

АНОТАЦІЯ

Кучеренко О.І. «**Організаційно-економічний інструментарій диверсифікації діяльності будівельних підприємств**». *-Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».- Київський національний університет будівництва і архітектури. – Київ, 2021.

Дисертація присвячено вирішенню науково-прикладного завдання обґрунтування методико-прикладного підходу до оцінки та вибору стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств.

Нагальність проведення дослідження обумовлю станом переважної більшості малих та середніх підприємств будівельної галузі, які для забезпечення рівноваги на ринку та протидії кризовим явищам змушені звертатися до диверсифікації як запоруки розвитку та оновлення. Для зазначених підприємств досягнення необхідного рівня гнучкості та адаптивності, який би дозволяв ефективно працювати в умовах макроекономічної нестабільності, є значною мірою обмеженим, оскільки цьому заважає значний період обороту активів та низька ліквідність останніх. Тому, в якості основного інструменту, що дозволяє зменшувати ризики діяльності в економічному середовищі, що швидко і безперервно змінюється, є комплекс методів диверсифікації господарської діяльності. Особливо це стосується SMB-сегменту (Small and Medium Businesses – малий і середній бізнес), для якого можливості утворення ліквідних резервів є значно меншими, ніж для великого корпоративного сегменту. Тому дослідження онтологічного базису та концептуальних підходів щодо диверсифікації діяльності будівельних підприємств є актуальним та своєчасним.

Цільовим спрямуванням дослідження, що вирізняє його значення для науки, є адаптація концептуально-методичних засад та прикладного інструментарію вибору раціональних варіантів стратегії диверсифікації діяльності будівельних підприємств в умовах мікросередовища

проектів, що реалізуються для підвищення рівня енергетичної безпеки у складі державних та муніципальних програм.

У першому розділі роботи систематизовано питання змістовно-онтологічної сутності категорії «диверсифікація» та супровідних до неї категорій. Опрацьовано теоретичне поле щодо класифікаційних ознак та механізмів диверсифікації. У результаті систематизації різних підходів до класифікації категорії „диверсифікація” та виділення субкатегорій за різними ознаками (такими як форма, механізм, стратегічний вимір, наявність зв’язку між традиційним і новим бізнесом, напрям економічної діяльності) було запропоновано вдосконалення щодо декомпонування зазначеної дефініції за ознакою типу моделі маркетингової (сегментної) орієнтації на інституційно-орієнтовану диверсифікацію та споживацько-орієнтовану диверсифікацію. Це виявлено як значущий фактор для обґрунтування теоретичних засад формування стратегії диверсифікації малими та середніми будівельними підприємствами, оскільки саме тип моделі маркетингової орієнтації зумовлює і форму диверсифікації, і її механізм, і наявність зв’язку між бізнесами.

У другому розділі роботи відображено компоненти загально-методичного підґрунтя, обґрунтованого автором для врахування інституційних пріоритетів держави у сфері енергоефективності у процесі формування стратегії диверсифікації діяльності досліджуваних будівельних підприємств. Надано методичне забезпечення процесів упровадження стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств, зосереджених у рамках SMB-сегменту. Такий підхід до диверсифікації дозволить будівельним підприємствам формалізувати конкурентні переваги на нових ринках за рахунок ефективності використання внутрішніх (виробничих, технологічних, кваліфікаційних, організаційних, управлінських, інноваційних, економічних) та зовнішніх (якісних, іміджевих, кон’юнктурних, збутових, інформаційно-комунікаційних) чинників, підвищуючи у такий спосіб ефективність управління процесами диверсифікації. Обґрунтовано, що ринок енергосервісних послуг, в якому мають працювати будівельні

підприємства після впровадження програм диверсифікації, являє собою складну структуровану систему, яка має позитивну тенденцію до динамічного розвитку. Першочерговими завданнями, що мають бути вирішені у процесі надання енергосервісної послуги, є такі: 1) досягнення визначених програмно-цільових показників економії енергоресурсів; 2) досягнення відповідного рівня комфорту споживачів при оптимальному використанні енергоресурсів. Зважаючи на невисокий рівень конкурентних суб'єктів господарювання, які працюють на ринку, сприйняття енергосервісу малими та середніми будівельними підприємствами як вектору диверсифікації власної діяльності є проактивним кроком до завоювання нових ринків збуту продукції власного виробництва, а також розширення меж господарювання, що є, власне, одночасно і викликом, і стратегічною метою.

