

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БУДІВНИЦТВА І
АРХІТЕКТУРИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КУЧЕРЕНКО ОЛЕКСАНДР ІВАНОВИЧ

УДК 338.33: 69.003: 658.15

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

051- Економіка
05 - Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття освітньо-наукового ступеня доктора філософії

Ідентичність усіх примірників дисертації

ЗАСВІДЧУЮ:

*Голова спеціалізованої
вченої ради Д 26.056.029*

д.е.н., доцент

_____ *С.П. Стеценко*

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ / О.І. Кучеренко /

Науковий керівник: д.е.н., професор _____ Г.М. Рижаківа

Київ 2021

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 послуг; 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 напряму 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 «НОА 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 ефективною підсистеми економічного контролінгу в складі системи будівельного девелопмент / Д.А. Рижаков, 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-орієнтованою диверсифікації будівельного підприємства. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2019_39_24 (Збірник включено до наукометричних баз: *Ulrichsweb (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. Рижаков, 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.

ЗМІСТ

	ВСТУП	26
Розділ 1.	Теоретико-концептуальні засади інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств	40
1.1.	Дослідження онтологічного базису та концептуальних підходів щодо диверсифікації діяльності будівельних підприємств як засобу системного зростання конкурентоспроможності будівельних підприємств.	40
1.2.	Системно-теоретичне підґрунтя забезпечення синергії результатів диверсифікації з позицій галузевих та регіональних пріоритетів.	66
1.3.	Концепція розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельного підприємства в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України	85
	Висновки до розділу 1.	100
Розділ 2.	Науково-методичні засади узгодження державних пріоритетів раціоналізації енергорозподілу та енергоспоживання з стратегічними проектами диверсифікації діяльності будівельного підприємства	104
2.1.	Ринок енергосервісу в Україні як напрям диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств	104
2.2.	Опрацювання інституційногосередовища в сфері сприяння підвищенню енергетичної ефективності сектора житлових будівель як основа для адаптації методичних компонент стратегії диверсифікації будівельного підприємства.	120
2.3.	Загально-методичний базис адміністрування процесами диверсифікації будівельних підприємств в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України	134
	Висновки до розділу 2.	148
Розділ 3.	Науково-прикладний інструментарій формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств	151
	3.1. Прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств на основі проектно-цільового підходу	151
	3.2. Розробка регламенту оцінювання та відбору проектів стратегічної та енерго-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельного підприємства в рамках парадигми орієнтації на суспільні інтереси	172
	3.3. Формування попиту на інституційно-орієнтовану	188

	діяльність та сприяння підвищенню ресурсного потенціалу соціально-відповідальних будівельних підприємств	
	Висновки до розділу 3.	199
ВИСНОВКИ		202
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		206
ДОДАТКИ		230

Вступ

Будівельна галузь у всьому світі працює у висококонкурентному середовищі та є чутливою до соціально-економічних та політичних турбулентних зсувів. Так, соціально-політичні події в Україні 2014 р. призвели до скорочення фінансування будівництва майже на 40%. Наслідками пандемії COVID-19 та карантинних заходів стало припинення роботи 10% будівельних компаній, відкладення запуску нових проектів 75% будівельними компаніями та скорочення персоналу 30% будівельних підприємств. При цьому стає також очевидним, що й загальна економічна криза суттєво скорочує як матеріальні можливості населення, так і інвестування у галузь будівництва. Відтак, фінансова стійкість та ліквідність будівельних підприємств знижується та з'являється ризик банкрутства господарського суб'єкта. У цьому контексті в турбулентних умовах сьогодення керівники будівельних підприємств активізують пошуки до імплементації нових векторів діяльності бізнес-суб'єкта, які полягають у загальній диверсифікації господарювання.

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.

Дослідження теоретичного та нормативно-законодавчого підґрунтя гармонізації напрямів диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств показало, що зараз в Україні склались сприятливі умови для інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельних підприємств у відповідності

до державних та соціальних пріоритетів. Розбудова ефективної стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, розроблені на основі системного підходу, SWOT-аналізу, інвестиційного аналізу та сценарного підходу, мають дозволити будівельному підприємству SMB-сегменту в умовах обмеженості ресурсів забезпечити розбудову обґрунтованої стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, інтегрованої в систему стратегічного планування компанії, що забезпечить досягнення її пріоритетних стратегічних цілей, таких як підвищення рівня фінансової стійкості в умовах нестабільного економічного середовища, зниження рівня загальногосподарських ризиків та підвищення рівня економічної ефективності підприємства за рахунок виходу на нові перспективні ринки.

Питанням диверсифікації діяльності будівельних підприємств приділено увагу з боку таких науковців як Г. Марковіц, І Ансофф, О. А. Батурина, А. В. Зимин, С. Калінічук, А. Томек, Білецька К.В., Беленкова О.Ю., Вітковський О.С., Горбась І., Згурська О. М., Орловська Ю.В., Поповиченко І.В., Рижакова Г.М., Чернишев Д.О., Черчата А.О., Шпакова Г.В., Штулер І.Ю. та інші. Разом із тим, варто відзначити практично відсутність напрацювань в області формувань методологічного базису розробки стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України як одного зі стратегічних векторів розвитку національної безпеки, що потребує комплексного опрацювання та розробки пропозицій з метою мотивації господарських суб'єктів до розширення діяльності та підвищення енергетичної ефективності.

Аналіз наукових праць таких вчених, як В.Базилевич, В. Байдулін, Б.В. Брич, О. В.Комеліна, П. М. Куліков, А. Ф. Гойко, Р. Ю. Тормосов Р. Ю., В. Г. Федоренко, В.О. Поколенко, І. Чорнуха та інших дозволив визначити концептуальні підходи щодо принципового оновлення методології та інструментарію вдосконалення процесів обґрунтування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельного підприємства та її гармонізації з із інституціональними та суспільними пріоритетами України.

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.

Дисертаційна робота відповідає основним напрямкам наукових досліджень Київського національного університету будівництва і архітектури. Результати дослідження використано при виконанні науково-дослідних робіт за темами: 1) «Розробка механізму економічної безпеки підприємства в період його реструктуризації» (номер державної реєстрації № 0113U008067), в рамках якої здобувачем розроблено методіку інтегральної комплексної оцінки стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, із забезпеченням дотримання принципів неперервності та одночасності; 2) «Розбудова сучасного економіко-аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (номер державної реєстрації 0115U000860) в рамках якої здобувачем запропоновано 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); 3) «Економічний механізм управління бізнес-процесами розвитку будівельних підприємств» (номер держреєстрації 0110U005118), в рамках якої здобувачем розроблені модель «Управління процесом реалізації програми диверсифікації діяльності будівельного підприємства у секторі енергоефективної реконструкції житлових будівель ОСББ» та комплекс прикладних програм «НОА ESCO DIV», який був застосований на практиці при здійсненні вибору об'єктів для укладання договорів енергосервісу та підготовки рішень, які слугують процедурно-організаційним регламентом обговорення на загальних зборах співвласників відібраних для експертизи та впровадження багатоквартирних будинків, де створено ОСББ.

Метою дисертаційної роботи є розвиток науково-методичних підходів, адаптація концептуально-методичних засад та прикладного інструментарію щодо розбудови ефективної стратегії диверсифікації діяльності будівельних підприємств із забезпеченням гармонізації її напрямів із інституціональними та суспільними пріоритетами держави та суспільства.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено комплекс теоретичних, науково-методичних і практичних завдань:

- дослідити онтологічний базис та концептуальні підходи щодо диверсифікації діяльності будівельних підприємств в умовах макроекономічної нестабільності;

- здійснити теоретичний та нормативно-законодавчий аналіз підґрунтя гармонізації напрямів диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств в умовах євроінтеграції та трансформації європейської енергетичної системи;

- розробити модель стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації для будівельних підприємств SMB-сегменту із застосуванням системного підходу, SWOT-аналізу, інвестиційного аналізу та сценарного підходу, яка забезпечить підвищення рівня фінансової стійкості в умовах нестабільного економічного середовища, зниження рівня загальногосподарських ризиків та підвищення рівня економічної ефективності підприємства за рахунок виходу на нові перспективні ринки;

- опрацювати інституційне середовище розвитку підприємств будівельної галузі, у т.ч. у сфері сприяння підвищенню енергетичної ефективності сектора житлових будівель, енергосервісних послуг з метою визначення рамочних умов щодо розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, яка надаватиме як конкурентні переваги на нових ринках, так і відповідатиме національним орієнтирам розвитку економічної системи, зокрема, спрямованим на сталий енергетичний розвиток;

- запропонувати систему якісних критеріїв/показників для об'єктів житлової сфери (на експлуатаційному етапі будівництва) для розв'язання задачі

формування портфеля проектів диверсифікації основної діяльності будівельних підприємств;

– запропонувати економіко-математичну модель управління процесом реалізації програми диверсифікації діяльності будівельного підприємства у секторі енергоефективної реконструкції житлових будівель ОСББ та розробити прикладний програмний комплекс задля вирішення завдання обґрунтування (оптимізації) вибору змісту енергоефективних проектів та об'єктів (ОСББ) у процесі диверсифікації у сферу енергосервісу житлових будівель ОСББ.

Об'єктом дослідження є процеси формування організаційно-економічного інструментарію диверсифікації діяльності будівельних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо розробки та управління інституційно-орієнтованої диверсифікацією діяльності будівельних підприємств як економічного базису та продуктивного організаційно-адміністративного формату підвищення рівня економічної ефективності їхньої діяльності в умовах нестабільного економічного середовища.

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 проектів 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.

Відповідно до поставленої мети і завдань дисертації одержано результати, які характеризуються науковою новизною. Наукову новизну одержаних результатів відображено в таких положеннях:

удосконалено:

- концептуальні засади розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельного підприємства за напрямками 1) диверсифікація в сфері енергосервісу; 2) диверсифікація в сфері підвищення енергетичної ефективності об'єктів житлового, громадського, комерційного призначення та енергетичної сертифікації, розроблені на основі системного підходу, SWOT-аналізу, інвестиційного аналізу та сценарного підходу, мають дозволити будівельному підприємству SMB-сегменту в умовах обмеженості ресурсів забезпечити розбудову обґрунтованої моделі інституційно-орієнтованої диверсифікації, інтегрованої в систему стратегічного планування компанії, що забезпечить досягнення її пріоритетних стратегічних цілей, таких як: підвищення рівня фінансової стійкості в умовах нестабільного економічного середовища, зниження рівня загальногосподарських ризиків та підвищення рівня економічної ефективності підприємства за рахунок виходу на нові перспективні ринки.

- наукові підходи до формування загально-методологічного базису розробки та впровадження стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств SMB-сегменту в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України, що містить системоутворюючі компоненти та дозволяє 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, таким чином підвищуючи ефективність управління процесами диверсифікації;

– науково-прикладний інструментарій на основі проєктного підходу, багатофакторного аналізу потенціалу та ризик-менеджменті диверсифікованого напряму її реалізації, який дозволяє здійснювати інтегральну комплексну оцінку стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації із забезпеченням дотримання принципів неперервності та одночасності, формування цілісного уявлення про її ефективність за вибраними напрямами шляхом використання комплексу прикладних програм «НОА ESCO DIV», який узгоджує кроки і регламент диверсифікації з економічними, функціонально-технічними та адміністративними характеристиками певного проєкту енергомодернізації, в межах якого на поточний момент життєвого циклу будівельне підприємство впроваджує програму перебудови через диверсифікацію.

дістали подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат диверсифікації як економічної категорії, у т.ч. шляхом доповнення системи класифікаційних ознак, субпонять та підходів: за ознакою сегментної орієнтації моделлю B2S („business to society”), що передбачає орієнтацію бізнесу на неформальні або напівформальні соціальні інституції; за ознакою типу моделі маркетингової орієнтації, як інструменту ризик-менеджменту, поняттями інституційно-орієнтованої та клієнто-орієнтованої диверсифікації; уточнення онтологічного змісту терміну «інституційно-орієнтована диверсифікація», як розширення діяльності компанії за рахунок виходу в нові бізнес-сегменти, що мають інституційний характер, до яких можна віднести сегменти B2B („business to business”), B2G („B2G business to government”), B2S („business to society”);

– концептуально-теоретичні та методичні засади сутності гармонізації напрямів диверсифікації діяльності будівельних підприємств SMB-сегменту із інституціональними та суспільними пріоритетами на принципах соціальної відповідальності;

– концептуальні засади формування попиту на інституційно-орієнтовану діяльність та корпоративну соціальну відповідальність будівельних підприємств, які ґрунтуються на технологічній і ресурсній парадигмі суспільного розвитку та сприятимуть розв’язанню соціально-економічних проблем країни в області енергетики, суспільного розвитку, зростанню конкурентного бізнес-середовища.

Практична цінність роботи визначається тим, що в роботі виявлено та належно обґрунтовано перспективні напрями диверсифікації діяльності будівельних підприємств на ринку впровадження енергоефективних проєктів, серед яких: енергетична сертифікація житлових будівель; виконання проєктних 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 (проєктної групи) з диверсифікації діяльності. Визначено пріоритетні напрями діяльності азначеного підрозділу: а) моніторинг, енергоаудит та оцінка проєктів, оцінка заявок у процесі формування проєктної документації, аналіз підстав для внесення змін до проєкту, нагляд за виконанням будівельних робіт тощо; б) навчання, перекваліфікація персоналу та робота із представниками ОСББ у 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 проєктів до моменту виплати гранту.

Основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи доведено до рівня науково-методичних рекомендацій, які апробовано та прийнято до впровадження що засвідчено відповідними актами і довідками. Результати дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в

дисертаційній роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності: Будівельної компанії «Альфа Сервіс» (надано довідку № 1/269 від 01.07.2021р.), тов «Спецбудпроект» (надано довідку № 97 від 08.07.2021р.), тов «Архітектурно-будівельні новації» (надано довідку № 261-н від 09.09.2021р), а також в навчальному процесі КНУБА ри при викладанні дисциплін «Економіка нерухомості», «Менеджмент в будівництві» (довідка № 27-04-865 від 08.12.2020р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, всі результати якої одержані безпосередньо здобувачем і знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок здобувача в роботи, виконані у співавторстві, відображено в списку опублікованих праць.

Апробація роботи. Основні науково-теоретичні, методичні та практичні результати дисертаційної роботи доповідались і одержали схвалення на 11 науково-практичних конференціях та семінарах [пункти 12-22 в списку опублікованих праць за темою дисертації].

Публікації. Основні етапи та результати роботи знайшли належне відображення в 22 друкованих працях, з яких: 8 статей у виданнях, що входять до переліку фахових видань, затверджених ДАК МОН України та включених до міжнародних наукометричних баз; 3- опубліковані в наукових періодичних видання країн ОЕСР, 11 праць складають тези доповідей та інші матеріали апробаційного характеру. Внесок здобувача у працях, опублікованих у співавторстві, наведено в списку праць.

Структура та обсяг дисертації. Структура дисертаційної роботи визначається змістом виконуваних етапів та завдань наукового дослідження. Дисертація містить наступні складові: анотацію (українською та англійською мовами), список праць за темою дисертації, перелік умовних скорочень, зміст, вступ, основну частину в складі 3 розділів, загальні висновки, список використаної літератури з 259 найменувань та 5 додатків. Обсяг основного тексту дисертації складає 179 сторінок друкованого тексту. В тексті дисертації розміщено 11 таблиць та 41 рисунок.

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 клієнто-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.

Розглянуто інституційно-орієнтовану диверсифікацію в якості розширення діяльності компанії за рахунок виходу в нові бізнес-сегменти, що мають інституційний характер, до яких можна віднести сегменти B2B („business to business”), B2G („B2G businesstogovernment”), B2S („businesstosociety”). Проаналізоване теоретичне підґрунтя гармонізації напрямків диверсифікації діяльності будівельних підприємств із інституціональними та суспільними пріоритетами.

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.

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.

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 можливістю, 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.

У третьому розділі роботи подано провідний її результат – інструментарій адміністрування процесами стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств на основі проєктного підходу: діяльність диверсифікованих підприємств передбачено здійснювати у форматі та середовищі проєктів енергомодернізації та енергосервісу. Кожен із проєктів у складі диверсифікованої виробничої програми будівельного підприємства розглядається як локальний «центр адміністрування доходами –витратами» та своєрідна стратегічна господарська одиниця (СГО). Таким чином, застосування проєктно-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 проєктних 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.

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 екодружного та соціально-відповідального суб'єкта господарювання, створюючи реальну добродійну репутацію.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Дослідження онтологічного базису та концептуальних підходів щодо диверсифікації діяльності будівельних підприємств в умовах макроекономічної нестабільності

В сучасних умовах безперервних трансформацій соціально-економічних систем, зумовлених, з одного боку, прискореним інноваційним розвитком технологій, а з іншого – актуальними викликами, що постають перед людством, ефективна діяльність суб'єктів господарювання, особливо – задіяних в капіталомістких галузях з традиційно низькими показниками оборотності та ліквідності, як от – будівельна галузь, багато в чому залежить від мистецтва використання інструментів ризик-менеджменту, покликаних нівелювати негативний вплив чинників макроекономічної нестабільності.

Для суб'єктів економічної діяльності, задіяних в таких галузях, 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 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.

Дослідження концептуальних підходів щодо диверсифікації діяльності будівельних підприємств SMB-сегменту доцільно почати з дослідження змістовного поля дефініції „диверсифікація” в широкому економічному розумінні.

Етимологія зазначеної категорії, яка походить від латинського слова *diversification* (різноманіття, зміна), вказує на наявність двох змістовних компонентів:

- *diversus* (лат.) – різний, інший;
- *facere* (лат.) – робити.

Таким чином, початковий зміст поняття диверсифікації можна описати словосполученнями „різноманітна діяльність”, „урізноманітнення діяльності”, „зміна діяльності”. Зворотнім поняттям до диверсифікації є концентрація, спеціалізація, уніфікація діяльності.

Вже на рівні дослідження етимології можна зробити висновок, що дефініція „диверсифікація” може набувати двох різних змістовних полів:

- диверсифікація як урізноманітнення діяльності;
- диверсифікація як зміна діяльності.

Ця двозначність латинського *diversus*, зокрема, проявляється в тому, що в англійській мові є два різних похідних слова:

- *diverse* – різноманітний;
- *divers* – інший, різний, відмінний.

Саме цим зумовлена початкова розбіжність змістовних полів диверсифікації як урізноманітнення діяльності та диверсифікації як зміни напрямку діяльності.

Розглянемо поняття диверсифікації в історичному розрізі.

Вперше дефініція „диверсифікація” з’явилась в економічній літературі в 1952 р. в роботі Г. Марковіца – засновника портфельної теорії – „Вибір портфеля” [232]. Поняття набуло подальшого розвитку в монографії 1959 р. – „Вибір портфеля: ефективна диверсифікація інвестицій” [233]. Поняття диверсифікації Г. Марковіц розглядав саме у першому значенні – як

урізноманітнення активів інвестиційного портфеля за параметрами доходності та ризику з метою його оптимізації.

Втім, як справедливо відзначає Н.Б. Альтаєв, диверсифікація як інструмент ризик-менеджменту має значно глибшу історію і сходиться аж до появи сільського господарства: високоризикової за своєю природою діяльності [2].

Діаметрально протилежний підхід – спеціалізація – розвивається в умовах зниження рівня ризиковості: якщо певна діяльність буде гарантовано приносити дохід, є сенс концентрації зусиль на створенні максимально досконалого продукту, на формуванні „нішового” продукту з гарантованим ринком збуту. Саме в цьому напрямку розвивалось ремісництво, в рамках якого диверсифікація якщо і використовувалась, то в дуже обмежених формах (причому обмеження багато в чому були зумовлені цеховими правилами). Натомість, купецька діяльність була надзвичайно диверсифікованою, що, знов таки, значною мірою було пов’язано з високим рівнем ризикованості.

Якщо простежити розвиток економічних відносин в історичному розрізі, можна побачити, що диверсифікація як стратегія економічної діяльності стає більш поширеною, а її глибина – посилюється, саме в умовах нестабільної економічної ситуації, з високим рівнем ризику та невизначеності. Тому ризикованість діяльності можна розглядати як визначальний чинник, що зумовлює доцільність застосування диверсифікації як інструменту.

Трактування поняття диверсифікації як в світовій, так і у вітчизняній економічній літературі є доволі неоднозначним.

Так, Ф. Котлер розглядає диверсифікацію як одну з базисних (еталонних) стратегій ринкових стратегій: стратегія диверсифікації полягає у розробці та випуску нової продукції для нових ринків [77].

А. А. Томпсон А.А. та А. Дж. Стрікленд А.Дж. розглядають диверсифікацію як процес проникнення фірми у виробничі галузі, відмінні від її основної сфери діяльності [180].

М. Горт трактує зазначену дефініцію як ситуацію, коли компанія водночас обслуговує декілька ринків [225].

Натомість, Р. М. Кунц вважає, що диверсифікація – це лише інструмент виявлення продукту або виду діяльності, який дозволить найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги компанії.

В своїй роботі „Стратегія диверсифікації та успіх підприємства” Р. М. Кунц узагальнює три групи причин, що зумовлюють диверсифікацію: внутрішні, зовнішні та особливі (зумовлені управлінською волею керівництва компанії). Серед таких мотивів диверсифікації він відокремлює наступні:

- „побудова імперії” – збільшення розмірів компанії заради посилення особистої влади;
- забезпечення незалежності – диверсифікація галузевих ризиків та зниження ймовірності поглинення іншою компанією;
- використання наявних особистих управлінських навичок для розвитку інших бізнесів;
- фінансові мотиви – у випадку, коли дохід ТОП-менеджерів залежить від фінансових показників компанії (прибуток, оборот, курс акцій та ін.) [157].

Е. Г. Буз, Дж. Л. Аллен та К.Л. Гамільтон дають наступне визначення: „Диверсифікація – це спосіб розширення основного бізнесу з метою його зростання та/чи зниження ризику, якому притаманне наступне:

- він охоплює всі інвестиції, за винятком тих, що безпосередньо є націленими на підтримку конкурентоспроможності існуючого бізнесу;
- він може набувати форми інвестицій в нові продукти, послуги, ринкові сегменти та географічні ринки;
- він може досягатися декількома методами, в тому числі: внутрішній розвиток, придбання компаній, організація спільних підприємств, ліцензійні угоди [211].

Р. А. Питтс та Г.Д. Гопкінс визначають диверсифікацію, як одночасне ведення декількох видів бізнесу [235].

Д. Беррі визначає диверсифікацію з точки зору меж галузей та ринків, в яких компанія здійснює свою економічну діяльність [210].

В. Раманьям та П. Варадараджан визначають диверсифікацію як входження компанії або бізнес-одиниці в нові сфери діяльності шляхом як внутрішнього зростання, так і поглинення інших компаній, що призводить до змін в адміністративній структурі та інших управлінських процесах [237].

І. Ансофф, подібно до Ф. Котлера, розглядає диверсифікацію в якості однієї з маркетингових стратегій. Матриця Ансоффа являє собою співставлення типу товару (новий чи існуючий) і типу ринку (аналогічно), на основі чого визначається одна з чотирьох можливих маркетингових стратегій (розвиток ринку, розвиток товару, проникнення чи диверсифікація).

На думку І. Ансоффа, диверсифікація – це стратегія виводу принципово нового типу товару на новий для компанії ринок, яку варто використовувати у випадку, коли можливості зростання на існуючих ринках вже вичерпано, або в ситуації, коли кон'юнктура існуючого ринку суттєво змінилась чи компанія повністю виходить з існуючого ринку. Також ця стратегія є доцільною, якщо потенціал захоплення нового ринку є дійсно високим, щоб перекрити витрати та ризики, пов'язані з диверсифікацією. І. Ансофф розглядає стратегію диверсифікації як найбільш витратну та ризиковану.

Аналізуючи причини диверсифікації, І. Ансофф відокремлює наступні з них:

- компанії вдаються до стратегії диверсифікації у випадку, коли не можуть досягнути поставлених цілей за наявного бізнес-портфелю. Тобто, компанія може застосувати диверсифікацію в умовах досягнення максимуму можливостей в певній економічній галузі. Можливості можуть бути вичерпані внаслідок досягнення стану максимальної насиченості ринку, загального скорочення попиту, стрімкого розвитку конкуренції, вичерпання конкурентних можливостей самої компанії та ін. Здебільшого, до цієї групи відносяться суто ринкові причини, які варто розглядати з точки зору маркетингу, втім, сюди можна віднести також і окремі причини виробничо-

комерційного характеру, зокрема технологічні, екологічні та інші обмеження, що не дозволяють здійснювати подальшу експансію в межах звичайної сфери діяльності (зокрема, це стосується традиційних енергетичних компаній, що вимушені диверсифікуватися в бік ВДЕ-технологій);

- компанії можуть здійснювати диверсифікацію також і за наявних можливостей розширення в рамках своєї основної сфери господарювання, якщо компанія має достатній обсяг інвестиційних ресурсів для створення нових сфер діяльності. Така диверсифікація, здебільшого, має довгостроковий характер та високою мірою залежить від управлінської волі керівництва компанії;

- компанії можуть диверсифікуватись у високоприбуткові сфери діяльності, якщо доходний потенціал традиційної сфери діяльності є порівняно низьким. В цьому випадку нові сфери господарювання будуть займати пріоритетне положення відносно традиційних сфер. При цьому у керівництва компанії може скластись помилкове уявлення про перспективність таких нових сфер (І. Ансофф називає це синдромом „добре там, де нас нема”), оскільки реальний стан ризикованості високоприбуткових галузей може бути вищим, ніж це може відзначити сторонній спостерігач. Для обґрунтованої оцінки можливостей диверсифікації І. Ансофф рекомендує провести глибоке комплексне маркетингове дослідження перспективних видів діяльності, що дозволить уникнути цієї помилки [4].

Під час аналізу причин диверсифікації, за І. Ансоффом, особливого значення набуває процес співставлення фактичного положення компанії та тих можливостей, загроз, внутрішнього потенціалу та недоліків, які актуалізуються внаслідок очікуваних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії. Причому здійснювати такий аналіз необхідно як на поточний момент, так і в середньо- та довгостроковій перспективі.

Ж. Ж. Ламбен також розглядає диверсифікацію з позицій ринкової стратегії як один з її елементів, визначаючи її як зростання, що ґрунтується на можливостях поза зоною традиційної діяльності компанії. При цьому Ж. Ж. Ламбен підкреслює, що диверсифікацію можливо використовувати у якості як

інструменту захисту (для заміщення напрямів, що слабшають з часом, та товарів, життєвий цикл яких знаходиться в зоні занепаду), так і інструменту нападу (захоплення нових перспективних ринків, покращення позицій). Ж. Ж. Ламбен розглядає можливість формування декількох варіантів диверсифікації, втім, підкреслюючи, що базисом для порівняння альтернативних стратегій диверсифікації повинні бути „міцне коріння у своєму секторі” [81].

Немає однак єдності у погляді на сутність диверсифікації і у вітчизняних авторів.

Так, Мочерний С.В. розглядає диверсифікацію в якості процесу розширення номенклатури продуктів компанії, який може існувати у двох формах:

- розширення товарного асортименту, випуск нових різновидів продукту, не виходячи за межі основної галузі (в тому числі – розширення модельного ряду, випуск „нішових” модифікацій, що задовольняють потреби окремих клієнтських груп, та ін.);

- вихід за межі основної галузі, проникнення у інші сфери господарювання [101].

Натомість, Білецька К.В. розглядає диверсифікацію у якості інструменту стратегічного управління, що зумовлює інновативну компоненту стратегічного розвитку компанії. Диверсифікація може стати тим підґрунтям, що забезпечить ефективні зміни в господарській діяльності підприємства, підвищить ефективність економічної діяльності на основі впровадження продуктивних інновацій. Білецька К.В. аналізує вплив інноватики на підприємстві (у формі випуску нових видів продукції) на його господарську діяльність в цілому. Таким чином, на думку автора, диверсифікація господарської діяльності стає основою для виробництва інноваційної продукції, що, в свою чергу, забезпечує посилення конкурентних позицій підприємства та зростання його рентабельності. Це зумовлює наявність постійної потреби в оновленні продуктового асортименту, у використанні нових технологій її виготовлення,

що стимулює наукові та проєктні розробки, а також зумовлює прискорення всіх інноваційних процесів на підприємстві [12].

Швайка Л.А. розглядає диверсифікацію в якості особливого способу розвитку компанії, який полягає в постійному освоєнні нових виробництв, товарних ринків, продуктів, що виходить далеко за межі простого урізноманітнення товарних груп, охоплюючи також і розповсюдження бізнесу на нові для компанії види діяльності, не пов'язані з її основними напрямками господарської діяльності [200].

На думку Вітковського О.С., диверсифікація має місце в будь-якому випадку, коли компанія використовує інвестиційні ресурси не тільки для розвитку та підтримки основних видів господарської діяльності, але й для створення нових виробництв, освоєння нових номенклатурних позицій та видів продукції.

При цьому ефективність цього інструменту, на думку автора, прямо залежить від чинника своєчасності, що полягає в здатності компанії вчасно переорієнтовуватись на випуск тих видів товарів, робіт та послуг, на які спостерігається підвищений попит, та які є достатньо конкурентоспроможними (або мають високий потенціал конкурентоспроможності).

Для оцінки ефективності диверсифікації Вітковський О.С. пропонує використовувати аналіз результатів діяльності компанії, заснований на спеціально розробленій методиці отримання, обробки та подання інформації стосовно освоєння новітніх технологій, нових видів продукції, діяльності на нових ринках та інших видів інноваційної діяльності, а також на методиці виявлення закономірностей між діяльністю в сфері диверсифікації та досягненням цілей такої диверсифікації [27].

Коноплицький В.А. та Філіна Г.І. визначають поняття диверсифікації як специфічну маркетингову стратегію, спрямовану на нові для компанії види господарської діяльності, які лежать за межами її основного бізнесу. На думку авторів, мета диверсифікації полягає у покращенні економічного положення компанії та у забезпеченні своєчасного реагування на кон'юнктурні зміни (що,

зокрема, включають появу інноваційних технологій та підвищення наукомісткості виробництва). Здійснюватись диверсифікація може шляхом проникнення в нові галузі методом поглинання вже діючих компаній, або шляхом створення нових власних виробництв. Багатогалузева велика компанія не тільки підвищує рівень своєї економічної стійкості, але й отримує додаткові можливості в сфері НДР та інноватики, що, в свою чергу, має забезпечити їй підтримку високих конкурентних позицій і у довгостроковій перспективі [71].

Богачевська К.В. визначає диверсифікацію як вектор розвитку компанії, що скеровує її діяльність в нові галузі на основі інновацій, базуючись на дослідженні ринку та аналізу ризиків економічної діяльності, що слугує підґрунтям для забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки компанії.

В якості головної мети диверсифікації автор визначає збільшення прибутку з одночасним зниженням рівня ризиків, що забезпечується веденням економічної діяльності одразу в декількох сферах відмінної циклічності (доки частина таких економічних сфер перебувають на етапі спаду, решта переживають етап підйому).

Це зумовлює важливу роль диверсифікації в економічній діяльності компанії, оскільки вона дає можливість забезпечити приріст прибутку, і, відповідно, рентабельності [15].

Розглядаючи диверсифікацію як закономірний економічний процес, що відбувається під безпосереднім впливом ринкових процесів з соціальними та комерційними цілями, Горбась І. відзначає, що вона забезпечує більш ефективне використання підприємницької здатності та резервів, дозволяє підвищити загальну норму прибутковості капіталовкладень, може слугувати інструментом зниження ризику підприємницької діяльності шляхом підвищення ефективності управління бізнес-портфелем компанії [36].

Зикунова Л.В., розглядаючи диверсифікацію в контексті нестабільності і динамічності сучасного ринкового середовища, визначає її як один із способів здійснення капіталовкладень, спрямований на зниження рівня ризикованості

господарської діяльності (особливо у випадках обмежених можливостей розвитку в основній сфері діяльності).

Автор підкреслює, що диверсифікаційне зростання позитивно впливає на стабілізацію грошових потоків компанії, сприяє посиленню її конкурентних позицій, зростанню прибутку та підвищенню ефективності господарської діяльності, тому можна розглядати диверсифікацію як важливий чинник збільшення ринкової вартості та зростання капіталізації компанії. При виборі стратегії диверсифікації автор рекомендує орієнтуватись на вектор практичної реалізації прийнятої місії компанії та здійснювати безперервний аналіз її конкурентних позицій, поточної ринкової ситуації, привабливості основної та додаткових галузей [63].

Аналіз існуючих підходів до визначення диверсифікації як зарубіжними, так і українськими авторами дозволяє зробити висновок, що зазначена дефініція переважно набуває змістовних відтінків в контексті урізноманітнення економічної діяльності, а не в контексті зміни напрямку діяльності. Саме урізноманітнення бізнес-портфелю або інвестиційного портфелю забезпечує реалізацію диверсифікації як інструменту ризик-менеджменту за рахунок набуття оптимальної структури такого портфелю, збалансованої за визначеними параметрами (співвідношення рівнів ризику та доходності, стадій життєвого циклу галузі або продукту та ін.).

Саме тому вважаємо за доцільне розглядати диверсифікацію будівельних підприємств саме в контексті урізноманітнення (а не зміни) основного напрямку діяльності, оскільки саме таке трактування зазначеної дефініції є переважним в економічній літературі.

Для кращого розуміння дефініції диверсифікації проаналізуємо існуючі класифікаційні підходи до диверсифікації в економіці як інструменту ризик-менеджменту, що реалізується шляхом урізноманітнення портфелю реальних або фінансових інвестицій.

За ознакою механізму здійснення диверсифікації Мочерний С.В. виділяє:
- диверсифікацію як розширення існуючого товарного асортименту;

- диверсифікацію як вихід за межі основного бізнесу [101].

В першому випадку компанія постійно оновлює асортимент, створює „нішові” товари, розробляє нові види продукції, не виходячи за межі основної галузі. Зазначена стратегія не досягає основних цілей диверсифікації як інструменту ризик-менеджменту, оскільки не дозволяє „розпорошити” ризики, притаманні основній галузі. Базовий принцип диверсифікації – „зберігати яйця в різних кошиках” – в цьому випадку не досягається: без виходу за межі основної галузі будь-яка кілер-інновація або локальна галузева криза може поставити бізнес на межу банкрутства.

В другому випадку компанія здійснює реальну експансію в суміжні (або непов’язані) економічні сфери.

Форми диверсифікації за межі основного бізнесу:

- створення нових підрозділів або дочірніх підприємств;
- використання механізму поглинання та злиття з існуючими бізнесами [101].

Вихід за межі основної галузі є за своєю природою більш ризикованим кроком, оскільки розуміння ТОП-менеджментом компанії специфіки галузей, у які здійснюється експансія, часто є недостатньо повним. Втім, загальний ризик господарської діяльності при цьому може суттєво знизитись, але за умови що нові напрямки будуть мати ефективність не нижчу, ніж основний бізнес. Саме тому диверсифікація з експансією найчастіше набуває форми поглинання успішних бізнесів (в суміжних або непов’язаних галузях): це не тільки дозволяє зекономити управлінські ресурси, необхідні для організації бізнесу, але й зменшує ризики неприйняття нових товарів ринком (оскільки ринок вже продемонстрував позитивну реакцію на бренд, що купується). Експансивна диверсифікація може також здійснюватись в альтернативній галузі (наприклад, інвестиції в альтернативну енергетику традиційними енергетичними компаніями або інвестиції в лабораторне виробництво продуктів харчування агровиробниками) з метою контролю або випереджаючого оволодіння потенційними кілер-інноваціями.

Слід зазначити, що можливості для експансивної диверсифікації є значно вищими для великого корпоративного сегменту, ніж для SMB. Для малого та середнього бізнесу диверсифікація шляхом експансії в інші галузі здебільшого здійснюється шляхом створення власних виробництв, а в умовах обмежених ресурсів, в яких найчастіше і працюють SMB-підприємства, це суттєво збільшує ризики, притаманні цій формі диверсифікації.

Для малих та середніх підприємств більш доцільно використовувати форму асортиментної диверсифікації, втім, заснованої на пошуку принципів відмінностей, на базі яких можна не тільки належним чином урізноманітнити бізнес-портфель (щоб знизити загальний ризик економічної діяльності), але й знайти новітні підходи (маркетингові, технологічні, управлінські), що можуть стати галузевими кілер-інноваціями, надавши компанії, що вперше їх застосувала, значні конкурентні переваги. Таким чином, асортиментна диверсифікація повинна ґрунтуватись на формуванні інноваційного вектору розвитку компанії, що забезпечить їй збалансований портфель інноваційних потенціалів, диверсифікований у відповідності до стратегічних критеріїв розвитку бізнесу.

Асортиментна диверсифікація може йти шляхом пошуку нових споживацьких можливостей, більш ефективного вирішення споживацьких проблем, вирішення актуальних проблем сталого розвитку (з орієнтацією на сегмент екологічно свідомих споживачів, що стає дедалі більшим і сильнішим з точки зору впливу на суспільні установки), створення товарів, орієнтованих на вузькі групи споживачів (перехід від універсальності до „нішовості”) та ін.

В якості форми асортиментної диверсифікації можна також розглядати формування додаткових зручностей для споживачів: асортимент товарів при цьому залишається на тому самому рівні, але асортимент інтегрованих послуг (інструменти вибору товару, доставка, можливості оплати, сервіс), які не оплачуються додатково, оскільки лягають на товаровиробника, стає більш широким і різноманітним.

Прикладом такої диверсифікації можуть слугувати інтернет-ресурси (створення інтернет-магазину, 3-D візуалізацій, онлайн-екскурсій), можливість безконтактної доставки в період пандемії COVID-19, розширення можливостей оплати за товар за рахунок криптоваютних гаманців та ін. Асортимент товару при цьому буде залишатись незмінним, а диверсифікація буде здійснюватись за рахунок охоплення нових категорій споживачів, які в іншому випадку стали б клієнтами компанії із значно меншою імовірністю. Наприклад, фермерський магазин, створюючи власний онлайн-ресурс, розширює клієнтську базу за рахунок тих споживачів, що фізично не бувають у районі його розташування, а компанія, що приймає криптовалюту, розширює свою клієнтську базу за рахунок осіб, що віддають перевагу саме такому способу розрахунку (навіть, якщо інших конкурентних переваг компанія не має).

Різновидом диверсифікації, коли не розширюється асортимент вже існуючих товарів і не розпочинається випуск товарів з інших галузей, є географічна експансія. Диверсифікація шляхом відкриття представництв і виробничих потужностей в інших містах, регіонах, країнах також дозволяє знизити ризики господарської діяльності, що мають регіональний характер. Зокрема, це стосується купівельної спроможності клієнтської бази, ризиків, пов'язаних зі змінами бізнес-клімату (переважно, це стосується міжнародної географічної диверсифікації), ризиків регіонального посилення конкуренції та ін.

За формою диверсифікації Томпсон А.А. та Стрікленд А.Дж. відокремлюють:

- концентричну (центровану, вертикальну) диверсифікацію – це стратегія диверсифікації, що полягає у виробництві нових товарів (послуг), які пов'язані з існуючими товарами в технологічному або маркетинговому аспекті. Головна мета такої диверсифікації – розширення вже існуючого ринку збуту за рахунок нових сегментів та використання ефекту синергії;

- горизонтальну диверсифікацію – це стратегія диверсифікації, що полягає у випуску товарів та здійсненні послуг, які жодним чином не пов'язані

з товарами, що вже виготовляються, та послугами, що вже надаються, але вони потенційно здатні зацікавити споживачів у тому ринковому сегменті, в якому компанія вже працює. Зазначена стратегія передбачає вихід у нові економічні галузі, які тим чи іншим чином торкаються задоволення споживацьких потреб вже існуючих клієнтів компанії. Підґрунтям для горизонтальної диверсифікації слугує тісний зворотній зв'язок з клієнтами та проведення досліджень їх актуальних незадоволених потреб. Прикладом такої диверсифікаційної стратегії може слугувати диверсифікація банківських послуг. До горизонтальної диверсифікації відносять також і географічну диверсифікацію ринків, що здійснюється шляхом горизонтального поглинання чи злиття компаній, що забезпечує експансію на географічно нові ринки;

- конгломератну (багатогалузеву) диверсифікацію – вихід компанії в нові галузі, не пов'язані із задоволенням потреб вже існуючих клієнтів; розширення асортименту за рахунок товарів, які не мають відношення ані до товарів, що випускались компанією раніше, ані до ринків збуту, ані до технологій чи клієнтів. Зазначена стратегія диверсифікації вимагає максимальних фінансових витрат, тому вона притаманна, здебільшого, корпоративному сегменту, а не SMB [180].

Крім того, стратегія диверсифікації конкретної компанії на практиці може мати риси одразу горизонтальної, вертикальної чи конгломератної стратегії або носити комплексний характер, поєднуючи в собі горизонтальні, вертикальні та конгломератні риси. Таку форму диверсифікації можна назвати змішаною.

Дещо іншого підходу дотримується Ламбен Ж. Ж., який відокремлює лише дві форми диверсифікації:

- концентричну диверсифікацію – вихід компанії за межі промислового ланцюжка, в якому вона досі здійснювала економічну діяльність, та пошук нових видів діяльності, що доповнюють вже існуючі у технологічному та/або у комерційному плані; мета – синергетичне розширення існуючого бізнес-портфелю;

- чисту диверсифікацію – опанування новими видами діяльності, непов'язаними з традиційним профілем компанії ані в технологічному, ані в комерційному плані, що здійснюється з метою оновлення бізнес-портфелю [81].

За ознакою наявності зв'язку між новою та основною діяльністю диверсифікацію поділяють на наступні види:

- пов'язану (споріднену) диверсифікацію – компанія входить в близькі (суміжні) галузі;

- непов'язану (неспоріднену) диверсифікацію – компанія намагається охопити напрями діяльності, що не мають безпосереднього зв'язку з основною діяльністю.

Такого підходу, дотримується, зокрема, Бутиркін А.Я., який відзначає, що, хоча неспоріднена диверсифікація є більш витратною, втім, її основною перевагою є скорочення рівня ризику та підвищення можливостей маневрування капіталовкладеннями в межах бізнес-портфелю [23].

До змістовного поля пов'язаної диверсифікації входить як окремий випадок асортиментна (вертикальна) диверсифікація, тобто розширення асортименту моделей продукції, що вже випускається, втім, дефініція пов'язаної диверсифікації є значно ширшою, оскільки охоплює всі випадки виходу на суміжні ринки, наприклад, ситуацію виходу будівельної компанії, що спеціалізується на будівництві багатопверхових житлових комплексів, на ринок котеджного будівництва.

До змістовного поля дефініції неспорідненої диверсифікації можна віднести як горизонтальну, так і конгломератну диверсифікацію. Горизонтальна диверсифікація передбачає певний зв'язок між новою та основною сферами діяльності, що проявляється у задоволенні потреб того самого клієнтського сегменту, втім, нові продукти для вже існуючих клієнтів можуть мати суттєву технологічну і, навіть, галузеву відмінність, що робить доцільним віднесення значної кількості випадків горизонтальної диверсифікації до неспорідненої.

За ознакою стратегічного виміру, в якому здійснюється диверсифікація, І. Ансофф відокремлює наступні види:

- галузева диверсифікація – експансія в інші галузі, що дозволяє збільшити кількість незалежних покупців, і, водночас, забезпечити збільшення обсягу продажів компанії;

- географічна диверсифікація (в сенсі диверсифікації за країнами) – експансія в інші економічні середовища з відмінними умовами господарювання, що дозволяє збільшити кількість ринкових сегментів, клієнтську базу, обсяг продажів, і при цьому зменшити ризики;

- технологічна диверсифікація – опанування більшою кількістю незалежних технологій в одній економічній галузі (диверсифікація за рахунок інновацій), що забезпечує своєчасне оволодіння можливими кілер-інноваціями, здатними повністю перерозподілити ринкові частки між основними гравцями в галузі;

- партнерська диверсифікація – збільшення кількості постачальників, підрядників, інших компаній-партнерів, необхідних для ведення господарської діяльності; забезпечує підвищення економічної безпеки компанії та її незалежність в умовах ризику розриву партнерських зв'язків;

- продуктова диверсифікація – збільшення кількості продуктів, які розробляє, виготовляє та реалізує компанія; забезпечує збільшення ринкового охоплення, підвищення доходів компанії та зниження ризиків (якщо продуктова диверсифікація поєднується з галузевою) [4].

В залежності від аспектів (напрямок) виробничо-господарської діяльності компанії, яких торкається диверсифікація, Горбась І. відокремлює наступні вузькоспеціалізовані напрямки:

- диверсифікацію за постачальниками, асортиментом продукції (послуг), ринками збуту, видами діяльності;

- диверсифікацію малих підприємств у формі розвитку бізнесу, розширення ринкової ніші, поліпшення показників фінансового стану;

- диверсифікацію лізингових операцій;

- диверсифікацію фінансових джерел;

- диверсифікацію робочого часу;

- диверсифікацію фінансової діяльності [36].

Варто відзначити, що Горбась І., досить детально підходить до деталізації видів диверсифікації за класифікаційною ознакою тих аспектів (напрямків) виробничо-господарської діяльності компанії, яких вона торкається. Втім, ані в групі основних видів диверсифікації, ані в групі вузькоспеціалізованих видів автор не наводить диверсифікацію інноваційної діяльності, при тому, що саме підтримання інноваційного вектору забезпечує компанії постійний пошук потенціалу майбутнього зростання у сучасних умовах. Враховуючи, що інноватика присутня в діяльності далеко не всіх компаній, на сучасному етапі розвитку диверсифікацію інноваційної діяльності слід віднести до групи вузькоспеціалізованих видів, втім, в перспективі, в умовах формування соціально-економічних формацій Індустрії 4.0, диверсифікація інновацій може переміститись до групи основних видів.

Косенков С., як і Бутиркін А.Я., поділяє диверсифікацію на пов'язану (споріднену) і незв'язану (неспоріднену), втім, він іде далі, поділяючи кожен із зазначених видів на підвиди (дещо модифікована класифікація за формою диверсифікації Томпсона А.А. та Стрікланда А.Дж.).

Косенков С. визначає пов'язану (споріднену) диверсифікацію як таку, що характеризується досягненням поставлених цілей за рахунок розширення сфери діяльності шляхом інтеграції функцій окремих складових бізнесу в процесі господарської діяльності [75].

За Косенковим С. пов'язана диверсифікація, в свою чергу, класифікується на:

- вертикальну диверсифікацію – полягає у оптимізації виробничих процесів шляхом самостійного випуску комплектуючих та упаковки, переходу на виробництво повного циклу, відкриття підрозділів з переробки та ін.;

- горизонтальну диверсифікацію – початок випуску нових видів продукції на базі наявного обладнання; зазвичай – це незначна модифікація видів продукції, що вже випускались раніше; може здійснюватись з орієнтацією на розширення існуючого асортименту для звичайного сегменту ринку, або ж

орієнтуватись на розширення клієнтської бази за рахунок нових груп споживачів;

- змішану диверсифікацію – одночасне застосування методів вертикальної та горизонтальної диверсифікації [75].

Незв'язану (неспоріднену, побічну, латеральну) диверсифікацію Косенков С. визначає як інвестиційне об'єднання організацій без утворення виробничого альянсу, що супроводжується переходом компанії до іншої галузі, освоєнням нових ринків та технологій.

Незв'язану диверсифікацію Косенков С. поділяє на наступні форми:

- конгломеративна диверсифікація – найбільш витратна з точки зору організації процесу форма диверсифікації, що вимагає створення нових управлінських центрів; полягає у виробництві супутньої продукції, а також нової продукції, не пов'язаної технологічно з вже існуючою за формулою „новий товар – новий ринок”;

- центральна (централізована, центрована) диверсифікація – засновується на реалізації нових можливостей, прихованих у вже освоєному сегменті ринку, або на створенні нового виробництва на базі унікальних рис або конкурентних переваг компанії [75].

Крім того, Косенков С. виділяє комбіновану диверсифікацію як поєднання підходів пов'язаної та незв'язаної диверсифікації. Такий підхід використовують, здебільшого, компанії, що вже досягли стійких позицій на ринку.

За напрямками економічної діяльності Косенков С. виділяє наступні види диверсифікації:

- диверсифікація виробництва – зміна діяльності з розширенням товарного асортименту; має на меті розширення ринків буту, а також зменшення ризику несприйняття ринком того чи іншого товару;

- диверсифікація цін – ґрунтується на аналізі споживацького попиту, а також на сегментації цільової аудиторії; наявна модель виробництва при цьому зберігається; випуск продукції водночас в різних цінових категоріях дозволяє

забезпечити максимальне охоплення ринку; цінову диверсифікацію широко застосовують будівельні компанії та компанії-виробники кормів для хатніх улюбленців, забезпечуючи тим самим максимізацію валового доходу;

- диверсифікація бізнесу – може здійснюватись у галузевому або в регіональному вимірі; використовується як антикризовий інструмент, оскільки дозволяє знизити ризики, притаманні конкретній сфері діяльності чи регіону; в окремих випадках використовується з метою збільшення прибутку шляхом інвестування в галузі з більш високою нормою прибутку, ніж це є характерним для основної сфери діяльності;

- диверсифікація економіки – диверсифікація на макроекономічному рівні, що запобігає утворенню структурних диспропорцій в національній економіці;

- диверсифікація діяльності – розширення сфер впливу компанії;

- диверсифікація капіталу – оптимізація рівня ризиків і доходності портфеля активів;

- диверсифікація інвестицій – оптимізація структури капіталовкладень за визначеними критеріями ризику та доходності;

- диверсифікація інвестиційного портфеля – розподіл капіталу між фінансовими активами декількох типів, яким притаманний різний рівень ризику та доходності з метою скорочення ризику волатильності інвестиційного портфеля в цілому [75].

Варто зауважити, що межі змістовних полів деяких видів диверсифікації Косенков С. визначає недостатньо чітко, зокрема, це стосується понять „диверсифікація капіталу”, „диверсифікація інвестицій” та „диверсифікація інвестиційного портфелю”, а також понять „диверсифікація бізнесу” та „диверсифікація діяльності”. Крім того, класифікація диверсифікації за напрямками економічної діяльності за Косенковим С. виглядає недостатньо повною у порівнянні з класифікацією за аналогічною ознакою, запропонованою Горбась І.

Систематизуємо розглянуті вище підходи в класифікації диверсифікації як економічного поняття (рисунок 1.1).

Другий рівень класифікації (розділення видів диверсифікації на підвиди) позначено пунктирними зв'язками.

Слід відзначити, що види диверсифікації за ознакою стратегічного виміру було б доцільно доповнити інституційною (інституціональною, інституційно-орієнтованою) диверсифікацією, тобто диверсифікацією за інституційними об'єктами капіталовкладень, покликаною нівелювати управлінсько-виробничі ризики, інакше простір стратегічних вимірів диверсифікації виглядає недостатньо повним.

Зупинимось детальніше на класифікації диверсифікації інвестицій за ознакою використовуваних методів, оскільки саме диверсифікація інвестицій виступає в більшості наукових джерел як надпоняття дефініції „інституційна (інституціональна, інституційно-орієнтована) диверсифікація”.

Так, Косенков С. за ознакою використовуваного підходу виділяє наступні методи диверсифікації інвестиційних ризиків:

- видова диверсифікація – розподілення капіталу між кількома видами активів;
- валютна диверсифікація – формування збалансованого валютного портфелю;
- транзитна диверсифікація – використання декількох різних способів виведення інвестованих коштів;
- інструментальна диверсифікація – використання різних інструментів інвестування;
- інституційна диверсифікація – капіталовкладення у акції різних компаній або депонування коштів на рахунках різних банківських установ [75].

