмовлятися від власності на неї на користь аутсорсингу (оренди). Це підтверджується зростанням показника фондівдачі ТзОВ «Проектінвестбуд - КСД» до аномального рівня 27,99 грн/грн у 2024 році. Тому значна частка таких підприємств перейшла на так звану «Asset-Light Model» (модель «легких активів»), перекладаючи капітальні ризики на орендодавців техніки або спеціалізовані підрядні організації, залишаючи за собою функції інжинірингу та управління проектами.

Другим важливим критичним обмеженням для будівельних МСП у Львівській області є дефіцит кваліфікованих кадрів, спричинений мобілізаційними процесами та міграцією населення. Попри відновлення обсягів діяльності до рекордних показників доходу (7095,0 тис. грн у 2024 р.), чисельність персоналу скоротилася до 12 осіб, що відповідає рівню кризового 2022 року. Підприємство фізично не може або не ризикує розширювати штат постійних працівників. На відміну від великих інфраструктурних компаній, які мають статус критично важливих, МСП складніше забронювати персонал. Втрата навіть 2–3 ключових фахівців (головного інженера проєкту, виконроба, кранівника) у малій компанії може призвести до зупинки проєктів

В таких умовах неможливості екстенсивного залучення кадрів, відбувається жорстка інтенсифікація праці наявного персоналу. Як наслідок, продуктивність праці у 2024 році зросла у 12,3 рази порівняно з попереднім роком, досягнувши 644,5 тис. грн на особу.

Також спостерігається суттєвий соціально-економічний дисбаланс, який виявляється через розрив між ефективністю праці та її оплатою. Темп зростання продуктивності (12,30) значно перевищує темп зростання середньої заробітної плати (3,33). Це свідчить про те, що ризики кадрового дефіциту покриваються за рахунок надмірного навантаження на ключових працівників, що створює загрозу вигорання та втрати управлінської стійкості. Водночас, дефіцит кадрів змушує підвищувати заробітні плати (зростання на 20-25% щорічно), що критично знижує маржинальність проєктів, де бюджети часто фіксовані на старті.

На третьому місці умовно можна визначити фінансово-логістичні обмеження і, як наслідок, трансформацію структури оборотного капіталу. Невизначеність ринкової кон'юнктури змушує підприємства змінювати політику управління запасами, балансуючи між ризиком дефіциту матеріалів та ризиком заморожування коштів. Як встановлено у попередньому розділі, у 2023 році підприємство зіткнулося з проблемою надмірного накопичення запасів (3970,2

тис. грн), що становили левову частку оборотних активів, при критично низькому залишку грошових коштів (26,6 тис. грн).

Це стало прикладом класичної пастки ліквідності в умовах порушених ланцюгів постачання. Також для МСП створює ризики специфіка доступу до державних замовлень. Майже всі МСП мають обмежений доступ до великих лотів відбудови через жорсткі кваліфікаційні вимоги (наявність великого парку техніки, значний річний оборот). Їхня роль часто зводиться до субпідряду, де існують ризики затримки оплат з боку генпідрядника. В таких умовах малий та середній бізнес стає основним драйвером у сегменті приватних ремонтів та відновлення пошкодженого житла, оскільки цей сегмент не цікавий великим гравцям через дрібний чек і складну логістику.

Окрім того, регіональна специфіка Львівської області змушує МСП працювати в умовах «ринку замовника», до того ж з рекордно високою конкуренцією. Це пояснюється тим, що в останні роки Львівщина стала хабом для релокованих архітектурних бюро та будівельних бригад зі Сходу та Півдня України (Харків, Дніпро, Запоріжжя). Як наслідок, відбулося різке збільшення пропозиції послуг, що призвело не до падіння цін, а до підвищення вимог до якості та сервісу. Через це місцеві МСП змушені конкурувати з компаніями, які мають досвід реалізації складних проєктів у містах-мільйонниках.

На відміну від Києва, та великих міст півдня та сходу України, де домінувало висотне будівництво, у Львівській області МСП знайшли себе у таких нішах як:

-Мала логістика та промисловість, включаючи будівництво невеликих складів (1000–3000 кв. м) та виробничих цехів для релокованого бізнесу. Укладення такого контракту стає ідеальним форматом для середніх будівельних фірм.

-Котеджне будівництво та бум іншої заміської нерухомості навколо Львова, які створюють умови для тіньової та змішаної оплати виконаних робіт, обслуговується переважно малими підрядниками.