У третьому розділі роботи подано провідний її результат – інструментарій адміністрування процесами стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств на основі проектного підходу: діяльність диверсифікованих підприємств передбачено здійснювати у форматі та середовищі проектів енергомодернізації та енергосервісу. Кожен із проектів у складі диверсифікованої виробничої програми будівельного підприємства розглядається як локальний «центр адміністрування доходами – витратами» та своєрідна стратегічна господарська одиниця (СГО). Таким чином, застосування проектно-орієнтованого підходу при формуванні стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств диктує необхідність розробки та реалізації відповідної стратегії компанії, яка передбачає перебудову організаційної структури управління (ОСУ); організації управління, системи адміністративного та фінансового навчання; кадрового складу, що передбачає інтеграцію елементів проектних та штабних структур до складу наявної ОСУ. У цьому ж розділі структуровано та деталізовано процедури інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств за рахунок виходу в нові бізнес-сегменти. Це вимагає від будівельного підприємства повної орієнтації на

зацікавлені сторони, з акцентом на екологію і етику, зокрема: надання послуг приватному сектору; впровадження інновацій у взаємодії зі стейкхолдерами по всьому ланцюжку створення вартості; залучення кінцевих споживачів безпосередньо до процесів розробки і надання послуг шляхом заохочення спільного виробництва та спільної творчості; заохочення відкритих інновацій, що дозволяють використовувати винахідливість громадян, громад, підприємств, громадських організацій, місцевих та центральних органів влади як при розробці рішень, так і в контурах зворотного зв'язку для підвищення якості товарів та послуг; розробку пілотних досліджень за участю всіх груп зацікавлених осіб до повного впровадження рішень.

У складі компонент інструментарію диверсифікації обґрунтовано математичні алгоритми оцінки та ранжування енергоефективних проєктів із комплексної або часткової термомодернізації житлових будинків ОСББ із максимізацією комплексного ефекту від їх реалізації відповідно до встановлених пріоритетів. Запропоновані підходи дозволяють автоматизувати досить складний та кропіткий процес здійснення відбору таких складних об'єктів у процесі диверсифікації діяльності будівельних підприємств у сферу підвищення енергоефективності сектору житлових будівель.

Провідними науковими інноваціями дослідження, які визначають наукову новизну роботи в цілому, є запровадження суттєво вдосконалених науково-методичних компонент диверсифікації підприємств, які налаштовані на гармонізацію (конкордацію) підходів, критеріїв, формату і процедур оцінки та вибору стратегічних альтернатив будівельного підприємства - із державними та галузевими енергетичними пріоритетами, з можливостями та очікуваннями, на які може розраховувати дане підприємство як виконавець проєктів з енергосервісу та енергозбереження, що реалізуються в житловому та інфраструктурному будівництві на місцевому, регіональному та державному рівнях. Залучення системного та структурно-процесного підходів у менеджменті, аналітичних компонент SWOT-аналізу, інвестиційного аналізу та сценарного підходу до загально-теоретичного

підґрунтя диверсифікації підприємств, - дозволить створити вдосконалене науково-прикладне системне обґрунтування варіантів стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації для будівельного підприємства, що працює в умовах SMB-сегменту. А надалі - через втілення програми диверсифікації - забезпечити досягнення пріоритетних стратегічних цілей, таких як зростання конкурентних переваг як виконавця робіт, підвищення рівня фінансової стійкості та зростання продуктивності операційної системи в цілому.

На підставі проведених досліджень доведено, що обов'язковими передумовами продуктивності інституційно-орієнтованої диверсифікації бізнесу будівельної компанії SMB-сегменту є дотримання принципів соціальної відповідальності. Це зумовлено тим, що у малих та середніх компаній спостерігається брак фінансових ресурсів, які можна спрямувати на формування позитивного іміджу, порівняно з великим корпоративним бізнесом. Тому обґрунтоване позиціонування компанії як соціально-відповідального бізнесу може позитивно вплинути на її діловий та соціальний імідж і стати вирішальним чинником у процесі підготовки угод та проходження тендерних процедур з інституційними клієнтами. З цих позицій для малих і середніх будівельних підприємств доцільною вбачається розробка корпоративного стандарту соціальної відповідальності компанії. Саме парадигма орієнтації на суспільні інтереси має стати теоретичним підґрунтям інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельного підприємства SMB-сегменту із інституціональними та суспільними пріоритетами. Виявлено наявність в Україні сприятливих умов для інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельних підприємств відповідно до державних та соціальних пріоритетів. Найбільш перспективним напрямком вбачається участь у проєктах із підвищення енергоефективності будівель різного типу призначення, а також у проєктах будівництва „пасивних” будівель. Інституціональна диверсифікація може здійснюватись із залученням контрагентів різних типів, таких як держава в особі державних та місцевих

органів управління, ОСББ, суб'єкти господарювання та неприбуткові організації.