Дещо інший підхід до класифікації диверсифікації інвестицій використовує „Школа Московської біржі”:

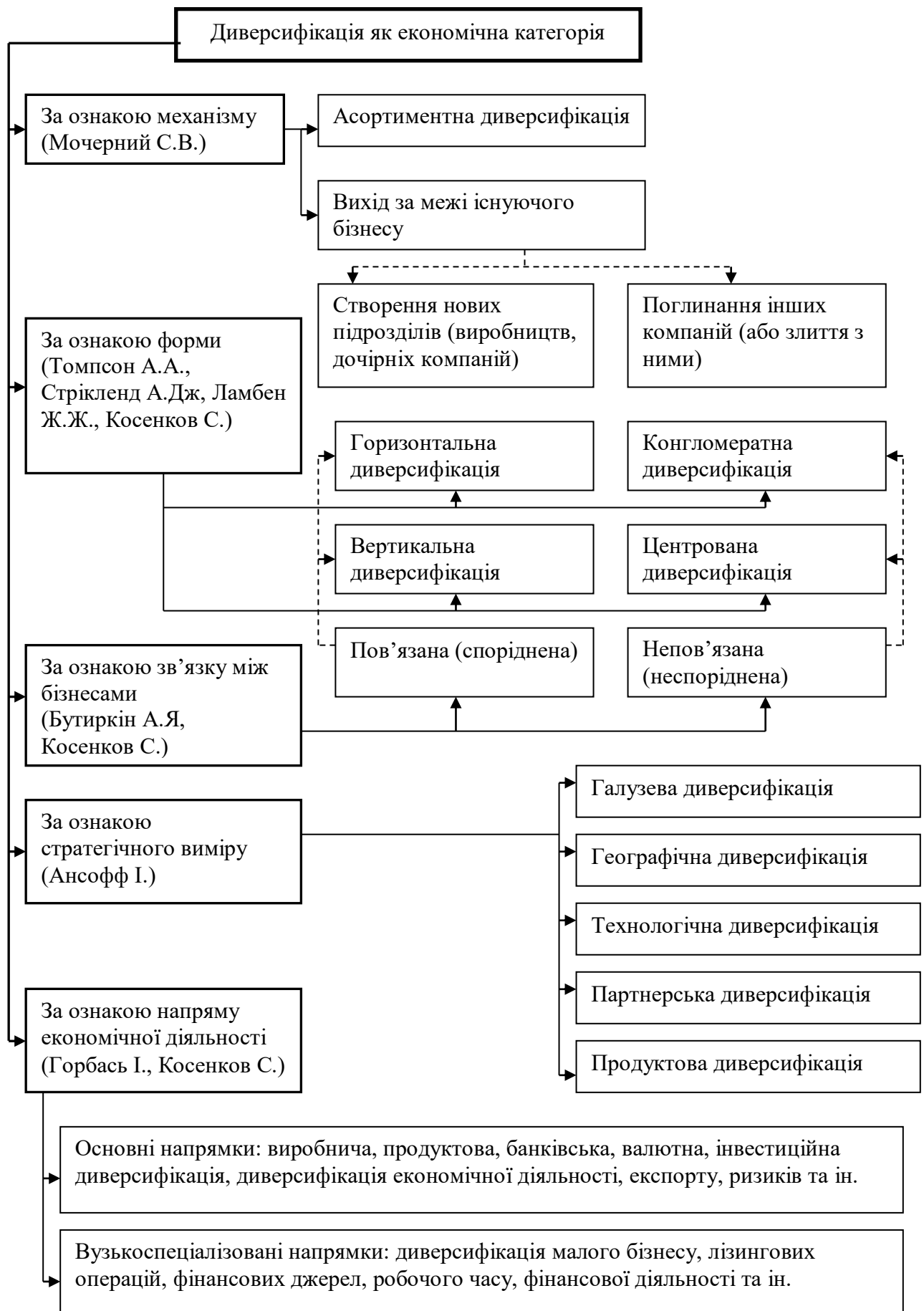


Рисунок 1.1 Система класифікаційних ознак та субпонять диверсифікації як економічної категорії (розроблено автором).

-інституціональна диверсифікація – розподіл капіталу між активами однієї галузі; цей інструмент вважається слабким захистом портфеля, оскільки у акцій компаній, що працюють в одному секторі, спостерігається висока кореляція курсової динаміки;

- валютна диверсифікація – розподіл капіталу між активами різних країн; захищає інвестора від ризику девальвації національної валюти;

- інструментальна диверсифікація – розподіл капіталу серед активів різних категорій (наприклад, серед акцій як більш ризикового інструменту та облігацій – як менш ризикового);

- секторальна диверсифікація – розподіл капіталу за різними галузями економіки [196].

Зазначений підхід є більш повним і обґрунтованим, оскільки дозволяє повною мірою декомпонувати змістовне поле дефініції „диверсифікація інвестицій”, чітко визначивши при цьому похідні дефініції видів такої диверсифікації. Втім, слід відзначити, що погляд на інституціональну диверсифікацію в зазначеному підході є надто вузьким: інституціональну диверсифікацію інвестицій доцільніше розглядати як інструмент мінімізації ризиків, пов’язаних з виробничою діяльністю. Саме такий підхід використовує венчурний інвестор, який здійснює капіталовкладення в значну кількість інноваційних проєктів, розраховуючи, що успішні проєкти повною мірою перекриють втрати від капіталовкладень у збиткові компанії.

Втім, слід відзначити, що дефініція інституційної (інституціональної, інституційно-орієнтованої) диверсифікації використовується не тільки в контексті диверсифікації інвестицій.

Зокрема, колектив авторів Лук’яненко Д., Лук’яненко О., Дорошенко О. використовують дефініцію інституціональної диверсифікації в контексті інституалізації (досліджуючи інституціональну диверсифікацію науково-технологічного розвитку Кореї) [87]. Приблизно в тому ж самому значенні використовується термін інституціональної диверсифікації в статті Бугріменко Р.М. „Освіта України як складова світового і європейського простору” [21].

В розглянутих вище джерелах інституційна (інституціональна) диверсифікації розглядається як, водночас, субкатегорія диверсифікації інвестицій та вид диверсифікації за ознакою її стратегічного виміру. Під інституційною (інституціональною) диверсифікацією в більшості джерел розуміється диверсифікація діяльності підприємства за інституційними об'єктами капіталовкладень, основною метою якої є нівелювання управлінсько-виробничих ризиків, безпосередньо пов'язаних зі специфікою ustalених управлінських та виробничих ланцюжків на кожному з таких об'єктів.

Втім, інституційно-орієнтовану диверсифікацію можна також розглядати як результат дихотомії дефініції диверсифікації за ознакою типу маркетингової орієнтації, за якою зазначену надкатегорію можна класифікувати на:

- інституційно-орієнтовану диверсифікацію;
- споживацько-орієнтовану диверсифікацію.

Маються на увазі випадки, коли компанія B2C-орієнтації (тобто компанія, що випускає споживацькі продукти) починає виробляти продукти, затребувані іншими компаніями, тим самим розширюючись на B2B-сегмент (наприклад, швейна фабрика починає виготовляти спецодяг), або, навпаки, компанія B2B-орієнтації (наприклад, машинобудівний завод) відкриває виробництво продуктів, розрахованих на кінцевого споживача, тим самим диверсифікуючись в B2C-сегмент.

Для більш чіткого розуміння типології диверсифікації за ознакою сегментної орієнтації наведемо класифікацію таких сегментів:

- B2C („business to customer”) – модель бізнесу з орієнтацією на кінцевого споживача, що передбачає здійснення робіт, надання послуг, виготовлення продукції для особистого споживання фізичними особами;

- B2B („business to business”) – модель бізнесу з орієнтацією на компаніи-клієнти, що передбачає здійснення робіт, надання послуг, виготовлення продукції для юридичних осіб;

- B2G („B2G business to government”) – модель бізнесу з орієнтацією на державу як клієнта, що передбачає здійснення робіт, надання послуг,

виготовлення продукції для державних установ та органів державного управління.

Крім того, в деяких джерелах зазначена класифікація доповнюється моделлю C2C („customer to customer”), коли суб’єктом здійснення робіт, надання послуг, виготовлення продукції для особистого споживання фізичними особами також виступає фізична особа, а також C2B („customer to business”), коли фізична особа надає послуги або виготовляє товари для юридичних осіб (наприклад, фріланс). Втім, зазначені випадки торкаються фізичних осіб як суб’єктів господарської діяльності, а в даному дослідженні акцент робиться на компаніях як господарюючих суб’єктах, тому зазначені моделі ми опустимо як ті, що не стосуються диверсифікації як інструменту ризик-менеджменту в компаніях.

Втім, вважається за доцільне ввести ще одну модель – B2S („business to society”), що передбачає орієнтацію бізнесу на неформальні або напівформальні соціальні інституції, що включає як різні аспекти соціальної відповідальності бізнесу (безкоштовна компонента, як, наприклад, будівництво дитячого майданчика або рекреаційної зони для членів громади), так і здійснення робіт, надання послуг, виготовлення продукції для неприбуткових громадських організацій за грантові, благодійні або інші кошти.

Таким чином, під споживацько-орієнтованою диверсифікацією ми пропонуємо розуміти диверсифікацію B2B та B2G-компаній в споживацький сегмент (B2C). А під інституційно-орієнтованою диверсифікацією – диверсифікацію в B2B, B2G та B2S-сегменти (як у випадках, коли компанія диверсифікується з B2C-сегменту, так і у випадках диверсифікацій типу B2B→B2G, B2G→B2S, B2B→B2S, та ін.).

Дамо визначення інституційно-орієнтованої диверсифікації за ознакою сегментної орієнтації компанії.

Інституційно-орієнтована диверсифікація – це розширення діяльності компанії за рахунок виходу в нові бізнес-сегменти, що мають інституційний характер, до яких можна віднести сегменти B2B („business to business”), B2G

(„B2G business to government”), B2S („business to society”). Інституційно-орієнтована диверсифікація є більш складною, ніж споживацько-орієнтована диверсифікація (запустити виробництво споживацьких товарів простіше, ніж налагодити зв'язки з інституційними клієнтами, втім, цей шлях є більш перспективним для компаній, оскільки передбачає роботу за довгостроковими контрактами (угодами), а це дозволяє суттєво знизити ризики, пов'язані з коливаннями споживацького попиту (такими як ризик зниження платоспроможності населення, ризик спонтанного коливання споживацьких вподобань, ризик появи нових товарів-замінників та ін.). Орієнтація на інституційного клієнта передбачає принципово інший механізм роботи, ніж орієнтація на кінцевого споживача: останній не зобов'язаний купувати товари та послуги компанії, тому її діяльність є тісно пов'язаною з високим рівнем комерційних ризиків, а дохід залежить від численних і різноманітних чинників, на більшість з яких компанія не має важелів впливу, особливо, в умовах вільної конкуренції.

Натомість, орієнтація на інституційного клієнта ґрунтується на іншому механізмі: виробничому процесу передує оформлення угоди, в якій конкретизуються всі аспекти послуг або робіт, які необхідно здійснити, або продукції, яку необхідно виготовити. Тому у разі, якщо компанія чітко дотримується виконання умов контракту, її господарська діяльність буде гарантовано відшкодована, а у випадку виникнення спірних ситуацій можливо вирішення питань у судовому порядку. Таким чином ризик того, що ресурси будуть витрачені, а продукція – не буде затребуваною ринком, суттєво мінімізуються, а господарські ризики (пов'язані з якістю продукції, дотриманням термінів та ін.) компанія може контролювати значно більшою мірою, ніж більшість ризиків B2C-сегменту.

В результаті проведеного дослідження дефініції „диверсифікація” можна зробити висновок, що вона виступає складним комплексним поняттям, що може бути класифікованим за цілою низкою ознак, які дозволяють повною мірою декомпонувати змістовне поле зазначеної дефініції та систематизувати

різні підходи, що існують в економічній літературі. Це слугує підґрунтям для більш ясного визначення сутності диверсифікації як інструменту урізноманітнення економічної діяльності, що виступає інструментом ризик-менеджменту за рахунок забезпечення оптимальної структури бізнес-портфелю, збалансованої за визначеними параметрами (співвідношення рівнів ризику та доходності, стадій життєвого циклу галузі або продукту та ін.).

Погляд на диверсифікацію як на інструмент ризик-менеджменту зумовлений самою історією застосування диверсифікаційних методів, оскільки диверсифікація як стратегія економічної діяльності стає більш поширеною, а її глибина – посилюється, саме в умовах нестабільної економічної ситуації, з високим рівнем ризику та невизначеності. Тому ризикованість діяльності можна розглядати як визначальний чинник, що зумовлює доцільність застосування диверсифікації як інструменту. Втім, зниження рівня ризику – це далеко не єдиний мотив, що стимулює використання інструменту диверсифікації. Зокрема, слід відзначити, що диверсифікація може виступати важливим інструментом забезпечення сталого розвитку компанії, методом забезпечення господарської експансії у різних вимірах, важелем посилення впливу компанії на основних ринках.

Аналіз класифікаційних підходів, що застосовуються в економічній літературі до поняття „диверсифікація”, показав, що для декомпозиції базової дефініції використовують такі класифікаційні ознаки, як форма, механізм, стратегічний вимір, наявність зв'язку між традиційним і новим бізнесом, напрям економічної діяльності. Пропонується доповнити систему класифікаційних підходів також ознакою типу моделі маркетингової орієнтації, за якою пропонується поділити диверсифікацію як інструмент ризик-менеджменту на інституційно-орієнтовану диверсифікацію та споживацько-орієнтовану диверсифікацію, оскільки саме тип моделі маркетингової орієнтації зумовлює і форму диверсифікації, і її механізм, і наявність зв'язку між бізнесами.

1.2 Теоретичне підґрунття гармонізації напрямів диверсифікації діяльності будівельного підприємства із інституціональними та суспільними пріоритетами

Діяльність українських будівельних компаній SMB-сегменту здійснюється у висококонкурентному середовищі в умовах падіння платоспроможного попиту населення та зниження рівня прибутковості юридичних осіб на фоні високої вартості кредитних ресурсів (що негативно впливає на потенціал капіталовкладень з боку корпоративного сегменту). В той же час спостерігається зростання суспільного запиту, що трансформується в державний запит, в сфері будівництва та реконструкції суспільно-значущих об'єктів (школи, лікарні, центри надання адміністративних послуг тощо), а також об'єктів, що мають підвищити туристичну та інвестиційну привабливість громад (розбудова туристичної інфраструктури, будівництво хабів та технопарків та ін.).

Зазначені чинники зумовлюють необхідність інституційної диверсифікації діяльності вітчизняних будівельних компаній SMB-сегменту як важливого інструменту їх розвитку в сучасних економічних умовах, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Для того, щоб диверсифікаційні процеси в будівельних підприємствах SMB-сегменту дозволяли водночас знизити рівень господарських ризиків та підвищити економічну ефективність, диверсифікація має бути економічно обґрунтованою, послідовною та систематичною. Стохастична реакційна диверсифікація, а також диверсифікація-наслідування (коли приклад успішної диверсифікації однієї компанії стає стимулом для керівництва інших компаній диверсифікуватися у нещодавно відкриту нішу) з високою імовірністю може привести до втрати інвестованих у диверсифікацію коштів внаслідок швидкого вичерпання потенціалу ніші або в результаті падіння цін у відповідь на перенасичення ринку. Яскравим прикладом недоліків такого підходу може слугувати швидке зростання конкуренції в сегменті монтажу металопластикових склопакетів в 2000-х рр., що призвело до скорочення норми

прибутку в зазначеній сфері діяльності та до швидкого вичерпання сегменту, що має всі ознаки ринку товарів та послуг тривалого використання.

Саме на такому ринку працюють будівельні компанії, тому специфіку ринку будівництва необхідно враховувати під час розробки стратегії диверсифікації. З одного боку, необхідно аналізувати актуальні потреби клієнтів, щоб в разі виявлення потенційно привабливих напрямів опинитись у фронті освоєння нового ринкового сегменту. З іншого – необхідно враховувати, що інші компанії аналогічного масштабу діяльності, які працюють в тій самій галузі, мають такі самі можливості щодо диверсифікації у сегменти з підвищеною нормою прибутковості, тому занадто висока норма прибутку, закладена піонерами нової субгалузі, може призвести до посилення конкуренції, демпінгу цін та швидкого вичерпання віднайденної ніші.

Тому для будівельних компаній SMB-сегменту більш перспективним напрямком вбачається не споживацько-орієнтована диверсифікація, а інституційно-орієнтована диверсифікація за моделями B2B, B2G та/або B2S (орієнтація на бізнес, державу або суспільні формації як на клієнта). Відмінність від споживацько-орієнтованої диверсифікації полягає в тому, що інституційні клієнти віддають перевагу налагодженим партнерським зв'язкам, тому у разі успішного виконання першого контракту компанія може розраховувати на стабільний пул замовлень.

Крім того, інституційна орієнтація для SMB-компаній у будівництві – це, переважно, діяльність у якості підрядника (субпідрядника), отже, інституційний клієнт зацікавлений не у товарах та послугах тривалого використання (як у випадку орієнтації на кінцевого споживача), потреба в яких виникає раз на 5 – 10 років, а у регулярному якісному виконанні робіт перевіреним підрядником. Тому навіть один-два інституційні клієнти можуть забезпечити невеликій будівельній компанії завантаженість на тривалий період.

Безперечно, що серед інституційних клієнтів є і ті, для яких потреба в будівельних роботах виникає, як і для кінцевих споживачів, досить рідко: це може буди будівництво нового офісу чи виробничого підрозділу,

термомодернізація цеху та ін. Втім, конкурентна привабливість такого сегменту є значно нижчою, ніж у випадку орієнтації на споживача, оскільки кількість потенційних клієнтів є значно меншою, а психологічні чинники прийняття рішень значно поступаються раціональним. Тому, в разі відкриття нового ринкового сегменту компанія з інституційною орієнтацією має менший ризик приваблення у цей сегмент конкурентів.

Для інституційних клієнтів найбільш значущим чинником є наявність успішної історії співпраці, тому, хоча на пошук одного інституційного клієнта доведеться витратити більше зусиль, це буде повністю компенсовано тривалістю господарських зв'язків, що набувають рис партнерства. Тому для будівельної компанії SMB-сегменту інституційна диверсифікація може стати інструментом не просто зниження ризиків, але і подальшого розвитку та зростання, якщо інституційні клієнти такої компанії самі є спрямованими на зростання і розвиток.

Проаналізуємо теоретичне підґрунтя гармонізації напрямів диверсифікації діяльності будівельного підприємства із інституціональними та суспільними пріоритетами. Особливу увагу приділимо орієнтації на суспільні інтереси, оскільки саме вона дозволяє вчасно реагувати на актуальні соціальні запити, що забезпечує не тільки затребуваність у послугах компанії з боку соціуму, але і допомагає створити імідж соціально відповідального бізнесу.

Парадигма орієнтації бізнесу на суспільні інтереси ґрунтується на дефініції соціальної відповідальності бізнесу (або корпоративної соціальної відповідальності – англ. Corporate Social Responsibility, CSR).

Поняття корпоративної соціальної відповідальності виникло в середині ХХ ст., втім особливого поширення воно набуло наприкінці ХХ ст. внаслідок актуалізації екологічних та соціальних проблем, зумовлених існуючими тенденціями технологічного розвитку. В умовах переходу до Індустрії 4.0 економічний розвиток як такий залишає свою роль головного пріоритету. Натомість, на перший план виходить питання соціальної відповідальності суб'єктів господарювання, оскільки саме на мікроекономічному рівні

формується основні соціальні та екологічні проблеми сучасності. Загальною світовою практикою вже стало обов'язкове звітування суб'єктів господарювання не тільки про фінансові результати своєї діяльності, але і про екологічні та соціальні.

В зарубіжній управлінській практиці питання соціальної відповідальності бізнесу є розробленими досить глибоко. Результати теоретичних та практичних досліджень з даного питання знайшли втілення у загальноприйнятих стандартах соціальної звітності: AA1000 AS (розроблено Британським інститутом соціальної та етичної звітності), ISO 26000, SA 8000 (спрямований на забезпечення корпоративної соціальної відповідальності перед найманими працівниками без урахування інших аспектів соцвідповідальності), GRI (стандарт ООН, що враховує Глобальні цілі сталого розвитку), Sunshine (стандарт Альянсу стейкхолдерів США). В Україні національний стандарт соціальної відповідальності, що міг би слугувати основою для корпоративних стандартів окремих компаній, на даний момент відсутній.

Наявність широкого переліку міжнародних та національних стандартів корпоративної соціальної відповідальності свідчить про ґрунтовні дослідження даної проблематики та її глибоке практичне опрацювання. В міжнародній науковій спільноті широко відомі праці таких вчених, як Г. Боуен [212], К. Девіс [215], П. Друкер [48], та ін., які, власне, і сформували сучасну концепцію корпоративної соціальної відповідальності. Сучасні проблеми в сфері соціальної відповідальності бізнесу досліджують, зокрема, такі фахівці, як Д. Баден [209] Д. Дефо [216], Н. Капалді [214], та ін.

В Україні над проблемами корпоративної соціальної відповідальності працюють такі вчені, як: О.П. Левченко [84], Т.М. Литвиненко [85], Н.С. Орлова та А.О. Харламова [113] та ін. Втім, спеціальних досліджень, присвячених формуванню стандартів корпоративної соціальної відповідальності підприємств окремих галузей, зокрема – будівельної, досі ще бракує.

Можна відокремити наступні компоненти соціальної відповідальності бізнесу:

- відповідальність перед акціонерами та іншими стейкхолдерами;
- відповідальність перед споживачами (покупцями, клієнтами);
- відповідальність перед персоналом;
- ділова відповідальність;
- відповідальність перед соціумом (зменшення екологічного навантаження, запобігання технологічним ризикам, раціональне користування ресурсами тощо);
- відповідальність перед місцевою громадою (розвиток місцевої інфраструктури та благоустрою, підтримка місцевих проєктів тощо).

В стандарті Міжнародної організації зі стандартизації ISO 26000:2010 особлива увага приділяється саме відповідальності перед споживачами: документ містить заклик на державному та корпоративному рівні захищати споживачів від ризиків для їх здоров'я та безпеки, сприяти та захищати економічні інтереси споживачів, надавати їм можливість робити інформований вибір, забезпечувати їх освіту, доступ до ефективних механізмів компенсації у випадку нанесення шкоди, стимулювати стійку структуру споживання та гарантувати свободу формування груп споживачів [230].

Стратегію розвитку соціальної відповідальності в українській економіці слід вважати одним із пріоритетних напрямків її трансформації, оскільки в економічно розвинених країнах питанням корпоративної соціальної відповідальності приділяється достатньо висока увага. Зокрема, в цілій низці країн ЄС (серед яких: Швеція, Фінляндія, Данія, Франція) концепція соціальної відповідальності бізнесу взагалі є інтегрованою в економічну політику держави. В країнах Європейського Союзу домінує думка, що соціальна відповідальність бізнесу забезпечує як сталий розвиток самої компанії, так і сталий розвиток економічних систем в цілому, оскільки реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності призводить до підвищення якості продуктів та послуг, до оздоровлення ринку праці, а також до домінування

відповідальної бізнес-поведінки. Переважна більшість європейських країн вже прийняли національні політики соціальної відповідальності бізнесу на державному рівні.

Варто зауважити, що в стратегії ЄС „Європа 2020: вибудовуючи розумну, стійку і всеосяжну в зростанні компанію” саме питанням соціальної відповідальності бізнесу відводиться чільне місце. Європейська Комісія сформулювала довгострокові цілі щодо розвитку соціальної відповідальності бізнесу, серед яких: створення умов, що мають сприяти стійкому зростанню, відповідальній бізнес-поведінці та забезпеченню постійної зайнятості у середньо- та довгостроковій перспективі [109].

Дефініція соціальної відповідальності є складною та неоднозначною, тому зупинимось на різних підходах до її трактування.

Левченко О.П. та Міщенко І.В. під соціальною відповідальністю бізнесу розуміють дотримання обраного та прийнятого напрямку задоволення очікувань соціуму, що має позитивний вплив на взаємовідносини компанії з її соціальним середовищем та покращує загальні результати діяльності [83].

Яцина В.В. та Самойленко В.С. визначають соціальну відповідальність бізнесу як волевиявлення керівництва компанії, що окреслюється певною бізнес-поведінкою щодо дотримання соціальних норм та обмежень, яка гарантує прогресивний розвиток і безпеку, а також забезпечує узгодження інтересів економічних суб'єктів, задіяних у суспільних відносинах.

Автори зазначають, що соціальна відповідальність бізнесу є багаторівневою та багатоаспектною. Крім корпоративної соціальної відповідальності Яцина В.В. та Самойленко В.С. виділяють такі рівні соціальної відповідальності, як індивідуальна соціальна відповідальність, суспільна соціальна відповідальність, державна соціальна відповідальність, глобальна соціальна відповідальність [203].

Фурса М. розглядає поняття соціальної відповідальності бізнесу у двох вимірах:

- як суспільний обов'язок компанії та її менеджменту приймати господарські рішення і здійснювати економічну діяльність, що відповідає інтересам суспільства, громади, компанії, окремої особистості, а також що підвищує рівень добробуту та відображає морально-етичний аспект соціальних відносин; визнання соціальної відповідальності бізнесом є добровільним волевиявленням, зумовленим бажанням позитивно впливати на суспільний розвиток, тобто соціальна відповідальність бізнесу не може стимулюватись ані економічними, ані юридичними інструментами (що виглядає дискусійним);

- як універсальна форма взаємозалежності та зв'язку господарюючого суб'єкта, держави та соціуму, що проявляється у здатності оцінити вплив господарської діяльності компанії на процес сталого розвитку на суспільному рівні [192].

Резнік Н. визначає соціальну відповідальність бізнесу як процес свідомої та відповідальної реалізації системи заходів у різних галузях життя суспільства, що спрямовуються на отримання позитивних екологічних та соціальних аспектів. Корпоративна соціальна відповідальність є добровільною, спрямованою на дотримання у господарській діяльності компанії високих стандартів щодо якості та безпечності продукції, мінімізації негативного впливу на довкілля, вирівнювання соціальних та економічних диспропорцій, дотримання високих соціальних стандартів щодо якості роботи з персоналом, формування партнерських взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання, соціумом та державою [155].

На нашу думку, найбільш точно окреслює змістовне поле дефініції „соціальна відповідальність бізнесу” визначення, сформульоване Світовою радою компаній за сталого розвитку: це довгострокове зобов'язання суб'єктів господарювання сприяти економічному розвитку та поводитись етично, водночас підвищуючи рівень життя співробітників, членів їх родин, громади та суспільства в цілому [16].

Варто відзначити, що таке різноманіття трактувань дефініції соціальної відповідальності бізнесу зумовлено різноманіттям моделей корпоративної соціальної відповідальності, що сформувались у світі, основними серед яких є:

- північно-європейська модель: принципи та засади соціальної відповідальності бізнесу визначаються та регулюються на державному рівні, закріплюючись у відповідних нормативно-правових актах, що містять стандарти, критерії та показники результативності соціальної відповідальності бізнесу;

- британська модель: характерною є активна роль держави у популяризації концепції корпоративної соціальної відповідальності, у фінансуванні проєктів, спрямованих на розвиток рівня соціальної відповідальності бізнесу, а також у відповідних освітніх програмах для університетів та бізнес-шкіл;

- американська модель: мінімум прямих важелів впливу на корпоративну соціальну відповідальність з боку держави; розвиток соціальної відповідальності бізнесу здійснюється шляхом використання інструменту пільг; некомерційні проєкти соціальної відповідальності бізнесу активно фінансуються бізнес-структурами;

- азійська модель: роль держави в регулюванні розвитку соціальної відповідальності бізнесу є високою, корпоративний сегмент виконує майже повний перелік соціальних зобов'язань відносно персоналу;

- африканська модель: соціальна відповідальність бізнесу здебільшого проявляється у адресному вирішенні актуальних проблем громад, зокрема, в проєктах забезпечення населення чистою водою, боротьби з голодом та епідеміями тощо [169].

За якою саме моделлю буде розвиватись корпоративна соціальна відповідальність в Україні спрогнозувати поки що досить важко, втім, скоріше за все, цей розвиток буде іти в напрямку британської або американської моделі.

Для будівельних компаній корпоративна соціальна відповідальність означає:

- якісне виконання будівельних робіт із дотриманням принципів безпеки, екологічності та енергоефективності;
- правдиве інформування клієнтів про переваги, недоліки, небезпеки та віддалені наслідки застосування тих чи інших матеріалів та технологій;
- прозорість господарської діяльності в цілому та ціноутворення зокрема; контроль техніки безпеки праці;
- повне прийняття відповідальності перед персоналом в межах українського законодавства;
- відповідальність за правильну утилізацію будівельних відходів;
- відповідальне ставлення до довкілля в процесі здійснення господарської діяльності;
- популяризацію технологій, спрямованих на підвищення енергоефективності та енергозбереження будівель;
- дотримання ділової відповідальності перед контрагентами: партнерами, постачальниками, кредиторами, компаніями-клієнтами;
- благодійну участь у проектах благоустрою для місцевих громад та ін.

Побудова бізнесу будівельної компанії SMB-сегменту на принципах соціальної відповідальності – обов'язкова умова для успішної інституціонально-орієнтованої диверсифікації.

Це зумовлено тим, що у малих та середніх компаній значно менше фінансових ресурсів, які можна спрямувати на формування позитивного іміджу, ніж у великого корпоративного бізнесу, тому обґрунтоване позиціонування компанії як соціально-відповідального бізнесу (реальні практики корпоративної соціальної відповідальності, участь у відповідних проектах, регулярне оприлюднення звітності щодо екологічної та соціальної відповідальності) може позитивно вплинути на діловий та соціальний імідж компанії, що стане важливим чинником в процесі підготовки угод та проходження тендерних процедур з інституційними клієнтами (іншими компаніями, державними установами, громадськими організаціями).

З цієї точки зору для малих і середніх будівельних підприємств доцільною вбачається розробка корпоративного стандарту соціальної відповідальності компанії. Зважаючи на відсутність національних стандартів в сфері соціальної відповідальності бізнесу, доцільно взяти за основу один із міжнародних стандартів з КСВ в тій частині, в якій він стосується соціальної відповідальності перед клієнтами компанії (корпоративними та некорпоративними споживачами), перед партнерами, стейкхолдерами, персоналом, перед соціумом та перед місцевою громадою. Оптимальним з цієї точки зору видається стандарт Міжнародної організації зі стандартизації ISO 26000:2010 [230].

Це може стати серйозною конкурентною перевагою для успішної інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельної компанії.

Саме парадигма орієнтації на суспільні інтереси має стати теоретичним підґрунтям інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельного підприємства SMB-сегменту із інституціональними та суспільними пріоритетами.

Поняття інституційно-орієнтованої диверсифікації, як було окреслено в розділі 1.1, має дві складові, які вимагають виокремлення:

- орієнтація на формальні інституції – задоволення стратегічних інтересів та пріоритетів інститутів державного управління; задоволення потреб інституційних клієнтів, під якими розуміються державні органи, громадські організації, комерційні компанії;

- орієнтація на неформальні інституції – суспільно-орієнтована диверсифікація, спрямована на задоволення потреб та інтересів місцевої громади та суспільства в цілому.

Компонента інституційно-орієнтованої диверсифікації з орієнтацією на формальні інституції передбачає можливість розбудови партнерських відносин з відповідними формальними інституціями, що має як суто економічні позитивні наслідки (зниження ризиків господарської діяльності, підвищення

показників ділової активності та ефективності господарської діяльності), так і іміджеві здобутки (формування іміджу соціально відповідального бізнесу).

В той же час орієнтація на неформальні інституції забезпечує лише останню складову: підвищує рівень корпоративної соціальної відповідальності компанії, але не призводить до покращення фінансових показників, оскільки заходи в сфері соціальної відповідальності частіше за все вимагають підвищення витрат.

Крім того, у випадку орієнтації на формальні інституції компанії простіше здійснювати інституційно-орієнтовану диверсифікацію завдяки наявності досить чітких орієнтирів: пріоритетів інституційних клієнтів, що є досить чітко формалізованими у відповідних документах.

Якщо будівельна компанія в першу чергу орієнтується на державні інституції як на інституційних партнерів, то для визначення перспективного спектру напрямів інституційно-орієнтованої диверсифікації необхідно ґрунтовно дослідити актуальні державні стратегії, політики, державні та регіональні цільові програми, державні замовлення та ін.

У випадку, якщо компанія зацікавлена у інституційних клієнтах – юридичних особах (комерційних або неприбуткових організаціях), то для дослідження їх пріоритетів та потреб необхідно проаналізувати відкриті організаційні документи, сайти, сторінки у соціальних мережах, що дозволить створити паспорт актуальних потреб кожного з потенційно цікавих інституційних клієнтів, задовольнити які може будівельна компанія, а також допоможе сформулювати комерційну пропозицію з акцентом на проблеми та можливості, найбільш актуальні для кожного потенційного інституційного клієнта.

Натомість, у випадку орієнтації на формальні інституції здобувати інформацію про актуальні суспільні пріоритети значно важче, оскільки це вимагає проведення соціологічних досліджень шляхом анкетування чи опитування із залученням фахівців відповідних організацій. Безумовно, певні суспільні пріоритети є сформульованими в загальному вигляді, зокрема це

стосується міського благоустрою, екологічних питань, питань безпеки та порядку, тощо.

Втім, коли справа стосується проєктів, в яких має конкретизуватись вирішення суспільних проблем, існує ймовірність виникнення конфліктів, що можуть мати негативний вплив на імідж компанії. Зокрема, при будівництві артоб'єкту існує ризик не догодити естетичним смакам частини громади; при будівництві дитячого майданчика – ризик негативного впливу на імідж компанії у випадку, якщо буде мати місце випадок травмування дитини; при будівництві майданчика для вигулу собак – ризик того, що жителі прилеглих будинків будуть незадоволені через підвищення рівня шуму та ін.

Безперечно, соціально відповідальний бізнес не може ігнорувати суспільні пріоритети, особливо в тій частині, що стосується ведення господарської діяльності (використання екологічних матеріалів та технологій, вторинна переробка відходів, мінімізація негативного впливу на довкілля та ін.), втім, брати участь у конкретних проєктах, що, як передбачається, мають задовольнити певний комплекс суспільних проблем, необхідно з обережністю, з огляду на те, що як соціум в цілому, так і окремі громади є дуже неоднорідними системами, а деякі елементи благоустрою можуть викликати негативну реакцію у окремих груп населення.

Зупинимось детальніше на механізмі визначення пріоритетних напрямів інституційно-орієнтованої диверсифікації з орієнтацією на інтереси державних формальних інституцій, оскільки для будівельних компаній SMB-сегменту саме цей напрям диверсифікації є найбільш перспективним з огляду на широкий фронт проблем, які мають бути розв'язаними на рівні державного управління та місцевого самоуправління.

Це зумовлено тим, що існуюча в Україні житлово-комунальна інфраструктура є водночас фізично зношеною та морально застарілою, що має наслідком неефективне використання енергетичних та інших природних ресурсів, підвищення вартості житлово-комунальних послуг, посилення соціальної напруженості та зниження платоспроможності населення.

Подолання зазначеного комплексу проблем є можливим тільки в разі реалізації політичної волі в частині принципової модернізації українських міст на засадах підвищення енергоефективності та енергозбереження, інфраструктурної перебудови, ресайклінгу та ін.

І саме будівельні компанії SMB-сегменту можуть стати амбасадорами модернізації вітчизняних міст шляхом активної участі в державних та місцевих проєктах та програмах, присвячених пріоритетним напрямкам економіко-соціального розвитку на державному рівні.

Серед державних пріоритетів, які необхідно враховувати будівельним компаніям на шляху інституційно-орієнтовної диверсифікації, варто відзначити наступні:

- європейська та євроатлантична інтеграція;
- розвиток українського експорту;
- модернізація транспортної інфраструктури;
- модернізація енергетичного сектору;
- підвищення рівня енергоефективності та енергозбереження;
- модернізація житлово-комунального господарства;
- реформа державних закупівель;
- енергетична безпека та енергонезалежність держави;
- збереження природного довкілля;
- популяризація фізичної культури та спорту;
- програми розвитку для дітей та юнацтва;
- розвиток інновацій.

На першому етапі будівельна компанія SMB-сегменту має визначитись з тими напрямками інституційно-орієнтованої диверсифікації, які, по-перше, відповідають пріоритетним державним інтересам, а по-друге, можуть бути реалізованими з огляду на наявні ресурси самої компанії. Якщо державні пріоритети мають спільні зони (наприклад, євроінтеграція перетинається зі збереженням природного довкілля та з енергоефективністю), то в таких зонах пошук актуальних проблем представляється найбільш перспективним.

На наступному етапі підготовки до інституційно-орієнтованої диверсифікації менеджмент компанії має детально проаналізувати відповідні державні та регіональні програми та проекти, спрямовані на реалізацію обраного напрямку інституційної диверсифікації.

Зокрема, керівництво будівельних компаній SMB-сегменту, що планують інституційну диверсифікацію в сфері енергоефективності, мають проаналізувати:

- „Державну цільову економічну програму енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива”;

- Закон України „Про енергозбереження”;

- Закон України „Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо стимулювання заходів з енергозбереження”;

- Закон України „Про регулювання містобудівної діяльності”;

- Закон України „Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб’єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації”;

- Закон України „Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб’єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації”;

- Закон України „Про енергетичну ефективність будівель”.

Необхідно також ознайомитись з офіційним веб-ресурсом Державного агентства з енергоефективності і енергозбереження України на предмет відповідних програм, проектів та наказів Держенергоефективності.

В рамках реалізації напрямку інституційної диверсифікації в сфері енергомодернізації будівельне підприємство може брати участь в тендерах наступних типів:

- проекти комплексної термомодернізації будівель громадського призначення (школи, дитячі садки, лікарні тощо);

- проекти розробки та встановлення систем рекуперації теплової енергії для виробничих підприємств комунальної власності;

- проекти термомодернізації міського житлового фонду;

- проекти реалізації енергозберігаючих технологій на нових об'єктах, що будуються (в тому числі це стосується нових будівель громадського призначення, житлових будівель, виробничих та комерційних об'єктів).

Необхідно відзначити, що пріоритети формальних та неформальних інституцій можуть частково співпадати, і саме на їх перетині зосереджено найбільш перспективні напрями інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельних підприємств SMB-сегменту. Зокрема, в якості такого пріоритету, характерного як для формальних державних інституцій, так і для більшості соціальних верств, є пріоритет енергоефективності та енергозбереження.

На формування політичної волі в сфері енергомодернізації держави здійснюють вплив такі фактори:

- нероздільний зв'язок питань євроінтеграції та енергомодернізації;

- посилення екологічних вимог на рівні світової спільноти;

- загострення питань енергетичної безпеки та енергонезалежності;

- підвищення рівня цін на традиційні енергоносії на світовому ринку;

- реструктуризація глобального ринку газу;

- технологічний прогрес в сфері енергетики;

- глобальні процеси формування нової енергетичної цивілізації, що транслюються на національні енергосистеми;

- посилення соціальної напруженості, зумовленої зростанням цін на енергоносії, на продукти та послуги з високою часткою енергоносіїв у собівартості, на комунальні послуги.

На усвідомлення необхідності енергомодернізації на рівні соціуму впливають наступні чинники:

- збільшення відсотку екосвідомих громадян, що розуміють необхідність ощадливого ставлення до природних ресурсів;

- зростання тарифів на енергоносії та комунальні послуги, що значно випереджає зростання середнього доходу;
- доступність технологічних рішень, спрямованих на заощадження ресурсів та на підвищення рівня енергонезалежності приватних осель;
- можливість залучити кредитні ресурси для фінансування приватних проєктів з енергомодернізації житла („теплі кредити”).

Варто зауважити, що економічні чинники в українській спільноті поки що переважають над екологічними, тому в процесі підготовки комерційної пропозиції, розрахованої на споживацький сегмент, будівельним компаніям доцільно робити акцент на економічних вигодах, що отримують домогосподарства завдяки реалізації проєктів енергомодернізації, а саме: на річній і місячній економії, на терміні окупності, на терміні окупності з урахуванням використання кредитних коштів тощо.

На державному рівні питання енергетичної безпеки, енергонезалежності, енергомодернізації, енергоефективності та енергозбереження визначаються в енергетичній політиці держави, що конкретизується в „Енергетичній стратегії України на період до 2035 р. „Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність”, прийнята розпорядженням Кабміну України №605-р від 18.08.2017 р. [150].

Для будівельних компаній SMB-сегменту широкі перспективи відкриває другий захід, а саме підвищення енергоефективності громадських і житлових будівель, що може здійснюватись шляхом їх термомодернізації, а саме:

- забезпечення приладного обліку енергоспоживання, формування інституту управління багатоквартирними будинками (на базі об'єднань співвласників багатоквартирних будинків – ОСББ), що дозволить значно підвищити ефективність приватного використання енергоресурсів, а також дозволить впровадити дієві механізми державної підтримки ОСББ на умовах співфінансування з метою реалізації проєктів з термомодернізації житлових будинків;

- підвищення рівня термічного опору огорожувальних конструкцій будівель за рахунок теплоізоляції стін, підвалів, дахів, заміни дверей та вікон, заміни та/або встановлення обладнання з підвищеною енергоефективністю (рекуператорів тепла, бойлерів, котлів, автоматичних систем управління тощо), впровадження заходів щодо регуляції споживачем рівня споживання теплової енергії (перехід від центральних теплових пунктів до індивідуальних, встановлення індивідуальних та будинкових регуляторів споживання тепла, реконструкція внутрішньобудинкових тепломереж);

- формування інструментарію державної технічної та фінансової підтримки для реалізації заходів щодо підвищення енергоефективності житлових будівель.

Ці три пункти створюють можливості та зумовлюють перспективні напрямки інституційно-орієнтованої диверсифікації малих та середніх будівельних компаній, оскільки питання термомодернізації окремих осель (споживацька орієнтація на клієнтів – фізичних осіб, яка призводить до „клаптевої” термомодернізації окремих квартир, що шкодить будівлі в цілому) переходить на рівень комплексної термомодернізації всього багатоквартирного будинку (інституційна орієнтація на ОСББ як клієнтів – юридичних осіб).

Впровадження принципів співфінансування (в тому числі – за участі зарубіжних партнерів) має забезпечити суттєве розширення фінансових можливостей потенційних клієнтів, зацікавлених у термомодернізації будівель. В існуючих умовах термомодернізацію окремих квартир можуть собі дозволити далеко не всі їх власники, а можливості програми „теплих кредитів” є обмеженими, тому не всі запити задовольняються. З огляду на це проекти співфінансування термомодернізації об’єктів ОСББ виглядають перспективнішими, оскільки мають забезпечити значно ширше охоплення.

Енергетична стратегія України конкретизується в стратегічних планах дій, а також в державних та місцевих стратегічних програмах. Чинний „Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 р.” був затверджений Розпорядженням Кабміну України №1228-р від 25.11.2015 р.

Документ містить план заходів з реалізації Національного плану дій з енергоефективності на період до 2020 р. [146].

Хоча офіційних даних про результати реалізації Національного плану дій з підвищення енергоефективності на період до 2020 р. досі не опубліковано, очевидно, що досить амбітні цільові показники в сфері термомодернізації житлових будинків, будівель бюджетних установ, а також будівництва споруд з енергоспоживанням, наближеним до нуля, не були досягнуті в зазначеному періоді, а отже зазначені заходи стають ще більш актуальними, що створює широкі можливості для інституційно-орієнтованої диверсифікації малих та середніх будівельних компаній за наступними напрямками:

- термомодернізація багатоквартирних житлових будинків з оформленим ОСББ;
- термомодернізація будівель бюджетних установ;
- участь у будівництві „пасивних будинків” – сучасний будівельний стандарт, що ґрунтується на принципах максимізації енергоефективності;
- участь у проєктах підвищення енергоефективності на промислових об’єктах.

Актуальні напрямки споживацько-орієнтованої диверсифікації для малих і середніх будівельних компаній:

- термомодернізація одноквартирних житлових будинків;
- будівництво приватних „пасивних будинків”.

Від напрямку термомодернізації окремих квартир в багатоквартирних будинках доцільно відмовитись, оскільки зазначений підхід призводить до дисбалансу в теплообміні будівлі в цілому, тому участь у таких проєктах може негативно вплинути на імідж соціально відповідальної компанії. Зараз існує певна кількість будівельних компаній SMB-сегменту, що порушують принципи соціальної відповідальності, не надаючи потенційним клієнтам в сфері термомодернізації окремих квартир багатоквартирних будинків повну та правдиву інформацію про наслідки такого підходу як для будинків в цілому, так і для утеплених таким чином квартир. Це не тільки призводить до

погіршення умов проживання в будинках з „клаптевою” термомодернізацією, але й ускладнює умови для реалізації заходів з термомодернізації решти квартир таких будинків в подальшому.

Тому для гармонізації напрямів диверсифікації діяльності будівельних компаній SMB-сегменту рекомендується зосередитись на наведених вище напрямках інституційної та споживацької орієнтації.

Проаналізуємо виконання окремих показників „Державної цільової економічної програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива [43]. В звіті зазначається, що попит населення у „теплих” кредитах значно перевищує підтримку, передбаченою державною цільовою програмою, а запланованих коштів не вистачає навіть на виконання програми в межах запланованих показників. Втім, це здебільшого стосується „теплих” кредитів для домогосподарств, оскільки недовиконання показника по стимулюванню заходів з підвищення енергоефективності ОСББ зумовлено ще одним чинником – недостатньою активністю власників квартир у багатоквартирних будинках щодо створення об’єднань та щодо колективного оформлення „теплих” кредитів.

Створення ОСББ гальмується недостатністю існуючої нормативно-законодавчої бази, а також специфікою національного менталітету. Втім, відповідно до Закону України „Про особливості права власності в багатоквартирному будинку” у випадку, якщо співвласники не створюють ОСББ в зазначений термін, функції з управління будинком переходять до призначеного на конкурсних засадах управителя. В умовах фактичної відсутності ринку таких управителів та недостатності відповідних підзаконних актів дана норма не виконується, що гальмує процес комплексної термомодернізації житлових будинків. Втім, у випадку, коли необхідні підзаконні акти буде прийнято, це не тільки забезпечить реальний розвиток ринку управителів багатоквартирних будинків в напрямку його інституціалізації, але й послугує стимулом для прискорення оформлення ОСББ

тими власниками квартир, що не бажають передавати власність в управління сторонній організації. В перспективі це має створити сприятливі умови для інституційної диверсифікації будівельних компаній SMB-сегменту в напрямку комплексної термомодернізації житлових будинків (інституційний клієнт – ОСББ).

Дослідження теоретичного та нормативно-законодавчого підґрунтя гармонізації напрямів диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств показало, що зараз в Україні склались сприятливі умови для інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельних підприємств у відповідності до державних та соціальних пріоритетів.

Найбільш перспективним напрямком вбачається участь у проєктах з підвищення енергоефективності будівель різного типу призначення, а також у проєктах будівництва „пасивних” будівель. Інституціональна диверсифікація може здійснюватись із залученням контрагентів різних типів: держава у особі державних та місцевих органів управління, ОСББ, суб’єкти господарювання та неприбуткові організації.

1.3 Концепція розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельного підприємства в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України

Рівень енергетичної ефективності української економіки в порівнянні з економічно розвиненими країнами залишається доволі низьким, що проявляється, з одного боку, у високому рівні енергоємності українського ВВП, що, в свою чергу, негативно впливає на конкурентоспроможність вітчизняної продукції як на внутрішньому, так и на зовнішніх ринках, а з іншого – у низькому рівні енергозбереження, що шкодить євроінтеграційним процесам, оскільки не відповідає достатньо суворим вимогам „Європейського зеленого курсу”. Саме тому особливої актуальності набувають завдання в сфері підвищення енергетичної ефективності економіки України, зокрема, спрямовані

на розвиток концепції розбудови стратегій інституційно-орієнтованої диверсифікації для будівельних підприємств.

Енергоефективність національної економіки є важливим компонентом енергетичної безпеки держави, що, в свою чергу, виступає одним із центральних пріоритетів національних урядів.

Як свідчить Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень за 2020 р. „Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування”, з восьми інтегральних індексів економічної безпеки, що входять до запропонованої авторами інтегрованої багатофакторної моделі економічної безпеки в контексті сталого розвитку (а саме: ресурсна достатність, економічна доступність, економічна прийнятність, екологічна прийнятність, ресурсно-технічне забезпечення, інституційно-організаційне забезпечення, відповідність політиці, відповідність цілям), станом на 2018 р. п'ять індексів набувають значення нижче визначеного мінімального порогу (а саме: ресурсна достатність, економічна прийнятність, ресурсно-технічне забезпечення, інституційно-організаційне забезпечення, відповідність цілям), а три перебувають у кризовій зоні між мінімальним порогом та нижнім оптимальним порогом (а саме: економічна доступність, екологічна прийнятність, відповідність політиці, відповідність цілям). Як зазначають автори дослідження, рівень енергетичної безпеки України за всі роки незалежності не виходив за межі „червоної” критичної зони – тобто був нижче мінімально припустимого рівня [51].

За даними офіційного сайту Держенергоефективності України, енергоємність промисловості суттєво знизилась за період з 2012 по 2018 рр.: з 0,55 до 0,19 тис. т. н.е./ млн. грн., що може свідчити про ефективність діючої державної політики в сфері енергоефективності [43]. Втім, навіть досягнутий рівень значно перевищує рівень енергоємності європейських економік [53].

Варто відзначити, що питанням енергоефективності в Європі та світі в сучасному періоді приділяється підвищена увага, що зумовлено досить амбітними цілями, закладеними в „Європейський зелений курс”.

В останні роки в енергетичній політиці ЄС спостерігаються істотні зміни, продиктовані двома основними мотивами: зниження рівня енергетичної залежності (тобто, залежності від імпортованих в країни Євросоюзу вуглеводнів) і зниження викидів парникових газів. Ці два мотиви послужили підставою для прийняття протягом 2019 – 2020 рр. наступних документів:

- The European Green Deal (Європейський зелений курс);
- An EU Strategy for Energy System Integration (Стратегія комплексного розвитку енергетичної системи ЄС);
- A Hydrogen Strategy for a Climate-Neutral Europe, Brussels (Воднева стратегія для кліматично нейтральної Європи);
- EU strategy to reduce methane emissions (Європейська стратегія скорочення метанових викидів).

Європейський зелений курс (від же «Зелений пакт для Європи») – це амбітний документ, прийнятий 11 грудня 2019 р. Європейською комісією, що фіксує наміри домогтися повної перебудови європейської економіки з метою скорочення викидів парникових газів і рівня забруднення навколишнього середовища в країнах ЄС до нуля до 2050 р. [69].

У презентації «Введення в Зелений курс для Європи» В. Бізека, експерта WESCOOP за законодавством ЄС, озвучені такі цілі, як дворазове або триразове підвищення рівня реновації будівель з метою зростання енергозбереження, а також досягнення нульових викидів CO₂ транспортною сферою (електромобілі в якості особистого транспорту, водень і біопаливо – в великовантажному автотранспорті, авіації, судноплаванні) [11].