- Будівництво та реконструкція готелів і баз відпочинку у Карпатському регіоні (Славське, Трускавець, Східниця та інші населені пункти) є стабільним джерелом доходу для дизайн-студій та будівельних бригад.

- Специфічна ніша ведення бізнесу в історичному ареалі, для окремих ліцензованих проектних організацій Львова та спеціалізованих релокованих фірм, які можуть виконувати роботи в умовах жорстких обмежень ЮНЕСКО та Міністерства культури. Такі МСП, що спеціалізуються на реставрації та пристосуванні до утилітарних цілей пам'яток архітектури, мають стабільний попит, оскільки це вузька ніша з високим порогом входу (потреба у спеціальних ліцензіях та кваліфікованих реставраторах).

Тому в 2024 р. підприємство радикально змінило структуру активів, перетворивши товарні запаси у грошову форму. Запаси скоротилися до 1391,2 тис. грн, а грошові кошти зросли до 1669,2 тис. грн. Одночасно, попри зростання доходів, ефективність діяльності підприємства критично знизилася через зростання собівартості ресурсів. Рентабельність реалізованої продукції зменшилася з 12,1% у 2023 р. до 2,31% у 2024 р.. Це вказує на те, що інфляція витрат (енергоносії, логістика, матеріали) стала домінуючим обмежувальним фактором, який МСП на відміну від великих холдингів не в змозі повністю або частково перекласти на замовника.

Через те, в умовах воєнного стану малі та середні проектно-будівельні підприємства Львівщини вимушені функціонувати у режимі «адаптивного виживання». Основні характеристики цього режиму:

-Мінімізація власної матеріальної бази (зниження основних засобів на 39% за останній рік) для зменшення інвестиційних ризиків;

-Гранична інтенсифікація кадрового ресурсу (зростання продуктивності без адекватного розширення штату) через неможливість залучення нових працівників;

-Зміна пріоритетів фінансового менеджменту: перехід від максимізації рентабельності продажів (яка знизилася до 2,3%) до максимізації абсолютної ліквідності та оборотності грошових коштів.

Така модель забезпечує короткострокову стійкість, але містить довгострокові загрози, пов'язані з виснаженням людського капіталу та залежністю від зовнішніх підрядників.

Стратегічні виклики та можливості для таких МСП як ТзОВ «Проектінвестбуд КСД» можна узагальнити через призму сильних/слабких сторін та загроз/можливостей (табл. 2. 5)

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз стратегічних викликів та можливостей діяльності малих та середніх проектно-будівельних підприємств

Категорія	Характеристика
Сильні сторони	Гнучкість у прийнятті рішень, низькі накладні витрати (порівняно з гігантами), здатність брати дрібні, але високо маржинальні приватні замовлення.
Слабкі сторони	Відсутність доступу до дешевого кредитування, залежність від ключових працівників, неможливість демпінгувати ціни для виграшу тендерів.
Можливості	Субпідряди у міжнародних проєктах відновлення, ніша енергоефективної модернізації (сонячні станції, терм модернізація), вихід на ринок промислових парків Львівщини.
Загрози	Мобілізація персоналу, різке зростання вартості будматеріалів (інфляція витрат), затримки розрахунків з боку бюджетних замовників.

Узагальнюючи наше дослідження, робимо висновок, що для малих і середніх підприємств Львівщини одним із основних напрямів ведення операційної діяльності стає вузька спеціалізація. Успішними стають не ті, хто «будує все», а ті, хто фокусується на конкретних компетенціях: проектуванні та облаштуванні укриттів, монтажі енергонезалежних систем, реставрації або будівництві швидко монтованих промислових споруд. Це тісно корелює із загальноукраїнською тенденцією для МСП - переходом від конкуренції за ціною до конкуренції за наявність кваліфікованого персоналу та дотримання термінів.

Висновки до розділу 2.

1. Аналізування динаміки ключових економічних індикаторів підприємства за п'ятирічний період (2020–2024 рр.) дозволив ідентифікувати фундаментальну зміну бізнес-парадигми. Підприємство еволюціонувало від класичної виробничо-будівельної моделі до гнучкої інжинірингово-посередницької структури (Asset-Light Model). Така трансформація є прямою адаптивною реакцією на високі ризики та невизначеність бізнес-середовища Львівського регіону в умовах війни.

2. На підприємстві спостерігається певна диспропорція зростання. Тобто, продуктивність праці зростає значно більше, ніж матеріальна винагорода працівників. Внаслідок цього лєвова частка створеної доданої вартості залишилася у розпорядженні підприємства, що забезпечило високий прибуток.