На підставі проведених досліджень виявлено значний потенціал для диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств, зокрема шляхом надання послуг у процесі реалізації урядових програм підтримки енергомодернізації багатоквартирних будинків, а також імплементації енергетичної сертифікації житлових будівель у портфель діяльності. Таке розширення діяльності створює потужний синергетичний ефект, який охоплює одразу декілька сфер. Зокрема задоволення потреб співвласників будинків, де створено ОСББ, у підвищенні енергоефективності та якісних послугах; збільшення прибутковості малих та середніх будівельних підприємств; зростання доходів бюджету внаслідок збільшення сплати податків. Зазначене розширення діяльності будівельних підприємств дозволить вирішити проблему формування прозорого конкурентного ринку в енергетичній галузі. Разом із тим, така диверсифікація виступає як можливість, так і викликом для малих та середніх будівельних підприємств, оскільки вона, по-перше, потребує наявності у штаті підприємства висококваліфікованих фахівців та відповідних витрат на перекваліфікацію та підвищення освітнього рівня працівників. По-друге, така диверсифікація потребує втілення низки заходів із формування комунікаційної політики з керівництвом ОСББ з метою створення реальної позитивної ділової репутації для забезпечення розгортання діяльності з надання послуг із підвищення енергоефективності будинків. Тому подальшими дослідженнями мають стати питання імплементації інноваційних технологій у комунікаційну політику будівельних підприємств з метою залучення інвестицій та формування позитивного іміджу.

Удосконалено науково-методичне підґрунтя щодо впровадження диверсифікації на підприємствах – для умов будівельних підприємств таке вдосконалення спиралось на використання проектного підходу, багатофакторного аналізу потенціалу та ризик-менеджменту диверсифікованого напрямку реалізації операційної діяльності будівельного

підприємства. Сформоване методичне підґрунтя дозволило успішно здійснювати інтегральну комплексну оцінку стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, із забезпеченням дотримання принципів неперервності та одночасності, формування цілісного уявлення про її ефективність за вибраними напрямками.

Розвитком аналітичного підґрунтя диверсифікації підприємств слід вважати представлену в роботі *систему якісних критеріїв опису* для об'єктів житлової сфери, у т. ч. ступінь доступу ОСББ до різних джерел фінансування; наявність та обсяг екологічного й соціального ефекту від упровадження енергоефективних заходів; ступінь активності/вмотивованості ОСББ (співвласників будинку). Маючи результати розв'язання задачі формування портфеля проектів диверсифікації основної діяльності, можна перейти до постановки та вирішення задач управління процесами розробки та впровадження стратегії диверсифікації діяльності будівельного підприємства в рамках парадигми орієнтації на суспільні інтереси.

Науково-прикладним результатом дослідження, що обґрунтовує практичні підходи та механізми інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельних підприємств, є модель «*Управління процесом реалізації програми диверсифікації діяльності будівельного підприємства у секторі енергоефективної реконструкції житлових будівель ОСББ*». Модель запроваджено для вирішення завдання обґрунтування (оптимізації) вибору змісту енергоефективних проектів та об'єктів у процесі диверсифікації у сферу енергосервісу житлових будівель ОСББ. Модель спирається на комплекс прикладних програм «*HOA ESCO DIV*», який був застосований на практиці при здійсненні вибору об'єктів для укладання договорів енергосервісу та підготовки рішень, які виносилися на обговорення на загальні збори співвласників відібраних багатоквартирних будинків, де створено ОСББ.

Практична цінність роботи визначається тим, що в роботі виявлено та належно обґрунтовано перспективні напрями диверсифікації діяльності будівельних підприємств на ринку впровадження енергоефективних

проектів, серед яких: енергетична сертифікація житлових будівель; виконання проектних та будівельно-монтажних робіт з енергоефективності, що входять до пакетів програми «ЕНЕРГОДІМ»; надання послуг під час реалізації урядових програм з енергоефективності; надання послуг з енергосервісу. *Важливим прикладним компонентом супроводу процесів диверсифікації будівельних підприємств* є авторська розробка з оновлення наявних на підприємствах організаційних структур управління- через імплементацію до їх складу відділу (проектної групи) з диверсифікації діяльності. Визначено пріоритетні напрями діяльності зазначеного підрозділу: а) моніторинг, енергоаудит та оцінка проектів, оцінка заявок у процесі формування проектної документації, аналіз підстав для внесення змін до проекту, нагляд за виконанням будівельних робіт тощо; б) навчання, перекваліфікація персоналу та робота із представниками ОСББу межах забезпечення інформаційно-навчальної функції та соціально-психологічної підтримки персоналу; протидія опору диверсифікаційним змінам, що відбуваються на підприємстві; с) діяльність зі створення мережі регіональних консультантів/радників щодо проблем енергоефективності, включаючи тренінги, консультації, обстеження будинків, супровід для ОСББ енергоефективних проектів до моменту виплати гранту.