Значний розрив між показниками енергоефективності української економіки, та амбітними цілями, на які орієнтується „Європейський зелений курс”, може стати суттєвою перепоною на шляху євроінтеграції України, особливо з огляду на ту роль, яку ЄС намагається перебрати в питаннях впливу на рівень викидів парникових газів на глобальному рівні.

Розглянемо Стратегію комплексного розвитку енергетичної системи ЄС, прийняту у 8 липня 2020 р., яка, на відміну від Європейського зеленого курсу,

носить не декларативний характер, а характер планового документа з конкретними цільовими показниками. Зокрема, планується, що вже до 2050 р. в загальному обсязі газоподібних палив частка природного газу скоротиться до 20%; частка ВДЕ в структурі виробництва електроенергії виросте до 55 – 60% в 2030 р. і до 84% в 2050 р.; частка електричного опалення в житловому фонді зросте до 40% в 2030 р. і до 50 – 70% в 2050 р. [208].

Серед положень зазначеної стратегії варто відзначити наступні:

- формування регуляторних передумов для розвитку альтернативного «декарбонізованого» газового ринку (низьковуглецеві і поновлювані газоподібні палива, такі як «зелений» водень, біометан, біогаз, синтез-газ) з одночасним скороченням частки традиційного природного газу;

- штучне підвищення конкурентоспроможності ВДЕ в порівнянні з традиційними вуглеводневими джерелами енергії («здешевлення» ВДЕ за рахунок податкових преференцій і, одночасно, «подорожчання» традиційних джерел за рахунок застосування спеціальної декарбонізаційної компоненти);

- форсований розвиток електрифікації всіх сфер життєзабезпечення і економіки ЄС на основі ВДЕ;

- спільне використання існуючої газотранспортної інфраструктури для транспортування водню, а також створення нових видів енергоінфраструктури [208].

Воднева стратегія для кліматично нейтральної Європи, також прийнята 8 липня 2020 р., конкретизує кроки щодо заміщення традиційних видів палива, використовуваних вантажним транспортом (морським, річковим, важким автомобільним), водневим паливом [207].

Варто відзначити, що, хоча амбітність цілей, закладених в зазначених стратегіях, може здаватись недостатньо обґрунтованою, тим не менш, при існуючому рівні розвитку технологій, цільові показники, закладені в Стратегії комплексного розвитку енергетичної системи ЄС та у Водневій стратегії для кліматично нейтральної Європи, є цілком досяжним.

Це призведе до кардинальної перебудови як системи енерговиробництва, так і сфери енергоспоживання за всіма основними напрямками: в електроенергетиці використання вуглецевих палив буде скорочуватись на користь ВДЕ; в комунальному секторі передбачається повний перехід від природного газу до електроопалення, а також підвищення рівня енергозбереження; в транспортному секторі – перехід до електро- та водневого транспорту.

Ще один важливий з точки зору питань можливостей євроінтеграції документ – Європейська стратегія скорочення метанових викидів (Стратегія ЄС щодо метану), прийнята 14 жовтня 2020 року. Даний документ спрямований на формування міжнародного механізму скорочення метанових викидів в глобальній економіці [224].

У метанової стратегії ЄС вказується, що для досягнення кліматичної нейтральності Європи відповідно до Європейського зеленого курсу необхідно розробити механізм, спрямований на скорочення метанових викидів шляхом посилення процесів їх обліку та контролю. Це повинно забезпечити 2030 р. досягнення цільового показника скорочення метанових викидів в ЄС на рівні 35 – 37% від рівня 2005 р. [224].

Таким чином, рівень енергоефективності вітчизняної економіки та її відповідності світовим екологічним стандартам є надважливим чинником впливу на розвиток української економіки в контексті ґрунтовних змін, що відбуваються в енергосекторі Європи та світу. Рівень амбітності цілей української політики в сфері енергоефективності та темпи покращення показників енергоефективності, енергоємності економіки та енергозбереження є недостатніми з точки зору відповідності рівню амбітності цілей в європейській енергополітиці, а це може стати не тільки перешкодою на шляху до євроінтеграції, але і важелем економічного тиску на вітчизняну економіку з боку ЄС, що може статися вже в 2024 році, коли, як очікується, вступлять в силу перші європейські нормативно-законодавчі акти, які будуть прийняті до

кінця 2021 року на першому етапі реалізації зазначених стратегій в рамках „Європейського зеленого курсу”.

Концептуальні основи розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельного підприємства, на наш погляд, повинні ґрунтуватись на системному підході, що передбачає погляд на підприємство як на складну динамічну систему як з точки зору його надсистем (галузевого та загальноекономічного середовища), так і з точки зору підсистем-складових (підрозділів, бізнес-процесів тощо).

Погляд на будівельне підприємство з точки зору надсистем суттєво виходить за межі оцінки його конкурентного положення та ділових зв'язків. Він, в першу чергу, повинен акцентуватись на суспільній значущості конкретного бізнесу та потенціалах розвитку останньої відповідно до динаміки актуальних суспільних потреб.

З цієї точки зору розбудова стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації повинна ґрунтуватись на принципах клієнтської орієнтованості та інновативності, причому інновативності в широкому розумінні, що проявляється не тільки в розробці інноваційних технологій та продуктів, але й у винайденні нових підходів щодо надання сервісів, задоволення реальних клієнтських потреб, механізмів пошуку клієнтів та ін.

В умовах, коли система енергозабезпечення в Україні зазнає суттєвих трансформаційних змін, що з часом будуть тільки посилюватися під впливом глобальних та євроінтеграційних чинників, перед будівельними підприємствами відкривається широкий спектр нових можливостей для розвитку, причому скористатись цими можливостями буде легше саме малому і середньому бізнесу, як більш гнучкому та такому, що має значно більший резерв адаптивності, ніж великі будівельні корпорації.

З огляду на актуальні задачі, що стоять перед українською енергосистемою в умовах євроінтеграції та трансформації європейської енергетичної системи, а також на роль та можливості малих та середніх будівельних підприємств, пропонується будувати концепцію стратегії

інституційно-орієнтованої диверсифікації для будівельних підприємств SMB-сегменту за наступними двома напрямками:

- диверсифікація в сферу енергосервісу (отримання енергосервісних контрактів з ОСББ, підприємствами бюджетної та небюджетної сфери на обслуговування об'єктів житлового, громадського, комерційного призначення);
- диверсифікація в сферу підвищення енергетичної ефективності об'єктів житлового, громадського, комерційного призначення (зокрема, програма „Енергодім”, робота з ОСББ), а також в сферу енергетичної сертифікації.

Зупинимось на базових дефініціях, що зумовлюють визначені напрями інституційно-орієнтованої диверсифікації для будівельних підприємств SMB-сегменту.

За даними офіційного сайту Держенергоефективності України енергосервіс визначається як комплекс організаційних та технічних енергозберігаючих (енергоефективних) та інших заходів, метою яких є зменшення рівня споживання паливно-енергетичних ресурсів, витрат на їх оплату та/або послуг ЖКГ для замовника такого сервісу [43].

На офіційному сайті Проекту децентралізації наводиться інше визначення енергосервісу, як механізму, що дозволяє органам місцевого самоврядування підвищити рівень енергоефективності підпорядкованих комунальних заходів за участю приватних інвесторів, що фінансують енергоефективні заходи в будівлях, що належать бюджетним установам, а потім отримують відшкодування з бюджетних коштів, що вивільняються за рахунок отриманої економії [55].

В якості таких приватних інвесторів виступають енергосервісні компанії (ЕСКО), що здійснюють капіталовкладення в енергоефективні заходи для об'єктів нерухомості, що знаходяться у власності бюджетних установ. ЕСКО отримують оплату за проведені заходи за рахунок отриманої економії бюджетних коштів, що становить економічний стимул для забезпечення максимального рівня енергоефективності.

Слід зазначити, що, відповідно до Закону України „Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб’єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації”, поняття „щорічний платіж виконавцю енергосервісу” та „щорічне скорочення витрат замовника енергосервісу” не є тотожними: щорічний платіж не може перевищувати щорічну економію, втім, щорічна економія не повинна повністю перераховуватись виконавцю енергосервісу. Щорічний платіж встановлюється в межах прогнозованого скорочення витрат замовника енергосервісу, що фіксується в енергосервісному договорі.

Зазначене визначення, з одного боку, є більш чітким, оскільки не ототожнює поняття енергоефективності та енергозбереження (акцент робиться саме на енергоефективних заходах), а також пояснює сутність енергосервісу як механізму. Втім, з іншого боку, воно є надто вузьким, оскільки передбачає надання сервісу лише для комунальних установ, в той час як можливості застосування механізму енергосервісу, як вже зазначалося, є значно ширшими.

Продемонструємо це на прикладі енергетичної компанії Yasno, що надає послуги енергосервісу для бізнесу [54].

Компанія Yasno пропонує комерційним компаніям укласти енергосервісний контракт щодо надання комплексних послуг з підвищення енергоефективності бізнесу, що передбачає:

- технічну розробку проєкту з підвищення енергоефективності;
- фінансування енергоефективного обладнання;
- постачання енергоефективного обладнання;
- монтаж енергоефективного обладнання;
- моніторинг енергоспоживання;
- сервісне обслуговування енергомодернізованого обладнання;
- проведення навчання співробітників щодо користування енергомодернізованим обладнанням та застосування енергоефективних технологій.

Зазначений комплекс послуг енергосервісу має забезпечити, як зазначається на офіційному сайті компанії Yasno, „гарантоване досягнення економії енергоресурсів” [54].

Слід відзначити, що напрям диверсифікації в сферу енергосервісу є рекомендованим здебільшого для середніх будівельних підприємств, оскільки для малих будівельних підприємств участь в енергосервісних угодах в ролі ЕСКО підвищує рівень фінансових ризиків, оскільки ризики за проектом підвищення енергоефективності має нести саме енергосервісна компанія. Крім того, диверсифікація в сферу енергосервісу вимагає суттєвого відволікання вільних обігових коштів, брак яких малі будівельні підприємства відчувають гостріше, ніж середні та великі. За законодавством ЕСКО може використовувати для інвестування в проекти енергоефективності як власні, так і залучені та кредитні кошти, втім, використання останніх підвищує рівень зобов'язань енергосервісної компанії, а отже, і загальний рівень ризику.

Саме тому зосередитись на диверсифікації в сферу енергосервісу рекомендується середнім будівельним компаніям, що не тільки мають достатній резерв власних інвестиційних ресурсів, але й мають більше можливостей щодо мінімізації фінансових ризиків, пов'язаних із забезпеченням реалізації енергоефективних проектів.

Що стосується другого рекомендованого напряму інвестиційної диверсифікації (диверсифікація в сферу підвищення енергетичної ефективності об'єктів житлового, громадського, комерційного призначення, а також в сферу енергетичної сертифікації), то він, на наш погляд, не має обмежень за масштабами бізнесу, тому може застосовуватись як середніми, так і малими будівельними підприємствами.

Найбільш перспективними субнапрямами в рамках зазначеного напрямку вбачаються наступні:

- проекти з підвищення енергоефективності інституційних клієнтів-ОСББ (зокрема, проекти в рамках місцевих програм підтримки ОСББ та програми „Енергодім”) та інших інституційних клієнтів;

- енергетична сертифікація (будівель ОСББ, будівель на балансі бюджетних організацій та ін.).

Програма „Енергодім” Фонду енергоефективності є грантовою програмою часткового відшкодування енергоефективних заходів, бенефіціарами якої можуть стати об’єднання співвласників багатоквартирних будинків [128]. За умови активного створення ОСББ, інституційна диверсифікація в сферу енергомодернізації житлових будинків може стати основою для переорієнтації спеціалізації значної кількості малих і середніх будівельних компаній, причому ризик швидкого вичерпання зазначеного ринку є незначним, зважаючи на реальні масштаби енергомодернізації, якої потребують об’єкти вітчизняного багатоквартирного житлового сектору.

Необхідність енергетичної сертифікації будівель зумовлена тим, що близько 85% вітчизняного житлового фонду має рівень енергоспоживання, що на 40 – 70% перевищує рівень енергоспоживання новобудов (багатоквартирних будинків, побудованих після 1990 р.), що унеможливує дотримання світових та європейських стандартів в сфері ощадливого енергоспоживання та енергозбереження. Рівень енергоефективності будівель на балансі бюджетних організацій також не відповідає міжнародним та європейським нормам.

Саме цим і зумовлена потреба в енергоаудиті багатоквартирних будівель та будівель на балансі бюджетних організацій із наданням енергетичного сертифікату, в якому визначається необхідний перелік енергоефективних заходів для кожної такої будівлі. Порядок енергетичної сертифікації визначається Законом України „Про енергетичну ефективність будівель” [135].

В енергетичному сертифікаті визначається клас енергоефективності будівлі, енергоспоживання в різних видах інженерних систем, перелік та порядок енергоефективних заходів, спрямованих на підвищення енергоефективності будівлі та на доведення її до рівня мінімальних визначених вимог. Виготовлення енергетичних сертифікатів здійснюється атестованими фахівцями з сертифікації енергетичної ефективності будівель.

Доцільність інституційної диверсифікації будівельних компаній в сферу енергетичної сертифікації зумовлена не стільки можливістю отримання фінансової вигоди за рахунок виконання робіт та послуг безпосередньо в сфері енергетичної сертифікації, скільки можливістю налагодження зв'язків з потенційними інституційними клієнтами за першим субнапрямком диверсифікації, а саме за напрямком участі в проєктах з підвищення енергоефективності будівель, особливо житлових. Надання послуг з енергетичної сертифікації може стати значущим чинником на користь укладання угоди саме з тією будівельною компанією, з якою у інституційного клієнта-ОСББ вже є позитивна історія співпраці (в даному випадку – у сфері надання послуг з енергосертифікації).

Погляд на будівельне підприємство з точки зору підсистем дозволяє сформулювати концепцію розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації за розглянутими вище напрямками. В якості таких підсистем можуть виступати підрозділи, напрямки діяльності та бізнес-процеси, що, з одного боку, не здатні функціонувати за межами надсистеми-підприємства, а з іншого – відіграють значущу роль у фінансово-господарській діяльності підприємства як складної динамічної економічної системи.

Значущість бізнес-процесу (напрямку діяльності, підрозділу) для надсистеми-підприємства можна визначити, аналізуючи питання можливостей та небезпек його передачі на аутсорсинг. Якщо бізнес-процес може бути передано на аутсорсинг легко, без надмірного зростання ризиків і з одночасним зростанням продуктивності праці, значить він не є для бізнесу критично важливим. Вивільнення ресурсів (людських, фінансових, фондів) в результаті передачі окремих бізнес-процесів на аутсорс доцільно розглядати як один із ресурсних резервів для інституційно-орієнтованої диверсифікації.

На підготовчому етапі розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації малих та середніх будівельних підприємств необхідно провести ґрунтовний аналіз можливостей та небезпек, що пов'язані з диверсифікацією конкретного бізнесу.

Це зумовлено амбівалентністю диверсифікаційних процесів в SMB-сегменті: з одного боку, диверсифікація підвищує стійкість бізнесу в кризових умовах, дозволяє підвищити його ефективність та адаптивність, але з іншого, в умовах обмежених ресурсів, що є властивим для малого та середнього бізнесу, існує ризик, що розвиток нових бізнес-напрямків буде здійснюватись за рахунок вже налагоджених, розвинених бізнесів, що може призводити до скорочення загальної ефективності діяльності.

Це робить доцільним проведення SWOT-аналізу на етапі підготовки до розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, що передбачає комплексний аналіз сильних та слабких сторін конкретного будівельного підприємства у взаємозв'язку з тими можливостями та небезпеками, що зумовлює диверсифікація.

Зупинимось на можливостях та небезпеках, які можуть бути пов'язаними з інституційно-орієнтованою диверсифікацією будівельних підприємств SMB-сегменту.

До можливостей, що відкриває інституційно-орієнтована диверсифікація, можна віднести наступні:

- підвищення рівня фінансової стійкості підприємства у випадку настання кризових явищ у галузі та/або в економіці в цілому;
- підвищення рівня адаптивності до змін в динамічному економічному середовищі;
- можливість ефективного розподілу грошових ресурсів між напрямками діяльності, а також можливість інвестування в нові напрями з підвищеною нормою рентабельності;
- можливість появи асортиментних переваг у порівнянні з конкурентами (розширення спектру послуг, що надаються, є умовою того, що інституційний клієнт з позитивною історією співпраці не буде вимушений шукати нового контрагента для виконання замовлень у суміжних сферах);
- можливість обміну набутим досвідом між підрозділами (напрямами, бізнесами).

До небезпек, пов'язаних з інституційно-орієнтованою диверсифікацією, варто віднести наступні:

- виникнення проблем в плануванні і бюджетуванні розвитку різних напрямків бізнесу в умовах обмежених ресурсів (фінансових, управлінських, персоналу, основних фондів та ін.);
- проблеми координації та менеджменту не пов'язаних між собою (або слабо пов'язаних) бізнес-напрямків;
- ризик інвестування у збиткові бізнес-напрямки (або у бізнес-напрямки з нижчою фінансовою ефективністю, ніж у основних напрямків діяльності);
- виникнення проблем та труднощів в централізації процесів та розрахунків між різними напрямками бізнесу.

Можливості і небезпеки диверсифікації необхідно розглядати саме в контексті сильних і слабких сторін компанії: небезпеки можуть перекриватись сильними сторонами і переорієнтовуватись у можливості, а можливості, в свою чергу, можуть нівелюватись і навіть набувати рис небезпек в ситуаціях браку відповідних сильних сторін, необхідних для їх реалізації.

Побудуємо концептуальну схему розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельних підприємств SMB-сегменту (рисунок 1.2).

Диверсифікацію діяльності підприємства доцільно розглядати як своєрідний інвестиційний проєкт, пов'язаний з відволіканням певних ресурсів (управлінських, фінансових, персоналу, основних фондів та ін.) від основної діяльності на користь нових видів діяльності з метою отримання прибутку. Навіть у випадку, коли диверсифікація не вимагає капіталовкладень у грошовій формі, з нею можуть бути пов'язані альтернативні витрати у вигляді недоотриманого прибутку від тих основних напрямків діяльності, з яких були перенаправлені ресурси (нефінансові та фінансові) на нові напрямки диверсифікації. Тому підхід до вибору напрямків інституційно-орієнтованої диверсифікації повинен бути таким самим, як і в процесі вибору між альтернативними напрямками інвестування.



Рисунок 1.2 – Концептуальна схема розробки стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації (розроблено автором)

Необхідність використання методики сценарного аналізу разом з підходами SWOT-аналізу та інвестиційного аналізу зумовлена ризиками, притаманними диверсифікації як управлінському процесу.

Стратегічний аналіз інституційно-орієнтованої диверсифікації, на нашу думку, повинен включати наступні етапи:

- вивчення та оцінка конкурентної позиції будівельного підприємства SMB-сегменту;
- аналіз актуальних стратегій будівельного підприємства;
- матричний аналіз портфелю проєктів диверсифікації;
- оцінка привабливості основної галузі та галузей можливої диверсифікації;
- порівняння галузей інституційно-орієнтованої диверсифікації (наприклад, порівняння диверсифікації в енергосервіс для бюджетних підприємств для корпоративних клієнтів; диверсифікації в проєкти в рамках програми „Енергодім” та в проєкти з підвищення енергоефективності об’єктів на балансі бюджетних установ та ін.);
- порівняння підрозділів (існуючих напрямків діяльності) за пріоритетними критеріями з метою визначення резервів (фінансових, управлінських, людських та ін.) для проведення диверсифікації;
- формування плану диверсифікації;
- аналіз стратегічної відповідності плану диверсифікації іншим стратегічним планам будівельного підприємства;
- інтеграція стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації в загальну стратегію розвитку будівельного підприємства.

Розроблену стратегію інституційно-орієнтованої диверсифікації необхідно оцінити на предмет наявності ризиків, що можуть стати на заваді її реалізації. До таких ризиків можна віднести ризик недостатньої адаптивності стратегії до змін в конкурентному середовищі та в економіці в цілому; ризик відсутності достатньої підтримки стратегії диверсифікації з боку менеджменту на персоналу; ризик невідповідності обраних показників для оцінки

ефективності реалізації стратегії диверсифікації (може призводити як до передчасної відмови від окремих напрямків диверсифікації, так і до необґрунтованого дотримання стратегії диверсифікації, що виявилась неефективною); перевищення планових витрат на реалізацію стратегії диверсифікації внаслідок недостатньо обґрунтованої попередньої їх оцінки та ін.

Щоб мінімізувати зазначені вище ризики необхідно застосовувати детальний попередній аналіз стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації підприємства, можливостей та загроз, пов'язаних з реалізацією альтернативних стратегій, обґрунтовувати вибір оціночних параметрів, виходячи з пріоритетів загальної стратегії розвитку будівельного підприємства, а також забезпечити постійний моніторинг та аналіз зазначених параметрів з метою раннього виявлення відхилень в процесі реалізації стратегії диверсифікації.

Відсутність належного обґрунтування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, відсутність або недостатня проробленість плану диверсифікації, спонтанне прийняття управлінських рішень про диверсифікацію в бізнес-напрямки, що видаються перспективними – основні причини неуспішних диверсифікаційних заходів, що призводить до неефективного витрачання вільних ресурсів, які могли б бути спрямованими на розвиток компанії, а також до зниження рівня прибутковості господарської діяльності.

Розроблені концептуальні підходи дозволять будівельному підприємству SMB-сегменту в умовах обмеженості ресурсів забезпечити розбудову обґрунтованої стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, інтегрованої в систему стратегічного планування компанії, що забезпечить досягнення пріоритетних стратегічних цілей, таких як підвищення рівня фінансової стійкості в умовах нестабільного економічного середовища, зниження рівня загальногосподарських ризиків, підвищення рівня економічної ефективності підприємства за рахунок виходу на нові перспективні ринки.

Висновки до розділу 1

В результаті проведеного дослідження теоретико-методологічних засад інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності малих і середніх будівельних підприємств були отримані наступні результати та сформульовані наступні висновки.

1. Дефініція „диверсифікація”, як показав аналіз існуючих підходів до її визначення як зарубіжними, так і українськими авторами, переважно набуває змістовних відтінків в контексті урізноманітнення економічної діяльності, а не в контексті зміни напрямку діяльності. Саме урізноманітнення бізнес-портфелю або інвестиційного портфелю забезпечує реалізацію диверсифікації як інструменту ризик-менеджменту за рахунок набуття оптимальної структури такого портфелю, збалансованої за визначеними параметрами (співвідношення рівнів ризику та доходності, стадій життєвого циклу галузі або продукту та ін.). Тому диверсифікацію будівельних підприємств доцільно розглядати саме в контексті урізноманітнення (а не зміни) основного напрямку діяльності, оскільки саме таке трактування зазначеної дефініції є переважним в економічній літературі.

2. В результаті систематизації різних підходів до класифікації категорії „диверсифікація” на субкатегорії за різними ознаками (такими, як форма, механізм, стратегічний вимір, наявність зв'язку між традиційним і новим бізнесом, напрям економічної діяльності) було запропоновано новий підхід до декомпонування зазначеної дефініції за ознакою типу моделі маркетингової (сегментної) орієнтації на інституційно-орієнтовану диверсифікацію та споживацько-орієнтовану диверсифікацію як значущий для 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.

3. Інституційно-орієнтовану диверсифікацію пропонується розглядати як розширення діяльності компанії за рахунок виходу в нові бізнес-сегменти, що мають інституційний характер, до яких можна віднести сегменти B2B

(„business to business”), B2G („B2G business to government”), B2S („business to society”). Інституційно-орієнтована диверсифікація є більш складною, ніж споживацько-орієнтована диверсифікація, але дозволяє суттєво знизити ризики, пов’язані з коливаннями споживацького попиту. Орієнтація на інституційного клієнта передбачає принципово інший механізм роботи, ніж орієнтація на кінцевого споживача, оскільки остання є тісно пов’язаною з високим рівнем комерційних ризиків, тому що в цьому випадку дохід компанії залежить від численних різноманітних чинників, на більшість з яких вона не має важелів впливу в умовах вільної конкуренції.

4. Аналіз теоретичного підґрунтя гармонізації напрямків диверсифікації дозволив зробити висновок, що обов’язковою умовою для успішної 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, у порівнянні з великим корпоративним бізнесом, тому обґрунтоване позиціонування компанії як соціально-відповідального бізнесу може позитивно вплинути на її діловий та соціальний імідж, що може стати вирішальним чинником в процесі підготовки угод та проходження тендерних процедур з інституційними клієнтами. З цієї точки зору 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.

5. Дослідження теоретичного та нормативно-законодавчого підґрунтя гармонізації напрямків диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств показало, що зараз в Україні склались сприятливі умови для інституційно-орієнтованої диверсифікації будівельних підприємств у відповідності до державних та соціальних пріоритетів. Найбільш

перспективним напрямком вбачається участь у проєктах з 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 у особі державних та місцевих органів управління, ОСББ, суб’єкти господарювання та неприбуткові організації.

6. Виходячи з актуальних задач, що стоять перед українською енергосистемою в умовах євроінтеграції та трансформації європейської енергетичної системи, а також з ролі та можливостей малих та середніх будівельних підприємств, пропонується будувати концепцію стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації для будівельних підприємств SMB-сегменту за наступними двома напрямками: диверсифікація в сферу енергосервісу (отримання енергосервісних контрактів з ОСББ, підприємствами бюджетної та небюджетної сфери на обслуговування об’єктів житлового, громадського, комерційного призначення); та диверсифікація в сферу підвищення енергетичної ефективності об’єктів житлового, громадського, комерційного призначення (зокрема, програма „Енергодім”, робота з ОСББ), а також в сферу енергетичної сертифікації.

7. Концептуальні підходи до розбудови стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, розроблені на основі системного підходу, SWOT-аналізу, інвестиційного аналізу та сценарного підходу, мають дозволити будівельному підприємству SMB-сегменту в умовах обмеженості ресурсів забезпечити розбудову обґрунтованої стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації, інтегрованої в систему стратегічного планування компанії, що забезпечить досягнення її пріоритетних стратегічних цілей, таких як підвищення рівня фінансової стійкості в умовах нестабільного економічного середовища, зниження рівня загальногосподарських ризиків та підвищення рівня економічної ефективності підприємства за рахунок виходу на нові перспективні ринки.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ТА МЕТОДИЧНА ОСНОВА ВРАХУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНИХ ПРІОРИТЕТІВ ДЕРЖАВИ В СФЕРІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Ринок енергосервісу в Україні як напрям диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств

Актуальні умови господарства, які відзначаються високим рівнем турбулентності та виникненням некерованих факторів зовнішнього середовища, вимагають імплементації інноваційних технологій підвищення енергоефективності, зважаючи на нагальну потребу оптимізації процесів використання енергії. Світовий досвід доводить, що фундаментальну роль у підвищенні енергоефективності відіграють механізми енергосервісних контрактів. Початок розвитку ринку енергосервісу в Україні прийшовся на середину 90-х років ХХ століття, коли перед промисловими підприємствами постало питання скороченням споживання енергоресурсів. Позитивним аспектом розбудови архітектури системи енергоефективності в Україні у розрізі впровадження енергосервісу стало ухвалення у 2015 р. двох фундаментальних актів: Закону України «Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації» [139] та Закону України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації» [130], а також низки підзаконних актів, які регламентують механізм їх реалізації.

Так, відповідно до Закону № № 327-VIII енергосервіс – це комплекс технічних та організаційних енергозберігаючих (енергоефективних) та інших заходів, спрямованих на скорочення замовником енергосервісу споживання

та/або витрат на оплату паливно-енергетичних ресурсів та/або житлово-комунальних послуг порівняно із споживанням (витратами) за відсутності таких заходів [139].

У переважній більшості виконавцем енергосервісних договорів є енергосервісна компанія. Б. Брич слушно зазначає, що «енергосервісні компанії – це повноцінні суб'єкти ринкових відносин, які більшою мірою залежать від рівня розвитку певного сегмента економіки країни» [18]. Колаборація діяльності сектору публічної сфери з енергосервісними компаніями (ЕСКО) з метою залучення коштів у підвищення енергоефективності об'єктів сьогодні виступає одним з найбільш дієвих та ефективних механізмів. Дефініція «ЕСКО» приведена у Директиві Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу 2006/32/ЄС від 5 квітня 2006 р. Про енергетичну ефективність і енергетичні послуги, і трактується як «фізична або юридична особа, яка надає енергетичні послуги та (або) інші заходи з покращення енергоефективності на об'єктах або в приміщеннях користувача і при цьому бере на себе певну частку фінансового ризику» [45].

На сьогоднішній день в Україні діє майже 39 підприємств різних форм власності, які здійснюють енергосервісні послуги. Темпи зростання обсягів енергосервісних послуг досить високі. На кінець листопада 2020 р. ЕСКО було укладено 548 ЕСКО-договорів загальною сумою 1,25 млрд грн, їх динаміку наведено на рисунку 2.1.

Так, дані рисунку демонструють позитивну динаміку розвитку ЕСКО-механізму в Україні, на кінець листопада 2020 р. кількість договорів збільшилась на 98 шт. або 590%, при цьому їх сума зросла на 366 млн грн або на 2133%, що говорить про зростання як матеріальних показників ефективності, так і ментальних – збільшується довіра до ЕСКО-механізму. Варто окремо зазначити, що у 2017 р. відбулось удосконалення ЕСКО-законодавства, метою якого стало підвищення інвестиційного потенціалу ринку утеплення бюджетних установ у країні, це надало можливість удосконалити процес надання енергосервісних послуг шляхом використання електронних аукціонів

через систему ProZorro, в якій було розроблено спеціальний модуль, що надає можливість визначити переможця не за найнижчою ціною, а за показником ефективності (NPV). Очевидно, це мало позитивні наслідки – у 2018 р. в 10 разів зростає кількість укладених договорів. Показовим є 2019 р., в якому кількість ЕСКО-контрактів зменшилась, але їх сума зростає у три рази, сягнувши позначки у 641 млн грн. Позитивним є і збільшення ЕСКО-інвесторів у 5 разів з 8 у 2017 р. до 38 у 2020 р. [56; 97; 191].



Рис. 2.1 Динаміка розвитку ЕСКО-механізму (розроблено автором на основі [56; 97; 191])

У загальній кількості ЕСКО-договорів 90% (494 дог.) є об'єктами місцевих органів влади, а 10% (54 дог.) – це об'єкти центральних органів виконавчої влади, а саме Міністерство освіти і науки, Міністерство внутрішніх справ, Державне агентство водних ресурсів, Міністерство оборони, Державна служба статистики та Нацкомфінпослуг (рис. 2.2).

Енергосервісні послуги у бюджетній сфері енергосервіс реалізуються в дитячих дошкільних установах, загальноосвітніх школах, а також закладах охорони здоров'я.

У 2019 р. ЕСКО-механізм знайшов свою реалізацію переважно у м. Київ (135 дог. на суму 164,2 млн грн), Одеська (59 дог. на суму 52,5 млн грн),

Кіровоградська (44 дог. на суму 147,5 млн грн), Київська (36 дог. на суму 76,6 млн грн), Миколаївська (36 дог. на суму 15,8 млн грн) області, частка від усіх ЕСКО-договорів в цих областях становить 60 % (рис. 2.3).

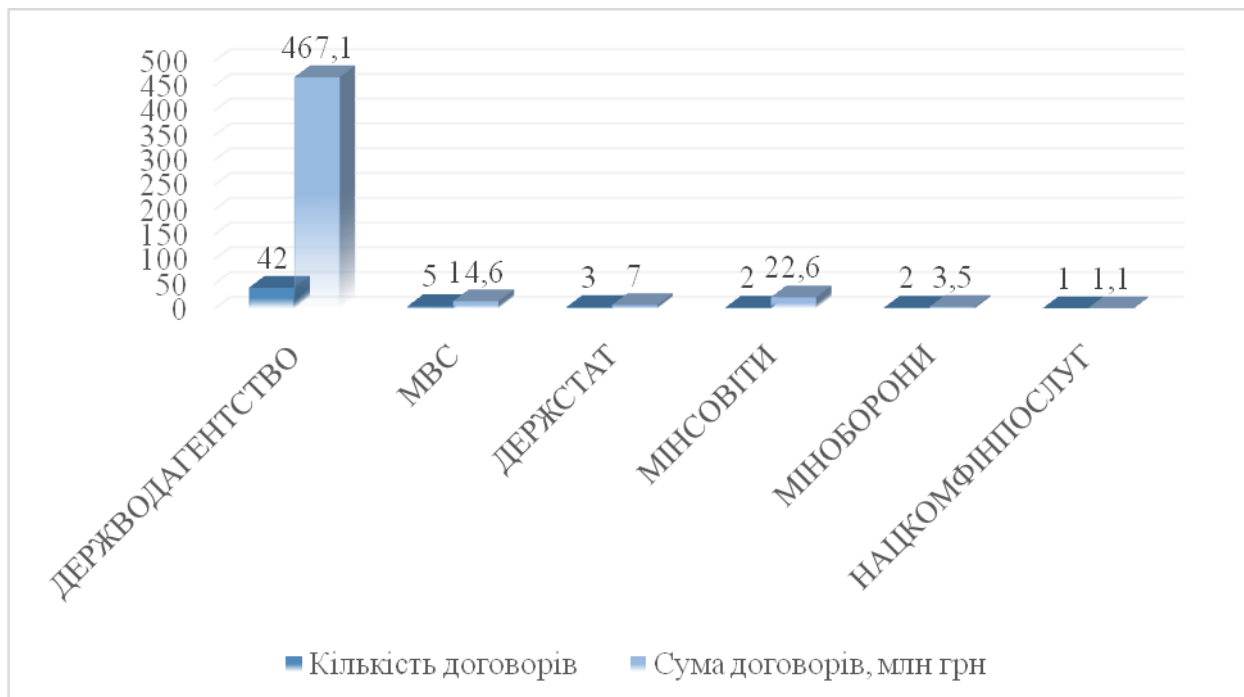


Рис. 2.2 Рейтинг ЦОВВ за кількістю ЕСКО-договорів на 30.11.2020 р.

(розроблено автором на основі [56; 97; 191])

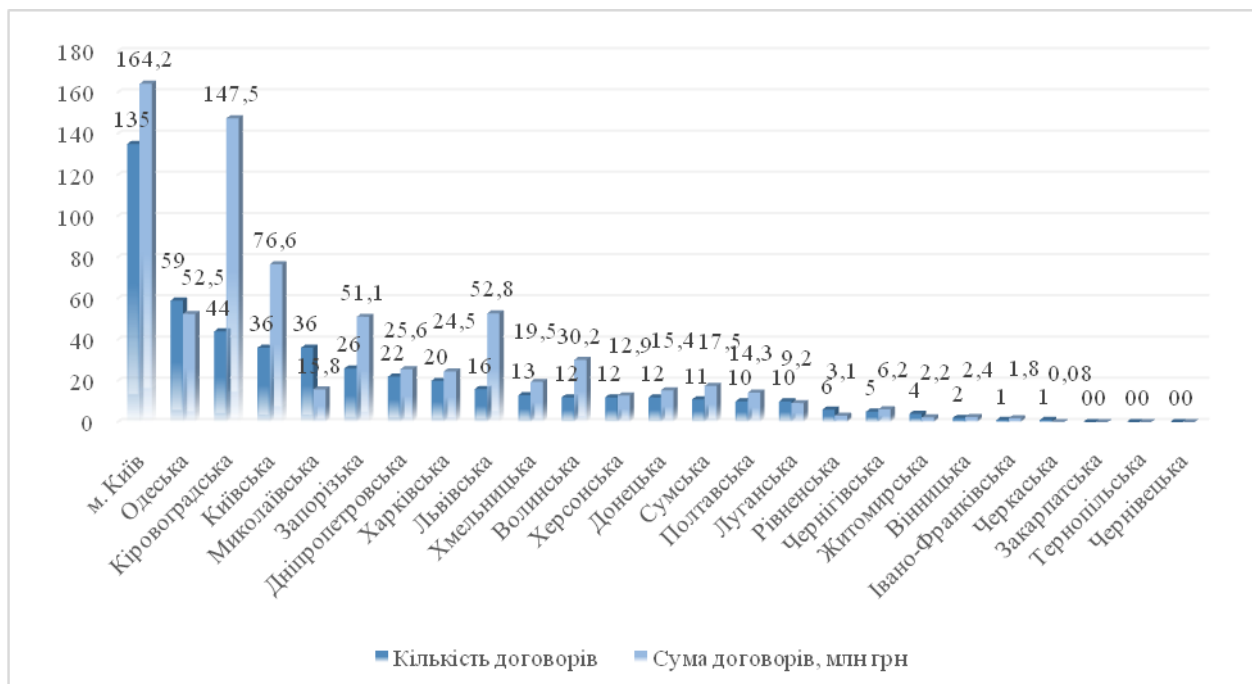


Рис. 2.3 Розподіл ЕСКО-механізму за областями України на 30.11.2020 р.

(розроблено автором на основі [56; 97; 191])

При цьому зауважимо, що Закарпатська, Тернопільська та Чернівецька області наразі не беруть участь в укладанні енергосервісних договорів. Причини такого стану розвитку ЕСКО-механізму полягають у відсутності інституціональної готовності до залучення енергосервісних компаній, до того ж особливість 80% енергосервісних проектів у тому, що їх мета - модернізація систем централізованого опалення, яке зокрема у Закарпатській області є відсутнім.

Ключовим привабливим моментом енергосервісного договору є те, що замовник не відволікає з обороту власні кошти на виконання енергоефективного проекту. У контексті сталого енергетичного розвитку України енергосервіс має очевидні переваги: надійність та якість енергопостачання; забезпечення ефективних та результативних енергетичних проектів; передача фінансових ризиків від замовника до ЕСКО; зменшення урядових витрат на підвищення енергоефективності державних підприємств; зміцнення довіри фінансових установ до енергетичних проектів, враховуючи позитивний історичний досвід; створення фундаменту ощадливого ставлення до енергетичних ресурсів та розширення використання відновлювальних джерел енергії; розвиток енергопостачальних компаній; створення нових робочих місць та підвищення кваліфікаційних вимог до фахівців, а значить – і розвиток освітньої сфери; формування відповідного підґрунтя з метою залучення інвестицій у сталий енергетичний розвиток.

На рисунку 2.4 наочно зображено порівняння енергосервісного та стандартного проектів з підвищення енергоефективності.

ЕСКО відіграють ключову роль у зменшенні глобального споживання енергії і, отже, викидів парникових газів, а також у подоланні проблем нестачі енергії та підвищення цін. За словами Б.В. Брич незважаючи на несприятливий економічний фон, ринок енергосервісних послуг має істотний потенціал зростання [17].

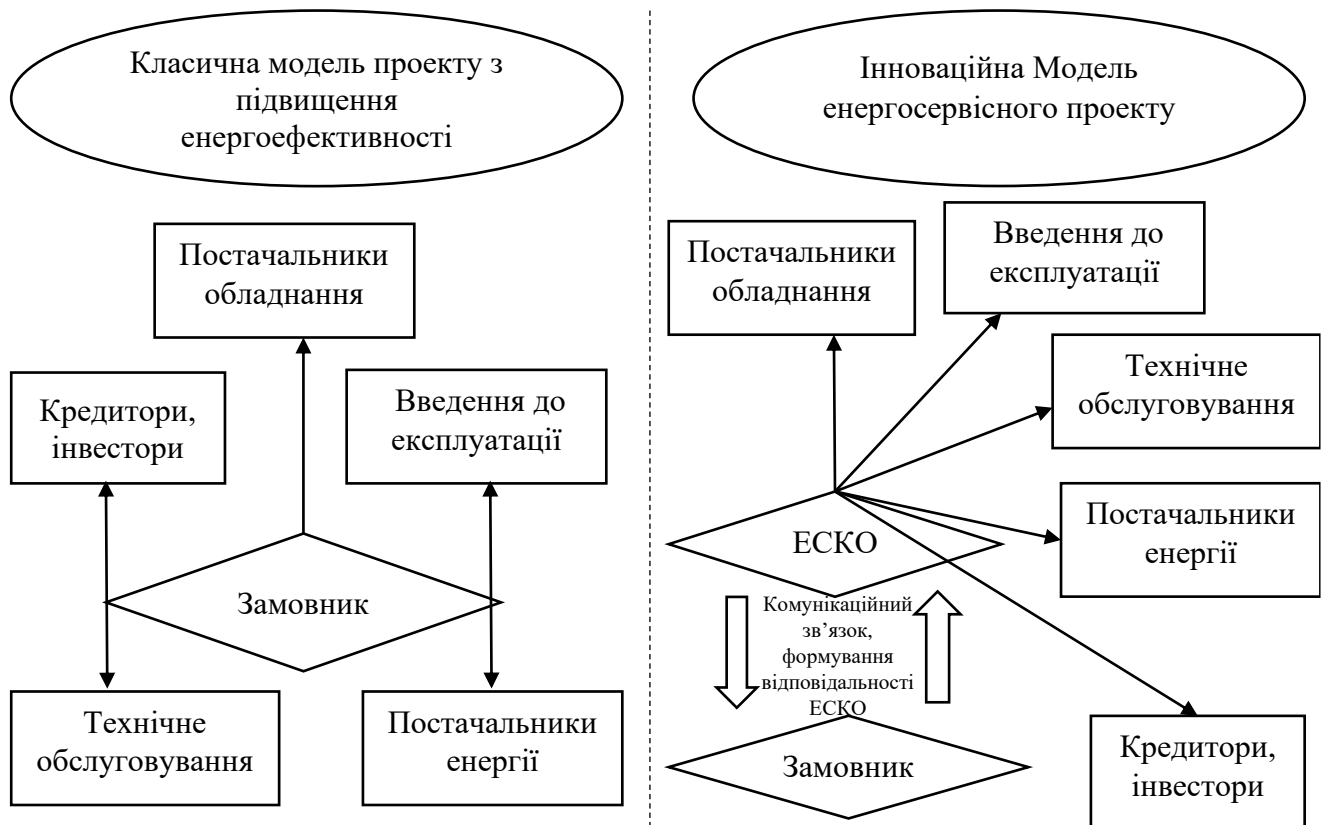


Рис. 2.4 Порівняння енергосервісного та стандартного проектів з підвищення енергоефективності (розроблено автором)

Розглядати потенціал ринку ЕСКО можна з позиції:

- бюджетної сфери – виконання засад Директиви 27/2012/ЄС вимагає зразкового відношення до питань енергоефективності, а кількість потенційних об'єктів (будівель бюджетних установ), в яких витрати енергоресурсів на опалення вище за витрати у країнах ЄС у 2-3 рази, становить близько 77000 об. Так, механізм енергосервісу дозволить забезпечити зменшення щорічного споживання газу на 800 млн. куб. м.

- житлова сфера – генератор переважної частки витрат енергії (48% загального споживання газу в Україні). Одночасно із тим 80% багатоквартирних будинків потребує термомодернізації, економія споживання газу при цьому складе 3,5 млрд м³. Енергосервіс зможе реалізувати свій потенціал у якості додаткового інструмента фінансування енергоефективних проектів в ОСББ, зменшуючи витрати населення на комунальні послуги, а витрати держави – на фінансування субсидій.

– промисловість – енергосервісні проекти дозволяють проводити ремонт, реконструкцію та модернізацію систем (освітлення, опалення, водопостачання, вентиляції, кліматичних систем тощо) та обладнання, автоматизацію виробничих процесів;

– торговельна сфера та сектор послуг – враховуючи, що сьогодні торговельна галузь займає найбільшу частку ВВП серед галузей (14% у 2020 р. [40]), постаючи драйвером національної економіки, актуалізується проблема підвищення енергоефективності торговельних будівель (магазини, склади, готелі). Будинки, які знаходять у власності цих суб'єктів господарювання, можуть являти собою потенціал для технологій енергозбереження, оскільки в цій галузі витрати на утримання будівель та оплату комунальних ресурсів становлять значну частку витрат, які включаються до собівартості реалізованих товарів та послуг.

Потенційними проектами, які реалізуються за допомогою енергосервісних договорів є: термомодернізація будівель житлової сфери, бюджетних установ, бізнес-суб'єктів; переведення об'єктів на електроопалення; модернізація систем вуличного освітлення; організація системи енергоменеджменту у потенційних сферах енергосервісу. У цьому контексті погоджуємось з І.М. Сотник та Ю.О. Мазіним, що зростання попиту на енергосервісні послуги є потужним стимулом для розвитку вітчизняного ринку ресурсозберігаючих товарів і послуг, який переживає сьогодні етап свого становлення, і буде сприяти розвитку інноваційних напрямків бізнесу, створенню нових робочих місць, формування нового ємного кредитного ринку для банківських структур у вигляді кредитів під енерго- і ресурсозберігаючі проекти [168].

Таким чином, енергосервіс, який реалізується енергосервісними компаніями за власні або запозичені кошти на умовах енергосервісного договору є фактично без ризиковим інструмент для об'єктів інфраструктури, власників будинків, будівель, споруд та підприємств, оскільки, чинним законодавством передбачено, що повернення коштів ЕСКО відбувається після

фактичної економії енергоресурсів, яка була зазначена в ЕСКО-договорі. Відтак, всі фінансові ризики щодо відсутності домовленої економії ресурсів переходять до енергосервісних компаній. Під час реалізації енергосервісного договору замовник енергосервісу може отримувати вигоду як відсоток від досягнутої ЕСКО економії (зазвичай до 20%), а після завершення договору енергетичні витрати на утримання будівлі бюджетної установи значно знижуються [56].

Разом із тим, підтримуємо думку В. Я. Брич та С. С. Барни, що «сьогодні дієві механізми масового енерговдосконалення мають досить обмежену дію: державний апарат залишається занадто інертним і корумпованим, міжнародні фонди здатні охопити лише незначну частину проблеми, а суспільство потребує додаткової мотивації» [19]. При цьому ринок енергосервісу повинен декларувати прозорість діяльності, зокрема створювати необхідні умови для нівелювання інформаційної асиметрії з питань угод енергосервісу, стану кон'юнктури, ціну на послуги енергосервісу. Енергосервіс сьогодні реалізується приватними інвесторами – енергосервісними компаніями (ЕСКО), що, на нашу думку, може створювати прецеденти корупційних проявів та монополії на ринку. Підтверджують цю тезу і розрахунки, проведені І.О. Кузнецовою, так, науковець зазначає, що «що за кількісними та якісними ознаками ринок енергосервісу тяжіє до ринку з монополістичною конкуренцією» [80]. У свою чергу Б. Брич, відзначаючи переважну кількість столичних ЕСКО–компаній, констатує наявність олігопольних відносин на ринку енергосервісних послуг [18].

Проблема створення умов для зростання кількості учасників ринку енергосервісних послуг та диверсифікація асортименту послуг енергосервісу сьогодні є однією з головних у питанні сталого енергетичного розвитку країни. Саме тому вбачаємо розбудову системи енергоефективності у диверсифікації діяльності середніх та малих будівельних підприємств як можливості розвитку бізнесу та підтримки сталого соціально-економічного та енергетичного зростання.

Варто зазначити, що у Національному класифікаторі України КВЕД ДК 2010 відсутній чіткий код діяльності для ЕСКО, та, зокрема для середніх та малих будівельних підприємств, однак найбільш поширеними є такі види: 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах (використовується, як основний); 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи; 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. [105].

Підтримуємо думку автора [17] щодо визначення синтетичного характеру категорії «галузевий ринок», яка інтегрує у собі поняття «галузі» та «ринок», що місце ринку енергосервісу буде визначатися як основне джерело рентабельності галузі через зростання її енергоефективності, а також як ринковий сегмент, що об'єднує потреби галузевих ринків у доволі значимих заходах мінімізації енерговитрат».

Діяльність середніх та малих будівельних підприємств в області енергосервісу має здійснюватися, на нашу думку, за принципами:

- по-перше, фундаментальний принцип енергосервісу - повернення приватних інвестицій в енергоефективність установ виключно за рахунок економії енергоспоживання (принцип first out);
- організація енергетичного аудиту будівлі до та після надання послуг енергосервісу;
- прибутковість усіх зацікавлених осіб енергосервісної діяльності, зокрема замовника, енергосервісної компанії, виконавця, інвестора;
- замкнутість циклу енергосервісної послуги, який починається пошуком замовника та інвестицій та реалізується у налагодженні обладнання і перманентному моніторингу технологічного процесу;
- розрахунок показників досягнутої економії енергоресурсів у грошових та натуральних вимірниках;
- укладання енергосервісного договору на період, потрібний для повної компенсації витрат на виконані заходів з енергозбереження;

- сталість економії витрат на енергоресурси та інших експлуатаційних витрат
- орієнтація на кінцевий результат.

Проект підвищення енергоефективності, який реалізується на засадах енергосервісного контракту, передбачає досягнення економії витрат за рахунок скорочення споживання енергоресурсів та води. Також додатково можуть бути знижені витрати на персонал і утримання будівлі. Енергосервіс як комплексне рішення для середніх та малих будівельних підприємств надає можливість до зростання фінансових показників діяльності та прибутковості вкладених коштів, а також забезпечує формування грошового потоку, при цьому звільнює ресурси замовників за рахунок підвищення їх енергоефективності. Т. Грязнова підкреслює, що для енергосервісних проектів не потрібно спеціальних ліцензій, відведення землі, будівництва додаткової інфраструктури, а також додаткових гарантій від держави [38].

Міжнародний досвід укладання енергосервісних контрактів дозволяє узагальнити їх у таблиці 2.1. Варто підкреслити, що потенціал договору повного управління, який широко використовується у США, є більш дієвим для ефективного та результативного досягнення мети підвищення енергоефективності, порівняно з іншими типами договорів через: можливість оптимізації режиму експлуатації будівлі, а не лише внаслідок реалізації відповідних технічних рішень; підвищеної відповідальності виконавця за енергоефективні результати утримання та експлуатації будівлі; зниження витрат на поточне обслуговування будівлі шляхом імплементації автоматизованих рішень або використання нових матеріалів, що у свою чергу прискорює окупність енергосервісного проекту.

Середні та малі будівельні підприємства в рамках класичної моделі ЕСКО можуть самостійно зробити фінансування та власне надати послугу енергосервісу. Однак, з метою фінансування енергоефективних проектів можуть бути залучені і кредитні кошти, кредиторами енергосервісних проектів виступають українські банки, міжнародні організації, як НЕФКО, ЄБРР.

Види енергосервісних контрактів, що застосовуються у світовій практиці

Послуга ESCO	Суб'єкт фінансування проєкту	Види контрактів по мірі залежності оплати від рівня досягнутого енергозбереження:		
		низький	середній	високий
Консультавання замовника / проєктування	Замовник	Договір на надання послуги з фіксованою платою	Договір на надання послуги з оплатою за досягнутими результатами	
Поставка енергозберігаючого обладнання	Замовник	Договір на поставку обладнання з фіксованою ціною		
	ЕСКО	Договір лізингу обладнання з фіксованою ціною і платежем		Договір на поставку обладнання з оплатою в розстрочку
Енергосервісний перформанс контракт	Замовник	Договір на надання комплексу енергосервісних послуг з гарантованою економією (Guaranteed Savings)		
	ЕСКО		Договір на надання комплексу енергосервісних послуг з гарантованим поверненням інвестицій (First Out)	Договір на надання комплексу енергосервісних послуг з поділом економії (Shared Savings)
Договір енергопостачання та енергоменеджменту	Замовник	Договір енергопостачання, обслуговування та управління енергоспоживанням (з фіксованим платежем за одиницю ресурсу)		Договір енергопостачання, обслуговування, і управління енергоспоживанням (оплата за результатами проєкту)
	ЕСКО		Договір на поставку енергоресурсів та енергоменеджмент (Chauffage)	
Договір повного управління будівлею	Замовник	Договір на управління будинком включає заходи по підвищення енергоефективності, що фінансуються замовником.		
	ЕСКО			Договір на управління будинком включає в себе також зобов'язання щодо підвищення енергоефективності будівлі, які повинні бути сплачені за рахунок скорочення витрат керуючої компанії на оплату енергоресурсів.