3. Вихід підприємства з кризи також має певну специфіку. Показники 2022-2023 років, коли зарплата віддача була мінімальною (0,99–2,24 грн./грн), повністю подолані. Підприємство вийшло на траєкторію високорентабельного використання людського капіталу. Забезпечена максимальна віддача від мінімального штату: Підприємство досягло історичного максимуму доходів (7,1 млн грн) з мінімальною чисельністю персоналу (12 осіб), яку можна порівняти лише з кризовим періодом.

РОЗДІЛ 3. ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРОЕКТНО-БУДІВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЗОВ «ПРОЕКТІНВЕСБУД-КСД» ЯК ТИПОВОГО СУБ'ЄКТУ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

3.1. Науково-методичні підходи до удосконалення управління ризиками проектно-будівельної діяльності в умовах воєнного стану

Сучасний етап розвитку будівельної галузі України характеризується екстремальною турбулентністю, що вимагає трансформації парадигми ризик-менеджменту від реактивного (реагування на події) до проактивного (попередження та використання можливостей). У вітчизняній науковій літературі проблематика управління ризиками в умовах кризи та війни розглядається як ключовий елемент економічної безпеки підприємства.

Базуючись на працях провідних українських вчених (С. Бушуєва[6] , А. Старостіна[36], Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я. [26]) та емпіричних даних про діяльність аналізованого підприємства, можна виділити чотири стратегічні напрями удосконалення системи ризик-менеджменту.

Насамперед, це впровадження системи динамічного контролінгу ризиків, теоретичні засади якого досліджуються у працях О.Є. Кузьміна та Н.Я. Петришин[26], які обґрунтовують необхідність переходу від статичного планування до адаптивного управління. Для проектно-будівельних підприємств це означає безперервний моніторинг індикаторів зовнішнього середовища.

Суть цього підходу полягає у створенні «карти ризиків», яка оновлюється щомісячно, а не щорічно. Враховуючи досвід ТЗОВ «Проектінвестбуд КСД», яке зіткнулося з різким падінням доходів у 2022 р., проектно-будівельним підприємствам рекомендується впровадити моніторинг трьох сигнальних індикаторів, таких як:

- Рівень дебіторської заборгованості (ризик розриву ліквідності).
- Індекс цін на будівельні матеріали (інфляційний ризик).
- Доступність персоналу (мобілізаційний ризик).

Також є доцільним застосування стратегії фінансового хеджування та диверсифікації активів. Як зазначає у своїх дослідженнях І.О. Бланк, а також сучасні дослідники фінансової безпеки (Т.Г. Васильців[7]), в умовах високої невизначеності пріоритетом стає не максимізація прибутку, а забезпечення платоспроможності. Суть цього підходу полягає у формуванні резервних фондів високоліквідних активів та мінімізації частки капіталу, замороженого у довгострокових проєктах. Вітчизняні вчені рекомендують підтримувати коефіцієнт абсолютної ліквідності на рівні вищому за нормативний (0,2–0,35) в умовах війни. Це повністю корелює з успішною стратегією досліджуваного підприємства у 2024 році (накопичення грошових коштів замість матеріальних запасів).

Ще одним важливим напрямом є застосування методу інтегрування проєктного підходу та гнучких методологій, теоретичні засади якого обґрунтовані школою проєктного менеджменту С.Д. Бушуєва[6], який наголошує на важливості «ціннісно-орієнтованого управління» в умовах мінливого середовища. Сутність цього підходу полягає у відмові від жорстких довгострокових планів на користь гнучкого планування етапами (спринтами). Для проєктно-будівельних підприємств це означає розбиття великих об'єктів на автономні пускові комплекси. Це дозволяє здавати роботи частинами і отримувати оплату поетапно, зменшуючи ризик «заморожування» об'єкту.

Все більш критичним напрямом стає оптимальне вирішення кадрової проблеми. Як показав аналіз діяльності «Проектінвестбуд КСД», ключовим фактором в період правового режиму воєнного стану стає інтенсифікація праці. Зокрема, такі науковці як Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я. [26] вказують на необхідність переходу до мотиваційних моделей участі персоналу в прибутках для утримання ключових фахівців в умовах кадрового голоду.

Узагальнено для ТзОВ «Проектінвестбуд КСД» та інших малих та середніх проєктно-будівельних підприємств можуть бути рекомендовані такі заходи на основі розглянутих наукових підходів:

- Розроблення паспорту ризиків шляхом документального оформлення виявлених загроз (наприклад, ризик неповернення ПДВ, ризик відключення електроенергії тощо) з розробленням альтернативних варіантів та планів дій;

-Застосування сценарного моделювання, застосовуючи планування бюджету підприємства за трьома сценаріями (оптимістичним, реалістичним та песимістичним), як це пропонується в працях з антикризового управління (Л.О. Лігоненко).