Успішне адміністрування процесами диверсифікації будівельних підприємств забезпечено через використання комплексу прикладних програм «НОА ESCO DIV», який узгоджує кроки і регламент диверсифікації з економічними, функціонально-технічними та адміністративними характеристиками певного проекту енергомодернізації, в межах якого на поточний момент життєвого циклу будівельне підприємство впроваджує програму перебудови через диверсифікацію. Інструменти програмного комплексу дозволяють змінювати набір енергоефективних заходів, уточнювати їх вартість залежно від тих чи інших варіантів технічних рішень, автоматично отримувати результат – економію енергоресурсів за кожним варіантом, здійснюючи таким чином інтегральну комплексну оцінку стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації із забезпеченням дотримання

принципів неперервності та одночасності, формування цілісного уявлення про її ефективність за вибраними напрямками.

У рамках практичних рекомендацій будівельним підприємствам щодо впровадження диверсифікації за проектами енергосервісу та в умовах інклюзивного розвитку пропонується таке: підвищити рівень поінформованості будівельних підприємств щодо конкурсів за проектами міжнародної технічної допомоги; оперативно реагувати на поведінку споживачів для фокусування їх інтересу на енергоефективних послугах, які надаються в межах інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності; здійснювати іміджеві заходи для позиціонування підприємства як екодружнього та соціально-відповідального суб'єкта господарювання, створюючи реальну добродійну репутацію.

Ключові слова: диверсифікація, диверсифікація діяльності будівельних підприємств, стратегія інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельного підприємства, диверсифікація діяльності будівельних підприємств на основі проектного підходу, інструментарій адміністрування процесами диверсифікації будівельного підприємства.

ABSTRACT

Kucherenko OI "Organizational and economic tools for diversification of construction companies." - *Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.*

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 05 'Social and Behavioral Sciences' in the specialty 051 'Economics'. - Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture. - Kyiv, 2021.

The dissertation is devoted to the solution of the scientific-applied problem of substantiation of the methodical-applied approach of estimation and choice of strategy of institutionally-oriented diversification of activity of the building enterprises.

The urgency of the study is due to the state of the vast majority of small and medium-sized enterprises of the construction industry, which are forced to resort to diversification as a guarantee of development and renewal to ensure market balance

and counteract the crisis. For these companies to achieve the necessary level of flexibility and adaptability, which would allow to work effectively in macroeconomic instability, is largely limited, as it hinders a significant period of asset turnover and low liquidity of the latter, so as a key tool to reduce business risks. environment, which is rapidly and continuously changing, is a set of methods to diversify activities. This is especially true for the SMB segment (Small and Medium Businesses), for which the possibility of creating liquid reserves is much smaller than for the large corporate segment. Therefore, the study of the ontological basis and conceptual approaches to the diversification of construction companies is relevant and timely.

The aim of the study, which distinguishes its importance for science, is to adapt the conceptual and methodological principles and tools to choose rational options for diversification strategy - the conditions of construction companies in the micro-environment of projects implemented to increase energy security in state and municipal programs.

The first section of the paper systematizes the issues of content-ontological essence of the category "diversification" and accompanying categories. The theoretical field of classification features and mechanisms of diversification is developed. As a result of systematization of different approaches to the classification of the category "diversification" into subcategories on various grounds (such as form, mechanism, strategic dimension, the relationship between traditional and new business, direction of economic activity), improvements were proposed type of model of marketing (segment) orientation on institutional-oriented diversification and consumer-oriented diversification, and the availability of communication between businesses.

The *second section* reflects the components of the general methodological basis, substantiated by the author to take into account the institutional priorities of the state in the field of energy efficiency in the process of forming a strategy to diversify the activities of surveyed construction companies. Methodological support is provided to the processes of implementation of the strategy of institutional-oriented diversification of construction enterprises, concentrated within the SMB-segment.

This approach to diversification will allow construction companies to formalize competitive advantages in new markets through the efficient use of internal (production, technological, qualification, organizational, managerial, innovative, economic) and external (quality, image, market, sales, information and communication) factors, thus increasing the efficiency of management of diversification processes.