(розроблено автором на основі [59; 65; 165; 168])

Надаючи гарантію досягнення зазначеного у договорі рівня економії, будівельне підприємство отримує повернення своїх вкладень у вигляді регулярних платежів протягом 4-5 років за рахунок частини збережених клієнтом коштів. На рисунку 5 розглянемо окупність енергосервісного проекту у залежності від інвестиційної привабливості.

Як бачимо, у найбільш привабливому сегменті енергосервісних послуг строк окупності становить до 3 років, до переліку послуг якого входять: облаштування індивідуальних теплових пунктів; модернізація освітлення; модернізація котелень; встановлення електричного опалення з теплоаккумуляцією та багатозонним обліком.



Рис. 2.5 Розподіл потенційних енергоефективних заходів за інвестиційною привабливістю для ЕСКО (розроблено автором на основі [74; 140])

В рамках надання енергосервісних послуг, які можуть пропонувати та надавати середні та малі будівельні підприємства можна виокремити наступні послуги:

- техніко-економічне визначення та оцінка можливості заходів енергозбереження та підвищення енергоефективності;
- комплексне постачання та монтаж обладнання, його експлуатація та обслуговування;
- проведення перекваліфікації або підвищення кваліфікації персоналу та надання перманентної послуги з технічного обслуговування;
- розробка інженерних конструкцій та технічних умов;
- енергетичний аудит (енергетичне обстеження);
- організація на підприємстві замовника фінансового та інвестиційного менеджменту;
- управління фінансовими та техніко-технологічними ризиками, які пов'язані зі впровадженням відповідного комплексу заходів, у тому числі шляхом впровадження автоматизованих систем управління ризиками, зокрема SAS Risk Management, ITRM (IT Risk Manager), 1С:Підприємство 8. Управління Проектним Офісом;
- проведення постійного моніторингу виконання проекту;
- організація фінансування проекту;
- діагностика обладнання та систем;
- консалтинг.

Енергосервісний проект реалізується у декілька етапів, наведених на рисунку 2.6.

Винагорода середніх та малих будівельних підприємств прямо пов'язана з досягнутою економією енергії, яка, з метою оцінки енергосервісного проекту, має бути охарактеризована за трьома напрямками: енергетична ефективність, економічна ефективність, соціальна ефективність. Показники енергетичної ефективності ЕОЗ, що реалізуються в межах дії ЕСК, відображають співвідношення між корисним ефектом від використання й витратами енергетичних ресурсів [66].

Показники економічної ефективності ЕОЗ, що реалізуються в межах дії ЕСК, визначаються різницею між грошовими доходами та грошовими витратами на впровадження заходів і вказують на корисний результат від уживання ЕОЗ. Крім того, вони відображають зміну величини попиту на ПЕР унаслідок заміщення дорожчих видів палива дешевшими [66].



Рис. 2.6 Етапи реалізації енергосервісного проекту (розроблено автором на основі [58; 59; 153])

Дослідження показників економії за типом енергоефективних заходів за опалювальний період 2019–2020 рр. дозволяє стверджувати, що 192 нових або модернізованих ІТП досягли 44,5 млн грн (або 26,8 тис. Гкал) економії, що на 60% більше від запланованої договорами. Відтак, строк цього ЕСКО-договору може скоротитись з 6,5 до 2,5 років. Також зростання економії продемонстрували ІТП з електроогрівом на 22%, встановлення твердопаливних котлів - 188%, часткове утеплення – 11% (рис. 2.7) [56].

Як нами вже зазначалося, 80% ЕСКО-договорів спрямовані на модернізацію ІТП, так за опалювальний період 2020 р. економія ресурсів становила 21,7 млн грн (у розрахунку на 1 договір у середньому сума дорівнює 250 тис. грн економії). Враховуючи, що за даними Української Асоціації енергосервісних компаній інвестиції в модернізацію ІТП становлять у

середньому 120 тис. грн, то в перерахунку 1 грн інвестицій здатна принести 2,08 грн економії енергоресурсів за рік.

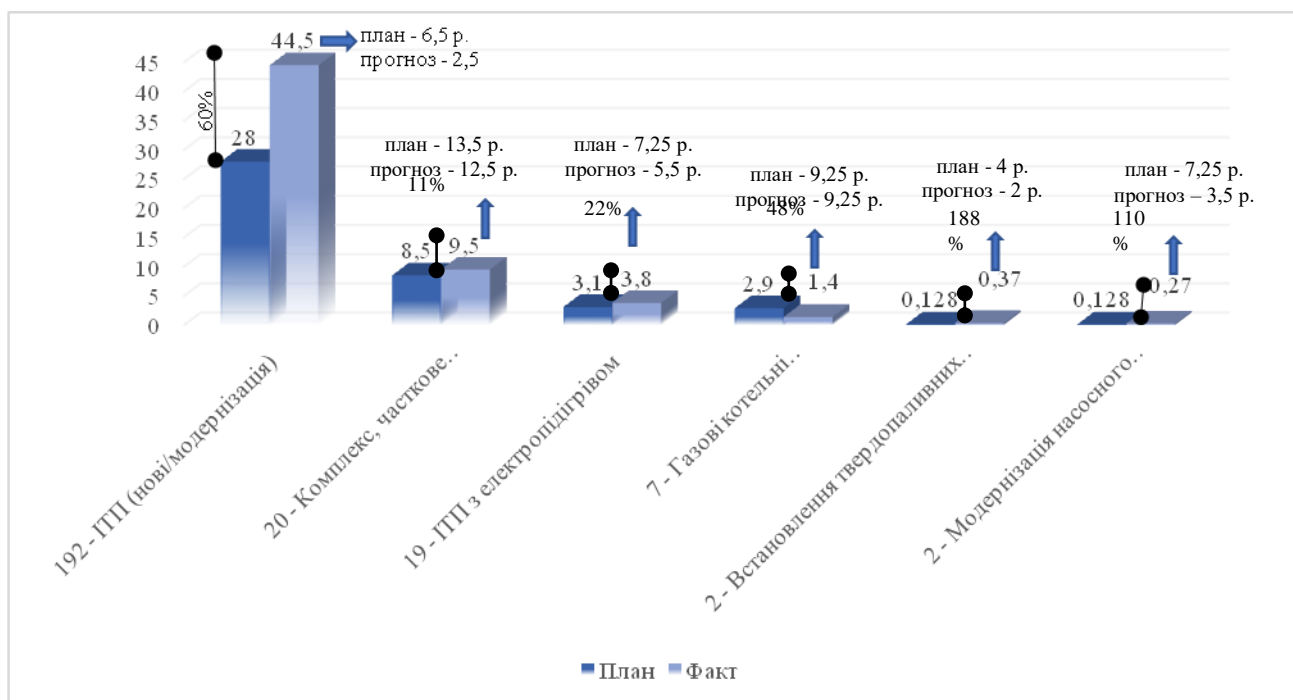


Рис. 2.7 Оцінка сукупної економії енергоресурсів від реалізації ЕСКО-контрактів (розроблено автором на основі [56])

Соціальна ефективність реалізації заходів полягає у: зменшенні навантаження зі сплати за енергоресурси на бюджет; зниженні тарифу на комунальні послуги для населення шляхом збільшення рівня інструментального обліку споживання й сплати за енергетичні ресурси відповідно до показників приладів обліку до 100%; зменшенні зносу мереж та обладнання, що дає змогу скоротити кількість збоїв і аварій, отже, підтримувати стабільний рівень комфорту в житловому фонді й об'єктах соціальної сфери [59].

Характерною особливістю енергосервісного проекту є тісна кооперація між замовником послуги та її виконавцем протягом усього його терміну. Зміст проектів та склад заходів формується за індивідуальним підходом, враховуючи потреби та інтереси замовника. Повнота та ефективність реалізації енергосервісного проекту залежить від проактивної позиції та всебічного сприяння замовника, саме тому обов'язком замовника є: вчасне забезпечення

виконавця оперативною, актуальною та достовірною інформацією, яка потрібна для реалізації проекту; надання доступу представникам виконавця доступу до об'єктів, які є предметом енергосервісної послуги.

Варто наголосити, що виконання енергосервісного договору для підприємств, які надають послуги енергосервісу, відзначається як перевагами, так і недоліками та бар'єрами, SWOT-аналіз надання енергосервісних послуг середніми та малими будівельними підприємствами наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз надання енергосервісних послуг для середніх та малих будівельних підприємств

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> – Можливість диверсифікації напрямків діяльності; – розширення мережі покупців та замовників; – довготривала співпраця; – економічний ефект масштабу; – повернення інвестицій; – прогнозованість проекту; – впровадження передових інноваційних технологій у діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатня кількість висококваліфікованих кадрів та високий рівень оплати праці; – обмежена оборотність коштів на термін реалізації проекту; – залежність отримання економічного ефекту від коректності виконання замовником умов експлуатації енергозберігаючого обладнання; – ризики неотримання коштів внаслідок помилкової оцінки розрахунку економічного ефекту;
	МОЖЛИВОСТІ	РИЗИКИ
ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> – зростання ринку енергосервісних послуг у контексті Енергетичної стратегії України до 2030 року; – відсутність високого рівня конкуренції. 	Бюджетні, інституційні, економічні, технічні, фінансові, мотиваційні бар'єри.

Серйозним ризиком для підприємства, яке надає енергосервісні послуги є потенційний ризик банкрутства замовника, а також недосягнення економії через тарифи і інших параметрів, і подальша несплата наданих послуг. Очевидно, що великі підприємства мають більш високий потенціал управління вищевказаними ризиками, ніж середні та малі. Враховуючи, що енергосервісні послуги є комплексними, тобто складаються з низки заходів, носять

інвестиційний та інноваційний характер, приносять прибуток підприємству-виконавцю та інвесторам, дані SWOT-аналізу свідчать про необхідність вирішення проблем розвитку ринку енергопослуг, зокрема:

1. Потрібна розробка методичного інструментарію для підприємств, які вирішили диверсифікувати діяльність за рахунок енергопослуг для підвищення ефективності процедур укладення енергосервісних контрактів та управління проектами;
2. Вдосконалення чинної нормативно-законодавчої бази у частині проблемних об'єктів, а саме в тих, де зафіксовано відхилення від нормативів;
3. Узгодження календарного та базового року для проведення вчасних виплат за енергосервісними договорами;
4. Враховуючи валютні ризики, необхідним є розробка нормованих підходів до перерахунку вартості енергосервісного договору;
5. За підтримки органів місцевого самоврядування з метою розвитку малого та середнього бізнесу необхідна організація програм навчання для підприємств, які зосереджені на диверсифікації діяльності, зокрема для середніх та малих будівельних підприємств.

2.2. Опрацювання інституційного середовища в сфері сприяння підвищенню енергетичної ефективності сектора житлових будівель як основа для адаптації методичних компонент стратегії диверсифікації будівельного підприємства.

Забезпечення енергетичної безпеки сьогодні є одним з першочергових завдань соціально-економічної та політичної програми уряду України. Відтак, перманентне зростання цін на енергоносії, політична нестабільність та потреба вирішення екологічних питань зумовлюють активізацію заходів зі стимулювання підвищення енергетичної ефективності сектора житлових будівель на державному рівні.

У відповідь на виклики сучасності в області енергоефективності в рамках національного плану енергоефективності та виконання міжнародних

зобов'язань України у контексті відповідних заходів урядом було запроваджено Програму підтримки енергомодернізації багатоквартирних будинків «ЕНЕРГОДІМ», концепція якої розроблена відповідно до Закону України «Про Фонд енергоефективності» [152]. За мету у зазначеній програмі поставлено підвищення рівня енергоефективності багатоквартирних будинків. Завданнями програми є досягнення у середньому 20% економії споживання енергетичних ресурсів за усіма профінансованими Програмою проектами. При цьому, окрім державних коштів, сформованих у статутному капіталі державної установи «Фонд енергоефективності», джерелом фінансування проектів можуть бути кошти, отримані від донорів відповідно до Угоди про фінансування заходу «Програма підтримки енергоефективності в Україні – EE4U» та Угоди про фінансування заходу «Програма підтримки енергоефективності в Україні – EE4U-II» (EE4U та EE4U-II), а також внески Європейського Союзу та Німеччини.

Програмою «ЕНЕРГОДІМ» з метою реалізації заходів з енергоефективності передбачено для вибору у залежності від комплексності рішень два пакети заходів: пакет заходів «А» (Легкий) та пакет заходів «Б» (Комплексний) (рис 2.8).

Відзначимо, що Програма «ЕНЕРГОДІМ» набуває активного поширення, зокрема у 2020 р. кількість отриманих заявок на участь склала 299 од, що на 282 заявки або 1758% більше за 2019 р, при цьому вже на липень 2021 р. отримано 715 заявок на участь у програмі. Варто зауважити, що більшою популярністю користується комплексний Пакет «Б». Таким чином, Програма «ЕНЕРГОДІМ» ініціює соціально-економічне зростання та формування позитивного іміджу країни на міжнародній арені через призму підвищення енергоефективності.

Крім зазначеної Програми «ЕНЕРГОДІМ» в рамках опрацювання інституційного середовища в сфері сприяння підвищенню енергетичної ефективності сектора житлових будівель як основи для адаптації методичних

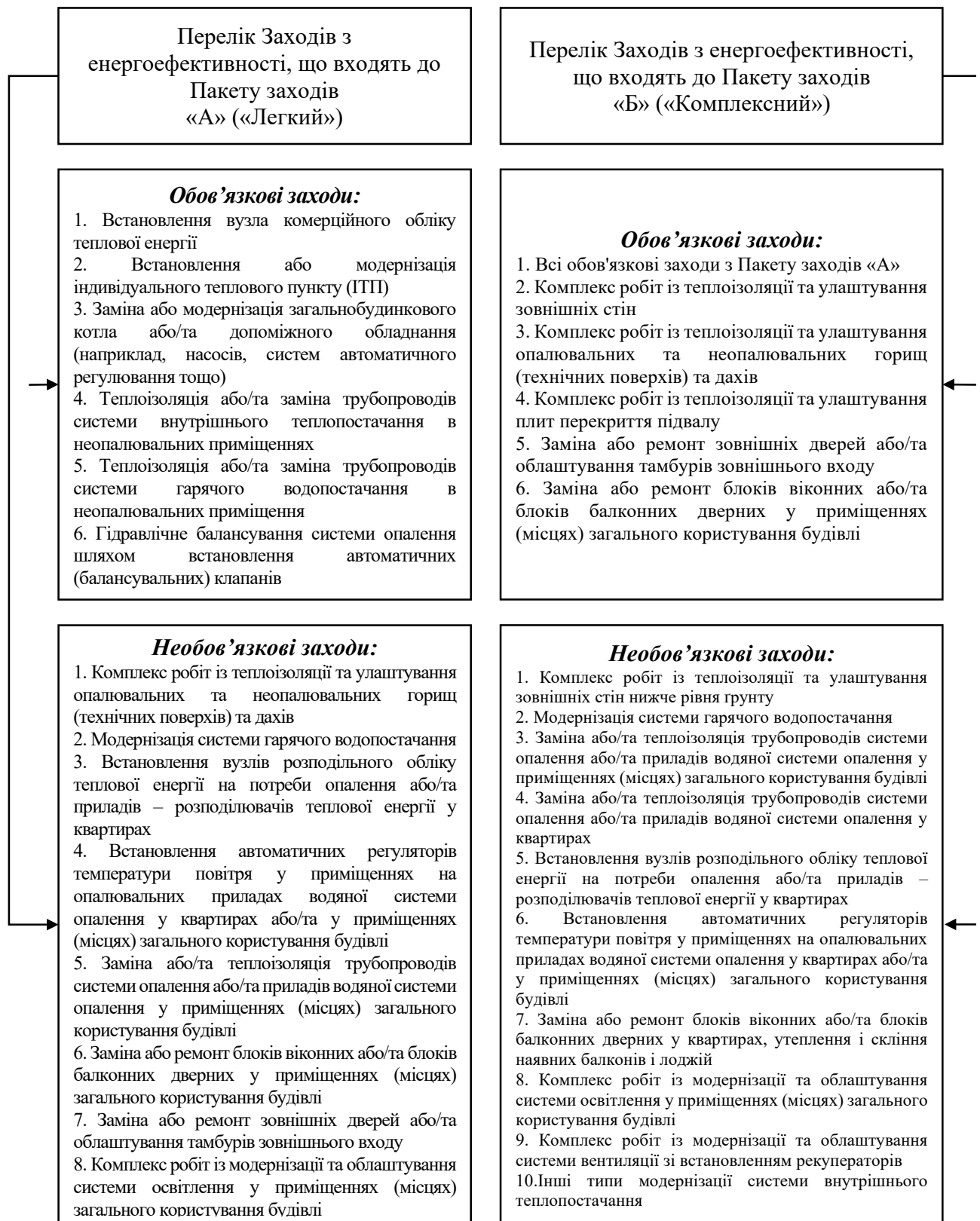


Рис. 2.8 Пакети заходів, запропоновані Програмою «ЕНЕРГОДІМ» (розроблено автором на основі [129])

компонент стратегії диверсифікації будівельного підприємства заслуговують на увагу також наступні проекти з підвищення енергоефективності:

1. Урядова програма «теплих кредитів», діє з 2014 р. – передбачено відшкодування за рахунок бюджетних коштів: 20% суми кредиту (але не більше 12000 грн) на придбання негазових/неелектричних котлів для фізичних осіб; 35% суми кредиту (але не більше 14000 грн) на придбання енергоефективного обладнання/матеріалів для фізичних осіб - власників приватних будинків. У разі, коли позичальник - це фізична особа, яка отримує субсидію на оплату житлово-комунальних послуг, то розмір відшкодування становитиме 35% як за напрямком придбання котлів, так і для інших енергоефективних заходів, але не більше 12 000 гривень.

У середньому за період дії програми «теплі кредити» ОСББ щорічно економили 20,8% природного газу. За опалювальний сезон 2020 р. економія теплової енергії серед ОСББ - учасників Державної програми склала 23,3%, внаслідок комплексності вже проведених заходів, зокрема 53% ОСББ через позитивний досвід та задоволеність результатами скористались програмою два та більше разів, а також зростання кількості заходів з утеплення [47].

У 2020 р. Урядом було подовжено програму для індивідуальних будинків однак заплановано на неї 150 млн грн, що становить менше третини середнього рівня фінансування за попередні роки, безперечно таке зниження фінансування є негативним трендом, оскільки домогосподарствам, які взяли «теплі кредити», фактично може не вистачити вичерпного грошового покриття.

2. Конкурс «70/30», діє з грудня 2014 р. - конкурсна програма енергоефективних проєктів в житлових будинках ОСББ та ЖБК на умовах співфінансування: 70% оплати з міського бюджету, 30% оплати за рахунок ОСББ/ЖБК, започаткована Київською міською державною адміністрацією. За період проведення конкурсу було реалізовано 656 програм на суму 885,9 млн грн, з них 605 млн грн профінансовано за кошти міського бюджету, а 280,9 млн грн відповідно за кошти ОСББ/ЖБК [70]. Окремо варто зазначити, що динаміка кількості проєктів за період з 2015-2021 р. нестабільна, оскільки стала тенденція до їх зростання мала місце до 2019 р., а з появою пандемії COVID-19 та зумовленими нею карантинними заходами у 2020 р. знизилась на 27%, втім,

вважаємо, що цілеспрямовані дію уряду на гармонізацію суспільного та економічного життя дозволять поновитись позитивній динаміці.

Проектом фінансуються різновекторні види робіт, зокрема: капітальний ремонт, реконструкція та технічне переоснащення теплових пунктів та встановлення нових індивідуальних теплових пунктів; капітальний ремонт та утеплення фасадів; теплоізоляція та капітальний ремонт дахів і підвальних перекриттів; заміна вікон на енергозберігаючі та дверей в місцях загального користування; капітальний ремонт, реконструкція або модернізація внутрішньобудинкових інженерних мереж; встановлення будинкових засобів обліку теплової енергії на опалення та/або на гаряче водопостачання; заміна освітлювальних приладів у місцях загального користування на енергоефективні та/або встановлення датчиків руху для регулювання освітленості в місцях загального користування; реконструкція, технічне переоснащення систем теплопостачання та/або гарячого водопостачання із застосуванням відновлюваних чи альтернативних джерел енергії; капітальний ремонт, реконструкція або технічне переоснащення внутрішньобудинкового електричного обладнання [70].

У цьому контексті підвищується роль малих та середніх будівельних підприємств як потенційних виконавців заходів програм та проектів, а отже – набуває розвитку підприємницький сектор країни як одне з основних джерел надходження фінансів до державного бюджету у вигляді податків, а також формується сприятливий інвестиційний клімат України, що також є детермінантою побудови конкурентного каркасу у галузі. За словами О. В. Комеліної та С. А. Щербініної «головними завданнями для будівельних підприємств є: виробництво вітчизняних високоефективних теплоізоляційних матеріалів, упровадження енергоефективних технологій на стадії будівництва нових житлових об'єктів, використання сучасних інженерних мереж і систем, обладнання, приладів обліку, а також термомодернізація наявного житлового фонду» [68, с. 113]. Однак, сьогодні дієвим фактором збереження економічної безпеки будівельного підприємства є імплементація до виробничої стратегії

господарського суб'єкта вектору диверсифікації діяльності, зокрема у сфері сприяння підвищенню енергетичної ефективності сектора житлових будівель.

Оцінка ринку постачальників послуг з енергоефективності дає змогу виокремити найбільш актуальні з видів енергоефективних послуг: загальні консалтингові послуги; послуги, які надаються на етапі планування, розробки або ідентифікації проекту (енергоаудит, розробка бізнес-плану з енергоефективності); послуги, які надаються на етапі підготовки проект; послуги, що реалізуються на етапі здійснення проекту. Варто відзначити, що за даними [117] спостерігається низький розвиток послуг на стадії впровадження проекту, що вказує на потенціальні можливості диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств, зокрема шляхом надання консультацій з енергоефективності.

Крім того, враховуючи проаналізовані урядові програми з енергоефективності житлових будівель, зазначимо їх позитивні результати та прийняття населенням, а отже, як очікується, попит на відповідні послуги матиме тенденцію до зростання, що формує ризик недостатньої кількості пропозицій послуг з енергоефективності та браку висококваліфікованих фахівців, це також створює вектор диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств, однак, вимагає фінансових інвестицій в освітні компоненти персоналу.

Досвід країн-членів Європейського Союзу, курс на інтеграцію до якого було обрано Україною, засвідчує наявність практики сертифікації енергоефективності, прийнятої відповідно до Директиви ЄС про енергоефективність будівель для визначення ступеню енергоефективності будівлі, що, як очікується, матиме вплив на ринок нерухомості в плані інвестування в енергетичну ефективність. Як правило, сертифікати поділені на класи А-Г, де клас С є мінімальним класом, що задовольняє вимоги до енергетичних характеристик. Відповідно, в рамках імплементації Директиви 2010/31/ЄС Європейського Парламенту і Ради щодо енергетичної ефективності будівель в Україні у 2017 р. було прийнято Закон «Про енергетичну

ефективність будівель», відповідно Законом встановлено мінімальні вимоги до енергоефективності будівель та з 1 липня 2019 р. запроваджено систему обов'язкової сертифікації, оскільки до цього часу вона здійснювалась на добровільних засадах. Архітектору інституціонального забезпечення енергетичної сертифікації наведено на рисунку 2.9.

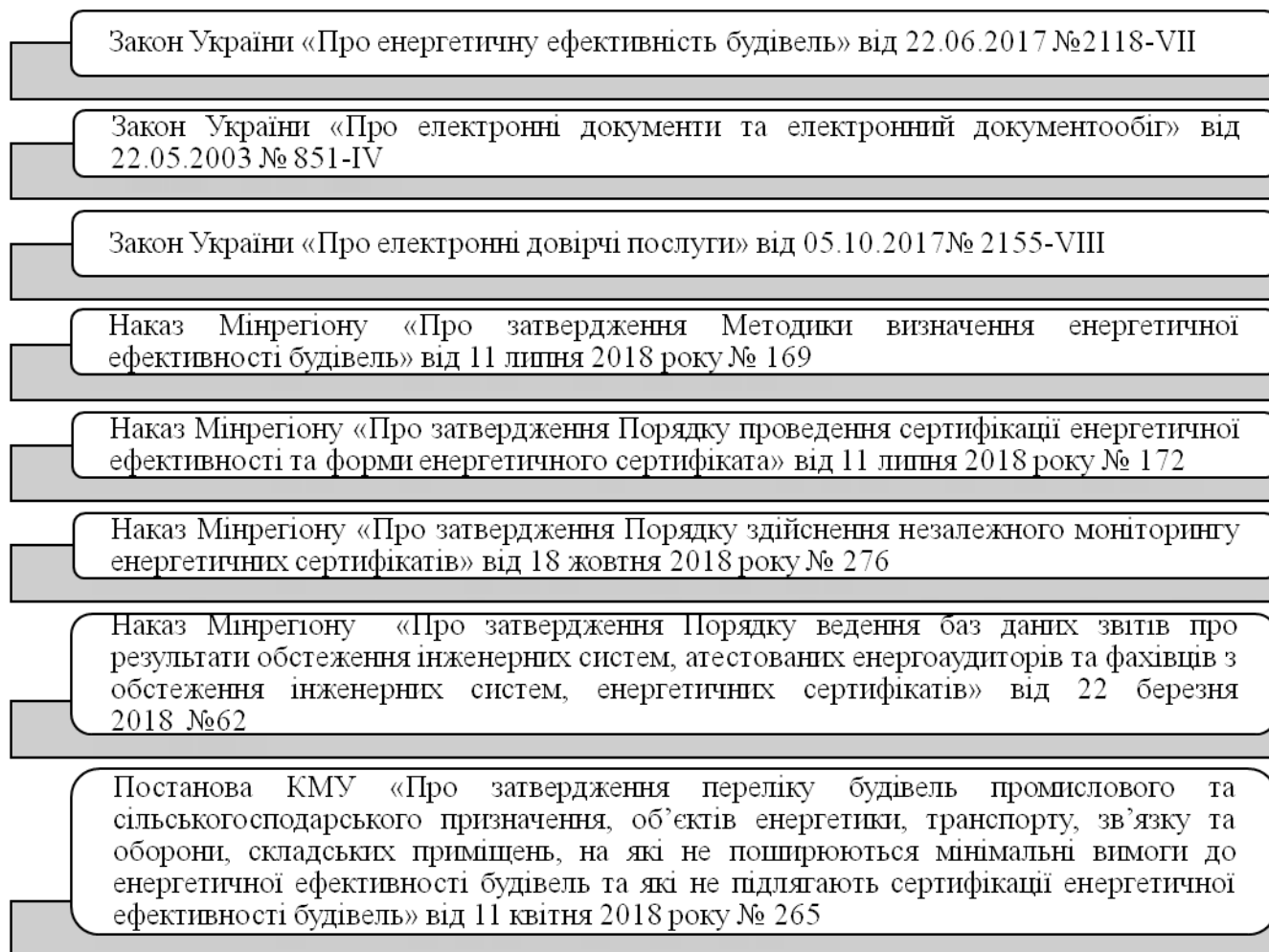


Рис. 2.9 Нормативно-правове забезпечення енергетичної сертифікації (розроблено автором)

Так, відповідно до Закону «Про енергетичну ефективність будівель» сертифікація енергетичної ефективності - вид енергетичного аудиту, під час якого здійснюється аналіз інформації щодо фактичних або проектних характеристик огороджувальних конструкцій та інженерних систем, оцінюється відповідність розрахункового рівня енергетичної ефективності встановленим

мінімальним вимогам до енергетичної ефективності будівель та надаються рекомендації щодо підвищення рівня енергетичної ефективності будівель, що враховують місцеві кліматичні умови, є технічно та економічно обґрунтованими [135]. Тобто, сертифікація енергетичної ефективності повинна реалізовуватись незалежним енергоаудитором, який не є зацікавленим у її результатах.

Варто зазначити, що сьогодні сертифікація енергетичної ефективності внаслідок інституційних змін набуває позитивного масштабного поширення, динамку сертифікації енергетичної ефективності зв 2019-2020 рр. наведено на рисунку 3.

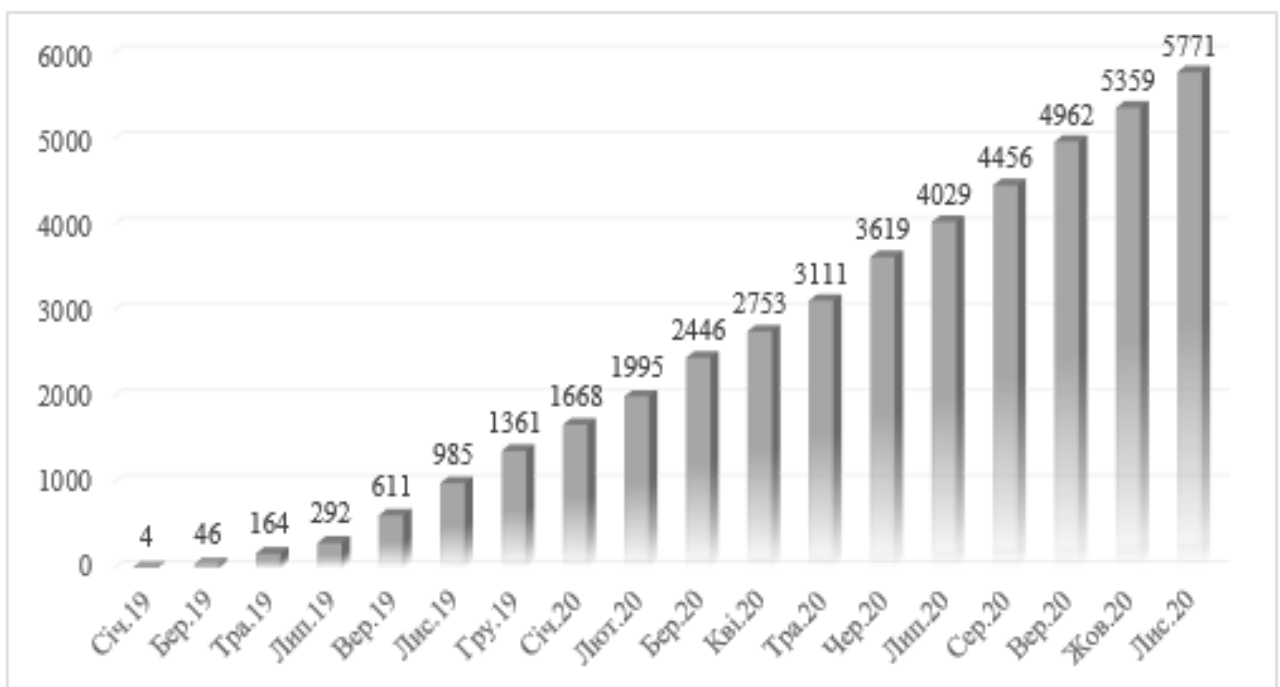


Рис. 2.10 Динаміка сертифікації енергетичної ефективності за 2019-2020 роки (розроблено автором на основі [24; 44; 163])

Відтак, можна спостерігати сталу тенденцію до стрімкого зростання сертифікації енергетичної ефективності, зокрема на 01.12 2020 р. в Україні отримано 5771 енергетичних сертифікатів, що на 4786 сертифікатів або 585% більше порівняно з 2019 р., при цьому у структурі сертифікації переважну частку займають житлові будинки – 47,8% (рис. 2.11).

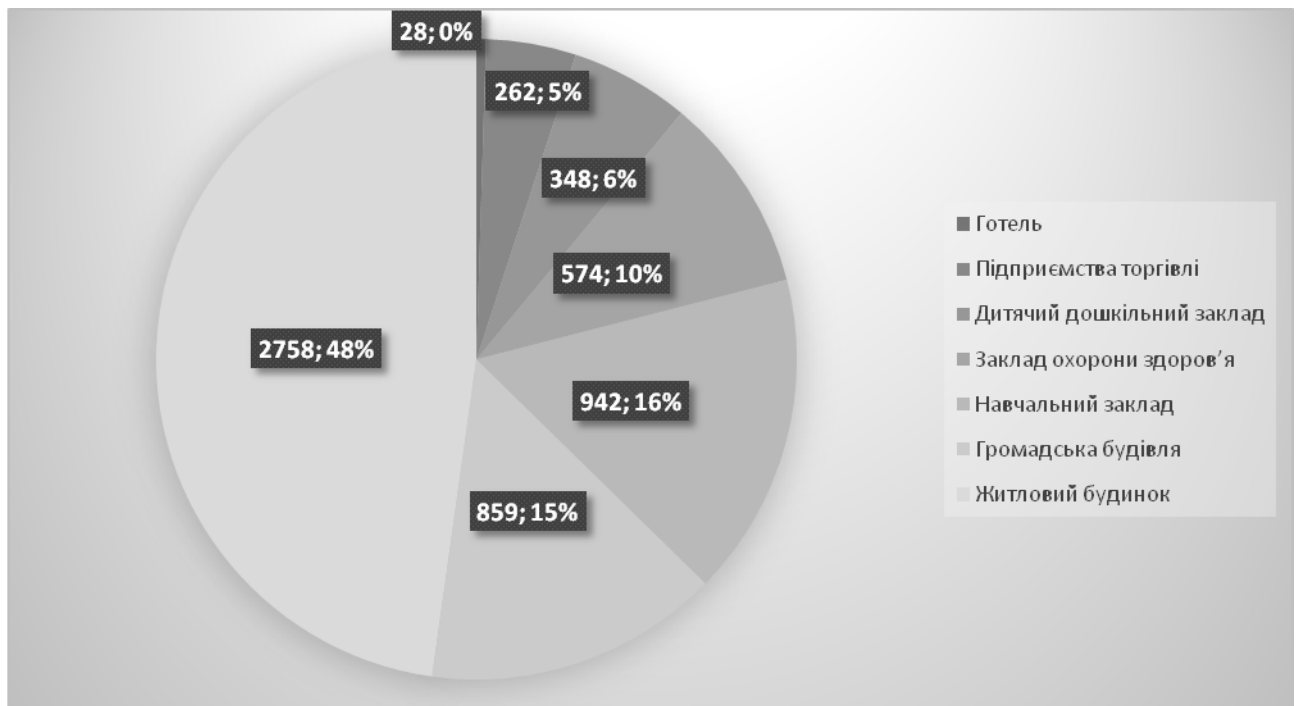


Рис. 2.11 Структура сертифікація енергетичної ефективності будівель у 2020 р. (розроблено автором на основі [24; 44; 163]).

Очевидно, що енергетична сертифікація створює передумови для диверсифікації напрямів діяльності малих та середніх будівельних підприємств, оскільки така процедура дозволяє підвищити рівень поінформованості та надає інструменти транспарентності споживачам у питаннях використання енергії у будівлях, зокрема з метою опалення, водопостачання, освітлення та вентиляції, а також щодо потенціалу для енергозбереження в довгостроковій перспективі [126, с. 140; 33, с. 308].

Переваги сертифікації енергетичної ефективності будівель для різних зацікавлених осіб наведено на рисунку 2.12.

Сертифікація енергетичної ефективності будівель як диверсифікація діяльності малих та середніх будівельних підприємств вимагає наявності на підприємстві відповідного рівня фахівців, які мають відповідати одночасно наступним вимогам:

1. Здобули відповідну вищу освіту не нижче другого (магістерського) рівня вищої освіти;

2. Мають стаж роботи не менше трьох років у сфері енергетики, енергоефективності та енергозбереження, будівництва та архітектури або житлово-комунального господарства [135]

Забудовники

- Енергетичний сертифікат є складовою частиною проектної документації
- Енергетичний сертифікат є обов'язковим документом для отримання Декларації про введення об'єкта в експлуатацію

Державні установи

- Енергетичний сертифікат надає можливість встановити рівень енергоефективності будівлі, обсяг споживання тепла та отримати рекомендації, як скоротити витрати на комунальні послуги
- Енергетичний сертифікат є обов'язковим документом під час отримання бюджетної фінансової допомоги на ремонтні роботи, реконструкцію чи утеплення.

ОСББ

- Енергетичний сертифікат є обов'язковим документом для отримання фінансування від Фонду енергоефективності чи Державного агентства з енергоефективності
- Дозволяє отримати рекомендації з мінімізації витрат на енергоресурси

Об'єкти комерційної власності

- Енергетичний сертифікат є обов'язковим документом
- Дозволяє отримати рекомендації з мінімізації витрат на енергоресурси

Рис. 2.12 Переваги сертифікація енергетичної ефективності будівель для різних зацікавлених осіб (*визначено автором*)

Інфологічну модель організації енергетичної сертифікації житлових будівель наведено на рисунку 2.13.

Механізм проведення сертифікації енергетичної ефективності складається з: процедури збору та обробки інформації про фактичні або проектні характеристики огорожувальних конструкцій та інженерних систем; оцінки відповідності розрахункового рівня енергетичної ефективності встановленим мінімальним вимогам до енергетичної ефективності; розроблення рекомендацій щодо підвищення рівня енергетичної ефективності [124].

Відповідно до результатів сертифікації енергетичної ефективності складають енергетичний сертифікат – електронний документ, який фактично виступає обов’язковим елементом будівельного паспорта об’єкта будівництва. Цифрова формалізація сертифікату забезпечує контроль якості з метою автоматизації та перевірки обґрунтованості та повноти сертифікатів. Строк дії енергетичного сертифікату становить 10 років. Згідно із даними Асоціації енергоаудиторів України [24] вартість енергоаудиту житлових будівель із видачею енергетичного сертифікату становить 19000-30000 грн, утому числі ПДВ, однак остаточна вартість енергоаудиту будівлі може бути змінена відповідно до умов технічного завдання, типу та складності об’єкту.

Таким чином, горизонтальна диверсифікація діяльності малих та середніх будівельних підприємств шляхом провадження діяльності в області здійснення енергетичної сертифікації житлових будівель є якісно новим виходом на нову сферу бізнесу, яка безпосередньо пов’язана із задоволенням потреб існуючих клієнтів підприємства у зниженні енергоспоживання та підвищенні енергоефективності будівлі.

Також стратегічним вектором диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств є проектні та будівельно-монтажні роботи, передбачені вищезазначеними нами заходами з енергоефективності, що входять до Пакету заходів «А» («Легкий») та «Б» («Комплексний») програми «ЕНЕРГОДІМ».

Варто відзначити, що сьогодні конкуренція на ринку енергоефективних послуг є обмеженою внаслідок необхідності формування високої ділової репутації (гудвілу) господарського суб’єкта, яке надає послуги з енергоефективності, зокрема й малих та середніх будівельних підприємств, оскільки переважна кількість клієнтів вочевидь має довіру до вже перевірених виконавців, більше того – вони створюють навколо такого виконавця потік зацікавлених осіб, забезпечуючи зростання позитивного іміджу. Саме тому значну роль у розвитку та диверсифікації бізнес-процесів малих та середніх

будівельних підприємств сьогодні відіграє рівень комунікаційних зв'язків господарських суб'єктів із зацікавленими у підвищенні та зростанні енергетичної ефективності житлових будівель особами, зокрема з ОСББ. Так, покращення енергоефективності будинків вочевидь виступає для ОСББ першочерговим питанням до термінового вирішення, оскільки сьогодні будинки, побудовані в останні кілька десятиліть, не відповідають актуальним вимогам з енергоефективності, а тому вимагають реалізації комплексного підходу до заходів, спрямованих на термомодернізацію будівель, а також підвищення рівня забезпечення безпеки та умов проживання, здійснити які мають можливість будівельні підприємства. Однак, для реалізації енергоефективних заходів має бути складена проектно-кошторисна документація, до вибору розробника якою варто відноситись з належною увагою, що дозволяє зробити конкурсний відбір, рекомендації колег та партнерів, добра репутація будівельного підприємства. Саме тому, малим та середнім будівельним підприємствам необхідно сформувати комунікаційну політику та активізувати комунікаційну діяльність з представниками ОСББ для позитивного сприйняття інформації та її результативної імплементації в управлінські рішення керівного складу ОСББ.

Так, доцільним для налагодження співпраці з представниками ОСББ, на нашу думку, є формування комунікаційної політики, організаційну модель якої наведено на рисунку 2.14

Архітектура комунікаційної політики малих та середніх будівельних підприємств у розрізі відносин з представниками ОСББ повинна, на нашу думку, складатись з наступних елементів: цілі комунікаційної політики; її завдання; принципи; форми та канали комунікації.

Враховуючи трансформаційні процеси, які відбуваються у світі та Україні, пов'язані з цифровізацією, доцільним є зосередити увагу на використанні цифрових каналів зв'язку з представниками ОСББ для формування конструктивного діалогу та партнерських відносин, зокрема активно публікувати інформацію про підприємство, його діяльність, реалізовані

проекти та відгуки про них у соціальних мережах – Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, а також додавати корисну інформацію та рекомендації для користувачів з метою формування позитивного іміджу підприємства та нарощування кола клієнтів.

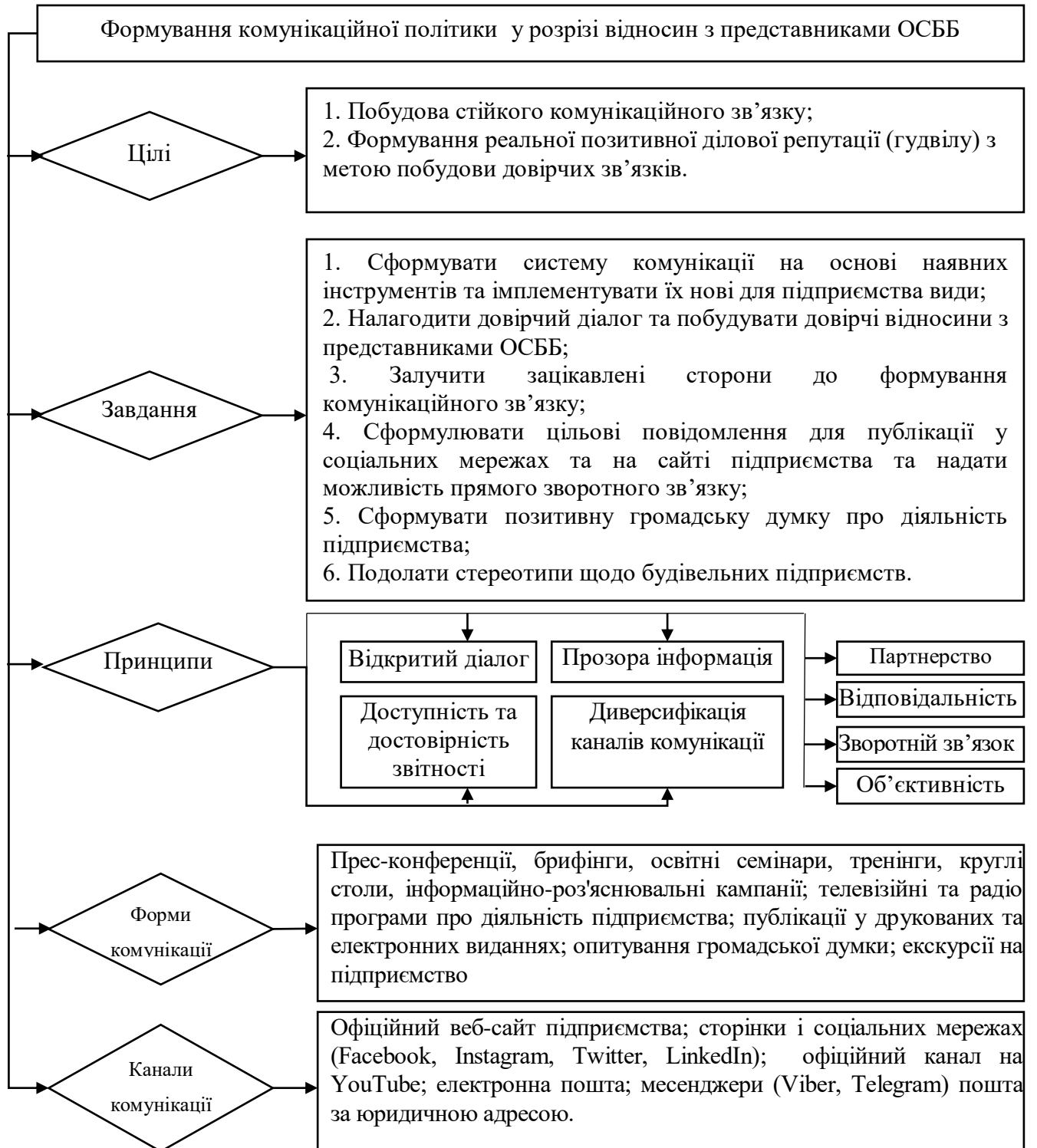


Рис. 2.14 Організаційна модель процесу формування комунікаційної політики у розрізі відносин з представниками ОСББ (запропоновано автором)

Крім того потрібно забезпечити активний зворотній зв'язок за допомогою чат-ботів та відповідальних за комунікаційну політику менеджерів. На офіційному каналі YouTube доцільно викладати відео про послуги та роботи, які надає підприємство, а також демонструвати готові об'єкти. Застосування месенджерів, як Viber та Telegram дозволить персоніфіковано надавати інформацію та підтримувати зв'язок із зацікавленими представниками ОСББ.

Очікуваними результатами побудованої комунікаційної політики з представниками ОСББ є: пізнаваність бренду, сформований рівень довіри до підприємства, який вимірюється проведенням опитування громадської думки; налагоджений діалог з представниками ОСББ; підвищення відсотка замовлень ОСББ.

2.3. Загально-методологічний базис розробки стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України

Будівельна галузь України виступає драйвером вирішення проблем соціального характеру; покликана для розв'язання масштабних економічних задач, галузь формує мультиплікативний ефект за рахунок техніко-технологічних, інноваційних та управлінських рішень. Беручи до уваги курс, обраний Україною до подальшого розвитку, спрямований на підвищення енергоефективності країни, будівельна галузь вступає у тісний взаємозв'язок з енергетичною галуззю, так актуальна концепція енергоефективного будівництва надає можливість розширити вектори захисту навколишнього середовища, спрямовуючи діяльність на мінімізацію потенційно негативного впливу. Разом із тим, умови зовнішнього середовища, тенденції трансформації економіки, вимоги споживачів зумовлюють формування трендів розвитку підприємств будівельної галузі.

Так, відповідно до даних Державної служби статистики України, зберігається позитивна тенденція обсягів виконаних будівельних робіт за останні роки (рис. 2.15). Зокрема, у 2020 р. було надано будівельних послуг на

суму 202080,8 млн грн, що на 20382,9 млн грн та на 60867,7 млн грн більше у порівнянні з 2019 р. та 2018 р відповідно, що говорить про стабілізацію ситуації у будівельній галузі у порівнянні з кризовим 2014 р.

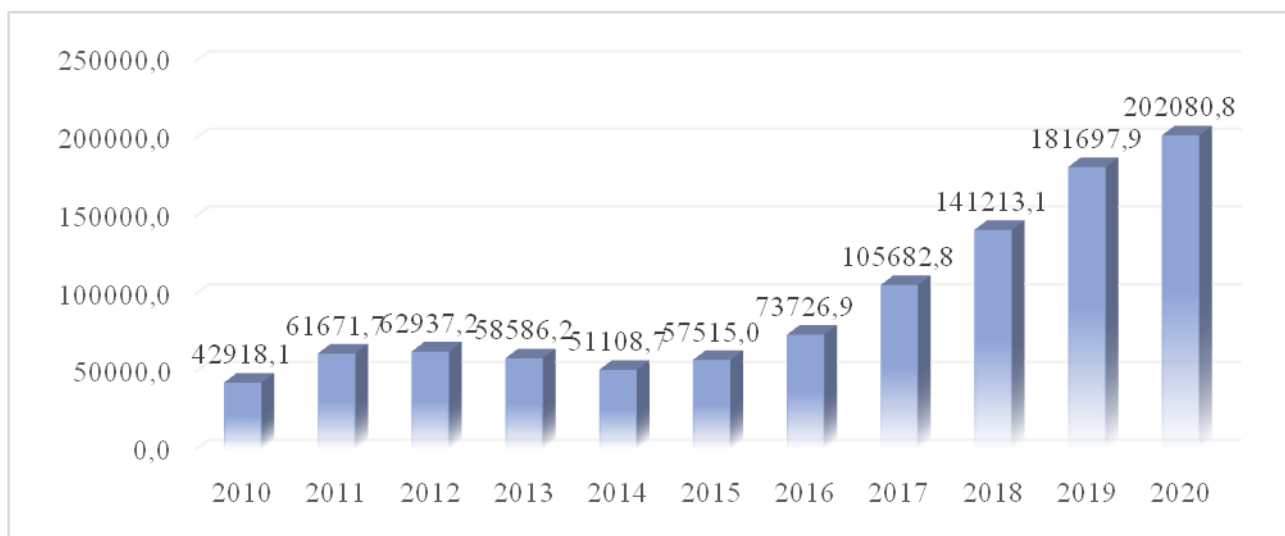


Рис. 2.15 Динаміка обсягів виконаних будівельних робіт в Україні в 2014–2020 рр. (розроблено автором на основі [40; 164; 171]).

Однак, слід зауважити, що показники фінансових результатів підприємств будівельної галузі, які фактично виступають головними ідентифікаторами результативності ведення господарської діяльності, не відзначаються економічною стабільністю та не виявляють аналогічної позитивної тенденції, позаяк лише у 2018-2019 рр. діяльність досліджуваних суб'єктів господарювання відзначилась прибутковістю та значним динамізмом – на 9540952,4 тис грн у 2019 р. більше було отримано прибутку порівняно з 2018 р., при цьому темп приросту склав 148,3%, однак вже у 2020 р. діяльність відзначилась збитковістю у 2372600,0 тис грн. (рис. 2). Окремо варто зазначити нестабільну та низьку рентабельність діяльності будівельних підприємств (рис. 3), зокрема, на кінець 2019 р. рентабельність великих будівельних підприємств склала 0,1%; середніх та малих відповідно по 4,4% та 3,1 %.

З метою забезпечення фінансової стійкості, тобто досягнення самодостатнього стану без будь-якої зовнішньої підтримки, будівельні підприємства повинні мати можливість мінімізувати фінансові труднощі через турбулентність внутрішнього та зовнішнього середовища.