-Створення так званого «резерву стійкості», тобто фіксування частини прибутку (який у 2024 році склав 163,8 тис. грн) у валютних інструментах або на депозитах, чи в ліквідних державних цінних паперах для покриття касових розривів.

3.2. Практичні рекомендації щодо діяльності ТзОВ «Проектінвестбуд КСД» та аналогічних малих та середніх проектно-будівельних підприємств в умовах перманентних ризиків та невизначеності

Аналіз кон'юнктури ринку проектно-будівельних робіт Західного регіону України дозволяє виділити такі ключові групи ризиків, що визначають траєкторію розвитку цього сектору, та розробити практичні рекомендації щодо їх нейтралізування.

1. Група операційно-ресурсних ризиків (криза пропозиції), яка є найбільш критичною групою факторів, що безпосередньо впливають на собівартість та терміни реалізації проектів. Насамперед, це зростаючий дефіцит людського капіталу, пов'язаний з тим, що у 2024–2025 роках мобілізаційні заходи та міграція, особливо 18-22 річних мужчин, спричинили гострий дефіцит кваліфікованих кадрів (інженерів, мулярів, кранівників тощо).

За оцінками керівників підприємства, дефіцит персоналу на будівельних майданчиках Львівщини сягає 30-40%. Наслідком цього є стрімко зростаючий фонд оплати праці (ФОП) та вимушене подовження циклів будівництва.

Періодичні блекаути та дефіцит енергетичних потужностей змушує підрядників використовувати автономні джерела живлення, що здорожує собівартість робіт на 5-10%. Також до непередбачуваних затримок призводить блокування кордонів та зміна ланцюгів постачання імпортних матеріалів (скло, елементи фасадних систем, спеціалізоване обладнання тощо).

2. Окрему групу становлять фінансово-інвестиційні ризики, адже сучасний ринок характеризується зростаючою диспропорцією між високою ціною пропозиції та обмеженою платоспроможністю реального попиту. Загальновідомо, що у Львові через перегрів ринку житла та складської інфраструктури підвищується ризик «цінової бульбашки». Хоча спекулятивний попит 2022-2023 рр. поступово змінюється більш виваженим підходом інвесторів, високі ціни на новобудови та орендні ставки (подекуди вищі за київські) на фоні стагнації реальних доходів населення створюють нову загрозу, так званого, «замороження» ліквідності активів.

Також спостерігається Залежність від державного фінансування. Через те, що значна частка угод (до 60-70% у економ-сегменті) залежить від державної програми «є Оселя» та компенсацій за зруйноване житло («є Відновлення»), навіть незначні затримки у фінансуванні цих програм миттєво охолоджують ринок. Оскільки ціноутворення на первинному ринку житла традиційно прив'язане до долара США, курсові коливання гривні безпосередньо впливають на динаміку продажів.

3. Інтенсивна забудова Львова та передмість (Сокільники, Зубра, Рясне, Збоїська) у 2022-2025 рр. призвела до критичного навантаження на застарілу інфраструктуру, виокремивши інфраструктурні та містобудівні ризики. Без радикальних заходів щодо розвитку енергетичної системи, водопостачання, фекальної та дощової каналізації, доріг, об'єктів соціальної інфраструктури Львову загрожує інженерний колапс. Мережі водопостачання, каналізації та електромережі, спроектовані десятиліття тому, не витримують навантаження від нових житлових комплексів. Це створює ризики техногенних аварій та

відтермінування здачі будинків в експлуатацію (навіть за умови їх фізичної готовності). Відсутність адекватного розвитку транспортної мережі в районах масової забудови (наприклад, район вул. Під Голоском у Львові) знижує привабливість нерухомості в довгостроковій перспективі.

4. Через зміни споживчих пріоритетів постійно зростають безпекові та психологічні ризики. Потенційний покупець все менше готовий інвестувати на «етапі котловану». Можливі ризики недобудови, до прикладу, внаслідок банкрутства девелопера або фізичного руйнування об'єкту на етапі будівництва призводить до переорієнтування попиту на об'єкти з готовністю 80%+. Це призводить до касових розриви для забудовників, які, зазвичай, намагаються фінансувати будівництво за кошти приватних інвесторів на якомога раніших стадіях.