It is substantiated that the market of energy services, in which construction companies should work after the implementation of diversification programs at the company, is a complex structured system that has a positive trend towards dynamic development. The priority tasks to be solved in the process of providing energy service are: 1) achieving certain program-target indicators of energy saving; 2) achieving the appropriate level of consumer comfort with optimal use of energy resources. Given the low level of competitive economic entities operating in the market, the perception of energy service by small and medium-sized construction companies as a vector of diversification of their activities is a proactive step to conquer new markets for their own products and expand the existing boundaries. both a challenge and a strategic goal.

The *third section* presents the leading result of the work - tools for administering the strategy of institutional-oriented diversification of construction companies based on a project approach: the activities of diversified companies are to be carried out in the format and environment of energy modernization and energy service projects. Each of the projects in the diversified production program of the construction company is considered as a local “center of administration of income-expenditure” and a kind of strategic economic unit (SEU). Thus, the application of a project-oriented approach in the formation of a strategy of institutional-oriented diversification of construction companies dictates the need to develop and implement an appropriate company strategy, which involves restructuring the organizational management structure (OMS); management organizations, administrative and financial training systems; staffing, which involves the integration of elements of project and staff structures in the existing OMS. In the same section, the procedures

of institutional-oriented diversification of construction companies by entering new business segments are structured and detailed. This implies a full focus on stakeholders, focusing on the environment and ethics, in particular: providing services to the private sector; introduction of innovations in interaction with stakeholders throughout the value chain; involvement of end users directly in the processes of development and provision of services by encouraging joint production and joint creativity; encouraging open innovations that allow to use the ingenuity of citizens, communities, enterprises, public organizations, local and central authorities both in the development of solutions and in the circuits of feedback to improve the quality of goods and services; development of pilot studies with the participation of all stakeholder groups until full implementation of decisions.

The components of the diversification toolkit include mathematical algorithms for evaluating and ranking energy efficient projects for complex or partial thermal modernization of condominiums with maximizing the complex effect of their implementation in accordance with established priorities, to automate the implementation of complex activities of construction companies in the field of energy efficiency of the residential sector.

Leading scientific innovations of research, which determine the scientific novelty of the work as a whole, is the introduction of significantly improved scientific and methodological components of enterprise diversification, which are set to harmonize (concordate) approaches, criteria, format and procedures for evaluating and selecting strategic alternatives. energy priorities, with the opportunities and expectations that the company should receive as an executor in energy service projects, energy saving, which are implemented in housing and infrastructure construction at the local, municipal and state levels. Involvement of system and structural-process approaches in management, analytical components of SWOT-analysis, investment analysis and scenario approach - to the general-theoretical approach to enterprise diversification - to allow to create an improved scientific-applied system operates in the SMB-segment, and further - through the implementation of the diversification program to ensure the achievement of priority

strategic goals, such as increasing competitive advantage as a contractor, increasing financial stability and increasing productivity of the operating system as a whole.

Based on the research, it is proved that the obligatory prerequisites for the productivity of institutional-oriented diversification of the business of the construction company SMB-segment is compliance with the principles of social responsibility. This is due to the fact that small and medium-sized companies lack financial resources that can be directed to the formation of a positive image, compared to large corporate business, so sound positioning of the company as a socially responsible business can positively affect its business and social image. can be a decisive factor in the preparation of agreements and tender procedures with institutional clients. From these positions, the development of a corporate standard of social responsibility of the company is considered expedient for small and medium-sized construction companies. It is the paradigm of public interest orientation that should become the theoretical basis for institutional-oriented diversification of SMB-segment construction enterprises with institutional and social priorities. The most promising direction is participation in projects to improve the energy efficiency of buildings of various types of purpose, as well as in projects for the construction of "passive" buildings. Institutional diversification can be carried out with the involvement of different types of counterparties, such as the state represented by state and local governments, condominiums, businesses and non-profit organizations.

Based on the research, significant potential for diversification of small and medium-sized construction enterprises has been identified, in particular by providing services in the process of implementing government programs to support energy modernization of apartment buildings, and implementing energy certification of residential buildings in the portfolio. This expansion creates a strong synergistic effect, the radius of which covers several areas, it is to meet the needs of residents of condominiums in energy efficiency and quality services, increase the profitability of small and medium construction enterprises, increase budget revenues due to increased taxes, this expansion will solve the problem of forming a transparent competitive market in the energy sector. However, such diversification is both an

opportunity and a challenge for small and medium-sized construction companies, as. This diversification, firstly, requires the presence of highly qualified specialists in the staff and the corresponding costs for retraining and improving the educational level of employees. reputation to ensure the deployment of energy efficiency services. Therefore, further research should be on the implementation of innovative technologies in the communication policy of construction companies in order to attract investment and create a positive image.