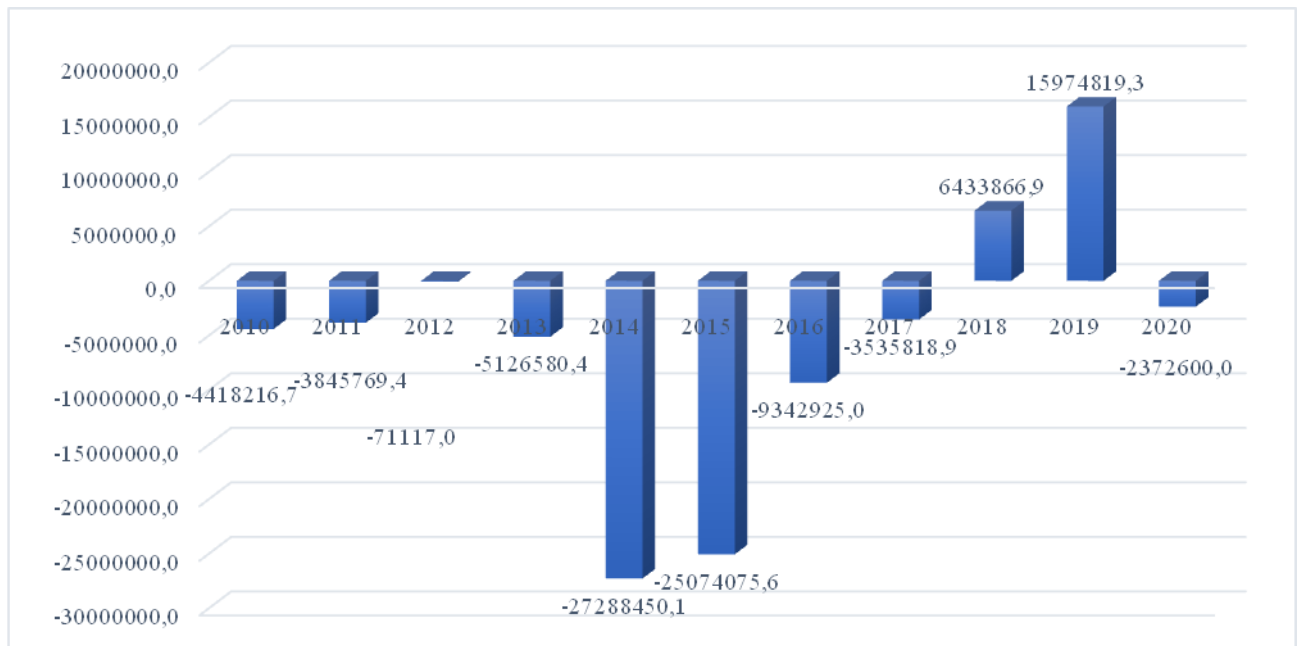


Рис. 2.16 Фінансові результати до оподаткування підприємств будівельної галузі за 2010-2020 рр. (розроблено автором на основі [40; 171; 177])

Виробничий потенціал будівельних підприємств використовується асиметрично протягом року внаслідок сезонних коливань, кліматичних умов, організаційних проблем, що відповідно позначається на фінансовому стані підприємства, нерівномірному використанні робочих місць та обладнання або їх простою, зниженні рентабельності діяльності. Відтак, господарські суб'єкти у своєму стратегічному арсеналі для утримання конкурентних позицій та подальшого сталого розвитку зобов'язані накопичувати й адаптувати відповідний досвід та імплементувати у свою діяльність нові види послуг, брати активну участь у чинних проектах, розширювати коло потенційних замовників.

Беручи до уваги, що сьогодні через високе споживання енергії домогосподарствами та промисловістю, вичерпність традиційних джерел енергії та їх високу вартість, актуальною соціально-економічною, суспільною та політичною проблемою є забезпечення енергоефективності у контексті сталого енергетичного розвитку. Відтак, реалізувати свій потенціал, розширити

межі діяльності та зробити відповідний позитивний внесок у розв'язання вищезазначених питань можуть будівельні підприємства як представники галузі, що безпосередньо пов'язана із забезпеченням енергоефективності. Враховуючи, що у структурі бізнес-суб'єктів будівельної галузі переважають малі та середні підприємства (97%), вважаємо за доцільне розробку стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності таких господарських суб'єктів з метою сталого економічного розвитку країни.

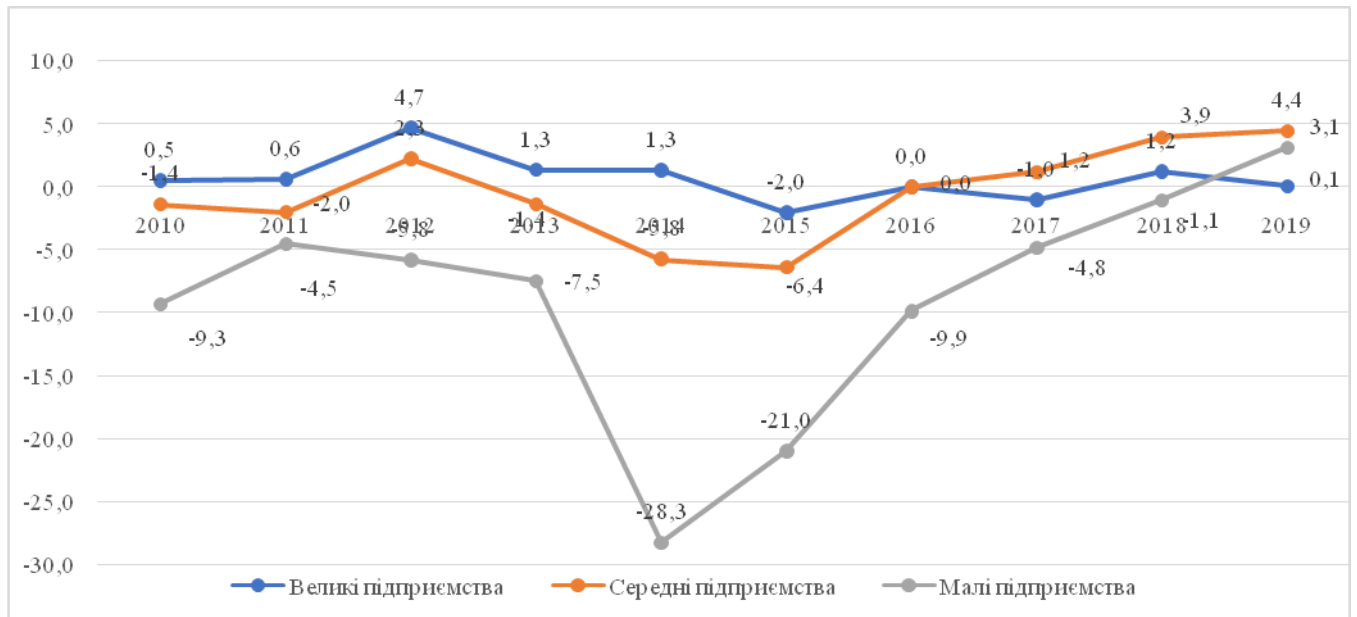


Рис. 2.17 Рентабельність діяльності будівельних підприємств за 2010-2019 рр. (розроблено автором на основі [40; 171])

За словами С. Калінічука та А. Томека «диверсифікація в будівельній галузі - це комплекс заходів, пов'язаних зі змінами у виробничих процесах з метою розширення спектра пропонованих робіт, послуг і товарів, пов'язаних або не пов'язаних з основною діяльністю» [231, с. 252]. На нашу думку диверсифікація в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України виступає ефективним компенсаторним інструментом та організаційно-управлінським резервом для забезпечення сталого розвитку будівельного підприємства в умовах розгортання економічної та екологічної кризи.

З метою окреслення векторів диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств пропонуємо периметр диверсифікації діяльності

будівельних підприємств в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України, наведений на рисунку 4, зокрема це:

1. Енергетична сертифікація житлових будівель;
2. Проектні та будівельно-монтажні роботи, з енергоефективності, що входять до Пакету заходів «А» («Легкий») та «Б» («Комплексний») програми «ЕНЕРГОДІМ»;
3. Надання послуг під час реалізації урядових програм з енергоефективності, зокрема: «теплі кредити»; конкурс «70/30» (а також інші локальні проекти);
4. Надання послуг з енергосервісу – техніко-економічне визначення та оцінка можливості заходів енергозбереження та підвищення енергоефективності; комплексне постачання та монтаж обладнання, його експлуатація та обслуговування; проведення перекваліфікації або підвищення кваліфікації персоналу та надання перманентної послуги з технічного обслуговування; розробка інженерних конструкцій та технічних умов; енергетичний аудит (енергетичне обстеження); організація на підприємстві замовника фінансового та інвестиційного менеджменту; управління фінансовими та техніко-технологічними ризиками, які пов'язані зі впровадженням відповідного комплексу заходів, у тому числі шляхом впровадження автоматизованих систем управління ризиками; проведення постійного моніторингу виконання проекту; організація фінансування проекту; діагностика обладнання та систем; консалтинг.

Очевидно, що, імплементуючи стратегію диверсифікації, керівники малих та середніх будівельних підприємств, враховуючи актуальну сьогодні політику корпоративної соціальної відповідальності, яку проводять бізнес-суб'єкти, очікують отримати як економічний, так і суспільно-значущий ефект зокрема:

- формування позитивної ділової репутації (гудвілу) з метою побудови довірчих зв'язків зі стейкхолдерами;
- розширення кола потенційних замовників;

- збільшення рівня прибутковості діяльності;
- створення нових робочих місць;
- розвиток енергетичного та економічного потенціалу регіону та

держави в цілому.

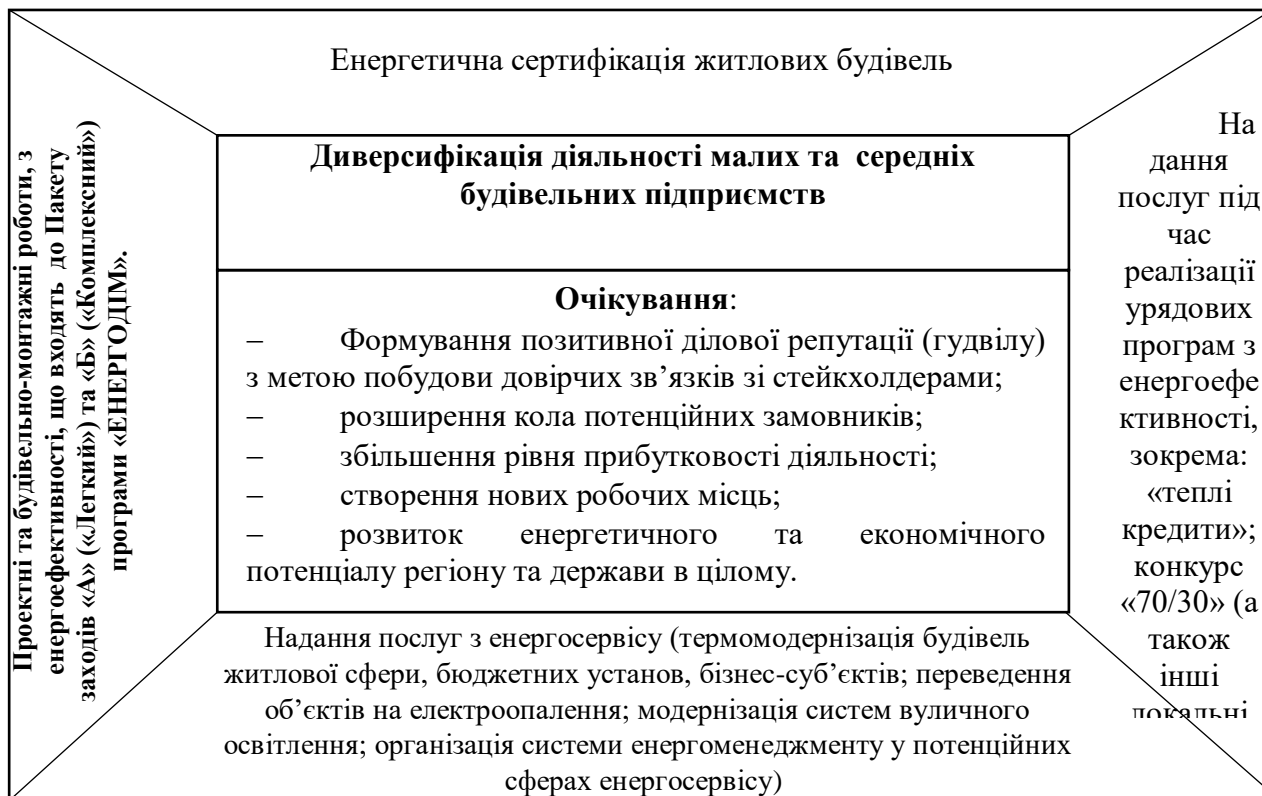


Рис. 2.18 Периметр диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України (розроблено автором).

З метою організації процесу диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств в контексті підвищення енергетичної ефективності пропонуємо до використання керівниками господарських суб'єктів Модель загально-методологічного базису розробки стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств, наведену на рисунку 5. Так, архітектура запропонованої моделі складається з трьох частин: організаційної, методологічної та технічної, які у свою чергу включають перелік елементів для раціональної та ефективної реалізації процесу диверсифікації діяльності у контексті сталого енергетичного розвитку країни.

В рамках організаційної частини визначаються цілі диверсифікації, які власне, виокремлені нами у Периметрі диверсифікації, а також фактори впливу на цей процес, зокрема, на нашу думку, вони поділяються на інтернальні (внутрішні) та екстернальні (зовнішні). Екстернальними факторами впливу на процес диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств у контексті підвищення енергоефективності виступають: інтеграційні процеси, що відбуваються в Україні та гармонізація законодавства Європейського Союзу з вітчизняним інституційним базисом країни; зміна цільової аудиторії споживачів послуг будівельного підприємства, зокрема підвищення уваги до енергоефективних проектів; поява інноваційних технологій та імплементація їх у діяльність, зокрема: штучний інтелект для складання енергетичного балансу, проведення процедури зелених аукціонів, сценарне моделювання функціонування галузі, моніторинг генерації, видобутку та споживання усіх енергоресурсів, оптимізація роботи обладнання різних масштабів та інфраструктурних систем [13].

Також погоджуємось зі словами колективу авторів на чолі з О.Ю. Кузнецовою, що «концепція стейкхолдерів змушує припустити ще один фактор диверсифікації - соціальні вимоги зовнішнього середовища, наприклад, місцевого уряду, місцевих громадських організацій, коли фірма реалізовує свою соціальну функцію, створюючи нові диверсифіковані підрозділи», зокрема це стосується енергоефективних проектів, які спрямовані на підвищення енергетичного розвитку України [79, с. 6]. Очевидно, що зовнішні фактори обмежують можливості досягнення цілей організації, і одночасно спонукають її до розвитку.

До інтернальних факторів впливу на процес диверсифікації доцільно віднести: техніко-технологічні можливості; фінансовий стан, інтелектуальний потенціал, рівень розвитку організаційно-управлінської складової; наявність системи мотивації на підприємстві.

Аналізуючи принципи диверсифікації діяльності в рамках створення її загально-методологічного базису, підтримуємо думку О. М. Згурської, яка

виокремлює їх: «підвищення потенціалу для подальшого розвитку зростання; накопичення ресурсів та інших засобів для освоєння суміжних або нових галузей; повне переорієнтування в іншу галузь; ефективне скорочення витрат виробництва; накопичення надмірних запасів ресурсів, у тому числі і адміністративних; оцінка перспективи нової галузі [62, с. 19].



Рис.

2.19 Загально-методологічний базис розробки стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств (розроблено автором)

Виконати досліджені нами вектори диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України можуть окремі працівники відповідного рівня кваліфікації господарського суб'єкта, або фахівці, залучені на засадах аутсорсингу, що дозволяє підприємству тимчасово використовувати інтелектуальний потенціал висококваліфікованих спеціалістів для виконання специфічних завдань або завдань вузького колу. Враховуючи, що процес диверсифікації вимагає сформованого штату власних працівників з метою забезпечення високої ефективності діяльності підприємства, доцільним є формування стабільно функціонуючого відділу за напрямками диверсифікації діяльності, роботу якого потрібно врегульовувати в підприємствах будівельної галузі затвердженим керівником господарського суб'єкта Положенням про відділ диверсифікації діяльності, його структуру пропонуємо на рисунку 6.

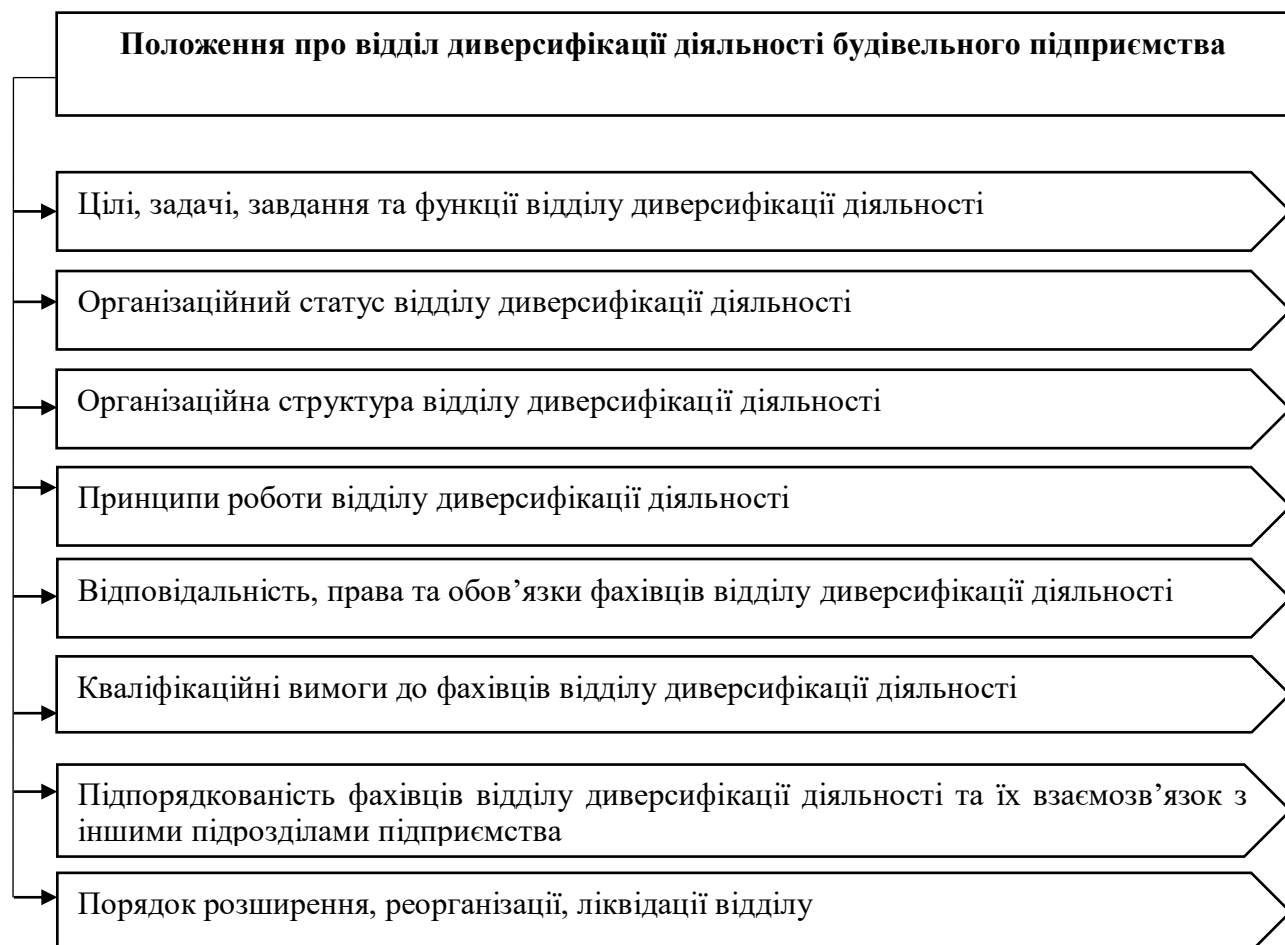


Рис. 2.20 Положення про відділ диверсифікації діяльності будівельного підприємства (розроблено автором)

Дотримання вимог Положення про відділ диверсифікації діяльності дозволяє:

- 1) сформувані нормативно-правову основу дисциплінарного та матеріального впливу на працівників підприємства;
- 2) чітко розподілити посадові обов'язки;
- 3) скоротити часові витрати;
- 4) підвищити продуктивність праці.

Зокрема, для ефективної диверсифікації діяльності важливою є ідентифікація інтелектуального потенціалу підприємства та визначення кваліфікаційних вимог до фахівців відділу, які доцільно адаптувати відповідно до норм відповідних випусків Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [46], при цьому в основі кваліфікаційних характеристик має бути покладено професійні ознаки. Зазначений документ фактично виступає організаційно-методичним базисом диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств, оскільки дозволяє: організувати та провадити операційні процеси; розробляти посадові інструкції; проводити набір персоналу; визначити склад робіт, які притаманні посаді працівника та забезпечити уніфіковані кваліфікаційні вимоги; проводити розподіл роботи відповідно до рівня складності, відповідальності, освіти, вмінь, навичок та стажу роботи фахівця; виконувати моніторинг та наліз діяльності працівників.

Імплементация диверсифікації векторів господарювання потребує саме інтеграції до бізнес-суб'єкта спеціалізованого відділу, який відповідатиме за відповідні процеси. Схему організаційної інтеграції відділу з диверсифікації діяльності до структури будівельного підприємства наведено на рисунку 7.

Так, запропонований відділ диверсифікації діяльності має три напрями роботи:

1. Проектна група з енергетичної сертифікації та аудиту, до якої входять керівник та енергоаудитори, їх компетенціями є: моніторинг та аналіз якості проектів, енергоаудит та оцінка проектів, оцінка заявок у процесі формування

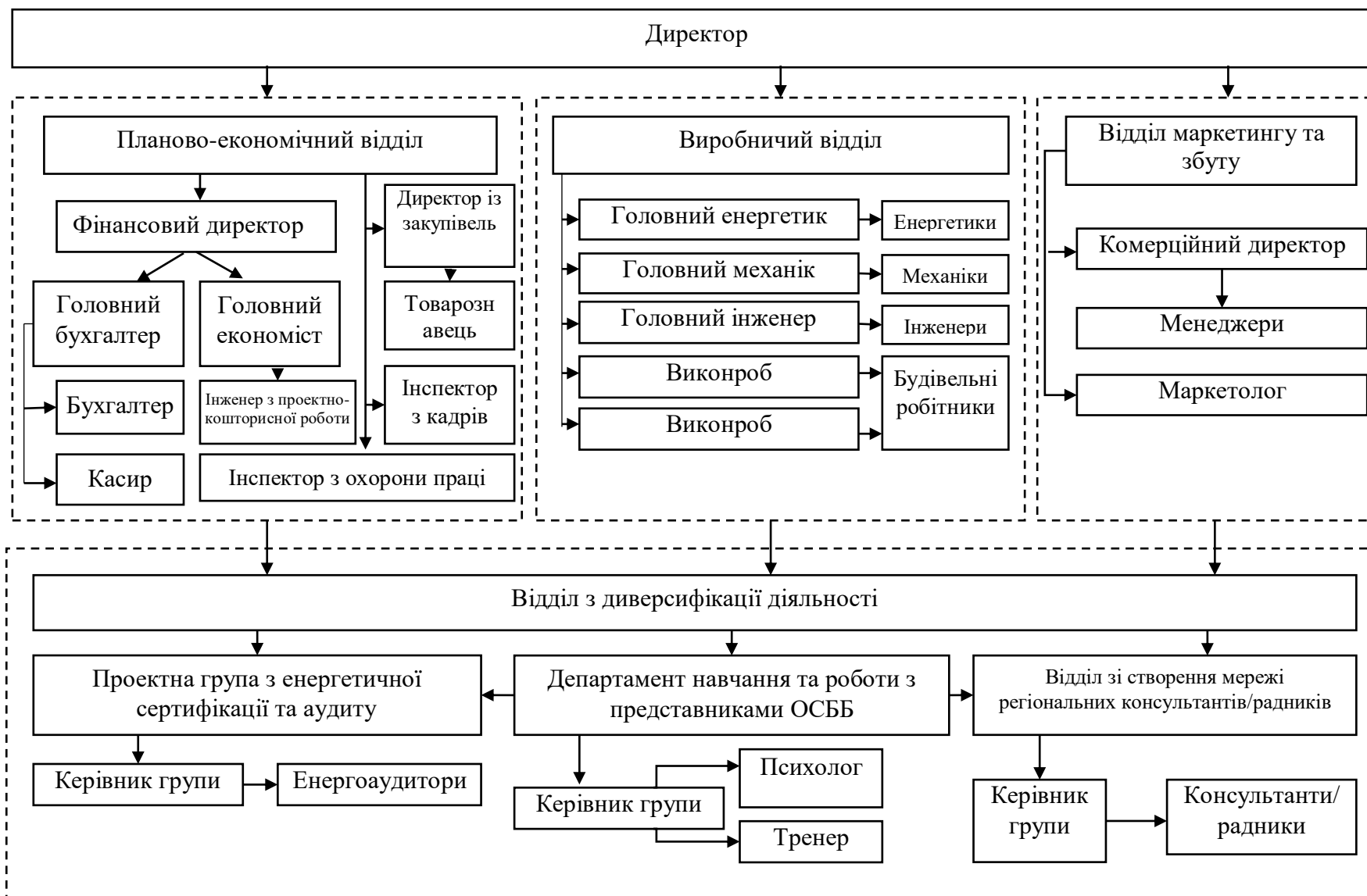


Рис. 2.21 Схема організаційної інтеграції відділу з диверсифікації діяльності до структури будівельного підприємства (розроблено автором)

проектної документації, аналіз підстав для внесення змін до проекту, нагляд за виконанням будівельних робіт тощо.

2. Департамент навчання та роботи з представниками ОСББ на чолі з керівником групи та психологом й тренерами, який пов'язаний з іншими підрозділами відділу диверсифікації, оскільки виконує навчальну, інформаційну та психологічну функції на підприємстві.

3. Відділ зі створення мережі регіональних консультантів/радників, який очолює керівник та входять консультанти та радники, працюючі в області енергоефективності, метою їх роботи є проведення тренінгів, надання індивідуальних консультацій представникам ОСББ, проведення обстеження будинків. Головною перевагою для представників ОСББ у роботі консультантів від підприємства є супровід енергоефективних проектів до моменту виплати гранту.

Малі та середні будівельні підприємства при виконанні проектів з підвищення енергоефективності повинні продемонструвати, що мають відповідний персонал для ключових позицій реалізації проекту. Так, для імплементації можливості малих та середніх будівельних підприємств надавати послуги з енергетичної сертифікації будівель або провадити діяльність з надання енергосервісних послуг керівникам підприємств потрібно сформувані штат працівників відповідної кваліфікаційної підготовки, оскільки, відповідно до Закону «Про енергетичну ефективність будівель» сертифікація енергетичної ефективності здійснюється енергоаудитором, який є незалежним, не має конфлікту інтересів та прямо чи опосередковано не заінтересований у результаті сертифікації [135]. Зокрема, пройти професійну атестацію працівники малих та середніх будівельних підприємств можуть шляхом складання іспитів атестаційній комісії, що функціонують на базі закладів вищої освіти або саморегульованих організацій у сфері енергетичної ефективності за освітньо-професійними програмами за напрямками «Сертифікація енергетичної ефективності будівель» та «Обстеження інженерних систем будівель», визначеними Порядком проведення професійної атестації осіб, які мають намір

провадити діяльність із сертифікації енергетичної ефективності та обстеження інженерних систем [141].

При цьому до процесу професійної атестації можуть бути допущені працівники, які одночасно відповідають наступним умовам:

1) здобули відповідну вищу освіту не нижче другого (магістерського) рівня вищої освіти (для осіб, які мають намір провадити діяльність із сертифікації енергетичної ефективності);

2) здобули відповідну вищу освіту не нижче першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (для осіб, які мають намір проводити обстеження інженерних систем);

3) мають стаж роботи не менше трьох років у сфері енергетики, енергоефективності та енергозбереження, будівництва та архітектури або житлово-комунального господарства [135].

Строк дії кваліфікаційного атестата становить п'ять років. Також для вирішення питання наявності енергоаудитора на будівельному підприємстві керівники можуть скористатись послугами відповідного фахівця, який здійснює господарську діяльність як фізична особа – підприємець (ФО-П) на засадах господарського договору або, якщо фахівець не має статусу ФО-П, – на основі договору цивільно-правового характеру. Перелік посадових обов'язків енергоаудитора повинен формуватися, враховуючи положення Закону України «Про енергетичну ефективність будівель».

Технічне забезпечення диверсифікації діяльності малих та середніх будівельних підприємств як елемент моделі загально-методологічного базису розробки стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств складається з: розробки та затвердження графіку документообігу процесу впровадження та виконання нових видів діяльності; розробки відповідних форм документів; створення форматів управлінської звітності з метою прийняття адекватних та раціональних управлінських рішень щодо подальшого розвитку; визначення форм подання управлінських звітів у залежності від рівня процесу автоматизації праці (таблична, графічна,

текстова); встановлення періодичності складання внутрішньої управлінської звітності; імплементація програмного забезпечення відповідно до потреб організації диверсифікації діяльності – SAS Risk Management, ITRM (IT Risk Manager), ІС:Підприємство 8. Управління Проектним Офісом; формування кваліфікаційного потенціалу персоналу будівельного підприємства, зокрема впровадження курсів підвищення кваліфікації, перекваліфікації працівників, імплементація практики менторства.

Висновки до розділу 2

В результаті проведеного дослідження аналітичної та методичної основи врахування інституційних пріоритетів держави в сфері енергоефективності в процесі формування стратегії диверсифікації діяльності будівельного підприємства були отримані наступні результати та сформульовані наступні висновки.

1. Ринок енергосервісних послуг являє собою складну структуровану систему, яка має позитивну тенденцію до динамічного розвитку. Першочерговими завданнями, що мають бути вирішені у процесі надання енергосервісної послуги є: 1) досягнення визначених програмно-цільових показників економії енергоресурсів; 2) досягнення відповідного рівня комфорту споживачів при оптимальному використанні енергоресурсів. Зважаючи на невисокий рівень конкурентних господарюючих суб'єктів, 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.

2. Опрацювання інституційного середовища в сфері сприяння підвищенню енергетичної ефективності сектора житлових будівель дозволило виявити 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 портфоліо діяльності. Таке розширення діяльності створює потужний синергетичний ефект, радіус якого охоплює одразу декілька сфер, це – задоволення потреб жителів ОСББ в енергоефективності та якісних послугах, підвищення прибутків малих та середніх будівельних підприємств, підвищення доходів бюджету внаслідок зростання 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 виклик для малих та середніх будівельних підприємств, оскільки, по-перше, передбачає наявності у штаті підприємства висококваліфікованих фахівців, що вочевидь вимагає інвестицій на перекваліфікацію та підвищення освітнього рівня працівників, по-друге, потребує низки заходів з формування комунікаційної політики у розрізі відносин з представниками ОСББ з метою створення реальної позитивної ділової репутації для забезпечення розгортання діяльності з надання послуг підвищення енергоефективності. Тому подальшими дослідженнями мають стати питання імплементації інноваційних технологій до комунікаційної політики будівельних підприємств з метою залучення інвестицій та формування позитивного іміджу.

3. Аналіз трендів розвитку підприємств будівельної галузі свідчить про наявність негативних тенденцій, які перешкоджають сталому зростанню господарських суб'єктів внаслідок деструктивного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. З метою подолання кризових явищ на досліджених підприємствах доцільно імплементувати політику диверсифікації діяльності, яка, в актуальних умовах господарювання повинна відповідати як запитам споживчого ринку, так і національним орієнтирам розвитку економічної системи, зокрема спрямованим на сталий енергетичний розвиток. Перспективними напрямками диверсифікації виступають: 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. Відповідно, розробка стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств в контексті підвищення енергетичної ефективності економіки України вимагає формування загально-методологічного базису, основою якого виступає запропонована у роботі модель. Її імплементація дозволить керівникам бізнес-суб'єктів ухвалювати раціональні та ефективні управлінські рішення у процесі проведення диверсифікації діяльності з метою сталого розвитку малих та середніх будівельних підприємств.

РОЗДІЛ 3

НАУКОВО-ПРИКЛАДНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНСТИТУЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств на основі проєктного підходу

Проєктно-орієнтований підхід до розвитку будівельного підприємства вимагає, щоб його діяльність була організована у формі проєктів та здійснювалася шляхом їх реалізації. При цьому кожен проєкт має розглядатись як центр формування доходів від його реалізації, так витрат на його впровадження. Таким чином, застосування проєктно-орієнтованого підходу при формуванні стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств диктує необхідність розробки та реалізації відповідної стратегії компанії, яка передбачає перебудову організаційної структури; організації управління, системи адміністративного та фінансового навчання; кадрового складу, що передбачає інтеграцію проєктних структур в організаційно-управлінську структуру будівельного підприємства.

Розглянемо поняття інвестиційного проєкту, як складової об'єкту управління в процесі формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств на основі проєктного підходу, враховуючи специфіку енергосервісу та енергоефективності в секторі житлових та громадських будівель.

В законі України «Про інвестиційну діяльність» поняття інвестиційного проєкту визначено як комплекс організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних заходів, що спрямовані на розвиток окремих галузей, секторів економіки, виробництв, регіонів, виконання яких здійснюється суб'єктами інвестиційної діяльності з використанням

майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності [145].

Згідно з Міжнародними стандартами з управління проєктами, дефініція проєкт визначається дещо інакше – як тимчасове підприємство, діяльність якого спрямована на створення унікального, специфічного продукту, послуги або отримання результату, а саме:

- вдосконалення певного виробу або створення продукту, який є компонентом іншого виробу;
- надання послуги або отримання здатності надавати послугу (наприклад, бізнес-функція, що підтримує виробництво чи дистрибуцію);
- вдосконалення наявного переліку продуктів або послуг;
- отримання результату, який постає як кінцевий результат або документ (наприклад, дослідницький проєкт, що спрямований на отримання знань, які можуть бути використані для визначення тенденції чи корисності якого-небудь нового процесу для суспільства) [206, с.1].

Таким чином, можна визначити, що ключовими ознаками проєкту є такі: цільова спрямованість; комплексний характер; кількісна вимірюваність; системність; строковість; бюджетне обмеження [29, с.216; 89, с.21].

У науковій літературі залежно від цілей дослідження проєкти класифікують за певними ознаками, а саме за: характером, масштабами, сферами діяльності, предметною галуззю (спрямованістю проєкту), тривалістю, джерелами фінансування, терміновістю тощо, що дозволяє їх систематизувати та згрупувати з метою розроблення практичних підходів щодо їх реалізації [88, 178].

Проєкти з підвищення енергетичної ефективності в секторі житлових та громадських будівель характеризуються комплексом взаємопов'язаних і взаємозалежних заходів, що спрямовані на одержання заздалегідь визначеного економічного та / або соціального ефекту упродовж певного проміжку часу при фіксованому обсязі ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових) [184, с 47].

Мультипроектне управління процесом диверсифікації діяльності будівельного підприємства передбачає проектне фінансування. Так, Е. Йєскомб наводить широке визначення проектного фінансування як методу залучення позикового капіталу зі значним «фінансовим важелем» для довгострокового фінансування реалізації складних і масштабних проектів шляхом «фінансового інжинірингу» в будівництві, видобутку корисних копалин, у капіталомістких галузях промисловості та інфраструктури, в яких капітальні вкладення мають прогнозований грошовий потік, що генерується виключно самим проектом і залежить від детальної оцінки створення проекту, операційних ризиків і ризиків доходу та їх розподілу між інвесторами, кредиторами та іншими учасниками на основі контрактів та інших договірних умов [64, с. 11].

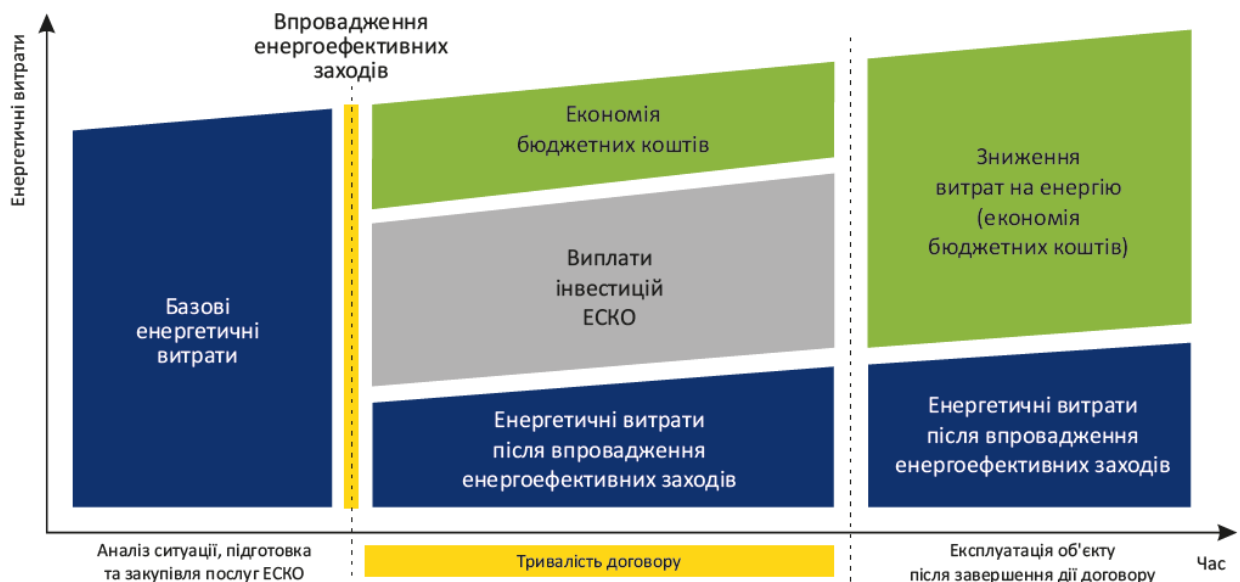


Рис. 3.1. Графічна інтерпретація процесу реалізації проекту з термомодернізації житлової будівлі на засадах енергосервісного контракту (розроблено автором на основі [139, 130, 143, 144]).

Проекти з підвищення енергетичної ефективності в секторі житлових та громадських будівель за своїм змістом та суттю помітно відрізняються від звичайних інвестиційних бізнес-проектів. Мета останніх – отримання прибутку, який дозволить повернути вкладені кошти з певною маржою. Результатом реалізації енергоефективних проектів є економія енергоресурсів, яка виникає внаслідок підвищення енергоефективності об'єктів, процесів або грошова

економія як результат заміщення палива/джерела енергії більш дешевим, альтернативним або відновлюваним. Тобто відбувається зменшення витрат, і різниця між витратами до та після впровадження проєкту з чистої енергії (економія) є основним джерелом повернення вкладених інвестицій (рис. 3.1).

Особливості енергоефективних проєктів у секторі житлових та громадських будівель наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Особливості проєктів із чистої енергії

Проєкти з чистої енергії	Традиційні інвестиційні проєкти
Мета:	
досягнення економії споживання енергії/палива за рахунок підвищення ефективності виробництва або споживання енергоресурсів, досягнення грошової економії внаслідок заміщення традиційних видів палива/джерел енергії альтернативними та відновлюваними	отримання прибутку від реалізації проєкту
Результат реалізації	
економічний ефект, який часто супроводжується ще й соціальним і/або екологічним ефектом	створення нового (оптимізація, модернізація, диверсифікація наявного) бізнесу. Переважно лише економічний (комерційний) ефект
Джерела фінансування	
можливе грантове фінансування, залучення пільгових кредитів, залучення приватних інвестицій на умовах державно-приватного партнерства; обмежені можливості для портфельного кредитування	залучення банківських кредитів на загальних засадах, портфельне інвестування як один із найпоширеніших видів здійснення інвестицій

(розроблено автором на основі [185, 89, 82])

Останні дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців дозволили чітко визначити головні відмінності проєктного фінансування від інших видів фінансування інвестиційної діяльності, зокрема, від корпоративного фінансування, фінансування на основі активів і структурного фінансування. До специфічних рис проєктного фінансування, які виокремлюють його з-поміж інших видів довгострокового фінансування, слід віднести такі:

- реалізація фінансово відокремленого великого інвестиційного проєкту шляхом створення окремої юридичної особи спеціалізованої проєктної компанії – Special Purpose Entity (SPE), діяльність якої зосереджена виключно на забезпеченні реалізації конкретного проєкту;

- учасниками інвестиційного проєкту може бути широке коло фінансових установ та інституційних інвесторів (банки, інвестиційні компанії, інвестиційні фонди, пенсійні фонди, окремі компанії тощо);

- використання різноманітних джерел фінансування (банківські кредити, власні кошти, кошти, отримані від емісії цінних паперів, пайові внески, державні кошти тощо). Однак головним джерелом фінансування проєкту є позичкові або залучені кошти, частка яких складає 70-90 % загальної вартості проєкту, що характеризує проєктне фінансування як метод залучення позичкового капіталу зі значним «фінансовим важелем»;

- використання широкого кола специфічних фінансових інструментів, за допомогою яких здійснюється фінансування та реалізація проєкту, а також взаємодія і розрахунки між учасниками проєкту у процесі його реалізації;

- попередній розподіл істотних ризиків, тобто таких, реалізація яких безпосередньо впливає на зміну проєктних грошових потоків, між учасниками проєкту;

- забезпечення зворотності боргу за рахунок коштів, що генеровані проєктом, оскільки головним джерелом його погашення є майбутні грошові потоки від активу, який буде створено в результаті реалізації проєкту. Додатковим забезпеченням може бути портфель боргових активів, сформований компанією спеціального призначення у процесі фінансування проєкту з використанням структурованих інструментів;

- відокремленості проєктного боргу від боргових зобов'язань інших учасників проєкту, що дозволяє убезпечити проєктні грошові потоки від наслідків можливого банкрутства його учасників;

- складність системи договірних відносин і взаємодії між учасниками проєкту, яка визначається сукупністю фінансових і галузевих взаємовідносин та законодавчих, адміністративних і технічних факторів;

- високий рівень ризику інвесторів, що потребує використання надійних методів і механізмів оцінки та розподілу ризиків між всіма учасниками проєкту, а також використання як гарантій повернення коштів позичальникам широкого кола активів і документів, до яких можуть бути віднесені контракти проєктної компанії, патенти, одержані ліцензії або права власності на використання природних ресурсів, угоди про розподіл продукції, концесійні угоди тощо.

Завдяки значно нижчому рівню ризиків, кредитори можуть встановлювати нижчу відсоткову ставку, відповідно, й вартість фінансових ресурсів буде нижчою. За такого фінансування ініціатор проєкту відображає інвестиційний проєкт на своєму балансі та несе повну відповідальність за повернення коштів позичальникам [88, с.11; 108, с.86-87; 178].

На відміну від банківського, корпоративне проєктне фінансування передбачає наявність у проєктної компанії достатнього обсягу власних коштів для фінансування інвестиційного проєкту.

Така форма фінансування найчастіше за все використовується для модернізації та оновлення виробництва, реалізації санаційних (реабілітаційних) проєктів, фінансування галузевих і корпоративних проєктів.

Порівняльний аналіз основних видів довгострокового фінансування наведено у табл. 3.2.

Здійснення проєктного фінансування ґрунтується на використанні основних принципів, які ще називають базовими.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз основних видів довгострокового фінансування
[95, с. 217; 29]

Види довгострокового фінансування	Проєктне фінансування	Пряме кредитування	Фінансування на основі активів	Структурне фінансування
Проєктна компанія	Є завжди	Відсутня	Відсутня	Відсутня
Позичальник	Проєктна компанія	Основна компанія	Основна компанія	Основна компанія

Види довгострокового фінансування	Проектне фінансування	Пряме кредитування	Фінансування на основі активів	Структурне фінансування
Джерело погашення кредиту	Використання активу, що створюється	Здійснення діяльності, рефінансування, застава	Використання активу, що створюється	Використання активу, що створюється
Забезпечення	Актив, що створюється, гарантії	Застава, гарантії та інші	Наявний актив, гарантії	Актив, що створюється, гарантії
Розподіл ризиків між учасниками	Обов'язковий	Не обов'язковий	Не обов'язковий	Не обов'язковий

У науковій літературі до таких принципів відносять:

- принцип урахування фактору часу, на основі якого відбувається оцінювання зміни вартісних показників проекту з урахуванням тривалості його реалізації;

- принцип обумовленості, який передбачає оцінювання проекту за умов аналізу змінних, значення яких безпосередньо пов'язані з реалізацією інвестиційного проекту;

- принцип альтернативності, що передбачає вибір найкращого з можливих варіантів проектних рішень;

- принцип маржинальності, відповідно до якого проектні розрахунки здійснюються на основі використання прирістних величин [88, 95, 96, 103, 184, 122].

Разом із тим, у науковій літературі зустрічаються й інший перелік базових принципів. Так, І. Крутова до базових принципів проектного фінансування відносить фінансово-економічний, соціальний, екологічний, кон'юнктурний та політичний [78, с.15-16]. П. Бруссер серед таких принципів виділяє принципи кредитування та принципи дольової участі у фінансуванні [20, с.5]. Крім базових принципів, більшість науковців, спираючись на власне визначення проектного фінансування та розуміння його сутності, виокремлюють ще й низку специфічних принципів. На наш погляд, окремі з наведених специфічних принципів притаманні не лише проектному фінансуванню, але й знаходять широке використання в інших формах

довгострокового фінансування (банківському кредитуванні, кредитуванні на основі активів, прямому фінансуванні тощо). Йдеться про такі принципи фінансування як принцип диференційованості, дохідності та цільового використання коштів [20, с.5]. Враховуючи особливості проєктного фінансування та сучасні тенденції його розвитку як особливого методу мобілізації інвестиційних ресурсів, до специфічних принципів, на наш погляд, варто також віднести такі:

- принцип системності, який передбачає, що інвестиційний проєкт є цілісною системою пов'язаних між собою сутнісних характеристик, об'єктів, суб'єктів, джерел фінансування, фінансових потоків і механізмів управління, яка потребує детального обґрунтування різних варіантів реалізації інвестиційного проєкту, структури фінансування, врахування мінливості економічних процесів тощо;

- принцип комплексності, який визначає можливість виникнення взаємопов'язаних між собою загальних і локальних техніко-технологічних, фінансово-економічних, організаційно-правових та інших видів ризиків на різних етапах реалізації інвестиційного проєкту, а також ризиків окремих учасників проєкту, ризиків, що пов'язані з використанням окремих фінансових інструментів тощо;

- принцип відокремленості проєкту, який знаходить свій прояв у створенні та організації діяльності проєктної компанії, що забезпечує юридичну та економічну відокремленість проєкту та дозволяє повернути одержані на фінансування проєкту кошти за рахунок грошових потоків, які генерує цей проєкт, або за рахунок реалізації активів проєкту, тобто без регресу на власника проєкту (чи за умови обмеженого регресу в разі реалізації проєкту за рахунок кредитів);

- принцип контрольованості інвестиційного процесу, який обумовлює необхідність суворого дотримання умов укладених контрактів, чітких графіків виконання робіт, своєчасності фінансування тощо з метою уникнення

розбалансованості на окремих його етапах і забезпечення своєчасності реалізації проєкту;

- принцип прозорості та інформативності процесу проєктного фінансування, який вимагає створення надійної та ефективної системи інформування інвесторів про характер і особливості інвестиційного проєкту, умови його реалізації, основні види ризиків і рівень їхньої кількісної оцінки, характер взаємовідносин між учасниками проєкту, зміну законодавства, системи оподаткування тощо.

Практичне використання відокремлених принципів реалізації проєктного фінансування дозволяє чітко вирізнити його з-поміж інших видів фінансування, зокрема банківського та корпоративного та забезпечує надійну методологічну основу для організації й управління проєктами, що реалізуються на засадах проєктного фінансування [34, 35].

Отже, головні переваги проєктного фінансування перед іншими формами довгострокового фінансування полягають у:

- відокремленості проєктного боргу від боргових зобов'язань інших учасників проєкту, що дозволяє убезпечити майбутні проєктні грошові потоки від наслідків можливого банкрутства його учасників;
- можливості застосування гнучких форм для акумулювання інвестицій на основі створення компанії спеціального призначення (SPE-компанія);
- забезпеченні контролю за використанням коштів упродовж усього життєвого циклу проєкту.

Процес оцінки фінансово-економічної привабливості енергоефективних проєктів у секторі житлових та громадських будівель (рис. 3.2) є важливим етапом процесу відбору проєктів, що забезпечують максимальний ефект від їх реалізації та прийняття рішення про їх впровадження.

Інвестиції (I) для такого проєкту можна підрозділити на три групи:

- прямі інвестиції (DI);
- супутні інвестиції (CI);
- інвестування в підготовку проєкту (PI).

Основні складові фінансово-економічного аналізу енергоефективних проєктів в секторі житлових та громадських будівель
(розроблено автором)

Розрахунок капітальних витрат	Розрахунок експлуатаційних витрат	Розрахунок чистої економії	Визначення основних макроекономічних показників
Вартість основного та допоміжного обладнання, проектних, будівельних, монтажних та пусконаладжувальних робіт і інших додаткових витрат, що визначаються за результатами кошторисного розрахунку. Розмір капітальних інвестицій для об'єкту може суттєво відрізнятись в залежності від технологічних рішень, комплектації, рівня автоматизації та якості обладнання і комплектуючих, і як наслідок значно впливати на рентабельність проєкту	Постійні адміністративні витрати та змінні виробничі витрати на паливно-енергетичні ресурси (біопаливо, електрична енергія, вода), обслуговування і ремонт обладнання, заробітну плату та соціальні виплати, амортизаційні відрахування і інші.	Необхідно врахувати, що фінансово-економічний аналіз енергоефективних проєктів у житловому та громадському секторі (будівлі) певні особливості у порівнянні із звичайними інвестиційними бізнес-проєктами. Зокрема, основним джерелом повернення вкладених інвестицій у такі проєкти є економія витрат, що досягається за зниження енергоємності експлуатації будівель (споруд) шляхом використання сучасних технологічних рішень.	Необхідно враховувати такі показники, як рівень відсоткової ставки по кредитах, облікова ставка національного фінансового регулятора, ставка дисконтування; визначити джерела та умови фінансування проєкту і зобов'язання за ними. Окрім того, попередньо необхідно врахувати тарифи на теплову та електричну енергію.

Прямі інвестиції безпосередньо потрібні для реалізації інвестиційного проєкту. Вони можуть бути спрямовані на:

- придбання нового більш енергоефективного устаткування, включаючи витрати на його доставку, встановлення і налагодження;
- придбання обладнання для генерації чистої енергії (ВДЕ);
- модернізацію діючого устаткування;
- будівництво і реконструкцію (термомодернізацію) будівель і споруд;

- оптимізацію роботи технологічних пристроїв, що забезпечують виробничий процес із вироблення, розподілу або споживання енергії (будівлі з автономними джерелами енерго- (тепло-) постачання;

- нове технологічне оснащення і модернізацію наявного устаткування, які дозволяють підвищити його енергоефективність.

Супутніми інвестиціями є вкладення в об'єкти, пов'язані територіально і функціонально із прямим об'єктом:

- вкладення в об'єкти, безпосередньо технологічно не пов'язані із забезпеченням нормальної експлуатації об'єкту інвестування (наприклад, облаштування прибудинкової території);

- вкладення у здійснення заходів, не пов'язаних безпосередньо з енергозбереженням або енергетичною ефективністю, але що привносять до результату проекту екологічний або соціальний ефект (наприклад, витрати пов'язані з підвищенням рівня комфортності проживання – креативні рішення фасадів будівлі).

- інвестування у підготовку проекту забезпечує і супроводжує проект. Це витрати, пов'язані з розробкою проекту (проведення аудитів, вартість проектних робіт, вартість навчання персоналу, оплата зовнішніх консультантів, забезпечення гарантій інвесторам тощо.)