Новим трендом стали підвищені вимоги до пасивної безпеки новобудов. Житлові об'єкти без надійних укриттів, найчастіше, паркінгів подвійного призначення, втрачають конкурентну спроможність, стаючи «неліквідними активами» ще на етапі розроблення проектної документації (таблиця 3.1.)

Таблиця 3.1.

Узагальнююча таблиця: Матриця ризиків для будівельного ринку Львівської області (2025 р.)

Група ризиків	Рівень впливу	Ключовий індикатор прояву	Наслідок для ринку
Фінансові	Середній	Зменшення частки 100% оплат	Перехід на розтермінування від забудовника
Інфраструктурні	Високий	Відсутність ТУ на підключення	Здані будинки без погодження на підключення комунікацій
Безпекові	Критичний	Повітряні тривоги/атаки	Зупинка робіт, падіння попиту в моменті

Як уже зазначалося у попередніх розділах, сучасний етап функціонування будівельного бізнесу в Україні характеризується переходом від фази «шокової адаптації» до фази «системної роботи в умовах невизначеності». Для ТЗОВ «Проектінвестбуд КСД», яке продемонструвало здатність до відновлення доходів у 2024 році (зростання до 7,1 млн грн), ключовим завданням стає не просто виживання, а формування механізмів анти крихкості (здатності покращуватися під впливом стресорів). Базуючись на виявлених тенденціях (зниження маржинальності, декапіталізація активів, інтенсифікація праці) та наукових доробках українських вчених, пропонуються такі стратегічні напрями дій в умовах ризиків та невизначеності.

1. Впровадження системи фінансового інжинірингу та управління ліквідністю. До прикладу, аналіз чотирирічної діяльності підприємства показав падіння рентабельності продажів до 2,31 % у 2024 році при високих обсягах обороту. Це створило ризик «касових розривів», коли найменша затримка оплати від замовника може зупинити операційну діяльність. Згідно з уже згаданими роботами Л.О. Лігоненко [27], в умовах гіперневизначеності пріоритетом фінансового менеджменту є не рентабельність (profitability), а ліквідність (liquidity). В кризових умовах воєнного стану наявні грошові кошти мають вищу цінність, ніж потенційний прибуток у майбутньому. Конкретизуючи загальні рекомендації, обґрунтовані в попередньому підрозділі рекомендуємо впровадження, так званого, платіжного календаря з розбивкою по тижнях, що загальноприйнято у в країнах з розвинутою ринковою економікою. Враховуючи низьку маржинальність контрактів та зростаючу цінову конкуренцію, необхідно жорстко контролювати вхідні та вихідні потоки, щоб уникнути ситуації технічного дефолту.

Важливою складовою системи фінансового інжинірингу є створення стабілізаційного резерву, для чого частину вільного грошового потоку (який у 2024 році склав 1,6 млн. грн) варто не реінвестувати у нові ризикові проекти, а зберігати у високоліквідних інструментах (ОВДП, валютні депозити) для

покриття можливих простоїв. Також рекомендуємо ширше застосовувати хеджування валютних ризиків у контрактах. Від замовників та генпідрядників необхідно вимагати прив'язки вартості довготривалих проектно-будівельних робіт до курсу валют або індексу інфляції будівельних матеріалів, щоб уникнути ерозії прибутку.

2. Враховуючи, що підприємство успішно скоротило вартість основних засобів, перейшовши на «легку» модель, однак, не уникнувши залежності від зовнішніх контрагентів (постачальників, субпідрядників орендодавців техніки), на сучасному етапі вважаємо назрілим трансформування операційної моделі «Asset-Light Strategy», наукове обґрунтування, якої розробили О.Є. Кузьмін та Н.Я. Петришин [26]. Вони у своїх працях з ризик-менеджменту вказують на ефективність трансферу (передачі) ризиків партнерам. Аутсорсинг в умовах війни є формою диверсифікації таких фізичних ризиків.

З цієї тези випливають практичні рекомендації, що полягають у розвитку екосистеми субпідрядників. Тобто, замість купівлі власної техніки, що вже успішно впроваджує ТзОВ «Проектінвестбуд КСД», підприємства мають послідовно формувати пул перевірених партнерів з фіксованими ціновими домовленостями. Це перетворює постійні витрати (амортизацію, ремонт) на змінні (оплата послуг), що робить бізнес гнучкішим. Загалом, підприємства мають позиціонувати себе не як «будівельники із самоскидом і краном», а як «управителі проектами». Основна додана вартість має створюватися в кабінетах інженерно-технічних працівників та професійних менеджерів, а не виконробами на будівельних майданчиках.