The scientific and methodological basis for the introduction of diversification in enterprises has been improved - for construction companies such improvement was based on the use of project approach, multifactor potential analysis and risk management of diversified areas of operational activities of construction companies. The formed methodological approach allowed to successfully carry out an integrated comprehensive assessment of the strategy of institutional-oriented diversification, ensuring compliance with the principles of continuity and simultaneity, forming a holistic view of its effectiveness in selected areas.

The development of the analytical basis for the diversification of enterprises should be considered the system of qualitative description criteria presented in the work for housing facilities, including the degree of access of condominiums to various sources of funding; the presence and extent of environmental and social effects from the implementation of energy efficiency measures; degree of activity / motivation of condominiums (co-owners). Having the results of solving the problem of forming a portfolio of diversification projects of the main activity, we can move on to setting and solving problems of managing the development processes and implementing a strategy of diversification of construction companies within the paradigm of public interest.

The scientific and applied result of the study, which substantiates the practical approaches and mechanisms of institutional-oriented diversification of construction companies, is the model 'Management of the diversification program of construction companies in the sector of energy-efficient reconstruction of condominiums.' The model was introduced to solve the problem of substantiation (optimization) of the

choice of the content of energy efficient projects and facilities (condominiums) in the process of diversification into the energy service of residential buildings of condominiums. The model is based on the complex of applications "HOA ESCO DIV", which was used in practice in the selection of facilities for energy service contracts and preparation of decisions, which were submitted for discussion at the general meeting of co-owners of selected condominiums.

The practical value of the work is determined by the fact that the work identifies and duly substantiates promising areas for diversification of construction companies in the market of energy efficiency projects, including: energy certification of residential buildings; execution of design and construction and installation works on energy efficiency, which are included in the packages of the program "ENERGODIM"; provision of services during the implementation of government energy efficiency programs; provision of energy services. An important applied component of the support of the processes of diversification of construction companies is the author's development to update the existing organizational structures of management structures - through the implementation of its department (project group) to diversify activities. The priority directions of activity of the specified subdivision are determined: a) monitoring, energy audit and evaluation of projects, evaluation of applications in the process of forming project documentation, analysis of grounds for making changes to the project, supervision of construction works, etc .; b) training, retraining of staff and work with representatives of condominiums in the provision of information and training functions and socio-psychological support of staff; counteracting resistance to diversification changes taking place at the enterprise; c) activities to establish a network of regional consultants / advisors on energy efficiency issues, including trainings, consultations, house inspections, support for condominiums of energy efficiency projects until the grant is paid.

Successful administration of diversification processes of construction companies is ensured through the use of a set of applications "HOA ESCO DIV", which coordinates the steps and regulations of diversification with economic, functional, technical and administrative characteristics of a particular energy modernization

project. restructuring through diversification. The tools of the software package allow you to change the set of energy efficiency measures, refine their cost depending on the options of technical solutions, automatically get the result - energy savings for each option, thus performing an integrated assessment of institutional-oriented diversification simultaneity, the formation of a holistic view of its effectiveness in selected areas.

Within the framework of practical recommendations on the implementation of diversification in energy service projects and in the context of inclusive development, construction companies are recommended to: raise awareness of construction companies about tenders under international technical assistance projects; within the framework of institutional-oriented diversification of activities; to carry out image measures to position the company as an eco-friendly and socially responsible business entity, creating a real charitable reputation.

Keywords: diversification, diversification of construction companies, strategy of institutional-oriented diversification of construction companies, diversification of construction companies based on the project approach, tools for administering the processes of diversification of construction companies.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Кучеренко О.І. Еколого-економічне моделювання предикторів інвестиційних програм сталого розвитку девелопменту в концепті стандартів біосферосумісного будівництва / О. М. Малихіна, О.І. Кучеренко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 38. Ч.1 – К.: КНУБА, 2018. – С. 45 – 54.
Особистий внесок автора: проведено аналіз інституційного середовища в сфері сприяння підвищенню енергетичної ефективності біосферосумісного будівництва як основа для адаптації методичних компонент стратегії

диверсифікації будівельного підприємства Режим
 доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2018_38_7 (Видання
індексується Google Scholar)