Загальний обсяг інвестицій - це сума усіх інвестиційних витрат : прямих інвестицій, супутніх інвестицій, інвестицій в підготовку проекту.

$$I = DI + SI + PI . \quad (3.1)$$

Сумарний економічний ефект (E) від реалізації інвестиційного проекту чистої енергії повинен включати складові:

- зменшення витрат на оплату теплової енергії;
- зменшення витрат на оплату електричної енергії;
- зменшення витрат на оплату енергоємних матеріальних ресурсів (наприклад, води);
- реалізація виробленої енергії із ВДЕ;
- зменшення інших витрат на утримання будівель;

- зменшення витрат на оплату праці (наприклад, за рахунок автоматизації процесів);
- зменшення інших витрат, у т. ч. податків (наприклад, екологічний податок);
- припинення нарахувань штрафних санкцій (наприклад, за шкідливі викиди);
- додаткові доходи, отримані в результаті реалізації енергоефективного проєкту (наприклад, здача в оренду приміщень, що вивільнилися).

Термін окупності проєкту розраховується за формулою 3.2 як час, за який сумарний економічний ефект від реалізації проєкту чистої енергії дорівнює сумі інвестицій, необхідних для реалізації проєкту. Зрозуміло, що чим менше термін окупності, тим проєкт вигідніший.

$$T_o = \frac{I}{E + A} \quad (4.2)$$

де T_o – термін окупності (період повернення коштів), років;

I – сума інвестицій за проєктом, тис. грн;

E – сумарний економічний ефект за проєктом, тис. грн/рік;

A – амортизаційні відрахування, тис. грн/рік (показник актуальний лише для комерційних замовників енергоефективних проєктів. Якщо замовником є ОСББ або некомерційна установа бюджетної сфери – показник не враховується);

$(E+A)$ – чистий грошовий потік, згенерований проєктом, тис. грн/рік.

Фінансовий аналіз проєкту ґрунтується на концепції часової вартості грошей та заснований на таких принципах:

- оцінка ефективності використання капіталу, що інвестується, визначається шляхом зіставлення грошового потоку (cash flow), який формується у процесі реалізації інвестиційного проєкту, і початкової інвестиції. Проєкт визнається ефективним, якщо забезпечуються повернення початкової суми інвестицій та необхідна прибутковість для інвесторів, що надали капітал;

- капітал, що інвестується, так само як і грошовий потік, приводиться до теперішнього часу або до певного розрахункового року (на початок реалізації проєкту);

процес дисконтування капітальних вкладень і грошових потоків розробляється за різними ставками дисконту, які визначаються залежно від особливостей інвестиційних проєктів. При визначенні ставки дисконту враховуються структура інвестицій і вартість окремих складових капіталу.

Суть усіх методів оцінки базується на простій схемі: початкові інвестиції при реалізації певного проєкту генерують грошовий потік CF_1, CF_2, \dots, CF_n . Інвестиції визнаються ефективними, якщо цей потік достатній для: повернення початкової суми капітальних вкладень; забезпечення необхідної віддачі на вкладений капітал.

Найбільш поширеними є такі показники ефективності капітальних вкладень:

- дисконтований термін окупності (ТокТС);
- чистий приведений ефект, або чистий дисконтований дохід (NPV);
- внутрішня норма прибутковості (IRR).

Отже, щоб здійснити фінансовий аналіз проєкту з підвищення енергетичної ефективності житлового або громадського будинку, необхідно розрахувати грошовий потік (cash flow), який формується у процесі реалізації цього проєкту. Для цього потрібно спрогнозувати зміни основних параметрів, від яких залежить рентабельність проєкту, на розрахунковий період його реалізації (як правило, для подібних проєктів його визначають у 15 років). Для нашого проєкту це:

- тарифи на теплову енергію;
- вартість природного газу;
- оплата праці;
- експлуатаційні витрати;
- вартість кредитних коштів (повернення на період надання кредиту за роками тіла кредиту і відсотків за користування кредитними коштами).

Здійснити це можна, застосовуючи різноманітні методи прогнозування, які поділяються на дві основні групи: якісні та кількісні.

До якісних методів прогнозування належать такі:

- метод колективної експертної оцінки. Цей метод ґрунтується на опитуванні групи експертів, часто у поєднанні зі статистичними моделями, результатом якого є групова оцінка економічних явищ;

- метод Дельфі. Цей інтегральний груповий процес дозволяє експертам, які можуть займати різні позиції, виробляти прогнози. Метод здійснюється за кілька циклів, протягом кожного з яких проводиться опитування анонімних експертів. Після його завершення відповіді експертів табелюються і повертаються їм зі статистичним значенням середнього арифметичного та стандартного відхилення. Процес повторюється декілька разів, поки не буде досягнуто узгодженості стосовно того, що саме використати як прогноз.

При використанні для прогнозування якісних методів необхідно ретельно підійти до питання відбору експертів, оскільки думка експертів – думка суб'єктивна, і чим більше досвіду і знань експертів у досліджуваній сфері, тим вище шанси, що їх прогноз буде досить точним.

- метод побудови гнучких багатофакторних комп'ютерних моделей. Деякі групи показників прогнозуються експертним шляхом, інші визначаються на основі розрахункових даних та екстраполяційних моделей.

Кількісні методи прогнозування. Найбільш поширеними є:

- метод простої середньої змінної;
- метод трендового прогнозування.

Перший застосовується, як правило, на коротких періодах прогнозування, тому серед кількісних методів він використовується найчастіше.

Метод трендового прогнозування використовується для розроблення довго- та середньострокових прогнозів. Математично цей метод можна відобразити в такий спосіб:

$$\gamma_{i+t} = f(\gamma_i, T, a_j), \quad (3.3)$$

де

γ_{i+t} – прогнозований рівень;

γ_i – поточний рівень прогнозного ряду;

T – термін екстраполяції;

a_j – параметр рівняння тренду.

Програмний продукт MS Excel дозволяє розробляти трендові прогнози без проведення додаткових розрахунків.

Який би з методів прогнозування не застосовувався, його зміст полягає у визначенні певної залежності між показниками (чинниками) та тенденцій змін показників за період часу, що аналізується, та передбачення зміни показників (чинників, що впливають на визначені показники) на основі виявлених під час аналізу залежностей та тенденцій.

Для того, щоб стратегічна диверсифікація була проведена ефективно, керівництво будівельного підприємства має, на нашу думку, здійснювати прогнозування за кількома основними групами параметрів, майбутнє значення яких має або істотно впливатиме на ефективність основної діяльності. Такий метод має назву - метод сценаріїв. У теперішній час технологію використання сценаріїв у процесі стратегічного планування досліджено досить докладно.

Найбільш проблемним, на наш погляд, є вибір критеріїв та показників, на підставі якого здійснюється прогнозування чи розробка сценарію.

На нашу думку, мінімальний набір параметрів, що включаються до прогнозу, повинен містити таку інформацію:

- фінансово-економічні параметри;
- соціально-політичні параметри;
- інноваційно-інвестиційні параметри;
- ресурсно-інституційні параметри.

Механізм відбору конкретних ринкових сегментів розробки вимог проникнення можна визначити як певну послідовність застосування різних фільтрів. В результаті реалізації механізму з усієї кількості сегментів відбираються ті, які за результатами розрахунку всіх груп параметрів

задовольняють цілям диверсифікації, мають стратегічний характер та ґрунтуються на базових принципах стратегічної диверсифікації. В результаті роботи механізму з усієї сукупності сегментів відбираються найбільш пріоритетні розробки вимог.

Після того, як ми розрахували чисті грошові потоки, здійснюємо розрахунок показників ефективності інвестицій, які ґрунтуються на концепції часової вартості грошей (дисконтований період окупності (ТокТС), чистий приведений ефект (NPV) та внутрішній коефіцієнт окупності (IRR) у рамках фінансового аналізу).

Дисконтований термін окупності (ТокТС) - це показник, що оцінює характерний час інвестиції, тобто визначає, як швидко інвестиційні витрати будуть відшкодовані за рахунок прибутку (економії).

Дисконтований період окупності дозволяє дати орієнтовну оцінку ліквідності проекту і приблизно оцінити ризик. І нарешті, ТокТС-індекс є надійнішим ніж внутрішній коефіцієнт окупності (IRR) показником у випадках, коли потрібен порівняльний аналіз доцільності інвестицій.

Дисконтований термін окупності розраховується за формулою:

$$ТокТС = n, \text{ при якому } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I_0 \quad (3.4)$$

де: *ТокТС* – дисконтований термін окупності;

n – кількість періодів;

CF_t – грошовий потік у період *t*;

r – бар'єрна ставка;

I₀ – величина початкових інвестицій у нульовий період.

Чистий приведений ефект (Net Present Value, NPV) – сума поточної вартості всіх прогнозованих із урахуванням бар'єрної ставки грошових потоків.

Метод чистого приведенного ефекту (NPV) полягає в такому:

1. Визначається поточна вартість витрат (*I₀*), тобто вирішується питання, скільки інвестицій треба зарезервувати для проекту.

2. Розраховується поточна вартість майбутніх грошових надходжень від проєкту, для цього прибутки (економія) за кожен рік CF (cash-flow) приводяться до поточної дати.

Результати розрахунків показують, скільки коштів треба було б вкласти зараз для отримання запланованих прибутків, якби ставка прибутків дорівнювала бар'єрній ставці. Підсумувавши поточну вартість прибутків за всі роки, отримаємо загальну поточну вартість прибутків від проєкту (PV):

$$PV = \sum_{t=0}^n PV_t = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}. \quad (3.5)$$

3. Поточна вартість інвестиційних витрат (I_0) порівнюється з поточною вартістю прибутків (PV). Різниця між ними становить чисту поточну вартість прибутків (NPV):

$$NPV = PV - I_0. \quad (3.6)$$

NPV показує чисті прибутки або чисті збитки інвестора від інвестування у проєкт порівняно з урахуванням бар'єрної ставки. Якщо $NPV > 0$, то можна вважати, що інвестиційний проєкт потрібно реалізовувати. При $NPV < 0$, прибутки (економія) від запропонованої інвестиції недостатньо високі, щоб компенсувати ризик, властивий цьому проєкту, і інвестиційна пропозиція має бути відхилена.

Внутрішній коефіцієнт окупності або внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return – IRR) – це та норма прибутку, за якої чиста поточна вартість інвестиції дорівнює нулю, або це та ставка дисконту, за якої дисконтовані прибутки від проєкту дорівнюють інвестиційним витратам. Внутрішня норма прибутковості визначає максимально прийнятну ставку дисконту, за якої можна інвестувати кошти без будь-яких втрат для власника.

$$IRR = r, \text{ при якому } NPV = f(r) = 0 \quad (3.7)$$

Її значення знаходять у такий спосіб:

$$NPV(IRR) = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0, \quad (3.8)$$

де:

n - сумарна кількість періодів (інтервалів, кроків) $t = 0, 1, 2, \dots, n$;

CF_t – грошовий потік у період t ;

I_t – сума інвестицій (витрати) в t -му періоді.

Економічний сенс цього показника: він показує очікувану норму прибутковості (рентабельність інвестицій) або максимально допустимий рівень інвестиційних витрат у оцінюваний проєкт. Переваги показника внутрішньої норми прибутковості (IRR) полягають у тому, що, крім визначення рівня рентабельності інвестиції, є можливість порівняти проєкти різного масштабу і різної тривалості.

При застосуванні IRR виникають такі труднощі:

- неможливо дати однозначну оцінку IRR проєктів, у яких зміна знаку NPV відбувається більше ніж один раз;
- при аналізі проєктів різного масштабу IRR не завжди узгоджується з NPV ;
- застосування IRR неможливе для вибору альтернативних проєктів розбіжного масштабу, різної тривалості та неоднакових часових проміжків.

Внутрішня норма прибутковості вручну розраховується досить складно, простіше скористатися програмним продуктом MS Excel, що надає спеціальну формулу для розрахунку, яка так і називається – IRR (в українській версії – ВВД).

Для цілей ранжування проєктів також необхідно розрахувати коефіцієнт чистої приведеної вартості ($NPVQ$), який характеризує відношення поточної вартості інвестицій і вкладених коштів. Чим вище $NPVQ$, тим рентабельніший проєкт, розраховується за формулою:

$$NPVQ = \frac{NPV}{I_0}, \quad (3.9)$$

де I_0 – стартові інвестиції.

Формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств можна представити у вигляді наступного алгоритму:

1. Оцінка грошового потоку за кожним локальним проектом шляхом розкладання його за видами діяльності: інвестиційної, операційної та фінансової з обчисленням загальноприйнятих показників економічної ефективності інвестицій в інтеграційний проект. Для проектів підвищення енергетичної ефективності в секторі житлових та громадських будівель можна ввести також додатковий фінансово-екологічний показник: сума інвестицій, що знадобиться для досягнення скорочення викидів CO₂ на один кг/рік.

2. Формування системи якісних критеріїв/показників. Так, при реалізації ЕСКО-проектів у житловій сфері такими показниками можуть бути:

- ступень доступу ОСББ до різних джерел фінансування (наприклад, наявність резервного фонду ОСББ, активні міські / області програми підтримки ОСББ та ін.); інституційна спроможність їхнього залучення;

- наявність та обсяг екологічного та соціального ефекту від впровадження проекту порівняно з іншими аналогічними за фінансовими показниками проектами. Екологічний ефект впровадження проекту оцінюється обсягом скорочення викидів CO₂ за результатами впровадження проекту.

- активність / вмотивованість ОСББ (співвласників). Оцінка може здійснюватися за трьома групами показників (напрямами): (1) чи мало ОСББ успішний досвід збору власних коштів поза рамками регулярних платежів; (2) чи мало ОСББ досвід проведення робіт або впровадження проектів у власному будинку; (3) чи має ОСББ досвід залучення коштів поза коштами мешканців будинку.

3. Розрахунок вагових коефіцієнтів параметрів.

Ваговий коефіцієнт повинен враховувати ступінь впливу параметрів на інтегральну оцінку для кількісних та якісних критеріїв. Існуючі підходи до визначення вагових коефіцієнтів:

- правило Фішберна (лінійна впорядкованість), використовується у тому випадку, коли відома лінійна впорядкованість показників. Тоді вагові коефіцієнти визначаються за формулою (формула Фішберна):

$$W_i = \frac{2(P-i+1)}{P(P+1)}, i=1,2,\dots,P, \quad (3.10)$$

де P - кількість показників, що враховуються;

- критерій Лапласа - рівне значення ваг (принцип максимізації невизначеності) використовується, якщо всі показники мають однакову значимість (рівно-переважні або системи переваг немає):

$$W_i = \frac{1}{P} \quad (3.11)$$

- експертная оцінка. Як правило, ранг визначається на основі експертних оцінок значущості того чи іншого параметра для успіху діяльності. Метод має назву рейтингування.

Безпосередньо числові значення вагових коефіцієнтів можуть бути присвоєні на підставі опитування експертів, які висловлюють свої переваги щодо пріоритету тих чи інших параметрів.

При великому числі критеріїв завдання безпосереднього визначення рангів виявляється дуже важким і навіть нерозв'язним для експертів з огляду на обмеженість психіко-фізіологічних можливостей людини. Тоді прибігають до спеціальних методів обробки експертних оцінок. Так, наприклад, якщо доступна лише нечислова інформація, що дозволяє лише частково впорядкувати за значимістю окремі параметри, зазвичай вдаються до рандомізації окремих показників, вагових коефіцієнтів і, як наслідок, рандомізації зведеного показника. Крім експертних оцінок, можливе також використання апріорних оцінок ймовірності випадкових величин.

4. Завдання оптимізації (формування диверсифікованої інвестиційної програми / стратегії) полягає у виборі набору проектів задля максимізації інтегрального прибутку від диверсифікації за умови мінімізації ризиків, у т.ч. необхідно забезпечити невід'ємність балансу рахунку замовника та погашення позики кредитору.

Введем следующие обозначения:

x_i – сума інвестицій у проект i

X_i - множина, яка включає нуль та значення величин мінімальних коштів, що відповідають усім варіантам наборів проектів, $X_i = \{0, x_{ij}, j = 1, \dots, N(i)\}$

$K = PVG$ - приведена величина кредитних (інваестиційних) коштів, які замовник інвестує в проекти диверсифікації основної діяльності.

Позначимо $f_i(x)$ - кусково-постійну функцію приведеної вартості проекту i в залежності від величини вкладених у нього інвестиційних коштів.

$$f_i(x) = \begin{cases} 0, & 0 \leq x < x_{i1} \\ PV_{ij}, & x_{ij} \leq x < x_{ij+1}, \quad j = 1, \dots, N(i) - 1 \\ PV_{iN(i)}, & x \geq x_{iN(i)} \end{cases}$$

(3.12)

Точки розриву функції $f_i(x)$ відповідають різним варіантам наборів проектів диверсифікації діяльності.

Тоді задача оптимізації формується наступним чином:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^m f_i(x_i) \rightarrow \max \\ \sum_{i=1}^m x_i \leq K \\ 0 \leq x_i \leq \max_{0 \leq j \leq N(i)} x_{ij}, \quad i \in 1 \div m \end{cases} \quad (3.13)$$

де $\sum_{i=1}^m x_i \leq K$ - обмеження на фінансові ресурси (інвестиції у реалізацію

програми диверсифікації),

$0 \leq x_i \leq \max_{0 \leq j \leq N(i)} x_{ij}$ - обмеження обсягу інвестицій у проект i .

Зазначимо, що якщо $x_i = 0$, то проект не реалізується.

Результатом вирішення задачі на першому етапі є множина D_i рішень виду (X', F', S', J') , для яких виконується умова безперервності інвестування у диверсифікацію, у т.ч. за рахунок чистого доходу від реалізації проектів. На другому етапі ми знаходимо оптимальне рішення $(X', F', S', J') \in D_i$, для якого

інтегральний приведений прибуток від реалізації стратегії диверсифікації буде максимальним.

Таким чином, у цьому розділі сформульована оптимізаційна задача планування, що полягає у виборі варіантів реалізації стратегії диверсифікації з використанням проєктного підходу. Маючи результати розв'язання задачі формування портфеля проєктів 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.

3.2. Системне узагальнення змісту та регламенту управління процесами розробки та впровадження стратегії диверсифікації діяльності будівельного підприємства в рамках парадигми орієнтації на суспільні інтереси

Результати проведених теоретичних та науково-практичних досліджень у попередніх розділах дозволили запропонувати методологічну модель створення стратегії та управління процесом реалізації програми диверсифікації діяльності будівельного підприємства у секторі енергоефективної реконструкції житлових будівель ОСББ, яка має назву «НОА ESCO DIV», та обґрунтовує вибір змісту енергоефективних проєктів та об'єктів (ОСББ) у процесі диверсифікації у сферу енергосервісу житлових будівель ОСББ.

Модель застосувалась на практиці під час обґрунтування вибору об'єктів (ОСББ) та переліку заходів, які виносились на обговорення на загальні збори співвласників відібраних багатоквартирних будинків ОСББ.

Перелік ОСББ, серед який здійснювався вибір об'єктів для укладання договорів енергосервісу представлений в таблиці 3.3.

**Перелік ОСББ, які подали заявки на укладання договору енергосервісу
зادля реалізації проєктів з підвищення енергетичної ефективності
(розроблено автором)**

Місто	Назва ОСББ
Дніпро	ОСББ-Краснопільська-4А
Львів	ОСББ-Ініціатива
Кам'янець-Подільський	ОСББ-Поділля
Львів	ОСББ «МЖК-1»
Кам'янець-Подільський	ОСББ-Лермонтова-2
Херсон	ОСББ-Каштан
Дніпро	ОСББ-Гудзон
Кам'янець-Подільський	ОСББ-Вікторія-56
Кам'янець-Подільський	ОСББ-Васільєва-15
Запоріжжя	ОСББ-Чарівний Світанок
Кам'янець-Подільський	ОСББ-Пушкінська-38
Павлоград	ОСББ-Степового фронту-48

Модель «НОА ESCO DIV» реалізована в MS Excel та містить декілька модулів. Модуль «Термомодернізація» містить сторінки з вхідними даними та розрахункові блоки та дозволяє на основі аналізу енергоспоживання об'єкта за попередні роки розраховувати потенціал енергоефективності, витрати на впровадження енергоефективних заходів за двома варіантами, відповідно до умов програми Фонду енергоефективності (пакет А «Легкий», пакет Б «Комплексний»), та очікувану економію від зменшення витрат на оплату за енергоресурси.

Відповідно до програми «Енергодім», розробленої Фондом енергоефективності та затвердженої його Наглядовою радою 16.08.2019 р., швидкоокупні заходи Пакету А включають (рис. 3.2):

1. обов'язкові заходи:

- встановлення або модернізація індивідуального теплового пункту (ІТП);
- гідравлічне балансування системи опалення шляхом встановлення автоматичних (балансувальних) клапанів (унеможливиює перевитрати теплоти при розподіленні теплоносія в підсистемі розподілу і тепловіддачі та дає можливість скоротити витрати енергії на опалення);

2. додаткові енергоефективні заходи:

- утеплення розподільних трубопроводів системи опалення, прокладених у неопалювальних просторах;
- модернізація вхідної групи будівлі;
- заміна вікон на сходових клітинах у дерев'яних рамах на склопакети у метало-пластикових рамах.

40% грант. Пакет А ("Легкий")	
Обов'язкові заходи з енергоефективності	
<p>Для будинків з централізованим опаленням</p> <ul style="list-style-type: none">  Встановлення будинкового лічильника тепла  Встановлення або модернізація ІТП будинку 	<p>Для будинків з автономним опаленням</p> <ul style="list-style-type: none">  Заміна або оновлення котла та відповідного обладнання (насосної групи, автоматика, тощо)
Незалежно від типу системи опалення	
<ul style="list-style-type: none">  Балансування системи опалення 	<ul style="list-style-type: none">  Теплоізоляція або заміна трубопроводів теплопостачання в неопалюваних приміщеннях
Додаткові заходи з енергоефективності	
<ul style="list-style-type: none">  Встановлення або модернізація головного теплообмінника для системи ГВП, заміна або теплоізоляція трубопроводів  Промивка системи опалення  Заміна радіаторів та трубопроводів, встановлення термостатичних клапанів в місцях загального користування 	<ul style="list-style-type: none">  Заміна або ремонт вікон, дверей, люків та/або облаштування тамбурів у місцях загального користування  Модернізація системи освітлення в місцях загального користування

Рис. 3.2. Умови фінансування та заходи програми «Енергодім»

До переліку заходів пакету Б «Комплексний» у якості обов'язкового включений захід з теплової ізоляції зовнішніх стін і цоколю будинку. У якості додаткових: тепла ізоляція перекриття технічного поверху; тепла ізоляція перекриття неопалювального підвалу; реконструкція віконних блоків квартир.

50-70% грант. Пакет Б ("Комплексний")

Обов'язкові заходи з енергоефективності

Незалежно від типу системи опалення

 **Обов'язкові заходи Пакету А**
Заміна або ремонт вікон в місцях загального користування

 **Утеплення огорожувальних конструкцій:**

- зовнішніх стін та конструкцій
- плит перекриття даху або технічного поверху
- плит перекриття підвалу та/або цоколя

Додаткові заходи з енергоефективності

 **Додаткові заходи Пакету А**
Встановлення індивідуальних теплових лічильників або приладів-розподілювачів тепла в квартирах та місцях загального користування

 **Встановлення, заміна або ремонт вікон та балконних блоків у квартирах**

 **Заміна радіаторів, встановлення термостатичних клапанів в квартирах**

 **Модернізація системи вентиляції та/або встановлення систем рекуперації тепла**

 **Інші види модернізації системи опалення (наприклад, переробка 1-трубної системи у 2-трубну, або з вертикальної в горизонтальну)**

Рис. 3.3. Умови фінансування та перелік заходів програми «Енергодім», пакет Б
Фрагменти блоку «Термомодернізація» програмного комплексу «НОА ESCO DIV» на прикладі ОСББ «Ініціатива» м. Львова наведені на рис. 3.5, 3.6.

	A	B	C	D	E
1	ОСББ	"Ініціатива"			Примітки
2	Контактна інформація				
3					
4	Тариф на теплову енергію	1423,04	грн/МВт год		дільний, враховано як при поточних розрахунках споживання ТЕ, так і прогнозних
5	Опалювальна площа житлових та нежитлових приміщень	3105,2	кв. м		
6	Загальна площа квартир (для внесків)	3192,2	кв. м		
7	Базове споживання теплової енергії	487,923	МВт год		для розрахунків Моделі
9	Споживання ТЕу 2017 році				
10	2017 рік	419,5	МВт год		
11	2018 рік	407,02	МВт год		
12	Споживання ТЕ (нормалізоване)				
13	2017 рік	461,45	МВт год		
14	2018 рік	461,15	МВт год		
19	Кількість днів ОП	176	днів		ДСТУ, для міста
20	УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ				
21		ПАКЕТ А	ПАКЕТ Б		
22	Строк впровадження всіх заходів (з моменту отримання фінансування)	2	4	місяців	
23	Період кредитування	5,33	5,50	років	
24	Відсоткова ставка	0,12	0,12	річних	
25	Щомісячна комісія	0,1%	0,1%	%	від суми кредиту (в перший рік кредитування)
26	Відстрочка виплат по тілу	4	6	місяців	
27	Схема погашення				Обрати виключно 1 варіант
28	Класична схема	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
29	Ануїтет схема	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
30	Грант Фонду енергоефективності	60,0%	70,0%	%	Програма "Енергодім" для перших 300 ОСББ
31	Строк отримання гранту Фонду енергоефективності (після впровадження заходів)	2	2	місяців	
32	Вартість заходів Пакету	0	2 475 000	грн	Лист "Вибір заходів"
33					

Рис. 3.5 Вкладка «Вхідні дані» блоку «Термомодернізація» програмного комплексу «НОА ESCO DIV» на прикладі ОСББ «Ініціатива» м. Львова (фрагмент) (розроблено автором)

1 Вибір енергоефективних заходів до відповідних Пакетів					
№	Захід	Інвестиції, тис. грн	Скорочення витрат енергії протягом року МВт год	Економічний ефект, тис. грн	в Пакет
1	Реконструкція теплового вузла вводу, встановлення автоматизованого ІТП, гідравлічне балансування системи	420	35,1	49,9	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Теплова ізоляція зовнішніх стін і цоколю	2055	142,3	202,4	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Теплова ізоляція перекриття технічного поверху	691	26,2	37,3	<input type="checkbox"/>
4	Теплова ізоляція перекриття неопалювального підвалу	681	6,4	9,1	<input type="checkbox"/>
5	Реконструкція віконних блоків квартир	633	8,1	11,5	<input type="checkbox"/>
ВСЬОГО		Пакет А	420	35,1	49,9
		Пакет Б	4480,2	218,0	310,2
ОБРАНІ		Пакет А	0	0,0	0,0
		Пакет Б	2475,0	177,4	252,4
Простий період окупності		9,8	років		

Рис. 3.6 Вкладка «Вибір заходів» блоку «Термомодернізація» (розроблено автором)

Другий модуль «Експертна оцінка» програмного комплексу «НОА ESCO DIV» дозволяє здійснювати відбір серед всіх ОСББ, що виявили зацікавленість у впровадженні енергоефективних проектів у своїх будівлях на умовах енергосервісного контракту, таких, що мають найвищий потенціал генерації чистого доходу від впровадження цих проектів, і де інтегральний ефект (результат) їх впровадження буде найбільшим для всіх учасників, а ризики, відповідно, мінімізовані. Оцінка й відбір ОСББ відбувається за методом рейтингування через запровадження системи якісних критеріїв/показників, у т.ч. ступень доступу ОСББ до різних джерел фінансування; інституційна спроможність залучення співфінансування; наявність та обсяг екологічного та соціального ефекту від впровадження проекту; активність / вмотивованість ОСББ (співвласників).

$$\boxed{\text{Рейтинг ОСББ (макс 100 балів)}} = \boxed{\text{Фінанси (макс. 50 балів)}} + \boxed{\text{Проект (макс. 35 балів)}} + \boxed{\text{Активність (макс. 15 балів)}}$$

Рис. 3.7. Графічна інтерпретація методики розрахунку загального рейтингу ОСББ (розроблено автором)

Загальний рейтинг ОСББ слугує основною його оцінкою в конкурсі. Він є методом для порівняння ОСББ між собою й відбору тих, що найбільше підходять для отримання підтримки проекту і впровадження запропонованих заходів із чистої енергії. Загальний рейтинг ОСББ оцінюється як сума балів за трьома основними блоками: фінанси, проект, активність. Опис кожного з цих блоків наведено нижче. Максимальна кількість балів: 100 балів.

Блок рейтингової системи «Фінанси». У цьому блоці оцінюється наявність в ОСББ доступу до різних джерел фінансування енергоефективного проекту і спроможність їхнього залучення. У зв'язку з тим, що впровадження комплексного проекту з термомодернізації житлової будівлі ОСББ на сьогоднішній день є фінансово недоцільним на умовах енергосервісного контракту, перевага при виборі об'єктів для впровадження енергоефективних заходів на умовах енергосервісних контрактів у процесі диверсифікації діяльності будівельного підприємства надається максимальній кооперації між різними інституціями в сфері енергоефективності. Таким чином, максимальну кількість балів отримують ті ОСББ, що застосовують, найбільшу кількість джерел фінансування. Розглядаються 4 основних джерела фінансування як можливі до використання: власні кошти ОСББ, кошти міського бюджету, кошти державного бюджету (державних фондів, цільових програм), кошти кредитних установ або МФО, гранти. Максимальна кількість балів: 50 балів.

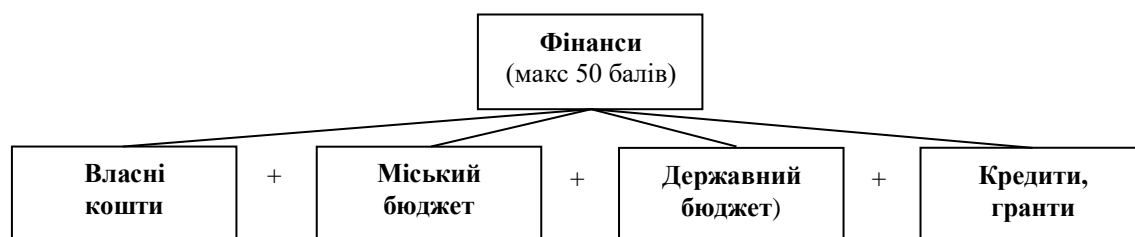


Рис. 3.8. Графічна інтерпретація методики розрахунку рейтингу ОСББ за блоком рейтингової системи «Фінанси» (розроблено автором)

Визначається експертами проекту відповідно до результатів опитування ОСББ. Оцінка блоку проводиться за такою формулою:

$$F_1 = 50 \cdot (P_z + P_v + P_m + P_d + P_k + P_t) \quad (3.14)$$

де:

F_i – кількість балів, отриманих ОСББ у фінансовому блоці;

P_z – обсяг коштів, що вже зібрано на рахунках ОСББ, які можуть використовуватися для співфінансування проекту з підвищення енергетичної ефективності будинку ОСББ / необхідні інвестиції по проекту;

P_v, P_m, P_d, P_k, P_t – (обсяг коштів, що планується профінансувати з окремого джерела / необхідні інвестиції по проекту) із врахуванням ймовірності залучення коштів із цього джерела: z – вже зібрані власні кошти мешканців; v – власні кошти мешканців ОСББ, що планується зібрати; m – міський бюджет; d – державний бюджет (державні цільові програми); k – кредитні кошти; t – гранти.

Ймовірність залучення й використання кожного із джерел буде визначено експертами за таким ранжуванням:

0	Джерело не розглядалось і не обговорювалося
0,25	Були обговорення серед мешканців без прийняття рішення / проводилися консультації із надавачем коштів
0,5	Прийнято рішення про збір коштів мешканцями / ідуть перемовини з надавачем коштів
0,75	Частина коштів надійшла на рахунок / іде процес оформлення договору
1	Кошти надійшли на рахунок / оформлено договір

Блок рейтингової системи «Проект». У цьому блоці оцінюється екологічний і фінансовий ефект від впровадження проекту порівняно з іншими ОСББ. Екологічному й фінансовому ефекту відведено однакову роль в оцінці проекту.

Екологічний ефект впровадження проекту оцінюється обсягом скорочення викидів CO_2 за результатами впровадження проекту. Фінансовий ефект оцінюється й порівнюється за двома показниками: (1) кількістю інвестицій, що знадобиться для досягнення скорочення викидів CO_2 на один кг/рік, (2) показником NPV_q . Перший показник дозволить порівняти проекти, що впроваджуватимуться в різних ОСББ за фінансовою ефективністю створення

екологічного ефекту. Другий показник дозволить порівняти проекти за фінансовою ефективністю створення економічного ефекту. Максимальна кількість балів: 35 балів.

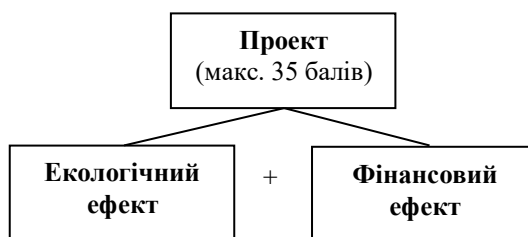


Рис. 3.9. Графічна інтерпретація методики розрахунку рейтингу ОСББ за блоком рейтингової системи «Проект» (розроблено автором)

Усі наведені вище показники розраховані експертами проекту відповідно до опитувань ОСББ. Остаточна оцінка розрахована за такою формулою:

$$P_r = 17,5 \cdot (E_e + F_e) \quad (3.15)$$

де:

P_r – кількість балів, отриманих ОСББ у проектному блоці;

E_e – відносний екологічний ефект, що розраховується як обсяг скорочення CO_2 від впровадження проекту в цьому ОСББ порівняно з максимальним обсягом скорочення CO_2 в усіх ОСББ;

F_e – оцінка фінансового ефекту від впровадження проекту, що розраховується за формулою:

$$F_e = 0,5 \cdot (I_{\min}/I_i) + 0,5 \cdot (NPVQ_i/NPVQ_{\max})$$

(3.15)

I_{\min} – мінімальний обсяг інвестицій на одиницю скорочення CO_2 на рік по всіх ОСББ, що порівнюються;

I_i – обсяг інвестицій на одиницю скорочення CO_2 на рік в ОСББ, що оцінюється.

$NPVQ_i$ – показник чистої теперішньої вартості проекту на одиницю інвестицій в ОСББ, що оцінюється;

$NPVQ_{\max}$ – максимальний показник чистої теперішньої вартості проекту на одиницю інвестицій по всіх ОСББ, що порівнюються.

Блок рейтингової системи «Активність». У цьому блоці оцінюється активність ОСББ і потенційна вмотивованість у впровадженні

енергоєфективного проекту з комплексної термомодернізації на умовах енергосервісу та співфінансування. На жаль, визначити, на скільки ОСББ є активним чи вмотивованим, досить важко, тому пропонується покластися на історію попередньої діяльності ОСББ. Якщо ОСББ було досить активним у своїх проявах у минулому, то є велика ймовірність, що воно буде таким і в майбутньому під час реалізації демонстраційного проекту.

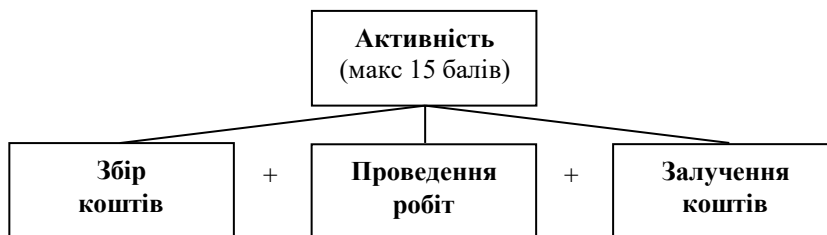


Рис. 3.10. Графічна інтерпретація методики розрахунку рейтингу ОСББ за блоком рейтингової системи «Активність» (розроблено автором)

Оцінка проводиться за 3 напрямками: (1) чи мало ОСББ успішний досвід збору власних коштів поза рамками регулярних платежів; (2) чи мало ОСББ досвід проведення робіт або впровадження проектів у власному будинку; (3) чи має ОСББ досвід залучення коштів поза коштами мешканців будинку.

Визначається експертами відповідно до результатів опитування ОСББ. Оцінка блоку проводиться за формулою:

$$A = 5,1 \cdot V_k + 4,95 \cdot R_b + 4,95 \cdot F_1 \quad (3.16)$$

де:

A – кількість балів, отриманих ОСББ у блоці активності;

V_k – обсяг залучених коштів від мешканців ОСББ поза черговими платежами (внесками) / обсяг інвестицій, необхідний для впровадження проекту;

R_b – минулий досвід проведення робіт і впровадження проектів, що оцінюється за таким ранжуванням експертами:

1	ОСББ провело капітальний ремонт або суттєві роботи з облаштування будинку
0,66	ОСББ має досвід проведення дрібних ремонтних робіт (облаштування під'їзду, дверей, вікон окремих частин будинку, прибудинкової території тощо)
0,33	регулярно проводяться роботи для підтримки поточного стану будинку
0	ніякої діяльності ОСББ не проводить

F₁ – минулий досвід залучення інвестицій поза коштами мешканців ОСББ, що оцінюється у 20% за кожне джерело з наведених нижче в разі їхнього використання в минулому: кредити, гранти, державний бюджет, міський бюджет, інші джерела.

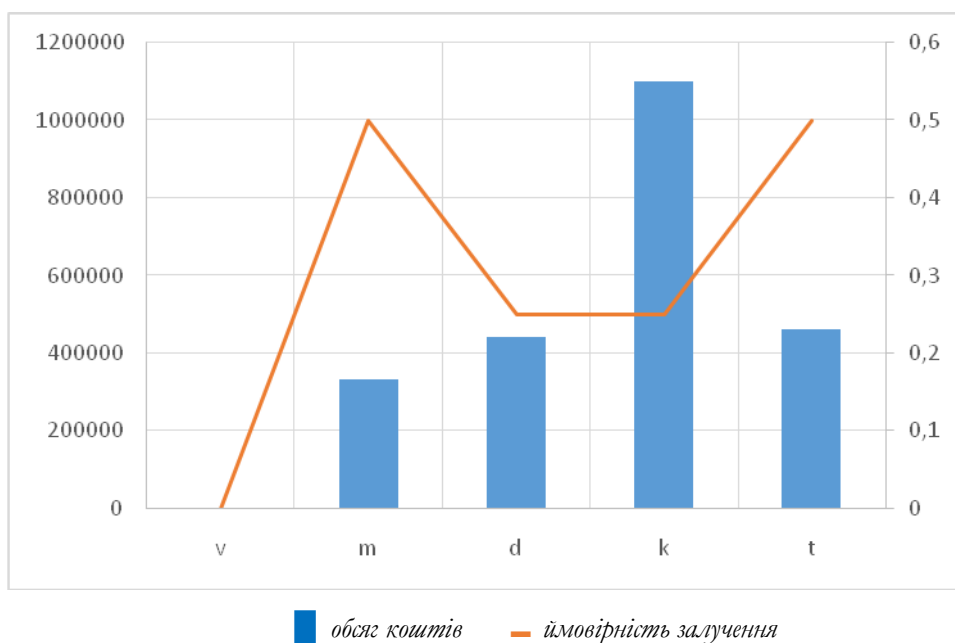
Відповідно до розробленої методики за результатами моделювання та розрахунків у програмному комплексі «НОА ESCO DIV», найбільшу кількість балів серед тих ОСББ з таблиці 3.1, які подали заявки на реалізацію енергоефективного проекту за пакетом А «Легкий» отримало ОСББ «МЖК-1» (м. Лівів) - 77 балів.

Це є досить високим результатом. ОСББ має досить хороші позиції по фінансуванню. Так воно вже збило 100 тис. грн власних коштів для співфінансування проекту із встановлення ІТП у своєму будинку. Також воно досить активно співпрацює з іншими можливими джерелами фінансування (рис. 3.11). Так найбільше фінансування ОСББ сподівається отримати від кредитних установ, і має 25% ймовірності їх отримати. Також ОСББ розраховує на грант від Фонду енергоефективності, і має 50% ймовірності отримати його. Найменше ОСББ покладає коштів на державний і міський бюджет, хоча з оцінкою ймовірності ОСББ має 50% ймовірності отримати кошти від міського бюджету, і 25% - від державного.

Для впровадження проекту за пакетом А «Легкий» в ОСББ «МЖК-1» у місті Львові знадобиться 1100 тис. грн інвестицій. Його впровадження дозволить

скоротити викиди CO₂ від будинку на 22 т. на рік. Чиста теперішня вартість проекту складає – 1461274,9 грн.

ОСББ «МЖК-1» має досвід залучення коштів на потреби будинку в обсягах до 220 тис. грн. Вони провели капітальний ремонт будинку, і регулярно підтримують його у хорошому стані. Також вони мають досвід залучення фінансування з усіх фінансових джерел, що розглядаються в цій оцінці і конкурсі.



v – власні кошти, m – міський бюджет, d – державний бюджет, k – кредити, t – товарні кредити

Рис.3.11 Обсяги залучення коштів і ймовірність їх залучення за джерелами, які опрацьовує ОСББ «МЖК-1» (м. Лівів) (розраховано автором у програмному комплексі «HOA ESCO DIV»)

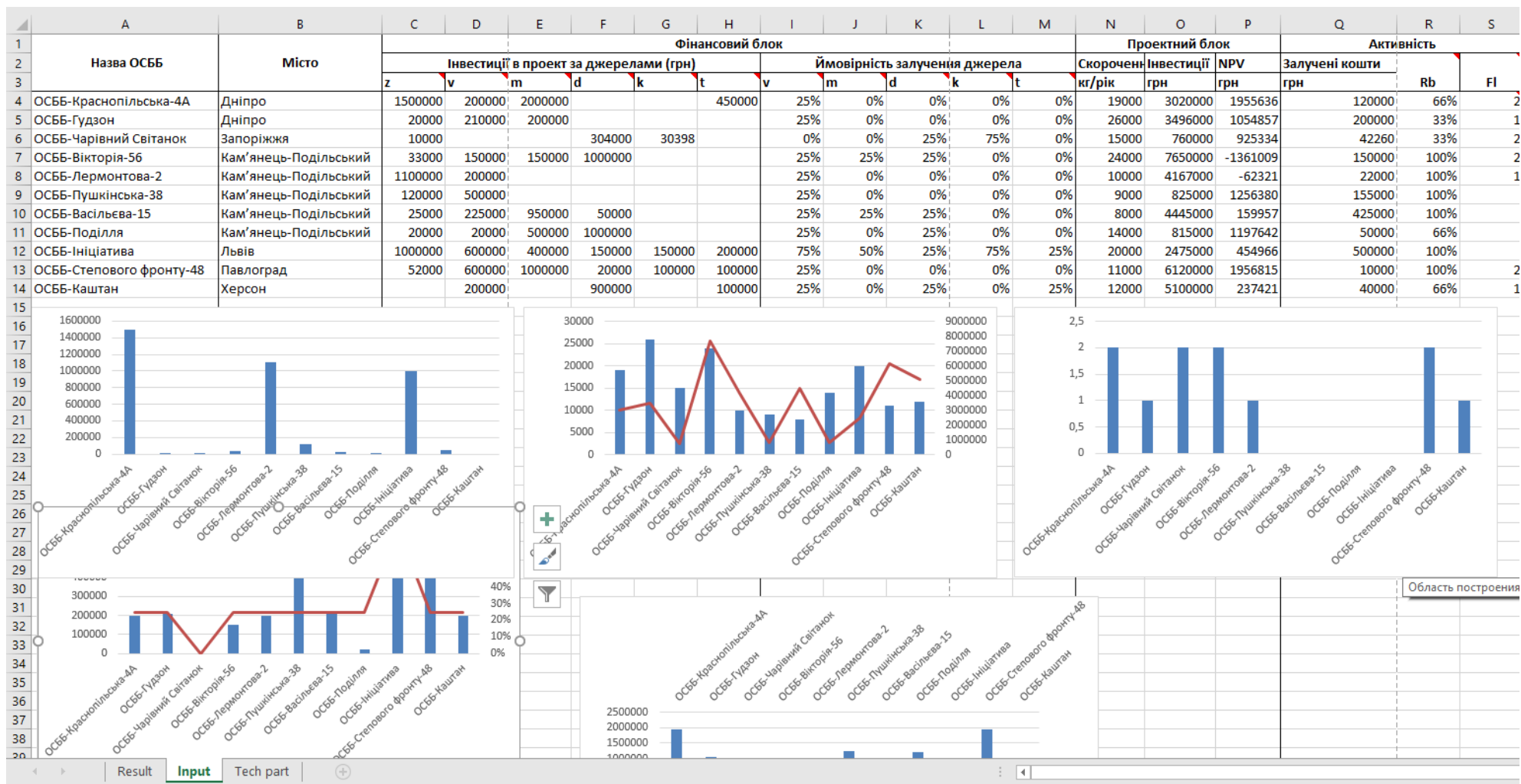


Рис. 3.12. Застосування модулю «Експертна оцінка» для вибору об'єктів (ОСББ) для інвестування у комплексну термомодернізацію будинків на умовах енергосервісного контракту із співфінансуванням з боку ОСББ та інших можливих джерел в процесі диверсифікації діяльності будівельного підприємства (фрагмент) (розроблено автором)

Відповідно до розробленої методики за результатами моделювання та розрахунків у програмному комплексі «НОА ESCO DIV», найбільшу кількість балів серед тих ОСББ з таблиці 3.1, які подали заявки на реалізацію енергоефективного проєкту за пакетом Б «Комплексний» отримали:

Таблиця 3.4

Результати проведеного конкурсного відбору на укладання договору енергосервісу задля реалізації проєктів з комплексної термомодернізації будинків (пакет Б «Комплексний») (розраховано автором)

Рейтинг		
Місто	Назва ОСББ	Бали
Львів	ОСББ-Ініціатива	78
Дніпро	ОСББ-Краснопільська-4А	69
Кам'янець-Подільський	ОСББ-Вікторія-56	62

Переможцем відбору стало ОСББ «Ініціатива» з міста Львова (рис. 3.12). Це було можливо завдяки тому, що це ОСББ набрало найбільшу кількість балів у фінансовому блоці оцінки й оцінці показників проєкту. У блоці оцінки досвіду це ОСББ мало тільки другий кращий результат. Це ОСББ вже має 100 тис. грн на своєму рахунку і може використати їх для проведення проєкту, а також планує залучити ще 600 тис. грн від мешканців. ОСББ також планує використати всі можливі джерела на співфінансування проєкту. Хоча на разі їхнє залучення є з певною часткою ймовірності, треба відмітити, що це єдине ОСББ серед тих, що відбиралися, яке розглядає всі джерела. Усе це в сукупності дало значну перевагу цьому ОСББ серед інших по фінансовому блоку.

Саме реалізація проєкту з комплексної термомодернізації будинків цих трьох ОСББ на умовах енергосервісного контракту за співфінансуванням з боку ОСББ та залученням ОСББ коштів з інших можливих джерел є найменш ризикованим та сприятиме досягненню максимального інтегрального ефекту (фінансового, соціального, екологічного), тому саме ці три проєкти були включені у стратегію процесі диверсифікації діяльності будівельного підприємства за напрямом «Комплексна термомодернізація» у сфері житлових багатоповерхових будівель.

Третій модуль «Розрахунковий» програмного комплексу «НОА ESCO DIV» уможлиблює моделювати організаційно-економічні механізми взаємодії учасників енергосервісного контракту між собою та із зовнішнім середовищем під час виконання всіх фаз інвестиційного проєкту з комплексної термомодернізації будинку: розроблення, фінансування, будівництво, введення в експлуатацію та експлуатація.

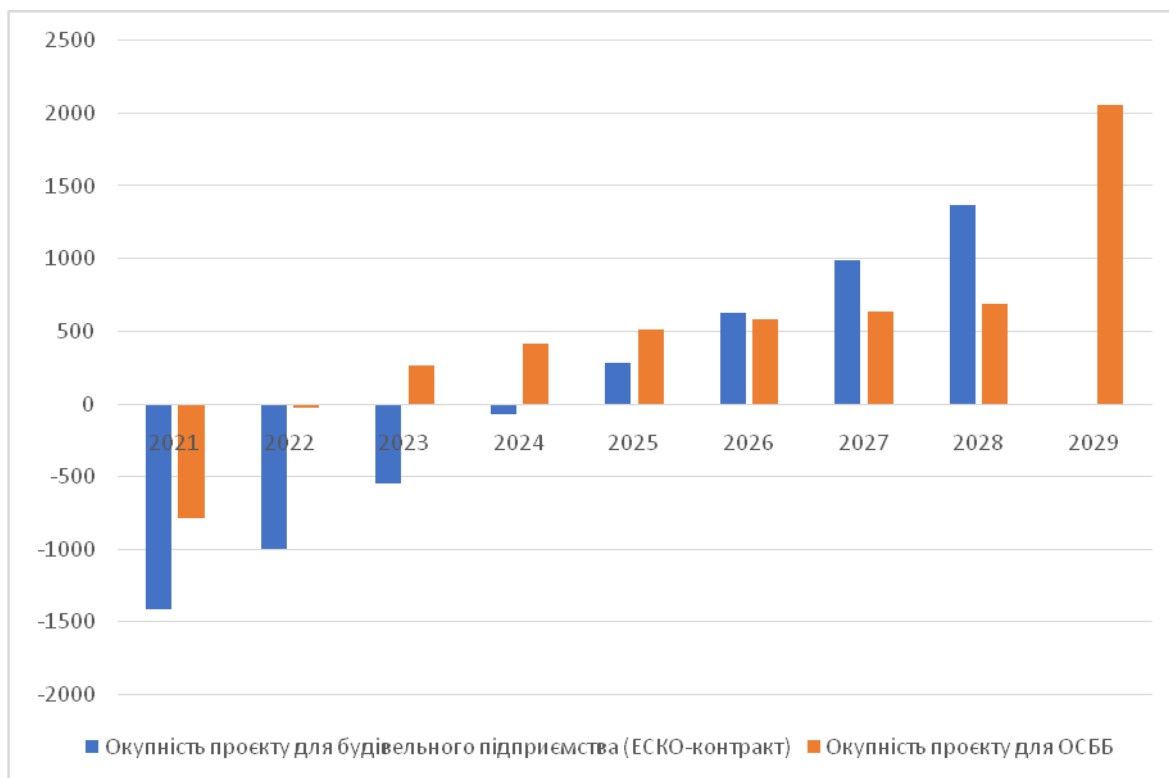


Рис. 3.13 - Фінансові результати для учасників енергосервісного контракту – комплексна термомодернізація ОСББ «Ініціатива», м. Львів (розраховано автором у програмному комплексі «НОА ESCO DIV»)

У блоці виведення результатів «Розрахункового модулю» програмного комплексу «НОА ESCO DIV» можна отримувати такі результати:

- економію енергії та палива по роках як результат реалізації комплексного проєкту з термомодернізації житлової будівлі;
- екологічний, економічний та соціальний ефекти за роками як результат реалізації комплексного проєкту з термомодернізації житлової будівлі для всіх учасників енергосервісного контракту у табличному (рис 3.14) або графічному вигляді (рис. 3.13).