3. Обмежений постійний персонал підприємства має використовуватися як високо дефіцитний людський капітал в умовах воєнного стану. Виявлена нами диспропорція між зростанням продуктивності (у 12 разів) та зарплати (у 3 рази) створює ризик втрати ключового персоналу, який в окремі періоди працює на межі виснаження. Зокрема Т.Г. Васильців [7] наголошує, що в умовах демографічної кризи збереження кадрового ядра є питанням економічної

безпеки. Класичні методи мотивування в умовах війни працюють гірше, ніж методи гарантування безпеки та стабільності.

Практичні рекомендації для вирішення цієї проблеми полягають, насамперед, в економічному бронюванні критичного персоналу. Необхідно забезпечити офіційне оформлення статусу критично важливого підприємства, якщо це дозволяють критерії регіону, для захисту ключових інженерів та менеджерів. Знову також наголошуємо на важливості практичного впровадження системи участі провідних інженерів та менеджерів у прибутках. Оскільки підприємство не може значно піднімати фіксовані оклади (через ризик втрати ліквідності), варто запровадити бонусну систему від успішно закритих актів виконаних робіт. Це вирівняє дисбаланс між продуктивністю та оплатою. Також кожен ключовий спеціаліст повинен мати «дублера» серед колег, або ж і керівників, на випадок мобілізації чи хвороби.

4. Враховуючи, що в умовах воєнного стану довгострокове планування часто є неможливим через непередбачуваність воєнних дій та енергетичні кризи рекомендуємо ширше застосовувати адаптивне управління проектами. Наукове обґрунтування шляхів вирішення цієї проблеми розроблене школою управління проектами С.Д. Бушуєва [6], яка пропонує використовувати гнучкі методології в умовах високої ентропії. Для цього проект розглядається не як моноліт, а як набір коротких ітерацій. Для практичної реалізації цього принципу варто впроваджувати, так звану, модульність контрактів, тобто, роздрібнення великих договорів на короткі етапи (1–3 місяці) з окремим актуванням. Це дозволить зупинити роботи на будь-якому етапі без катастрофічних збитків та незавершеного будівництва. Також необхідно і надалі впроваджувати використання хмарних сервісів для управління проектами, що дозволяє команді працювати віддалено або з різних локацій у випадку безпекових загроз.

5. Враховуючи, що в умовах перманентної невизначеності, традиційне планування втрачає свою ефективність, на зміну йому має прийти динамічний ризик-контролінг. Його наукове обґрунтування розроблено А.О. Старостиною

[36], яка доводить, що підприємницькі ризики - це не тільки загрози, але й нові можливості. Саме система перманентного моніторингу має виявляти навіть слабкі сигнали мінливого ринку.

Практичні рекомендації щодо аналізування цього напрямку можна втілити шляхом щомісячних або ситуаційних «Stress-test» актуальної бізнес-моделі. До прикладу, моделювати ситуації «що буде, якщо дохід впаде на 50% наступного місяця?» тощо. Це дозволить заздалегідь підготувати план скорочення витрат чи пошук нових джерел доходу. Пом'якшенню проблеми перманентної невизначеності може сприяти моніторинг державних програм. Шляхом активного відстеження тендерів на відновлення інфраструктури (через систему Prozorro, DREAM), може з'явитися можливість отримання державного замовлення, яке незважаючи на бюрократичні складнощі в умовах війни, все ще є найбільш стабільним джерелом доходу. Використання цих джерел дозволить підприємству сформулювати міцне теоретичне підґрунтя для практичних рекомендацій щодо діяльності ТзОВ «Проектінвестбуд КСД».

Висновки до розділу 3.

1. Діяльність малих та середніх підприємств проектно-будівельного сектору в умовах воєнного стану та географічної близькості до відносно стабільних кордонів вимагає переходу від традиційного точкового аналізу ризиків до інтегрованого, сценарного планування. Успішність функціонування таких підприємств корелює з їх здатністю моделювати мінімум три ключові сценарії (базовий/відновлювальний, песимістичний/ескалаційний, оптимістичний/євроінтеграційний) та оперативно адаптувати управлінські рішення і фінансові потоки відповідно до їх реалізування. Ключовий показник ефективності (КРІ) управління ризиками переміщується від мінімізації втрат до максимізації операційної стійкості та швидкості відновлення бізнес-процесів.

2. В умовах воєнного стану пріоритет у системі управління ризиками зміщується від суто фінансових (кредитних, ліквідності) до нефінансових ризиків, зокрема:

- Логістичних (блокування поставок);
- Інфраструктурних (пошкодження енергосистем);
- Людських/Кадрових (мобілізація, внутрішня міграція, релокація фахівців).