2. Кучеренко О.І. Сучасні стратегіями оновлення конкурентного середовища будівельного девелопменту / О. М. Малихіна, О.І. Кучеренко // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: зб. наук. праць. – Вип. 42. Ч.1 – К.: КНУБА, 2019. – С. 55 – 65. *Особистий внесок автора: виокремлено загально-методичний базис адміністрування процесами диверсифікації будівельних підприємств в контексті впровадження у сучасну практику містобудівних інновацій, засновану на принципах енергоефективності.* Режим
 доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2019_42_8 (Видання
індексується Google Scholar)

3. Кучеренко О.І. Розбудова ефективної підсистеми економічного контролінгу в складі системи будівельного девелопмент / Д.А. Рижаків, О.І. Кучеренко // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 39. – С. 145 – 153. *Особистий внесок автора: побудовано інформаційно-аналітичну платформу для діагностики ефективності впровадження стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельного підприємства.* Режим
 доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_39_24 (Збірник включено до
наукометричних баз: Ulrichsw eb (США), BASE (Німеччина), Index Copernicus (Польща)).

4. Кучеренко О.І. Аналітичне забезпечення управління економічною адаптивністю девелоперських будівельних компаній: сучасний стан, практика і проблеми впровадження / Д.А. Рижаків, О.І. Кучеренко // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 40. – С. 183 – 192. *Особистий внесок автора: запропоновано економіко-математичну модель, яка дозволяє скоригувати економічну стратегію диверсифікації та параметри виробничо-господарського портфеля будівельних підприємств.* Режим
 доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_40_27 (Збірник включено до

наукометричних баз: *Ulrichsweb* (США), *BASE* (Німеччина), *Index Copernicus* (Польща)).

5. Кучеренко О.І. Вартісно-інжинірингові компоненти попередження економічних деструкцій в діяльності учасників проєктів будівельного девелопменту / В.Є. Бінд, О.І. Кучеренко // Управління розвитком складних систем. – 2021. – № 45. – С. 121 – 130. Особистий внесок автора: розроблено методико-прикладні рекомендації з удосконалення підходів до економічного оцінювання та обґрунтування реінжинірингових проєктів будівельних підприємств. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2021_45_19 (Збірник включено до наукометричних баз: *Ulrichsweb* (США), *BASE* (Німеччина), *Index Copernicus* (Польща)).

6. Кучеренко О.І. Цифрові технології як інноваційні тренди структурно-трансформаційних зрушень у системі управління підприємств-стейкхолдерів будівництва / Д.О. Чернишев, О.І. Кучеренко // Управління розвитком складних систем. – 2021. – № 46. – С. 118 – 130. Особистий внесок автора: розроблено діагностичні індикатори очікуваного результату трансформації операційної системи та організаційної структури управління будівельного підприємства, яке здійснює диверсифікацію та коригує свою діяльність у складноструктурованому мультипроєктному операційному полі. Режим доступу: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-46/18.pdf> (Збірник включено до наукометричних баз: *Ulrichsweb* (США), *BASE* (Німеччина), *Index Copernicus* (Польща)).

7. Кучеренко О.І. Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств / О.І. Кучеренко, Г.М. Рижаківа // Управління розвитком складних систем. – 2021. – № 47. – С. 109 – 119. Особистий внесок автора: запропоновано методичний підхід до вибору та оцінки гібридних стратегій підприємства за напрямками диверсифікації. Режим доступу: http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-47/zmist_47.pdf (Збірник включено до наукометричних баз: *Ulrichsweb* (США), *BASE* (Німеччина), *Index Copernicus* (Польща)).

8. Кучеренко О.І. Методика обґрунтування управлінських рішень щодо забезпечення цільового рівня результативності операційних бізнес-процесів будівельного підприємства / О. І. Кучеренко, І. І. Кушнір, Д. А. Рижаків // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. Вип. №7 (242). – К.: Держ. Н.-д. ін-т інформатизації та моделювання екон., 2021. – С. 83-89. Особистий внесок автора: визначено системно-теоретичне підґрунтя забезпечення синергії результатів диверсифікації з позицій галузевих та регіональних пріоритетів. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2021_7-8_14 (Видання індексується Google Scholar)

Статті в наукових періодичних виданнях інших держав із напрямку, з якого підготовлено дисертацію:

9. Kucherenko O. Formation of general methodological requirements for modernization approaches to cost engineering in the activities of construction companies / Bind V., Kushnir I., Kucherenko O // *Polish journal of science*. No 39 (2021). pp. 30 – 35. Особистий внесок автора: визначено науково-методичні засади узгодження пріоритетів раціоналізації енергорозподілу та енергоспоживання зі стратегічними проектами диверсифікації діяльності будівельного підприємства з залученням методик вартісного інжинірингу. (The journal is registered and published in Poland. Журнал включено до наукометричних баз: *Index Copernicus, Scientific Indexing Services, Citefactor*).
10. Kucherenko O. Design of information-analytical systems of operational diagnostics of construction organizations / I.M. Orlenko, M.A. Malashkin, O. Kucherenko // *Polish journal of science*. No 42 (2021). pp. 25 – 28. Особистий внесок автора: запропоновано науково-прикладний інструментарій формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств з залученням сучасних інформаційно-аналітичних систем. (The journal is registered and published in Poland. Журнал включено до наукометричних баз: *Index Copernicus, Scientific Indexing Services, Citefactor*).