3. Висока турбулентність зовнішнього середовища диктує необхідність прискореної цифровізації процесів управління проектами для мінімізування помилок проектування та оптимізування ресурсів та формалізування контрактних відносин із контрагентами та постачальниками. Управління ризиками для малих та середніх підприємств має включати юридично закріплені механізми розподілу форс-мажорних ризиків та диверсифікування постачальників, переважно з країн ЄС через логістичну перевагу регіону. Це забезпечить правовий захист активів та безперервність ланцюга поставок.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Існуючі теоретичні моделі управління ризиками у будівництві, переважно засновані на міжнародних стандартах, наприклад, ISO 31000, не повністю враховують специфіку ризиків та системної невизначеності, породжених воєнним станом. Виникає невідповідність між високим рівнем теоретичної розробленості методів кількісного аналізу (напр., Монте-Карло) та їх низькою практичною імплементацією в малих та середніх підприємствах через брак ресурсів та експертизи. Потребує емпіричного підтвердження розробка гнучких, адаптивних моделей, орієнтованих на якісний, швидкий та експертно-орієнтований аналіз.

2. Аналізування діяльності ТЗОВ «Проектінвестбуд-КСД» демонструє типову для МСП проблему - низький рівень формалізування процесу управління ризиками. Це проявляється у відсутності спеціалізованих регламентів, матриць ризиків та спеціалізованого підрозділу або менеджера, що призводить не до випереджувального, а постфактного реагування на загрози. Це створює критичні резерви покращення через впровадження стандартизованої, хоча й спрощеної, системи реєстру ризиків та регулярних аудиторських процедур.

3. В умовах воєнного стану домінуючою стає категорія геополітичних та макроекономічних ризиків (зруйнування інфраструктури, інфляція, валютна нестабільність), які витісняють традиційні комерційні ризики (затримки платежів, зміна попиту) на другий план. Це вимагає від МСП посиленого зовнішнього моніторингу військово-політичних подій як ключового елемента їхньої системи раннього попередження.

4. Специфіка західного регіону України (міграційний тиск, мобілізація) загострює кадрові ризики. Виникає необхідність переосмислення кадрового менеджменту як стратегічного механізму зниження ризиків. Це включає впровадження крос-функціонального навчання співробітників, формування кадрового резерву та використання аутсорсингу для некритичних функцій, що підвищує операційну стійкість.

5. Розташування у відносно до сьогоднішнього дня безпечному західному регіоні створює унікальну можливість для одночасного виконання проєктів відновлення (реконструкція, соціальна інфраструктура) та обслуговування релокованих підприємств. Управління ризиками має включати стратегічний аналіз фінансових ресурсів (донорів, міжнародні фондів тощо) та пришвидшене адаптування до їхніх специфічних вимог і стандартів.

6. Підвищена невизначеність вимагає перегляду договірної інжинірингу, який полягає у необхідності використання динамічних контрактних умов та включення форс мажорних воєнних застережень, які б мали чітко розподіляти відповідальність, збитки та механізми призупинення або перегляду проєктів у випадку ескалації чи інших подій, пов'язаних з війною.

7. Управління ризиками вимагає від ТЗОВ «Проектінвестбуд-КСД» та інших малих і середніх підприємств активного диверсифікування джерел фінансування (гранти, міжнародні програми, пільгове кредитування тощо) та пошуку можливостей страхування військових ризиків, навіть за високої вартості цієї процедури.

8. Для забезпечення фінансової стійкості малі і середні підприємства мають шукати всі можливості для переходу від виключно банківського кредитування до гібридних фінансового менеджменту, що включає безповоротну фінансову допомогу та інші нетрадиційні джерела поповнення основного та обігового капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1.Багмет К. В. Функціональна підсистема у структурі ризик-менеджменту організації. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. Суми, 2015. Вип. 28. С. 164–172.

2.Балджи М. Д., Карпов В. А., Ковальов А. І., Костусев О. О. та ін. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019. 670 с.

3.Бєленкова С. В. Аналіз факторів невизначеності на ринку житлової нерухомості Західного регіону України / С. В. Бєленкова // Будівельне виробництво: вісник. – 2024. – № 74. – С. 12–18.

4.Бондаренко П. В. Карта ризиків – ефективний інструмент управління. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789> (дата звернення: 21.05.2024).

5.Бутко М. П., Волот О. І. Моделювання інформаційного забезпечення в процесі прийняття управлінського рішення. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 10 (125). С. 3–7.

6.Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проектами: Основи професійних знань та система оцінки компетентності проектних менеджерів (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1). Київ : ІРІДІУМ, 2010. 208 с.

7.Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойко О. М. Економічна безпека України: стратегія та механізми зміцнення : монографія / за ред. Т. Г. Васильціва. Львів : Арєал, 2018. 384 с.

8.Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шарапов О. Д. Економічний ризик та методи його вимірювання: підручник. Київ: КНЕУ, 2010. 354 с.

9.Гойко А. Ф. Методи оцінки ефективності інвестицій та пріоритети управління інвестиційною діяльністю будівельних підприємств : монографія. – К.: КНУБА, 2019. – 320 с.

10. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: монографія. Одеса: Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2013. 164 с.

11. Гранатуров В. М., Литовченко І. Б., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки: монографія. Одеса: ІПРЕЕД, 2013. 175 с.

12. Деренська Я. М. Оцінка ефективності діяльності підприємства. Механізм регулювання економіки. 2023. № 1 (99). С. 81–85.

13. Донець Л. І., Шепеленко О. В., Баранцева С. М. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

14. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / під заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

15. Загурський О. Управління ризиками. Київ: Університет Україна, 2016. 244 с.

16. Захаров О. І. Трансформація системи ризик-менеджменту девелоперських компаній України / О. І. Захаров // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2024. – Вип. 55. – С. 98–104.

17. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 344 с.

18. Ілляшенко С. М., Божкова В. В. Управління екологічними ризиками інновацій: монографія. Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. 214 с.

19. Ільїна Т. А. Організаційно-економічна система управління ризиками будівельних проектів. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2019. Вип. 40. С. 77–85.

20.Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2011. 374 с.

21.Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 252 с.

22.Ковальчук О. В. Дослідження ринку нерухомості України в умовах економічної нестабільності / О. В. Ковальчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Економіка та управління. – 2025. – № 2. – С. 15–22.

23.Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit / F. H. Knight. – New York : Dover Publications, 2006. – 382 p.

24.Кузьмін О. Є. Дослідження ринку нерухомості України в умовах економічної нестабільності / О. Є. Кузьмін, В. В. Ковальчук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. – 2025. – Вип. 1 (13). – С. 112–129.

25.Кузьмін О. Є., Подольчак Н. Ю. Управління ризиками в інноваційній діяльності : монографія. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 360 с.

26.Кузьмін О. Є., Петришин Н. Я. Управління ризиками підприємств: теоретико-прикладні аспекти : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 168 с.

27.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2011. 580 с.

28.Нижник О. В. Аналіз фінансових ризиків підприємства та напрями їх нейтралізації. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 4. С. 155–158.

29.Петренко В. В. Дослідження основних тенденцій на ринку житлової нерухомості в Україні / В. В. Петренко, О. С. Коваль // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2024. – № 1 (131). – С. 45–52.

30.Попович Т. М. Удосконалення процедур розроблення та реалізації управлінських рішень в системі ризик-менеджменту. Інноваційна економіка. 2013. № 2 (40). С. 362–367.

31.Ратушняк О. Г. Управління еколого-економічними ризиками інноваційних енергозберігаючих проєктів у будівництві. Управління проєктами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. № 3 (35). С. 138–144.

32.Семенова К. Д., Тарасова К. І. Виявлення та оцінка ризиків як забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. С. 337–352.

33.Скамай Л. Системність на поле невизначеності. Ризик: аналітичний журнал. 2019. № 2–3. С. 65.

34.Скочиляс С. М. Управлінські технології розвитку регіональних будівельних кластерів в Україні. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. Тернопіль: «Економічна думка», 2015. Вип. 20. С. 38–43.

35.Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2011. 423 с.

36.Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика :навч. посіб. – К. : НВП «Видавництво «Наукова думка» НАН України», 2018. – 200 с.

37.Цюцяк І. Л. Управління ризиками будівельних підприємств в умовах воєнного стану / І. Л. Цюцяк // Економіка та держава. – 2023. – № 4. – С. 45–50.

38.Яковенко О. І. Управління проєктами та ризиками: навч. посіб. Ніжин: Лисенко М. М., 2019. 194 с.

39. Smith, J., & Jones, A. (2018). "Building the Future: Applications of Artificial Intelligence in Construction Management." *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(4), 04018012.

40. Wang, L., & Dunston, P. (2019). "Implementation of Building Information Modeling (BIM) in construction: A review." *Automation in Construction*, 103, 103028.