11. Kucherenko O. Methodological regulation of modern technologies of functional diagnostics and investment portfolio management of projects and target programs of building development / O. Kucherenko, I. Orlenko // *The scientific heritage. Economic sciences*, No 72 (2021). Vol.3 pp. 47-51. Особистий внесок автора: визначено системно-теоретичне підґрунтя забезпечення синергії результатів диверсифікації діяльності будівельних підприємств з позицій галузевих та регіональних пріоритетів (The journal is registered and published in Hungary. Журнал включено до наукометричних баз: *Index Copernicus, Scientific Indexing Services, Citefactor*).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

12. Кучеренко О.І. Диверсифікація в будівництві: поняття, сутність, етапи розвитку та проблеми застосування / О.І. Кучеренко // Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених «Економіка України в умовах сучасних геополітичних трансформацій» Львів: вид-во ТЗОВ «Галицька видавнича спілка», 2017. - С. 68-72.

13. Кучеренко О.І. Зміна змісту ієрархії завдань менеджменту в стратегічному полі диверсифікації діяльності будівельного підприємства / О.І. Кучеренко // Економіка, фінанси, облік та право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Центру фінансово-економічних наукових досліджень – К.: ДКС Центр, 2018. – С. 21-25.

14. Кучеренко О.І. Узгодження економічних та екологічних проектів будівництва при моделюванні на платформі BIM-технології / О.І. Кучеренко // Програма та тези доп. Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, логістики та агротехнологій в Україні». – Ніжин: Північний міжрегіональний науковий центр, 2019. - С.13.

15. Кучеренко О.І. Імітаційні модулі попередження криз на ґрунті BCS технологій // Збірник наук. праць за матеріалами III міжнар. наук. конф.

КНУБА «Будівельне право: проблеми теорії і практики» – Тернопіль: ФОП Шпак В.Б., 2019.С.-120-124.

16. Кучеренко О.І. Зміна формалізованих індикаторів вибору механізму інвестування будівельного проекту // тези доп. 1 міжнар. наук.-практ. конф. «Зелене будівництво», К.: КНУБА, 2019р. С. 115-118.

17. Кучеренко О.І. Трансформація підходів до бюджетування підприємств: від ресурсно-функціонального до процесно-орієнтованого менеджменту // Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф «Просторовий розвиток територій: традиції та інновації». К.: ДКС Центр,2020.- С.66-68.

18. Кучеренко О.І. Адаптація ресурсно-логістичного та експертно-діагностичного підходів до адміністрування підприємствами в умовах трансформаційних змін // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. інтер.-конф. – Луцьк: Луцький НТУ, 2020. – С.51-52.

19. Кучеренко О.І. TQM-технологій до особливостей операційної діяльності підприємств підрядного будівництва / О.І. Кучеренко // Програма та тези доп. Всеукраїнської наук.-практ. конф. «Сучасний стан та перспективи будівельного комплексу України». – Ніжин: Північний міжрегіональний науковий центр, 2020. - С.14.

20. Кучеренко О.І. Загально-методична регламентація та аналітико-інформаційне забезпечення процесів диверсифікації в сучасній системі будівельного девелопменту Програма та тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції “Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві”. Видавництво Ліра-К, 2020.– т.2. С. 26-30.

21. Кучеренко О.І Адаптація технологій диверсифікації до особливостей операційної діяльності підприємств підрядного будівництва // Міжнародний науково-технічний форум «Архітектура та будівництво: нові тенденції і технології. Теорія та практика». К.: КНУБА, 2021. С. 136-138.

22. Kucherenko O. Applied components of formation of strategy of institutional-oriented diversification of activity of construction enterprises on the basis of project-

target approach/ Прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств на основі проєктно-цільового підходу // Materiály XVIII Mezinárodní vědecko - praktická konference «Aktuální vymoženosti vědy -2021», Volume 5: Praha. Publishing House «Education and Science», p.14-17.