Часткова термомодернізація - ОСББ "Ініціатива"																	
3																	
4	Ставка дисконтування	0,15															
5	Інвестиції (грн)	2 475 000															
6	Економія теплової енергії (Гкал)	177,4															
7	Тариф на теплову енергію	1655															
8	Економія електричної енергії (кВт-год)	1460															
9	Тарифи на електричну енергію	2,18															
10																	
11	ОСББ																
12		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
13	Інвестиції (грн)	1020000															
14	Економія теплової енергії (Гкал)		177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177
15	Тариф на теплову енергію		1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385
16	Інфляція		12%	8%	5%	5%	5%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
17	Індиксований тариф		1385	1551	1675	1759	1846	1939	2016	2077	2118	2161	2204	2248	2293	2339	2386
18	Економія теплової енергії (грн)		245621	275095	297103	311958	327556	343934	357691	368422	375791	383306	390972	398792	406768	414903	423201
19	Економія електричної енергії (кВт-год)		1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460
20	Тарифи на електричну енергію		2	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385
21	Інфляція		12%	8%	5%	5%	5%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
22	Індиксований тариф		2,18	2,44	2,64	2,77	2,91	3,05	3,17	3,27	3,34	3,40	3,47	3,54	3,61	3,68	3,76
23	Економія електричної енергії (грн)		3183	3565	3850	4042	4245	4457	4635	4774	4870	4967	5066	5168	5271	5376	5484
24																	
25	Future Cash Flow	1020000	1050651	1176729	1270868	1334411	1401132	1471188	1530036	1575937	1607456	1639605	1672397	1705845	1739962	1774761	1810256
26	Accumulative CF		2070651	3247381	4518248	5852660	7253791	8724979	10255015	11830952	13438408	15078013	16750409	18456254	20196216	21970977	23781233
27	ESCO																
28		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
29	Інвестиції (грн)	-1455000															
30	Економія теплової енергії (базовий) (Гкал)		666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666	666
31	Тариф на теплову енергію		1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385
32	Інфляція		12%	8%	5%	5%	5%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
33	Індиксований тариф		1385	1551	1675	1759	1846	1939	2016	2077	2118	2161	2204	2248	2293	2339	2386
34	Економія теплової енергії (грн)		922117	1032771	1115393	1171162	1229720	1291206	1342855	1383140	1410803	1439019	1467800	1497156	1527099	1557641	1588793
35	Економія електричної енергії (кВт-год)		1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460	1460
36	Тарифи на електричну енергію		2	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385	1385
37	Інфляція		12%	8%	5%	5%	5%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
38	Індиксований тариф		2,18	2,44	2,64	2,77	2,91	3,05	3,17	3,27	3,34	3,40	3,47	3,54	3,61	3,68	3,76

Рис. 3.14. Застосування модулю «Розрахунковий» для моделювання організаційно-економічних механізмів взаємодії учасників енергосервісного контракту в процесі реалізації комплексного проєкту з термомодернізації будівлі ОСББ (реалізація стратегії суспільно-орієнтованої диверсифікації будівельного підприємства) (фрагмент) (розроблено автором)

Програмний комплекс «НОА ESCO DIV» також можна використовувати в процесі підготовки проведення загальних зборів ОСББ. За допомогою програмного комплексу співвласникам ОСББ можна надати всю інформацію для прийняття рішення щодо необхідності реалізації енергоефективних проєктів та умов укладання енергосервісного договору, у т.ч. моделювати всі фінансові потоки при отриманні кредиту, компенсації від Фонду енергоефективності (отримання гранту) як для будинку в цілому, так і для окремої квартири, обсяги платежів по ЕСКО-контракту.

Інструменти програмного комплексу дозволяють змінювати набір енергоефективних заходів, уточнювати їх вартість в залежності від тих чи інших варіантів технічних рішень, автоматично отримувати результат – економію енергоресурсів за кожним варіантом. Показники (витрати, економію, тощо) можна отримувати як для ОСББ в цілому, так і для кожної окремої квартири. Можна відслідковувати, як будуть мене братися платежі за енергоресурси за кожен окрему квартиру.

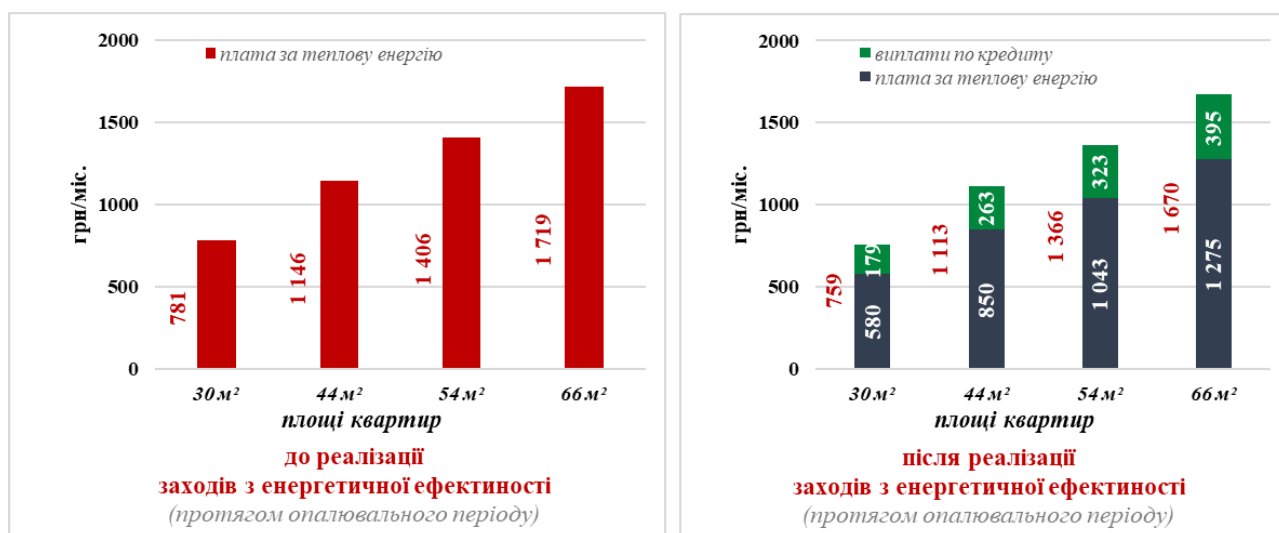


Рис. 3.15. Фрагмент розрахунку витрат на сплату за теплову енергію для співвласників ОСББ «Ініціатива» м. Львів (розраховано автором у програмному комплексі «НОА ESCO DIV»)

Таким чином співвласники ОСББ свідомо підходять щодо вибору енергоефективних рішень, юридичного підґрунтя їх впровадження, що зменшує

організаційні витрати та витрати часу на прийняття відповідних рішень Загальними зборами співвласників ОСББ.

3.3. Формування попиту на інституційно-орієнтовану діяльність та сприяння підвищенню ресурсного потенціалу соціально-відповідальних будівельних підприємств

Сьогодні будівельні підприємства здійснюють свою діяльність в інтеграційних умовах спільного ринку, очевидно, що сучасний бізнес-суб'єкт виступає органічним елементом взаємозалежної сукупності інститутів. У цьому контексті фундаментального значення набув фактор взаємопов'язаності, який істотно вплинув на комунікаційну взаємодію між господарськими суб'єктами, торговельними партнерами, клієнтами, працівниками та представниками органів влади. Фактичне зниження витрат на взаємодію зі стейкхолдерами внаслідок цифровізації економіки та посилення ролі взаємопов'язаності дозволяє знизити бар'єри для виходу на нові ринки, диверсифікувати діяльність, інтенсифікувати розвиток товарів та послуг та скоротити терміни формування бренду підприємства.

Спираючись на трансформаційні тенденції ринку, який змінюється за принципом, висловленим Ф. Котлером «від індивідуального до соціального» [234], стейкхолдери будівельних підприємств очікують не лише прозорого та юридично і економічно коректного ведення бізнесу, але й активного осмислення процесів глобальних перетворень, зокрема розв'язання проблем екологічного та соціального характеру, сприяння сталому прогресу та процвітанню у суспільстві, що формалізується у концепціях інституційно-орієнтованої диверсифікації (ІОД) діяльності та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Як вже було обґрунтовано у попередніх розділах, інституційно-орієнтована диверсифікація діяльності будівельних підприємств – це розширення діяльності компанії за рахунок виходу в нові бізнес-сегменти, що мають інституційний характер, до яких можна віднести ключові сегменти: B2G (business-to-government – «бізнес для держави») та B2S («business to society» - «бізнес для суспільства»). B2S включає в себе повну орієнтацію на зацікавлені сторони з акцентом на екологію і

етику, зокрема: надання товарів та 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; розробка пілотних досліджень за участю всіх груп зацікавлених осіб до повного впровадження рішень [241].

У цьому контексті також варто зазначити, що умови пов'язаності та інформаційні технології збільшили роль соціального конформізму, тенденція до зростання суспільної точки зору щодо діяльності господарюючого суб'єкта посилюється разом із підвищенням доступності мобільного інтернету, відтак, прозорість цифрового світу, зумовлена активізацією ролі споживача та зменшенням цензури на комунікаційний контент (наприклад, публікація клієнтами скарг та коментарів), позначилась на формуванні транспарентного іміджу підприємств будівельної галузі. А отже, сьогодні перед досліджуваними господарськими суб'єктами постає питання щодо реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності. За словами колективу авторів на чолі з К. А. Мамоновим «корпоративна соціальна відповідальність будівельних підприємств характеризується як сукупність нормативно-правових, економічних, соціальних, екологічних чинників, які формують різні групи стейкхолдерів, взаємодія яких спрямована на вирішення соціальних питань шляхом спрямування частину доходу на підтримку та розвиток об'єктів соціальної інфраструктури, соціальної сфери, задоволення потреб зацікавлених осіб, вирішення екологічних проблем для формування позитивного іміджу будівельних підприємств» [90, с. 388]. Відтак, концепція корпоративної соціальної відповідальності органічно інтегрується до інституційно-орієнтованої діяльності будівельних підприємств та сприяє підвищенню ресурсного потенціалу господарських суб'єктів.

Будівельна галузь сьогодні виступає фактично локомотивом вирішення соціально-економічних проблем українського суспільства, одночасно із тим, ухвалення управлінських рішень керівниками підприємств відбувається у турбулентних умовах зовнішнього середовища, тому, на нашу думку, управлінському складу необхідно приймати економічно ефективні та обґрунтовані рішення, спираючись на технологічну парадигму економічного розвитку країни, центральним елементом якої сьогодні виступає енергетична галузь та обраний урядом перспективний курс до підвищення енергоефективності. Відтак, доцільним є диверсифікація діяльності будівельних підприємств за напрямками:

1. Підвищення енергоефективності у бюджетній сфері, зокрема надання послуг з енергосервісу;
2. Підвищення енергоефективності у приватному секторі, зокрема організація роботи з представниками об'єднання власників житлових та нежитлових приміщень у багатоквартирному будинку (ОСББ) відповідно до умов урядової програми «ЕНЕРГОДІМ».

Разом із тим, слід констатувати, що ефективна інституційно-орієнтована диверсифікація діяльності будівельних підприємств потребує додаткових витрат на: підвищення ступеню кваліфікації співробітників, зокрема проведення професійної атестації за напрямками «Сертифікація енергетичної ефективності будівель» та «Обстеження інженерних систем будівель» з метою здобуття спеціалізації енергоаудитора або залучення фахівців на засадах аутсорсингу для виконання завдань енергетичної сертифікації будівель; розробка низки проектів робіт як поліваріантних технологічних рішень; придбання інноваційного обладнання та технологій, а також перманентна підтримка їх якості на належному рівні; побудови на підприємстві відповідної системи управління. Додатково окрім податків будівельні підприємства мають сплатити відрахування органам місцевого самоврядування на розвиток інженерно-транспортної та соціальної інфраструктури міста; компенсацію за відселення громадян, проведене в минулий період; будівництво мереж, витрати на які, відповідно до закону, повинні бути компенсовані. у реальному житті ці витрати не відшкодовуються; комерційним

організаціям вартість дозвільних документів [160, с. 126]. Крім того, на інституційно-орієнтовану диверсифікацію діяльності будівельних підприємств безпосередньо впливають численні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, створюючи дестабілізуючі умови для розвитку господарюючого суб'єкта. Керуючись основами багатоаспектності актуального бізнес-простору, для реалізації ресурсного потенціалу будівельних підприємств та виконання ними балансуючої соціальної та суспільної функцій в національній економіці, вважаємо доцільним формування інституційного базису інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності з метою підвищення мотивації до імплементації будівельними підприємствами концепції інституційно-орієнтованої диверсифікації та впровадження ними проектів корпоративної соціальної відповідальності.

Ефективність бізнесового середовища для інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств у контексті підвищення енергетичної ефективності залежить від взаємопов'язаних складових: політичних, економічних, соціальних та екологічних. Так, базисом формування передумов для забезпечення імплементації та зростання диверсифікованої діяльності виступають органи державної влади як суб'єкти, які забезпечують стабільність політичного середовища, провадять результативні дії з подолання рівня корупції, підвищують якість врядування та ступінь адміністративної спроможності. Побудова сприятливого нормативно-правового середовища, забезпечення охорони інтелектуальної власності, створення прозорого конкурентного ринку та надання вільного доступу до фінансових послуг є фундаментальними завданнями держави, в межах своєї юрисдикції, у забезпеченні інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств та, власне, заохочення керівників таких суб'єктів господарювання до імплементації нових видів робіт та послуг. Варто наголосити, що сьогодні базис архітектури формування діяльності господарських суб'єктів у відповідності із концепцією корпоративної соціальної відповідальності, а отже і інституційно-орієнтованої диверсифікації, складають такі чинні регуляторні документи як Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [148], Меморандум про

взаєморозуміння між Державним комітетом України з питань регуляторної політики та підприємництва і Програмою розвитку ООН в Україні [92] та ухвалена у 2020 р. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року [73], які покликані побудувати каркас нормативно-правової бази та реалізувати відповідні заходи для імплементації міжнародних стандартів провадження соціально відповідального бізнесу у процесі господарювання підприємств, при цьому урядом встановлено досягнення амбітних результативних цілей, серед яких:

- індекс прозорості суб'єкта господарської діяльності у 2025 р. має становити 45%, а у 20130 р. – 60%, при цьому у 2015 р. цей показник дорівнював 19,3%;

- приріст прямих іноземних інвестицій в економіку України у 2025 р. очікується на рівні 16 млрд. доларів США, у 2030 – 17,5 млрд. доларів США, при цьому у 2015 р. він склав 3 млрд. доларів США [73].

Погоджуємось з А. А. Осіповою, що державна підтримка бізнесу-суб'єктів, у тому числі і будівельних підприємств, здійснюється за такими видами: «економічна, що втілюється в практичну діяльність шляхом встановлення та регулювання цін і тарифів, а також провадження спеціалізованих програм; фінансова, інструментами втілення якої є сфери кредитування, страхування й оподаткування; квоти, санкції, нормативи, стандарти, ліцензії й антимонопольні закони є інструментами втілення правового виду; інвестиційна державна підтримка здійснюється за рахунок залучення у виробництво інвестицій – як вітчизняних, так і зарубіжних, – а також випуском спеціалізованих цінних паперів; втілення на практиці бюджетної підтримки стає можливим за рахунок акумулювання у виробництво бюджетних резервів, а також включенням коштів, спрямованих на допомогу розвитку галузі до переліку витрат бюджету на відповідний період» [115]. Аналізуючи результати Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року [98] відзначимо низку позитивних перетворень, які дозволяють підприємствам будівельної галузі здійснювати ІОД діяльності, а саме: розширення доступу малого і середнього підприємництва до публічних закупівель;

імплементация програми державної підтримки «Доступні кредити 5-7-9%»; введення у дію інформаційної платформи «Факторинг Хаб»: <https://ufactoring.com/>, яка надає можливість підприємствам подати заявку на участь у публічних закупівлях й отримати пропозиції безрегресного факторингу від банків, які під'єднані до платформи; запуск інформаційного порталу для підприємців sme.gov.ua, а також відкриття Інформаційних пунктів підприємців, крім того відбувається подальша трансформація нормативно-правового поля.

Разом із тим, на нашу думку з метою імплементации інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств для забезпечення сталого енергетичного розвитку, регуляторна увага з боку державних органів влади повинна бути сьогодні сконцентрована як на подальшому вдосконаленні та гармонізації нормативно-правової бази, так і на трансформації доступу підприємств до фінансування. Запропоновані шляхи формування попиту на інституційно-орієнтовану діяльність та сприяння підвищенню ресурсного потенціалу соціально-відповідальних будівельних підприємств на державному рівні наведено на рисунку 3.16.

Зокрема, доцільним є ухвалення урядом проекту Закону про Установу бізнес-омбудсмена в Україні з метою забезпечення розвитку ефективного державно-приватного діалогу та захисту будівельних підприємств від неправомірних дій держорганів, оскільки сьогодні поточна основа діяльності Ради бізнес-омбудсмена (РБО) – це Постанова КМУ України, і її статус – незалежний консультативно-дорадчий орган, зміна основи діяльності РБО зумовить розширення її прав та надасть статус неурядової неприбуткової організації, який є необхідним для забезпечення гарантії незалежності від державних органів, які можуть втручатися в її роботу, а отже – і в диверсифіковану діяльність будівельних підприємств.

Іншим важливим питанням, що вимагає вирішення у контексті стимулювання інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств, є розширення доступу таких суб'єктів господарювання до фінансування, оскільки галузь будівництва є капіталомісткою, тому диверсифікація діяльності будівельних підприємств потребує залучення широких інвестиційних

ресурсів, при цьому обсяги державного інвестування є досить низькими, а головним джерелом надходжень до будівельної сфери є кошти домогосподарств та інших підприємств.

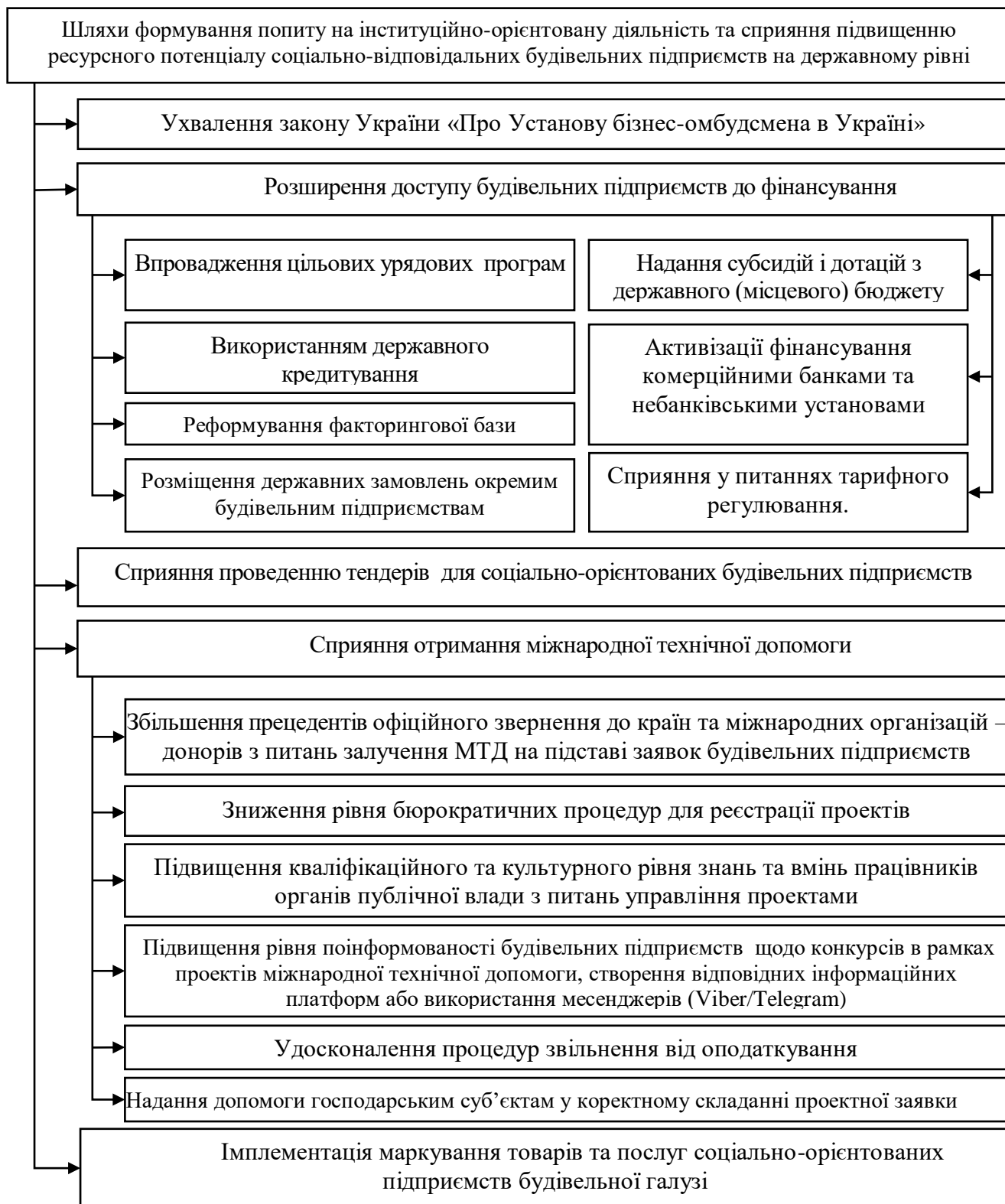


Рис. 3.16 Шляхи формування попиту на інституційно-орієнтовану діяльність та сприяння підвищенню ресурсного потенціалу соціально-відповідальних будівельних підприємств на державному рівні (розроблено автором)

На нашу думку, в актуальних умовах господарювання з метою стимулювання інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств держава повинна розподілити інвестиційну відповідальність за рахунок впровадження цільових урядових програм; надання субсидій і дотацій з державного (місцевого) бюджету, а також із використанням державного кредиту; активізації фінансування комерційними банками та небанківськими установами; реформування факторингової бази. Також вбачаємо векторами імплементації державної підтримки інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств такі заходи: розміщення державних замовлень окремим будівельним підприємствам з метою підвищення їх фінансового стану в рамках реалізації урядової програми «ЕНЕРГОДІМ»; надання допомоги шляхом реструктуризації податкової заборгованості; надання державних гарантій; виділення субсидій для погашення відсоткових ставок за кредитами банку; сприяння у питаннях тарифного регулювання.

У контексті аналізу заходів для стимулювання інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств з боку органів державної влади погоджуємось із думкою Г. І. Жекало та Е. Т. Дерді, які також констатують підвищення соціальної ролі будівельних підприємств у контексті проведення реформи децентралізації, автори зазначають, що першочерговими заходами, які необхідно реалізувати в рамках співпраці інститутів влади та бізнес структур у будівельній сфері, є: «сприяти реалізації проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності учасників будівельної галузі та ефективності їх взаємодії з метою розвитку регіону; впливати на удосконалення інституційного забезпечення розвитку регіону, впровадження інноваційних проектів, спрямованих на розвиток будівельної галузі, формування інституцій та структур, що відповідатимуть за ефективну взаємодію із будівельними підприємствами, залучення громадських ініціатив у розвиток такої взаємодії; забезпечити сприятливі умови розвитку будівельних підприємств та структур, що охоплюють підвищення освітньої діяльності, забезпечення обміну досвідом, особливо у міжнародному вимірі,

здійснення галузей; надання податкових пільг відповідно до законодавства; зниження адміністративних бар'єрів тощо» [61, с. 60].

Ще одним напрямом підтримки інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств у контексті підвищення енергетичної ефективності є проведення тендерів для визначення підрядника на умовах конкурсного відбору. Із цим погоджуються й автори [202], стверджуючи, що тендер - це ефективний важіль для стримування зростання цін, а також інструмент прямого впровадження ринкових відносин, мета якого - створити справжнє конкурентне середовище і досягти взаємоприйнятних рішень в рамках цивілізованих ринкових відносин [202, с. 281]. Однак, враховуючи, що реалізація інституційно-орієнтованої диверсифікації відбувається не лише за участі корпоративних господарських суб'єктів, але й державних організацій, аналізуючи проведення тендерів як напрям стимулювання соціально-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств, погоджуємось із зауваженням О. О. Селезньової, що «проекти такого направлення мають відповідати державним нормам и правилам, де ціноутворення не має високої гнучкості, реклама та інші інструменти маркетингових комунікацій не впливають на результат проведення змагання» [161, с. 110]. При цьому вважаємо, що, не зважаючи на масштабність таких проектів, відсутність перерахованих маркетингових інструментів в управлінському арсеналі будівельних підприємств зумовлює втрату транспарентності ринкового середовища та зниження конкурентоспроможності ринку будівельної галузі, що вимагає регулювання з боку держави задля формування рівних умов для підприємств галузі, адже дистрибуція будівельного бізнес-суб'єкта збільшується після участі у тендерах, у тому числі державних та приватних. У цьому контексті доцільною є організація інформаційної підтримки на державному рівні для будівельних підприємств з питання тендерного документального оформлення, а також формування адекватного ціноутворення.

Вагомий вплив на збалансування та вирішення проблем фінансової складової інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств мають провідні держави світу, які здійснюють підтримку бізнесу у вигляді міжнародної фінансової, технічної та гуманітарної допомоги. МТД може бути

залучена у вигляді: робіт та послуг; майна, яке потрібне для реалізації проєктів; прав інтелектуальної власності; - фінансових ресурсів (грантів) та інших ресурсів, що не є забороненими законодавством. Сьогодні чинними є: ПРООН Проєкт «Об'єднання співвласників будинків для впровадження сталих енерго-ефективних рішень», який направлено на підвищення енергоефективності в багатоквартирних будинках (капітальний/поточний ремонт покрівлі, утеплення фасаду, благоустрій прибудинкової території, ремонт системи водопостачання/електромережі/опалення); програма Швейцарського бюро співробітництва в Україні, яке представляє Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (SDC) і управляє серією малих проєктів, у т. ч. розвиток малих та середніх підприємств; грант Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) для представників малого та середнього бізнесу; Український фонд стартапів (USF); Програма Соціального інвестування WNISEF, проєкти якої дозволяють розв'язати соціальні та екологічні проблеми шляхом надання фінансових інвестицій підприємства, які мають соціальний та екологічний вплив в Україні та інші щорічні програми міжнародної технічної допомоги, в яких можуть брати участь підприємства будівельної галузі для реалізації ІОД діяльності з метою сталого розвитку енергетичної галузі країни.

Проєкти будівельних підприємств, які є елементами інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності відповідають вимогам надання МТД: є актуальними, мають високу ефективність, відповідають політиці донора (позаяк носять соціальних характер), є важливими як для будівельного підприємства, так і для розв'язання тієї проблеми, на яку даний проєкт спрямований, а також носять довгостроковий ефект. Разом із тим, враховуючи специфіку діяльності будівельних підприємств та важливість системного підходу до управління господарським суб'єктом для здійснення інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності, вважаємо необхідним активізувати державну підтримку та роботу у контексті:

- офіційного звернення до країн та міжнародних організацій – донорів з питань залучення міжнародної технічної допомоги на підставі заявок будівельних підприємств;

- зменшення рівня бюрократичних процедур для реєстрації проєктів;

- підвищення кваліфікаційного та культурного рівня знань та вмінь працівників органів публічної влади з питань управління проектами;
- підвищення рівня поінформованості будівельних підприємств щодо конкурсів в рамках проектів міжнародної технічної допомоги, створення відповідних інформаційних платформ або використання месенджерів (Viber/Telegram);
- удосконалення процедур звільнення від оподаткування;
- надання допомоги господарським суб'єктам у коректному складанні проектної заявки.

Як було нами зазначено вище, сьогодні відбувається перехід влади до спільнот клієнтів шляхом набутої, завдяки цифровізації економіки, здатності впливати на просування товарів, робіт або послуг чи навпаки гальмувати та стримувати цей процес. Тому в умовах інклюзивного розвитку будівельним підприємствам необхідно по-перше, оперативно реагувати на поведінку споживачів для фокусування їх інтересу на енергоефективних послугах, які надаються в рамках інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності, по-друге – здійснювати відповідні тактичні та стратегічні дії з метою позиціювання підприємства з боку соціально-відповідального суб'єкта господарювання, створюючи реальну добродійну репутацію. Однак, на нашу думку, на мікрорівні підприємства будівельної галузі не мають можливості повноцінно застосовувати такі економічні важелі та потребують підтримки на національному рівні. Враховуючи, що загалом українське суспільство стає більш соціально усвідомленим, споживачі для здійснення вибору та формування лояльності потребують достовірної і підтвердженої інформації про будівельне підприємство та його соціально-відповідальну діяльність, при цьому такі дані мають бути зрозумілими з точки зору екологічного впливу на оточуюче середовище. Отже, доцільним є імплементація на державному рівні маркування товарів та послуг соціально-орієнтованих підприємств будівельної галузі, очевидно, що це призведе до додаткових витрат суб'єктів господарювання, зокрема на придбання та встановлення обладнання для маркування, тому, враховуючи інституційну спрямованість діяльності підприємств,

доцільним є створення урядових програм щодо надання безвідсоткових позик на купівлю техніки.

Крім того варто наголосити, що в рамках реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності та інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності підприємства будівельної галузі мають можливість скоротити витрати на сплату податків із заробітної плати, зокрема ЄСВ, у разі використання найманої праці осіб з інвалідністю з 22% до 8,41% бази нарахування єдиного внеску для працюючих інвалідів, такий підхід до управління має низку переваг: значно знижується податкове навантаження на підприємство; особи з інвалідністю забезпечуються робочим місцем; формується інклюзивне корпоративне середовище, створюється позитивний імідж будівельного підприємства.

Висновки до розділу 3.

1. Розробка та успішне впровадження стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств із застосуванням проектно-орієнтованого підходу диктує необхідність для керівництва будівельних компаній розробки моделей прогнозування за кількома основними групами параметрів, майбутнє значення яких має або істотно впливатиме на ефективність основної діяльності. Розроблені в роботі математичні алгоритми оцінки та ранжування енергоефективних проектів з комплексної або часткової термомодернізації житлових будинків ОСББ із максимізацією комплексного ефекту від їх реалізації відповідно до встановлених пріоритетів, дозволяють автоматизувати досить складний та кропіткий процес здійснення відбору таких складних об'єктів в процесі диверсифікації діяльності будівельних підприємств в сферу підвищення енергоефективності сектору житлових будівель.

2. В процесі розробки методики (алгоритму) формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств запропоновано системи якісних критеріїв/показників для об'єктів житлової сфери, у т.ч. ступень доступу ОСББ до різних джерел фінансування; наявність

та обсяг екологічного та соціального ефекту від впровадження енергоефективних заходів; ступень активності / вмотивованості ОСББ (співвласників). 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.

3. Результати проведених теоретичних та науково-практичних досліджень у попередніх розділах дозволили запропонувати методологічну модель створення стратегії та управління процесом реалізації програми диверсифікації діяльності будівельного підприємства у секторі енергоефективної реконструкції житлових будівель ОСББ задля вирішення завдання обґрунтування (оптимізації) вибору змісту енергоефективних проектів та об'єктів (ОСББ) у процесі диверсифікації у сферу енергосервісу житлових будівель ОСББ. Результатом інтеграції науково-методологічних та інструментально-аналітичних компонент моделі є розроблений прикладний програмний комплекс «НОА ESCO DIV», який був застосований на практиці при здійсненні вибору об'єктів для укладання договорів енергосервісу та підготовки рішень, які виносились на обговорення на загальні збори співвласників відібраних багатоквартирних будинків ОСББ. Інструменти програмного комплексу дозволяють змінювати набір енергоефективних заходів, уточнювати їх вартість в залежності від тих чи інших варіантів технічних рішень, автоматично отримувати результат – економію енергоресурсів за кожним варіантом, таким чином, здійснювати інтегральну комплексну оцінку стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації із забезпеченням дотримання принципів неперервності та одночасності, формування цілісного уявлення про її ефективність за вибраними напрямками. Показники (витрати, економію, тощо) можна отримувати як для ОСББ в цілому, так і для кожної окремої квартири, що також дозволяє зменшити організаційні та часові витрати на підготовку енергосервісних проектів у житловій сфері.

4. Забезпечення інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств та реалізації засад концепції корпоративної соціальної відповідальності цими господарськими суб'єктами сьогодні перебуває під впливом низки зовнішніх та внутрішніх факторів, які потребують регулювання або нівелювання. Зважаючи на високий рівень соціальної спрямованості проектів, які є предметом диверсифікації діяльності – підвищення енергоефективності у бюджетній сфері та у приватному секторі, та ґрунтуючись на технологічній і ресурсній парадигмі суспільного розвитку, виявлені концептуальні засади формування попиту на інституційно-орієнтовану діяльність та сприяння підвищенню ресурсного потенціалу соціально-відповідальних будівельних підприємств, серед яких: нормативно-законодавчі та економічна перетворення, дозволять розв'язати соціально-економічні проблеми країни в області енергетики, суспільного розвитку, зростання конкурентного бізнес-середовища.

ВИСНОВКИ.

У дисертаційній роботі вирішено важливу науково-прикладну задачу для будівельних підприємств, що полягала у розробці адаптованого для їх потреб цілісного методичного комплексу прийняття рішень щодо варіантів інституційно-орієнтованої диверсифікації стратегії діяльності підприємства в конкурентному середовищі.

Значення результатів роботи для науки визначається інноваційним містом запровадженого та обґрунтованого аналітичного підґрунтя виваженої мультикритеріальної оцінки та формалізованого вибору варіантів стратегії диверсифікації, що розширює методичну базу економіки і управління будівельними підприємствами та її інструментальні можливості.

Значення результатів роботи для практики визначається спроможністю прикладних результатів роботи надати керівництву будівельного підприємства обґрунтування щодо вектору економічного зростання, яке буде забезпечено в разі реалізації обраної стратегії диверсифікації.

1. Сучасний етап розвитку теорії управління характеризується багатовекторністю, руйнуванням традиційних принципів класичного (наукового) менеджменту, суттєвими протиріччями між плановістю і спонтанністю, між регламентованістю й гнучкістю управлінських рішень задля досягнення завдань розвитку підприємства. Виходячи з основних положень теорії диверсифікації і враховуючи особливості ринкової економіки, узагальнено теоретичні засади диверсифікації діяльності будівельних підприємств, в основі яких окреслено мотиви (техніко-технологічні, фінансово-економічні, соціальні, стратегічні), види (вертикальна, горизонтальна, конгломератна), форми (виробнича, фінансова, маркетингова), цілі, причини та наслідки (позитивні, негативні) цього процесу. Доведено, що зазначене уможливорює систематизацію необхідної у контексті перспективних видів диверсифікації інформації з метою формування стратегії розвитку підприємства. Акцентовано увагу на тому, що причини та цілі диверсифікації

обумовлюються іманентними особливостями діяльності окремого підприємства як виробничої системи відкритого типу.

2. Доведено доцільність розглядати диверсифікацію не лише як засіб продуктивної адаптації будівельного підприємства до зовнішнього середовища та реакції на виклики будівельного ринку, але й як шлях уникнення спадкової чи ситуативної патології управлінських рішень (в термінах теорії організаційних змін), що спричинені хибними намаганнями керуючої системи (топ-менеджменту підприємства) поєднати прагнення стабільності з необхідністю адаптації до мінливих умов і наслідком чого є:

- маятникове рішення - нове рішення замінює старе лише тимчасово, а потім відбувається повернення до початкового стану;
- підміна проблеми, коли замість фундаментального (грунтового) вирішення проблеми пропонуються симптоматичні рішеннями, які дають лише короткочасний результат, генерують ефект звикання до симптоматичних рішень і призводять до повної відмови від радикальних рішень.

Поетапність та багатокритеріальність оцінки та вибору стратегії дозволять уникнути стратегічних невдач та зазначених управлінських патологій.

3. Обґрунтовано, що передумовою ухвалення інституційним рівнем будівельного підприємства рішення щодо зміни поточної стратегії та переходу на платформу диверсифікації має стати достовірне аналітичне обґрунтування ресурсно-кадрового потенціалу досліджуваного будівельного підприємства, з використанням модернізованої системи енергозбереження. Виявлено доцільним, що методичне підґрунтя виваженої оцінки варіантів стратегічної диверсифікації слід формувати шляхом кон'юнкції методів: багатокритеріального компромісного узгодження, нечітко-множинного оцінювання, лінгвістичних описів та експертно-евристичного аналізу.

4. Обґрунтовано та впроваджено інноваційну модель поетапного економічного оцінювання варіантів диверсифікації, яка враховує конкурентні можливості, економічні та функціонально-виробничі можливості окремого

будівельного підприємства та – на ґрунті модернізованої критеріально-розрахункової бази – реалізується через наступні операційно-аналітичні етапи:

- цілісна оцінка потенціалу будівельного підприємства як передумова системно-аналітичного оцінювання потенційних стратегій диверсифікації;
- здійснення порівняльної оцінки потенційних стратегій в межах бізнес-індикаторів, запроваджених та використаних на етапі 1) - вибір економічно раціональної стратегії диверсифікації ;
- складання, оцінка та вибір бізнес-планів реалізації обраної стратегії диверсифікації;
- розробка адміністративно-управлінських заходів (регламенту) впровадження обраного варіанту стратегії диверсифікації.

5. Реалізована в даній технології аналітична площина оцінювання та вибору варіантів диверсифікації поряд з традиційними бізнес-індикаторами (прибутковість та ресурсовіддача, ліквідність активів та маневреність їх використання тощо) передбачає спеціальні параметри, що враховують енергетичну складову підприємства, а також його спроможність забезпечення інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств та реалізації засад концепції корпоративної соціальної відповідальності. З використанням оновленої системи бізнес-індикаторів, методів лінгвістичної ідентифікації та нечітко-логічного висновку - визначаються переваги однієї стратегії над іншими.

6. Важливою методичною і практичною перевагою запровадженого інструментарію вибору оцінки стратегії є передбачення в його складі спеціальних аналітичних процедур економічного обґрунтування бізнес-планів, що регламентують процес впровадження обраних стратегій диверсифікації. Вибір варіанту бізнес-плану здійснюється на основі максимізації чистого дисконтованого фінансового результату будівельного підприємства, з врахуванням інвестицій, спрямованих на реалізацію обраної альтернативи диверсифікації.

На базі теоретичних розробок створено комплекс програмних модулів, які забезпечують адміністрування процесами диверсифікації від стратегічного задуму до поточних графіків впровадження, використовуючи для цього переваги таких інформаційних середовищ та інструментів: “Microsoft Office Business Score Card Manager”, “НОА ESCO DIV”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адил Лари (Adil LARI). Сертификация энергетической эффективности зданий. Передовой опыт в области сертификации энергетической эффективности многоэтажных жилых зданий : справочное пособие. Минск. 2015. 40 с.
2. Альтаев Н.Б. К происхождению понятия диверсификации. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-proishozhdeniyu-ponyatiya-diversifikatsii/viewer> (дата звернення: 10.06.2020).
3. Аналіз моніторингу проєктів міжнародної технічної допомоги (МТД) за 2019 рік. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/1BA1J90zVID5-Kum5a-ucsTCmWCWwkKhN5s> (дата звернення: 15.03.2020).
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2009. 344 с.
5. Антонюк Д.А., Антонюк К.І., Бухаріна Л.М., Шишкін В.О. Дуалізм міжнародної технічної допомоги в контексті соціального, фінансово-економічного розвитку та безпеки споживання в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Т.1. №.28. С. 462-471.
6. Бабяк Н. Д. Контролінг ризиків проєктів державно-приватного партнерства. *Фінанси України*. 2014. № 6. С. 95-111. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Fu_2014_6_10.pdf (дата звернення: 15.03.2020).
7. Бабяк Н. Д., Нагорний Є. О. Методи оцінки та розподілу ризиків проєктів ДПП. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 117-125.
8. Батурина О.А., Зимин А.В. Методический инструментарий разработки стратегии развития компании на основе диверсификации бизнеса. *Карельский научный журнал*. 2020. Т. 9. № 4(33). С. 25-31.
9. Байдулін В. Енергоефективність та енергозбереження в професійному навчанні кваліфікованих робітників. *Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки, перспективи*. 2012. Вип. 2. С. 95-101.
10. Башинська Ю. І., Жук П. В. Перспективні шляхи розвитку публічно-приватного партнерства у сфері відновлюваної енергетики регіону *Регіональна економіка*. 2016. № 3. С. 63-68.
11. Бизек В. Введение в Зеленый курс для Европы. URL: https://wecoop.eu/wp-content/uploads/2021/04/Bizek_DKU_15_April.pdf (дата звернення: 10.06.2020).
12. Білецька К.В. Методологічні засади формування корпоративної стратегії диверсифікації інновацій. *Теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку економіки України* : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Чортків, 23 листопада 2006 р.). Чортків, 2006. С. 227-229.
13. Білявський М. Про роль інновацій в енергетичній галузі. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/pro-rol-innovatsiy-v-energetychniy-galuzi>

(дата звернення: 10.09.2020).

14. Біоенергетичні проекти: від ідеї до втілення : практичний посібник / за ред. Тормосова Р. Ю. Київ : ТОВ «Поліграф плюс», 2015. 208 с.
15. Богачевська К.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1519/1/%D0%92%D0%98%D0%97%D0%9D%D0%90%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%9F%D0%9E%D0%9D%D0%AF%D0%A2%D0%A2%D0%AF%20%D0%94%D0%98%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%98%D0%A4%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF.pdf>
- (дата звернення: 10.06.2020).
16. Божкова В. В., Сагер Л. Ю. Соціально-відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання. URL: <https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789-/3534/1/E63D0021d01.pdf> (дата звернення: 24.06.2020).
17. Брич Б. В. Енергосервіс в Україні. Економічний аналіз. *Збірник наукових праць.* / за заг. наук. ред О. В. Ярошук. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 25. № 2. С. 179-184.
18. Брич Б. В. Концепція розбудови підприємств енергосервісного ринку. *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* Тернопіль. 2020. Вип. 3. С. 211– 224.
19. Брич В. Я., Барна С. С. Проблеми інноваційного розвитку енергосервісних підприємств. *Бізнес Інформ.* 2020. №6. С. 69–76.
20. Бруссер П. Проектное финансирование : подборка статей и материалов для лекций МГИМО. М. : МГИМО, 2014. 153 с.
21. Бугріменко Р.М. Освіта України як складова світового і європейського простору. URL: https://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/5699-/1/t_25.09.20.pdf (дата звернення: 10.06.2020).
22. Буренко Т. О., Крамаренко Т. О., Огай М. Ю. Інформаційне забезпечення оцінювання результативності державної програми «теплі кредити». *Демографія та соціальна економіка.* Київ. 2018. № 3. С. 100-113.
23. Бутыркин А. Я. Интеграция и диверсификация – базовые стратегии развития корпорации. *Страховое дело.* 2005. № 4. С. 52–59.
24. Вартість енергоаудиту будівель. Офіційний сайт Асоціації енергоаудиторів України. URL: <https://aea.org.ua/energy-audit/cost-of-energy-audit/> (дата звернення: 10.09.2020).
25. Величко В., Грицьков Є., Зубарев Д. Соціальна корпоративна відповідальність у системі взаємодії зі стейкхолдерами будівельних підприємств. *Підприємництво та інновації.* 2019. №9. С. 70-76.
26. Виробництво теплової енергії із біомаси. Аналіз законодавства,

- регуляторних аспектів і податкової політики та рекомендації щодо необхідних змін у чинному законодавстві. Звіт, підготовлений ВБО «Інститут місцевого розвитку» у рамках виконання Проекту «Місцеві альтернативні джерела енергії: м. Миргород». Київ. 2014. 100 с.
27. Вітковський О.С. Застосування портфельних теорій для оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства. *Підприємство, господарство і право*. 2006. №9. С. 166-168.
28. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. (2020). URL: <https://www.kas.de/documents/270026/8703904/Вплив+COVID19+та+карантинних+обмежень+на+економіку+України.+Кабінетне+дослідження+ЦПД.+Липень+2020.pdf/b7398098-a602-524d-7f88-6189058f69d3?version=1.0&t=1597301028775> (дата звернення: 10.03.2021).
29. Гавриш Л. Ю., Науменкова С. В. Особливості та інструменти проектного фінансування в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2013. №1(14). С. 214-222.
30. Гелетуха Г. Г., Железная Т. А., Олейник Е. Н. Перспективы производства тепловой энергии из биомассы в Украине. Аналитическая записка Биоэнергетической ассоциации Украины №6. 31 мая. 2013г. 24 с. URL: <http://www.uabio.org/img/files/docs/position-paper-uabio-6-ru.pdf> (дата звернення: 15.03.2020).
31. Гелетуха Г. Г., Железна Т. А., Праховник А. К. Аналіз енергетичних стратегій країн ЄС та світу і ролі в них відновлюваних джерел енергії. Аналітична записка №13. Біоенергетична асоціація України. URL: <https://uabio.org/wp-content/uploads/2020/04/uabio-position-paper-13-ua.pdf> (дата звернення: 15.03.2020).
32. Гелетуха Г. Г. Перспективи впровадження конкурентного ринку теплової енергії в Україні. Науково-технічний центр «Біомаса» 2016. URL: <https://secbiomass.com/wp-content/uploads/2016/09/2-Geletukha-B4B-heat-market-2.pdf> (дата звернення: 15.03.2020).
33. Голубова Н. А. Энергетическая сертификация жилых зданий. URL: https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/40506/ENnergeticheskaya_sertifikaciya_zhilyh_zdanij.pdf?sequence=1 (дата звернення: 20.06.2020).
34. Горбань В. Б. Актуальні проблеми ефективного використання паливно-енергетичних ресурсів та їх вплив на економіку України. *Наука й економіка*. 2014. № 3 (35). С. 231 – 238.
35. Горбань В. Б. Особливості використання фінансових ресурсів міст для потреб сталого енергетичного розвитку на засадах проектно-орієнтованого управління. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 305 – 312.
36. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pidhodi-do-traktuvannya-ponyattya-diversifikatsiya/viewer> (дата звернення: 10.06.2020).
37. Гречишкина М. В., Ивахник Д. Е. Выбор оптимального варианта инвестиций (оптимизационный подход). Финансовый менеджмент.

2013. № 3 URL: <http://masters.donntu.org/2007/kita/malyarchik/library-/art02.htm> (дата звернення: 24.11.2020).
38. Грязнова Т. Энергоэффективные перспективы для «зеленого» банкинга. URL: <https://dtek.com/ru/media-center/news/energoeffektivnye-perspektivy-dlya-zelenogo-bankinga/> (дата звернення: 18.10.2020).
39. Денисенко В. О. Оцінка потенціалу біомаси в Україні. *Агросвіт*. 2019. № 24. С. 84-89.
40. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2021).
41. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Департамент відновлюваних джерел енергії. URL: <http://saee.gov.ua/> (дата звернення: 24.03.2020).
42. Державна цільова економічна програма енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010 – 2021 рр. : Постанова Кабінету міністрів України від 01.03.2010 р. № 243. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.10.2020).
43. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://www.saee.gov.ua/uk/> (дата звернення: 12.05.2021).
44. Держенергоефективності: Більше 6 тис. енергетичних сертифікатів будівель видано в Україні. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhenergoeffektivnosti-bilshe-6-tis-energetichnih-sertifikativ-budivel-vidano-v-ukrayini> (дата звернення: 10.03.2021).
45. Директива Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу 2006/32/ЄС від 5 квітня 2006 р. про енергетичну ефективність і енергетичні послуги. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32006L0032> (дата звернення: 10.06.2020).
46. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 64 «Будівельні, монтажні та ремонтно-будівельні роботи» (розділи 1, 3, 4). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0249241-99#Text> (дата звернення: 12.06.2020).
47. Дослідження результативності та економічної ефективності державної цільової економічної програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв із відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010-2020 роки за результатами обстеження учасників програми у 2015-2020 рр. URL: https://saee.gov.ua/sites/default/files/blocks/Otsinka_TK_14.06.2021.pdf (дата звернення: 10.03.2021).
48. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. 992 с.
49. Дубровін В. О., Поліщук В. М., Тарасенко С. Є., Драгнєв С.В.

- Практикум з машин та обладнання для біоенергетики. Київ : «Аграр Медіа Груп», 2013. 208 с.
50. Думки і погляди населення України щодо енергоефективності і енергозбереження. Результати всеукраїнського соціологічного опитування. URL: https://ecoaction.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/energysaving-2019_web-s.pdf (дата звернення: 13.11.2020).
51. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування. Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень. 2020 р. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/202012/sukhodolia_energy_security_sayt-1.pdf (дата звернення: 10.04.2021).
52. Енергетична стратегія України на період до 2035 року. Міністерство енергетики України. URL: <http://mre.kmu.gov.ua/minu-gol/doccatalog/document?id=245239554> (дата звернення: 25.04.2020).
53. Енергоефективність України. Кращі проєктні ідеї. Проєкт «Професіоналізація та стабілізація енергетичного менеджменту в Україні». URL: http://io.iee.kpi.ua/sites/default/files/HANDBOOK_of_BEST_PRACTICES_2.pdf (дата звернення: 10.06.2020).
54. Енергосервіс. URL: <https://www.yasno.com.ua/business/energосervice> (дата звернення: 10.02.2021).
55. Енергосервіс. URL: <https://decentralization.gov.ua/energoeffect/enerhoservis> (дата звернення: 10.02.2021).
56. Енергосервіс в Україні: успіхи та виклики сьогодення. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/17295.pdf> (дата звернення: 10.02.2021).
57. Енергосервісні контракти – ефективний інструмент фінансування енергоефективних проєктів. URL: <http://www.slavrada.gov.ua/uploads/File/invest/posibnyki/06.pdf> (дата звернення: 10.06.2020).
58. Енергосервісні контракти – ефективний інструмент фінансування енергоефективних проєктів. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/282/Guideline_-_ESCO.pdf (дата звернення: 10.06.2020).
59. Енергосервісні контракти. Можливості та перспективи в Україні. URL: https://sae.gov.ua/sites/default/files/giz2015_ua_Brochure_Energy_Service_Contracts_opportunities_and_prospects..._0.pdf (дата звернення: 12.06.2020).
60. Енергоспоживання на основі відновлюваних джерел за 2007 – 2018рр. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/sg/ekolog/ukr/zp_pen_u.html (дата звернення: 11.09.2020).
61. Жекало Г. І., Дерді Е. Т. Співпраця будівельних підприємств з органами місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*.

2021. № 7. С. 56–61.
62. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 16–21.
63. Зікунова Л.В. Диверсифікація та її значення у розвитку компанії. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4858/1/%D0%97%D0%B8%D0%BA%D1%83%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9B.%D0%92.%20%D0%94%D0%98%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%98%D0%A4%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%AF%20%D0%A2%D0%90%20%D0%87%D0%87%20%D0%97%D0%9D%D0%90%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%A3%20%D0%A0%D0%9E%D0%97%D0%92%D0%98%D0%A2%D0%9A%D0%A3%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%9F%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%87.pdf> (дата звернення: 10.07.2020).
64. Йескомб Э. Р. Принципы проектного финансирования : монография / пер. с англ. И. В. Васильевской. М. : Вершина, 2008. 488 с.
65. Комеліна О. В., Самойленко І. О. Енергосервісний бізнес у контексті сталого енергетичного розвитку України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. С. 306–315.
66. Комеліна О. В., Самойленко І. О. Інституціональні основи енергосервісного контракту: оцінка та напрями вдосконалення. *Економіка і регіон*. 2016. № 4. С. 68-78.
67. Комеліна О. В., Щербініна С. А. Системно-інформаційний підхід у забезпеченні енергетичної ефективності житлового сектору економіки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. №2 (28). С. 21-31.
68. Комеліна О. В., Щербініна С. А. Сучасні проблеми забезпечення енергоефективності житлового будівництва в Україні. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 108-114.
69. Коммюнике Европейской комиссии Европейскому парламенту, Европейскому совету, Совету ЕС, Европейскому социальноэкономическому комитету и комитету регионов «Европейский зеленый курс». URL: https://eeas.europa.eu/sites/default/files/communication_egd_rus.pdf (дата звернення: 10.06.2020).
70. Конкурс енергоефективних проєктів у житлових будинках ОСББ та ЖБК «Програма 70/30». URL: <https://shkolakyjan.info/wp-content/uploads/2021/07/70-30.-Конкурс-ОСББ-ЖБК.pdf> (дата звернення: 10.04.2021).
71. Коноплицкий В. А., Филина А. И. Экономический словарь. Толково-терминологический. Київ : КНТ, 2007. 624 с.
72. Концепція «зеленого» енергетичного переходу України до 2050 року. Офіційний сайт Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/news/34424.html> (дата звернення: 15.09.2020).

73. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text> (дата звернення: 12.03.2021).
74. Корчміт О. Впровадження енергосервісу: особливості проєктів, перешкоди та можливості для бізнесу і розпорядників бюджетних коштів. URL: https://sae.gov.ua/sites/default/files/ESCO_Korchmit_16_02_2018.pdf (дата звернення: 11.02.2020).
75. Косенков С. Диверсифікація: огляд поняття, види стратегії і реальні приклади. URL: <https://biznecat.com/informatsiia/80-diversifikatsiya.html> (дата звернення: 22.06.2020).
76. Костюк В. О., Проташик О. В. Інформаційне забезпечення економіко-математичної моделі розвитку енергетичної системи України з використанням відновлюваних технологій. *Енергетичний менеджмент: стан та перспективи розвитку – PEMS'18* : зб. матеріалів міжнар. наук. –практ. конф. Київ, 2018. С. 28-29.
77. Котлер Ф. Основы маркетинга [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. М. : Прогресс, 1990. 736 с.
78. Крутова И. Н. Развитие проектного финансирования в АПК: теория, методология, практика : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.10. Саранск, 2010. 40 с.
79. Кузнецова, Е. Ю., Подоляк О. О., Кузьмин В. В. Факторы диверсификации производства. *Организатор производства*. 2016. Т.69. №2. С. 5 -13.
80. Кузнецова И. А. Стратегические детерминанты развития отрасли энергосервисных услуг. *Вестник Одесского национального экономического университета. Социально-экономические исследования*. Одесса, 2020. № 3-4 (74-75). С. 99–108.
81. 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.
82. 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.)
83. 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.
84. Кучеренко О.І. Аналітичне забезпечення управління економічною

- адаптивністю девелоперських будівельних компаній: сучасний стан, практика і проблеми впровадження / Д.А. Рижаков, О.І. Кучеренко // Управління розвитком складних систем. – 2019. – № 40. – С. 183 – 192.
- 85.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.
- 86.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.
- 87.Кучеренко О.І. Науково-прикладні компоненти формування стратегії інституційно-орієнтованої диверсифікації діяльності будівельних підприємств / О.І. Кучеренко, Г.М. Рижакова // Управління розвитком складних систем. – 2021. – № 47. – С. 109 – 119.
- 88.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. Рижаков // 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.
- 89.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.
- 90.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.
- 91.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
- 92.Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. *Европейская перспектива*. СПб. : Наука, 2006. 589 с.
- 93.Лапко О. О. Проєктне фінансування як інноваційний механізм реалізації інвестиційних проєктів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Острог, 2017. №4(32). С.165-170.
- 94.Левченко О. П., Міщенко І. В. Етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapi-formuvannya-strategiyi-korporativnoyi-sotsialnoyi-vidpovidalnosti-ksv-pidpriemstva> (дата звернення: 30.06.2020).
- 95.Левченко О. П. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist->

- [ponyattya-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-ksv](#) (дата звернення: 10.06.2020).
96. Литвиненко Т. М. Соціальна відповідальність бізнесу як умова України в європейський та світовий економічний простір. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-yak-umova-vhodzhennya-ukrayini-v-evropeyskiy-ta-svitoviy-ekonomichniy-prostir> (дата звернення: 10.08.2020).
97. Ліщук В. І., Ліщук М. Є., Московчук А. Т. Використання відновлюваних ресурсів в енергетиці: світові стратегії та сценарії розвитку енергетичного ринку. *Економічний форум*. 2017. № 2. С. 30-35.
98. Лук'яненко Д., Лук'яненко О., Дорошенко О. Імплементация парадигми економіки знань у стратегії національного економічного розвитку. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4862/intern_ekon_polit_2\(19\)_13_5-26.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/4862/intern_ekon_polit_2(19)_13_5-26.pdf?sequence=1) (дата звернення: 10.06.2020).
99. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : учебное пособие. 2-е изд. М. : Омега-Л, 2014. 664 с.
100. Майорова Т. В. Проектне фінансування : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 434 с.
101. Мамонов К. А., Величко В. А., Грицьков Є. В. Особливості функціонування будівельних підприємств: стан, напрями трансформації, проблемні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 385–391.
102. Мельникова М. В. Ринок житлово-комунальних послуг міста: особливості демонополізації та поглиблення конкуренції. *Держава та регіони*. 2018. № 2. С. 35-41.
103. Меморандум про взаєморозуміння між Державним комітетом України з питань регуляторної політики та підприємництва і Програмою розвитку ООН в Україні. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_h50#Text (дата звернення: 10.02.2021).
104. Миколук О. А. Стратегізація енергетичної безпеки України за умов євроінтеграційних викликів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2018. № 4. С. 17-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_4_5 (дата звернення: 25.01.2020).
105. Мізюк Б. М., Белей О. І. Фінансові ризики інвестиційних проєктів. *Фінанси України*. 1999. №10. С. 122-130.
106. Міщенко В. І., Науменкова С. В., Шаповал О. А. Сек'юритизація споживчих кредитів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 12. С. 311-321.
107. Міщенко С. В. Сутність економічного капіталу та його роль у

- забезпеченні фінансової стійкості банку. *Вісник НБУ*. 2008. № 1. С. 58-64.
108. Моніторинг ЕСКО-договорів, укладених у 2016-2020 роках. Офіційний сайт Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України. URL: https://saee.gov.ua/uk/content/energoserwis_1 (дата звернення: 10.04.2021).
109. Моніторинг реалізації Стратегії розвитку МСП України на 2017-2020 роки. URL: <https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/09/-Monitoring-the-Implementation-of-Ukraine-s-SME-Development-Strategy-uk.pdf> (дата звернення: 12.06.2020).
110. Моніторинговий звіт про просування України у виконанні Угоди про асоціацію з ЄС у сферах енергетики та довкілля за 9 місяців 2019 року URL: <https://dixigroup.org/analytic/ukraina-ta-uhoda-pro-asotsiatsiiu-novuj-sezon-monitorynhovuj-zvit-za-9-misiatsiv-2019/> (дата звернення: 25.11.2020).
111. Мостепанюк А. В. Ризики реалізації проєктів державно-приватного партнерства: причини виникнення та механізм управління. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2011. № 1. С. 356-367.
112. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: У 3 т. / Ред. кол.: Мочерний С. В. (відп. ред) та ін. Київ : ВЦ - Академія, 2000-2002. 952 с.
113. Мхитарян Н. М. Энергетика нетрадиционных и возобновляемых источников. Київ : Наукова думка, 1999. 314 с.
114. Науменкова С. В., Буй Т. Г. Використання структурованих цінних паперів для фінансування корпорацій в Україні. *Фінанси України*. 2010. № 2. С. 89-101.
115. Національний кадастр антропогенних викидів із джерел та абсорбції поглиначами парникових газів за 1990–2011 рр. Державне агентство екологічних інвестицій України. URL: <http://www.seia.gov.ua/> (дата звернення: 23.01.2021).
116. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10/page#Text> (дата звернення: 29.04.2020).
117. Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року : розпорядження КМУ № 902-р від 01 жовтня 2014 року. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-p> (дата звернення: 25.04.2021).
118. Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 року : розпорядження КМУ № 1228-р. від 25 листопада 2015 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1228-2015-p> (дата звернення: 23.05.2021).

119. Никонова И. А. Проектный анализ и проектное финансирование. М. : Альпина Паблишер, 2012. 154 с.
120. Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011-2014: швидше, вище, сильніше. Експертний коментар від Центру «Розвиток КСВ». URL: http://www.csr-ukraine.org/ctrategiya_evropeyskoi_komisii_.html (дата звернення: 09.10.2020).
121. Обізнаність щодо переваг ВДЕ та потреби в інформації для просування ВДЕ. Проект ЄС Твінінг «Розвиток відновлюваної енергетики в Україні». Контракт Твінінг №: ENI/2018/403-147 (2020). URL: https://www.researchgate.net/publication/342719742_Obiznanist_sodo_per_evag_VDE_ta_potrebi_v_informacii_dla_prosuвання_VDE (дата звернення: 23.10.2020).
122. Огляд аналітичних робіт міжнародних енергетичних організацій щодо стану та сценаріїв розвитку світової енергетичної сфери з прогнозом інвестування в енергоефективність. Аналітично-статистична доповідь / Відділ інформ.-аналіт. роботи Департаменту міжнарод. співроб. та євроінтеграції МВС України. НЕК «Укренерго». Київ, 2018. 94 с.
123. Огляд розвитку сектору ВДЕ за III квартал 2019 року. КИЇВ. 24 вересня 2019. НКРЕКП. URL: <https://www.slideshare.net/NKREKP/iii-2019> (дата звернення: 05.12.2020).
124. Орлова Н. С., Харламова А. О. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в Україні : монографія. Донецьк : Издательство, 2014. 250 с.
125. Орсик Л. С., Федоров А. А. Оценка эффективности и ранжирование инвестиционных проектов. Управление проектами, 2016. №7.
126. Осіпова А. А. Ефективність інструментів державної підтримки сільськогосподарського виробництва. *Ефективна економіка*. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7975> (дата звернення: 09.11.2020).
127. Основні положення енергетичних стратегій та програм Європейського Союзу щодо розвитку енергетичної сфери в умовах формування загальноєвропейського ринку електроенергії. URL: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2017/05/2.-Energetychni-Strategiyi-YES.pdf> (дата звернення: 05.02.2021).
128. Оцінка ринку постачальників послуг з енергоефективності. URL: https://saee.gov.ua/sites/default/files/EE_broshure_out_2018.pdf (дата звернення: 19.10.2020).
129. Павлюк С., Хорольський Р. Співробітництво між Україною та Європейським Союзом у сфері енергоефективності. URL:

<https://www.google.co-m/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjDgYHyoaXsAhVotIsKHeSPCnoQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fparliament.org.ua%2Fwpcontent%2Fuploads%2F2018%2F03%2F2>

pdf&usg=AOvVaw29bjLkM_on_4k7b20B4Jod (дата звернення: 19.05.2021).

130. Перфилова А. Е. Оценка обоснованности целевых параметров «Энергетической стратегии Украины на период до 2035 года» на основе критерия существенности. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 65-70.
131. Підготовка та впровадження проєктів заміщення природного газу біомасою при виробництві теплової енергії в Україні : практичний посібник / за ред. Г. Гелетука. Київ : «Поліграф плюс», 2015. 72 с.
132. Положення про конкурс проєктів з реалізації енергоефективних заходів у житлових будинках міста Києва, в яких створені об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, а також у кооперативних будинках. URL: <https://shkolakyjan.info/wp-content/uploads/-2020/12/865.pdf> (дата звернення: 09.07.2020).
133. Полховская Т. Ю., Шевченко А. А. Классификация рисков проектного финансирования и стратегии их минимизации. *Инженерный вестник Дона*. 2012. С. 85-89.
134. Помогайбог Б. В. Вертикальний аналіз ризиків ДПП-проєктів у розрізі факторів їх формування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 16. С. 120-125.
135. Порядок проведення сертифікації енергетичної ефективності. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0825-18?find=1&text=процедура+збору+та+обробки+інформації+про+фактичні#w1> (дата звернення: 09.08.2020).
136. Прав Ю. Г. Характеристика підходів і інтеграції в інвестиційно-будівельному комплексі. *Теорія та практика державного управління*. 2020. №2(69). С. 124-132.
137. Праховник А. В., Дешко В. І., Шевченко О. М. Енергетична сертифікація будівель. *Наукові вісті Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2011. № 1. С. 140-153.
138. Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно-приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні : Закон України від 24 листопада 2015 року № 817-VIII (редакція станом на 01.02.2020 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-19> (дата звернення: 15.05.2020).
139. Програма «Енергодім». URL: <https://energodim.org/detalna-informatsiia/> (дата звернення: 09.08.2020).
140. Програма підтримки енергомодернізації багатоквартирних

- будинків «ЕНЕРГОДІМ». URL: <https://eefund.org.ua/sites/default/files/Програма%-2030.06/Програма%20підтримки%20енергомодернізації%20багатоквартирних%20будинків%20ЕНЕРГОДІМ.pdf> (дата звернення: 19.08.2020).
141. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації, а також низки підзаконних актів, які регламентують механізм їх реалізації : Закон України від 9 квітня 2015 р. № 328-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/328-19#Text> (дата звернення: 20.01.2020).
142. Програма Фонду енергоефективності «Енергодім». URL: <https://energodim.org/> (дата звернення: 15.05.2020).
143. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного та соціального розвитку України : Закон України від 23 березня 2000 р. №1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення:20.01.2021).
144. Про державні цільові програми : Закон України від 18 березня 2004 року № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text> (дата звернення: 25.01.2021).
145. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 р. (редакція станом на 20.10.2019 р.) №2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення: 25.12.2020).
146. Про енергетичну ефективність будівель : Закон України від 22 червня 2017р. № 2118-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text> (дата звернення: 12.04.2020).
147. Про енергоефективність : Закон України від 23.07.2009 №5016. URL: http://search.ligaza-kon.ua/1_doc2.nsf/link1/JF3VC00A-.html (дата звернення: 25.02.2021).
148. Про енергозбереження : Закон України від 01.07.1994 № 74/94 - ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/la-ws/show/74/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.01.2021).
149. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017р. №2189-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 15.02.2021).
150. Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації : Закон

- України від 9 квітня 2015 р. № 327-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-19#Text> (дата звернення: 12.04.2020).
151. Про затвердження методичних рекомендацій оцінки економічної ефективності інвестицій в енергозберігаючі проекти на підприємствах житлово-комунального господарства : Наказ Міністерства з питань житлово-комунального господарства України від 14.12.2007 № 218. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0218662-07#Text> (дата звернення: 20.04.2020).
152. Про затвердження Порядку проведення професійної атестації осіб, які мають намір провадити діяльність із сертифікації енергетичної ефективності та обстеження інженерних систем : Постанова Кабінету міністрів України від 9 червня 2021 р. № 600. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2021-п#Text> (дата звернення: 20.04.2020).
153. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 р № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2007-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.06.2020).
154. Про затвердження примірною енергосервісного договору : Постанова КМУ від 21.10.2015 № 845. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/845-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.04.2020).
155. Про зміни до Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету, затвердженої наказом Мінфіну України від 12.03.2012 р. № 333 : Наказ Мінфіну України від 04.12.2015 р. № 1117 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0456-12#Text> (дата звернення: 29.04.2020).
156. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991р. №1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 29.04.2020).
157. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 р. : Розпорядження Кабінету міністрів України від 25.11.2015 р. №1228 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1228-2015-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.08.2020).
158. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : Закон України від 14 травня 2015 року № 417-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text> (дата звернення: 25.02.2021)
159. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 березня 2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 29.04.2020).

160. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету : Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621 URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=fa8ce9c4-f820-4d81-96d9-95728c997411> (дата звернення: 10.06.2020).
161. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 р. «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» : Розпорядження Кабінету міністрів України від 18.08.2017 р. №605-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.12.2020)
162. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері забезпечення енергетичної ефективності будівель у частині збільшення кількості будівель з близьким до нульового рівнем споживання енергії та затвердження Національного плану збільшення кількості будівель з близьким до нульового рівнем споживання енергії : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 січня 2020 р. № 88-р. Офіційний сайт ВРУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88-2020-p#Text> (дата звернення: 21.03.2020).
163. Про Фонд енергоефективності : Закон України від 8 червня 2017 р. № 2095-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19#Text> (дата звернення: 20.04.2021).
164. Пуцентейло П. Р., Ляхович Г. І. Формування ринку енергосервісних послуг в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. № IV (80). С. 83-100.
165. Рассадникова С. Управління системою енергетичної безпеки регіонів в аспекті економічної безпеки країни. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Черкаси. 2016. № 43(1). С. 79-85.
166. Резнік Н. Соціальна відповідальність бізнесу: сутнісно-теоретичні аспекти. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13243/1/%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D0%BD%D1%96%D0%BA%20%D0%9D..pdf> (дата звернення: 09.12.2020)
167. Рішення Київської міської ради «Про порядок розроблення, затвердження та виконання міських цільових програм у місті Києві» №520/2589 від 29.10.2009 р. URL: <https://kievvlst.com.ua/project/resources-/attachme-nts/yOPL5DHP.pdf> (дата звернення: 25.01.2020).
168. Рогер М. Кунц. Стратегия диверсификации и цели предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. Одесса : 1994. № 1. С. 5-8.
169. Руководство по обеспечению биоэнергией на местном уровне на основе древесной биомассы. Учебный материал подготовлен: BE2020+; Metla и VTT. URL: <http://www.promobio.eu/en>

- /document.cfm?doc=-show&doc_id=199 (дата звернення: 25.01.2020).
170. Рязанова Н. О. Дослідження взаємодії державно-приватного партнерства як інструмента розвитку альтернативної енергетики. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/288837464.pdf> (дата звернення: 25.01.2020).
171. Селезньова О. О. Дослідження проблем розвитку державного регулювання будівельних підприємств в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. Одеса : 2015. № 12. С. 124-128.
172. Селезньова О. О. Розвиток управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств в Україні : монографія. Одеса : Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2017. 355 с.
173. Сердюк В. Р., Франишина С. Ю. Актуальность совершенствования стандартов теплозащиты и энергетической сертификации зданий. *Эффективное строительство. Объекты, технологии, конструкции и материалы* : зб. матеріалів наук.-практ. конф. Одеса : 2016. С. 103-108.
174. Сертифікація енергетичної ефективності будівель. Офіційний сайт Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://sae.gov.ua/uk/content/buildings-certification> (дата звернення: 15.12.2020)
175. Серьогіна Н. В., Сосніцька Н. О., Вішня Я. С. Аналіз будівельної галузі України. *Економіка та управління національним господарством*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-11>. (дата звернення: 05.12.2020).
176. Сиваев С. Б. Создание и деятельность энергосервисных компаний и перфомансконтрактов в России. Том 1: Энергосервис и перформанс контракты: возможности и проблемы их реализации в России / под ред. Грицевич И.Г. – Всемирный фонд дикой природы (WWF). М. : 2011. URL: https://wwf.ru/upload/iblock/cbe/esco_sivae.pdf (дата звернення: 05.10.2020).
177. Сивенюк І. М., Андрухов В. М. Сертифікація енергоефективності 9-ти поверхової будівлі гуртожитку №4 ВНТУ : зб. матеріалів XLIX наук.-практ. конф. підрозділів ВНТУ (м. Вінниця, 27-28 квітня 2020 р.). Вінниця, 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fbtegp/all-fbtegp-2020/paper/view/10591> (дата звернення: 05.12.2020).
178. Смачило В., Баляба В. Оцінка соціальної відповідальності будівельних підприємств. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive-/2015/No6/162.pdf> (дата звернення: 05.11.2020).
179. Сотник И. Н., Мазин Ю. А. Энергосервисные компании на рынке ресурсосберегающих товаров и услуг Украины. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 321-327.

180. Соціальна відповідальність бізнесу. URL: <https://vue.gov.ua/%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83> (дата звернення: 05.11.2020).
181. Справочник потребителя биотоплива / под. ред. Виллу Вареса. Таллин : Таллинский технический университет, 2005. 183 с.
182. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за 2019 рік». URL: https://sme.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/2_State_Statistics_Service_of_Ukraine_Activity_of_entities_2019.pdf (дата звернення: 05.02.2020).
183. Степаненко І. І. Організаційно-економічний механізм інвестування енергоефективної реконструкції житла підприємствами будівельного комплексу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Київський національний університет будівництва та архітектури. Київ, 2013. 223 с.
184. Стратегічне планування : Навчальний посібник / Берданова О., Вакулєнко В., Тертичка В. Л. : ЗУКЦ, 2018. 138 с.
185. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року». URL: <https://mepr.gov.ua/news/31815.html> (дата звернення: 25.07.2020).
186. Стоян О. Ю. Управління розвитком відновлювальної енергетики в умовах трансформаційних процесів в електроенергетиці України у співпраці з енергетичним співтовариством. *Ефективна економіка*. Дніпро. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6751> (дата звернення: 25.07.2020).
187. Стратегія сталого розвитку України до 2030 р. URL: <https://www.mao.kiev.ua/biblio/jscans/svitogliad/svit-2017-12-1/svitoglyad-2017-1-05-marushevsky.pdf> (дата звернення: 25.11.2020).
188. Судакова О., Устименко Б., Пінясов В. Статистичне дослідження економічних показників діяльності підприємств будівельної галузі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-43> (дата звернення: 15.05.2021).
189. Султанов И. А. Современные методы проектного финансирования. URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-investiciyami/proektnoe-finansirovanie.html>. (дата звернення: 19.01.2021).
190. Технології та обладнання для використання поновлюваних джерел енергії в сільськогосподарському виробництві : посібник / за ред. Кравчука В.І., Дубровіна В.О. Дослідницьке : УкрНДІПВТ ім. Л.Погорілого, 2010. 184 с.
191. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент:

- концепции и ситуации для анализа. М. : Издательская группа «Диалектика-Вильямс». 2003. 924 с.
192. Тормосов Р. Ю. Використання інноваційних онлайн-інструментів для техніко-економічного та фінансового моделювання впровадження енергоощадних заходів у багатоквартирних будинках. *Інституційні та технічні аспекти реформування житлово-комунального господарства – 2018* : зб. матеріалів XIV Міжнародного конгресу (6-8 листопада 2018 р., Київ). URL: https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2018/10/PROGRAMA-KomunTeh-2018_31-10-2018.docx. (дата звернення: 19.02.2021).
193. Тормосов Р. Ю. Економічні проблеми та перспективи впровадження проєктів із заміщення природного газу місцевою біомасою у комунальній теплоенергетиці. *Енергія з біомаси* : зб. матеріалів X Міжнар. конф. (23-24.09.2014 р., Київ). URL: <https://www.dropbox.com/sh/04zm9piy8g61dj5/AAVc3eOokwjAnftQbGBru8kGa?dl=0> (дата звернення: 21.01.2021).
194. Тормосов Р. Ю., Колиенко А. Г., Бабак А. В. Проблемные аспекты внедрения проектов по использованию биомассы. Законодательные и нормативные барьеры и ограничения. *Энергия из биомассы* : зб. материалов IX Междунар. конф. (24-25.09.2013 г. Киев). URL: <https://www.dropbox.com/sh/cdhna0t7koxnopv/AACCuQjifbBKhBZTgkOjZfY5a?dl=0> (дата звернення: 25.01.2021).
195. Тормосов Р. Ю. Особливості техніко-економічного обґрунтування інвестиційних енергоефективних проєктів у сфері виробництва, транспортування і споживання теплової енергії. *Інвестиції: практика і досвід*. 2011. №1. С. 45-50.
196. Тормосов Р. Ю. Рекомендації для техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проєктів : Посібник з підготовки проєктних пропозицій. Проєкт USAID «Реформа міського теплозабезпечення в Україні». Київ : Інститут місцевого розвитку, 2011. 232 с.
197. Тормосова Р. Ю., Романюк О. П., Сафіулїна К. Р. Підготовка проєктних пропозицій із чистої енергії : практичний посібник. Київ : ТОВ «Поліграф плюс», 2015. 176 с.
198. Тормосов Р. Ю., Скочко В. І. Інформаційний інженерно-будівельний центр знань по підготовці спеціалістів зі зведення будівель близьких до нульового енергоспоживання: передумови, концепція та мета створення. *Буд-майстер-клас-2015* : зб. матеріалів I Всеукр наук.-практ. конф. Київ : Видавництво КНУБА, 2015. С. 86-88.
199. Тормосов Р. Ю., Степаненко І. І. Інституційні, фінансові та технічні обмеження впровадження енергоефективності в житлових та

- громадських будівлях України. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин: Збірник наукових праць КНУБА*. Київ, 2011. № 24. С.121–133.
200. Тормосов Р. Ю., Степаненко І. І. Організаційно-економічний механізм інвестування енергоефективних проєктів у житловому секторі міст України. *Сучасні проблеми архітектури та містобудування. Науково-технічний збірник КНУБА*. Київ, 2010. № 32. С. 89-102.
201. Тормосов Р. Ю. Энергосбережение в зданиях / под ред. Тормосова Р.Ю. Душанбе : Графика-Принт, 2018. 449 с.
202. У 2018 р. укладено понад 200 ЕСКО-контрактів, що у 10 разів більше, ніж у 2016 році. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2018-r-ukladeno-ponad-200-esko-kontraktiv-shcho-u-10-raziv-bilshe-nizh-u-2016-roci> (дата звернення: 05.12.2019).
203. Фурса М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: державно-управлінський аспект. *Ефективність державного управління*. 2012. № 30. С. 67–74.
204. Центр енергетичної безпеки України. URL: <https://energy-security.org.ua/> (дата звернення: 25.10.2019).
205. Цивільний кодекс України : Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 25.02.2021).
206. Чинаев П. И., Черенков А. А., Минин Н. А., Перевозников А. Ю. Высшая математика. Специальные главы. : посібник. Киев : «Вища школа», 1977. 368 с.
207. Что такое диверсификация и чем она полезна для инвестора. URL: https://school.moex.com/articles/CHto_takoe_diversifikaciya_chem_ona_polezna_dlya_investora (дата звернення: 05.12.2020).
208. Что такое Европейский зеленый курс? URL: https://eeas.europa.eu/sites/default/files/chto_takoe_evropeyskiy_zelenyy_kurs.pdf (дата звернення: 10.12.2020).
209. Шарова О. С. Про проєкти державно-приватного партнерства: основні визначення. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2015. № 1. С. 91 – 95.
210. Шарова О. С. Про проєкти державно-приватного партнерства: особливості планування. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2015. № 2. С. 47–54.
211. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Магнолія плюс, 2004. С. 47-51.
212. Шумпетер Й. Теория экономического развития : монографія. М. : Прогресс, 1982. 455 с.

213. Ярцев А. И., Рогова Т. В. Строительные тендеры и их эффективность. URL: http://www.bseu.by:8080/bitstream/edoc/87097/1/-Rogova_279_-281.pdf (дата звернення: 05.02.2021).
214. Яцина В. В., Самойленко В. С. Соціальна відповідальність бізнесу у сучасних умовах функціонування господарських структур. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/29622/1/Elita_-2017_47_1_Yatsyna_Sotsialna.pdf (дата звернення: 05.12.2020).
215. 11 країн ЄС вже виконали план з впровадження ВДЕ на 2020 рік. URL: <https://ecolog-ua.com/news/11-krayin-yes-vzhe-vykonyaly-plan-z-vprovadzhennya-vde-na-2020-rik> (дата звернення: 22.04.2021).
216. Agenda 21. The Rio Declaration on Environment and Development. URL: <https://web.archive.org/web/20140730190755/http://habitat.igc.org/agenda21/> (дата звернення: 25.02.2020).
217. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition. *Project Management Institute*. Washington, 2013. 589 p.
218. A Hydrogen Strategy for a Climate-Neutral Europe. URL: https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/hydrogen_strategy.pdf (дата звернення: 05.02.2021).
219. An EU Strategy for Energy System Integration. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=COM:2020:299:FIN> (дата звернення: 05.10.2020).
220. Baden D. A Reconstruction of Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility for the 21st Century. URL: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0008-2> (дата звернення: 05.12.2020).
221. Berry C.H. Corporate Growth and Diversification // *Journal of Law and Economics*. Vol. 14, № 2. October, 1971, pp. 371-383.
222. Booz, Allen, Hamilton, 1985 Booz Allen, Hamilton. Diversification. A Survey of European Chief Executives [Journal]. New York: Booz, Allen and Hamilton, 1985. 378 p.
223. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman / H. Bowen. – N.Y.: Harper & Row, 1953. – 298 p.
224. Burkart K. How Do You Define the «Green» Economy? MNN – Mother Nature. Network. URL: <http://www.mnn.com/greentech/research-innovations/-blogs/how-do-you-define-the-green-economy> (дата звернення: 15.11.2020).
225. Capaldi N. New (Other?) Directions in Corporate Social Responsibility. URL: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0005-5> (дата звернення: 05.07.2020).

226. Cherchata, A., Popovychenko, I., Andrusiv, U., ...Kliukha, O., Horai, O. A methodology for analysis and assessment of business processes of Ukrainian enterprises
227. Management Science Letters, 2020, 10(3), стр. 631–64
228. Davis K. The Meaning and scope of social responsibility / K. Davis // Contemporary management. Issues and viewpoints. – Englewood Cliffs, 1974. pp. 19–25.
229. DeFoe D. Arguments for and Against Corporate Social Responsibility URL: <https://toughnickel.com/business/Arguments-for-and-Against-Corporate-Social-Responsibility> (дата звернення: 10.04.2021).
230. Diesendorf Mark. Greenhouse Solutions with Sustainable Energy, UNSW Press, 2007. P. 86.
231. Directive 2006/32/EC of the European Parliament and of the Council of 5 April 2006 on energy end-use efficiency and energy services and repealing Council Directive 93/76/EEC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=ce-lex:32006L0032> (дата звернення: 15.02.2020).
232. Directive 2010/30/EU of the European Parliament and of the Council of 19 May 2010 on the indication by labelling and standard product information of the consumption of energy and other resources by energy-related products. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32010L0030> (дата звернення: 15.05.2020).
233. Directive 2010/31/EU of the European Parliament and of the Council of 19 May 2010 on the energy performance of buildings. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32010L0031> (дата звернення: 10.02.2020).
234. Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on energy efficiency. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2012/27/oj> (дата звернення: 15.02.2020).
235. Energy 2020. A strategy for competitive, sustainable and secure energy: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Doc. COM (2010) 639 final. Brussels, 10.11.2010.
236. Eurostat. Share of renewable energy in gross final energy consumption by sector. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/-sdg_07_40/-default/table?la-ng=en (дата звернення: 15.02.2020).
237. EU strategy to reduce methane emissions. URL: https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/eu_methane_strategy.pdf (дата звернення: 05.12.2020).
238. Gort M. Diversification and integration in American industry. - Princeton, Princeton University Press, 1962.

239. Green Economy. URL: <https://www.unenvironment.org/explore-topics/green-economy/why-does-green-economy-matter/what-inclusive-green-economy> (дата звернення: 15.10.2020).
240. Herman E. Daly, *Beyond Growth. The Economics of Sustainable Development*. Boston, 1996. 254 p.
241. ICC Green Economy Road Map. URL: <https://iccwbo.org/publication/icc-green-economy-roadmap-executive-summary-2012/> (дата звернення: 11.09.2020).
242. ISO 26000 (Social Responsibility). URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm> (дата звернення: 11.05.2020).
243. ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html> (дата звернення: 05.03.2021).
244. Kalinichuk S., Tomek A. Construction Industry Products Diversification by Implementation of BIM, *Int. j. eng. technol. innov.*, vol. 3, no. 4, pp. 251-258, Oct. 2013.
245. Markowitz Harry M. Portfolio Selection // *Journal of Finance*. 1952. 7. № 1 pp. 71-91.
246. Markowitz H. M. *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*. – New York : Wiley, 1959.
247. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, Published by John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2017, 207 p.
248. Pitts, Hopkins, 1982 Pitts R. A., Hopkins, H. D. Firm diversity: conceptualization and measurement. // *Academy of Management Review*. – №7, 1982, pp. 620— 629.
249. Prindle Bill, Eldridge Maggie, Eckhardt Mike, Frederick Alyssa. *The twin pillars of sustainable energy: synergies between energy efficiency and renewable energy technology and policy*. American Council for an Energy-Efficient Economy. Washington, 2007.
250. Ramanujam, Varadarajan, 1989 Ramanujam V. Varadarajan P. Research on Corporate Diversification: A Synthesis. // *Strategic Management Journal*. Vol. 10, – №6, Nov. – Dec., 1989, pp. 523-551.
251. Renewable Energy. URL: https://ec.europa.eu/energy/topics/renewable-energy_en (дата звернення: 11.08.2020).
252. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (дата звернення: 11.12.2020).
253. Shylepnytskyi P. I., Zybareva O. V., Popadiuk O. V. Public-Private Partnership in the Field of Innovations as an Effect of Social Responsibility. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2017. № 4. P 50 – 55.
254. Yu. Shtuler, Yu. V. Honcharov, I. V. V. Serzhanov, T. O. Makukh. Paradigm of state regulation and structural transformation of the national

economy from the position of homeostasis//Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2020, № 5. P.184-192. <http://nvngu.in.ua/index.php/en/archive/on-the-issues/1850-2020/contens-5-2020/5527-paradigm-of-state-regulation-and-structural-transformation-of-the-national-economy-from-the-standpoint-of-homeostasis>. Scopus

255. Iryna Shtuler Management of efficiency of the energy and resource saving innovative projects at the processing enterprises //Mykola Zos-Kior, Iryna Hnatenko, Oksana Isai, Iryna Shtuler, Oleksandr Samborskyi, Viktoriia Rubezhanska// Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. - 2020. Vol. 42. No. 4. -С. 504-515 Scopus
256. Social Innovation to Address Local & Global Challenges. URL: <https://social-innovation.hitachi/en-eu/about/white-papers/social-innovation-to-address-local-and-global-challenges> (дата звернення: 11.12.2020).
257. UNEP, 2011, Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=126&menu=35> (дата звернення: 15.03.2020).
258. Wen C. X., Liu Z. Y., Li Z. X. Droop Control of Parallel Dual- Mode Inverters Used in Microgrid. International Conference on Power Electronics and Energy Engineering 19-20 April 2015. Hong Kong. China, 2015. P. 3-6.
259. 2020 climate & energy package [Електронний ресурс] URL: https://ec.europa.eu/clima/policies/strategies/2020_en (дата звернення: 19.11.2020).

А1. Кошторисна вартість улаштування ІТП 1-10 та центрального вузла обліку

А1.1. Кошторисна вартість улаштування ІТП 1.

№ № п/п	Обозначение	Найменування	Кол.	Вартість без ПДВ	Всього
1	2	3	4	5	6
1	Аква-МВТ	Вузол обліку теплової енергії. компл.	1	22484.0	22484.00
	Мвт.2М	Теплообчислювач	1		
	ЕМІР-80	Витратомір	2		
	Рт-500	Термоперетворювач опору	2		
		Витратомірна ділянка DN80	2		
		Ремонтна вставка DN80	2		
	0-150С	Термометр технічний	2		
	0-1.6 МПа	Манометр технічний	4		
	ТУ 92-887.021-90	Оправа для термометра	2		
		Розетка мережна	1		
		Принтер "Epson LX-300"	1		
		Адаптер переносу даних	1		
	ШВЛ 2x0.7	Кабель	20		
		Рукав захисний	20		
		Труба сталевая 89x3.5	4		
		Щит КВП	1		
		Кріпленні та витратні матеріали	1		
		Закладні для подальшого монтажу вузла обліку теплової енергії			
		Кран кульвий фланцевий DN80	4		
		Перхід конусний 125x80	4		
		Труба сталевая 89x3.5	1.5		
2		Грязьовик ТС 569.00.000-05 DN 125 шт	2	2797.20	5594.40
3	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 125. шт	2	1305.09	2610.18
4	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 100. шт	1	870.05	870.05
		Арматура		0.00	
5	Vexve	Крани сталеві фланцеві DN 125 шт	2	3218.71	6437.42
6	Brandoni	Кран кульвий фланцеві DN 125 шт	4	2391.98	9567.94
7	Brandoni	Кран кульвий фланцевий DN 100 шт	4	1406.50	5625.98
8	Brandoni	Кран кульвий фланцевий DN 50 шт	2	680.90	1361.81
9	Brandoni	Кран кульвий муфтовий DN 20 шт	6	47.04	282.24
10		Болти з гайками та шайбами. діаметр 12 мм. т	0.031	59438.4	1842.59
11		Болти з гайками та шайбами. діаметр 16 мм. т	0.049	59438.4	2912.48
12	11Б186к	Кран трохходовий для манометру DN15 . шт.	20	60.48	1209.60
		Прилади		0.00	
13	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 50 Kvs=32.0 діапазон регулювання 0.06 - 0.4 МПа шт.	1	6713.00	6713.00
14	Danfoss. AFP-9/VFG2 Код 065B2394	Регулятор перепаду тиску . DN 65 Kvs=50.0 діапазон регулювання 0.5 - 3.0 бар шт.	1	41193.40	41193.40
15	RVD 110	Контролер регулятора теплоти. шт. із щитами	2	2962.40	5924.80
16	Danfoss VF2 Код 065B3170 AMV 423/523	Регулюючий клапан DN65 Kvs=63.0 шт. Електропривід	1	16103.20	16103.20
17	RV 122 ANT 11.20	Регулюючий клапан DN 50 Kvs=40.0 шт. Електропривід	1	7095.19	7095.19
18	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря . шт.	2	360.64	721.28
19	QAD 22	Датчик температури теплоносія. шт.	4	360.64	1442.56

1	2	3	4	5	6
20	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-2.5 Мпа. шт	2	54.25	108.51
21	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-1.6 Мпа. шт	18	52.67	948.12
22	ТУ25-2022.006-89	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66. шт.	8	31.28	250.25
23		Термоманометр шт.	2	154.00	308.00
24	ТУ92-887.021-90	Оправа для термометра 2П.215.100.300 . шт.	8	40.29	322.29
25		Шайба DN125. шт	1	15.68	15.68
26		Шайба DN100. шт	1	13.44	13.44
27		Шайба DN50. шт	1	12.32	12.32
28		Ванночки для термометрів шт	8	21.38	171.04
29		Бобишки для термометрів шт	8	21.38	171.04
30		Штуцер шт	22	24.39	536.55
31		Запобіжний клапан (викід при 6 атм) шт	3	1412.99	4238.98
		Труби. матеріали		0.00	0.00
32	ГОСТ10705-91.ст.10. 20сп	Труби сталеві електрозварні прямошовні DN125 п.м.	34	123.26	4190.70
33	-«-	То же. DN100. п.м	24	78.77	1890.47
34		То же. DN50. п.м.	4	42.60	170.42
35	МА - 015	Фарба земляна густотерта олійна . мумія. сурик залізний т	0.0295	21772.8	642.30
36	Марка Є 42	Електроди. діаметр 4 мм т	0.00986	34095.6	336.18
37	Марка Є 42А	Електроди. діаметр 4 мм т	0.000188	40914.72	7.69
38		Оліфа натуральна кг	0.022	0.00	0.00
39		Прокладки гумові (пластина технічна пресована) кг	0.41	756.00	309.96
40	Tubex	Теплоізоляція м3	1.3	1814.40	2358.72
41		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN125. шт	22	112.00	2464.00
42		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN100. шт	12	85.46	1025.47
43		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN50. шт	6	44.80	268.80
44		Сталь кутова 50x50 мм т	0.25	8400.00	2100.00
45		Перехід сталевий 125x65 шт	4	25.96	103.85
46		Перехід сталевий 100x50 шт	4	16.87	67.47
47		Відведення DN125 шт	10	59.73	597.30
48		Відведення DN100	6	36.46	218.74
49		Перемичка заземлювальна	1	2.24	2.24
50		Пароніт	0.002204	1120.00	2.47
51		Кабель контрольний 3x1.5	30	5.20	155.90
52		Кабелі КВВГ 4x2.5	65	10.06	654.04
53		Кабелі ВВГ 1x2.5	25	2.60	64.96
54		Кабель контрольний ШВВП 2x0.75	35	1.88	65.86
55		Вимикач автоматичний 25А 3ф. фірма АББ шт	1	148.51	148.51
56	ГФ-21	Ґрунтівка.	0.022	19051.2	419.13

Усього без

ПДВ:

165353.51

Усього з ПДВ:

198424.22

A1.2. Кошторисна вартість улаштування ІТП 2

№ № п/п	Обозначение	Найменування	Кол.	Вартість без ПДВ	Всього
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
		Обладнання			
1	Аква-МВТ	Вузол обліку теплової енергії. компл.	1	20290.85	20290.85
	Мвт.2М	Теплообчислювач	1		
	ЕМПР-50	Витратомір	2		
	Рт-500	Термоперетворювач опору	2		
		Витратомірна ділянка DN50	2		
		Ремонтна вставка DN50	2		
	0-150С	Термометр технічний	2		
	0-1.6 МПа	Манометр технічний	4		
	ТУ 92-887.021-90	Оправа для термометра	2		
		Розетка мережна	1		
		Принтер "Epson LX-300"	1		
		Адаптер переносу даних	1		
	ШВЛ 2x0.7	Кабель	20		
		Рукав захисний	20		
		Труба сталеві 59x3.5	4		
		Щит КВП	1		
		Кріплення та витратні матеріали	1		
		Закладні деталі для подальшого монтажу вузлу обліку теплової енергії			
		Кран кульвий фланцевий DN50	4		
		Перехід конусний 100x50	4		
		Труби сталеві електрозварні прямошовні. DN 50	1.5		
2	5.903-13	Грязьовик ТС 569.00.000-04 DN 100 шт	2	2733.75	5467.50
3	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 100. шт	2	1048.72	2097.44
4	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 80	1	746.21	746.21
		Арматура		0.00	0.00
5	Vexve	Крани сталеві фланцеві DN 100	2	2544.41	5088.83
6	Brandoni	Кран кульвий фланцеві DN 100	2	1695.33	3390.66
7	Brandoni	Кран кульвий фланцевий DN 80	6	1295.60	7773.57
8	Brandoni	Кран кульвий фланцевий DN 40	2	725.76	1451.52
9	Brandoni	Кран кульвий муфтовий DN 20	6	56.70	340.20
10		Болти з гайками та шайбами. діаметр 12 мм	0.0304	71644.50	2177.99
11		Болти з гайками та шайбами. діаметр 16 мм	0.04641	71644.50	3325.02
12	11Б186к	Кран трьохходовий для манометру DN15	21	72.90	1530.90
		Прилади		0.00	
13	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 40 Kvs=21.0 діапазон регулювання 0.06 - 0.4 Мпа	1	6721.31	6721.31
14	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 32 Kvs=15.0 діапазон регулювання 0.06 - 0.4 Мпа	1	5789.81	5789.81
15	RVD 110	Контролер регулятора теплоти із щитом. шт.	2	3570.75	7141.50
				0.00	0.00
16	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN40 kvs=25	1	7713.56	7713.56
17	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN32 Kvs=15.0	1	5789.81	5789.81
	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря . шт.	2	434.70	869.40
	QAD 22	Датчик температури теплоносія. шт.	4	434.70	1738.80
18	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-2.5 Мпа. шт	2	65.39	130.79
19	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-1.6 Мпа. шт	19	63.49	1206.32
20	ТУ25-2022.006-89	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66. шт.	8	37.71	301.64
21		Термоманометр	2	185.63	371.25

1	2	3	4	5	6
22	ГУ92-887.021-90	Оправа для термометра 2П.215.100.300	8	48.56	388.48
23		Шайба DN80	2	0.00	0.00
24		Шайба DN40	1	0.00	0.00
25		Ванночки для термометрів	8	19.09	152.71
26		Бобишки для термометрів	8	19.09	152.71
27		Штуцер	21	21.78	457.29
28		Запобіжний клапан (викід при 6 атм)	3	1261.60	3784.81
		Труби. матеріали		0.00	
29	ГОСТ10705-91.ст.10. 20сп Гост1050-90.	Труби сталеві електрозварні прямошовні DN100	36	94.95	3418.04
30	-«-	То же. DN80	12	77.68	932.15
31	-«-	То же. DN40	8	26.46	211.68
32	-«-	То же. DN32	1	17.31	17.31
33	-«-	То же. DN20	3	16.48	49.45
34	МА - 015	Фарба земляна густотерта олійна . мумія. сурик залізний	0.0345	19440.00	670.68
35	Марка Є 42	Електроди. діаметр 4 мм	0.00771	30442.50	234.71
36	Марка Є 42А	Електроди. діаметр 4 мм	0.00011	36531.00	4.16
37		Оліфа натуральна	0.0162	1350.00	21.87
38		Прокладки гумові (пластина технічна пресована)	0.264	675.00	178.20
39	Тивех	Теплоізоляція мЗ	0.96	1620.00	1555.20
40		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN100. шт	12	103.01	1236.06
41		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN80	16	78.30	1252.80
42		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN40	8	40.49	323.89
43		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN32	4	34.92	139.70
44		Сталь кутова 50x50 мм	0.18	10125.00	1822.50
45		Перехід сталевий 100x80	2	19.37	38.75
46		Перехід 100x40	4	20.33	81.32
47		Перехід 80x32	4	13.86	55.46
48		Відведення DN100	12	43.94	527.31
49		Відведення DN80	4	30.44	121.77
50		Перемичка заземлювальна	1	2.70	2.70
51		Пароніт	0.00154	1350.00	2.08
52		Кабель контрольний 3x1.5	42	6.26	263.09
53		Кабелі КВВГ 4x2.5	55	12.13	667.06
54		Кабелі ВВГ 1x2.5	25	3.13	78.30
55		Кабель контрольний ШВВП 2x0.75	35	2.27	79.38
56		Вимикач автоматичний 25А 3ф. фірма АББ	1	179.01	179.01
57		Адаптер для зняття показників	1	1827.87	1827.87
58	ГФ-21	Грунтовка	0.021	17010.00	357.21

Усього без ПДВ:

112740.60

Усього з ПДВ:

135288.71

А1.3. Кошторисна вартість улаштування ІТП 3

№ п/п	Обозначение	Найменування	Кол.	Вартість без ПДВ	Всього
1	2	3	4	5	6
		Обладнання			
1	Аква-МВТ	Вузол обліку теплової енергії. компл.	1	20650.08	20650.08
	Мвт.2М	Теплообчислювач	1		
	ЕМПР-32	Витратомір	2		
	Рт-500	Термоперетворювач опору	2		
		Витратомірна ділянка DN 32	2		
		Ремонтна вставка DN 32	2		
	0-150С	Термометр технічний	2		
	0-1.6 МПа	Манометр технічний	4		
	ТУ 92-887.021-90	Оправа для термометра	2		
		Розетка мережна	1		
		Принтер "Epson LX-300"	1		
		Адаптер переносу даних	1		
		Монтажні матеріали та вироби			
	ШВЛ 2x0.7	Кабель	20		
		Рукав захисний	20		
		Труба сталева 38x2.5	4		
		Щит КВП	1		
		Кріплення та витратні матеріали	1		
		Закладні для монтажу вузлу обліку теплової енергії			
		Кран кульвий фланцевий DN 32	4		
		Перхід конусний 70x32	4		
		Труби сталеві електрозварні прямошовні. DN 32	1.5		
2	5.903-13	Грязьовик ТС 569.00.000-02 DN 65 шт	2	1846.80	3693.60
3	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 65. шт	2	658.51	1317.02
4	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 40. шт	1	386.03	386.03
		Арматура		0.00	0.00
5	Vexve	Крани сталеві фланцеві DN 65 шт	2	2342.93	4685.86
6	Brandoni	Кран кульвий фланцеві DN 65 шт	4	1121.99	4487.95
7	Brandoni	Кран кульвий фланцевий DN 40 шт	4	817.15	3268.61
8	Brandoni	Кран кульвий муфтовий DN 20 шт	6	63.84	383.04
9		Болти з гайками та шайбами. діаметр 12 мм. т	0.028	80666.40	2258.66
10		Болти з гайками та шайбами. діаметр 16 мм. т	0.041	80666.40	3307.32
11	11Б18бк	Кран трехходовий для манометру DN15 . шт.	20	82.08	1641.60
		Прилади		0.00	
12	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 15 Kvs=5.0 діапазон регулювання 0.06-0.4МПа шт.	1	3923.50	3923.50
13	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 32 Kvs=15.0 діапазон регулювання 0.06-0.4МПа шт.	1	6518.90	6518.90
14	RVD 110	Контролер регулятора теплоти із щитом. шт.	2	4020.40	8040.80
15	RV 122+ANT11.20	Регулюючий клапан DN 15 Kvs=4.0 шт.	1	6370.70	6370.70
16	RV 122+ANT11.20	Регулюючий клапан DN 32 Kvs=15.0 шт.	1	8219.40	8219.40

1	2	3	4	5	6
18	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря . шт.	2	489.44	978.88
19	QAD 22	Датчик температури теплоносія. шт.	4	489.44	1957.76
20	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-2.5 Мпа. шт	2	73.63	147.26
21	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-1.6 Мпа. шт	18	71.49	1286.74
22	ТУ25-2022.006-89	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66. шт.	8	42.45	339.63
23		Термоманометр шт.	2	209.00	418.00
24	ТУ92-887.021-90	Оправа для термометра 2П.215.100.300 . шт.	8	54.67	437.40
25		Шайба DN 65. шт	1	0.00	10.50
26		Шайба DN 40. шт	1	0.00	9.00
27		Ванночки для термометрів шт	8	21.49	171.94
28		Бобишки для термометрів шт	8	21.49	171.94
29		Штуцер шт	21	24.52	514.87
30		Запобіжний клапан (викід при 6 атм) шт	2	1420.47	2840.94
		Труби. матеріали		0.00	
31	ГОСТ10705-91.ст.10. 20сп Гост1050-90. гр. «В»	Труби сталеві електрозварні прямошовні 0К65 п.м.	22	74.37	1636.22
32	-«-	То же. DN50. п.м.	1	57.82	57.82
33	-«-	То же. DN40. п.м.	24	29.79	715.01
34	-«-	То же. DN32. п.м.	1	19.49	19.49
35	-«-	То же. DN20. п.м.	3	18.56	55.68
36	-«-	То же. DN15. п.м.	4	14.53	58.12
37	МА - 015	Фарба земляна густотерта олійна . мумія. сурик залізний т	0.0325	21888.00	711.36
38	Марка Є 42	Електроди. діаметр 4 мм т	0.00752	34276.00	257.76
39	Марка Є 42А	Електроди. діаметр 4 мм т	0.00011	41131.20	4.61
40		Оліфа натуральна кг	0.0159	0.00	0.00
41		Прокладки гумові (пластина технічна пресована) кг	0.254	760.00	193.04
42	Tubex	Теплоізоляція м3	0.92	1824.00	1678.08
43		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN70. шт	22	75.70	1665.31
44		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN40. шт	12	45.58	547.02
45		Сталь кутова 50х50 мм т	0.18	11400.00	2052.00
46		Перехід сталевий 70х32 шт	4	12.66	50.65
47		Перехід 50х15 шт	2	8.53	17.05
48		Перехід 40х15 шт	2	7.20	14.41
49		Відведення DN70 шт	8	22.50	179.97
50		Відведення DN40 шт	10	8.82	88.16
51		Перемичка заземлювальна шт	1	3.04	3.04
52		Пароніт т	0.00154	1520.00	2.34
53		Кабель контрольний 3х1.5 м	42	7.05	296.22
54		Кабелі КВВГ 4х2.5 м	55	13.66	751.06
55		Кабелі ВВГ 1х2.5 м	25	3.53	88.16
56		Кабель контрольний ШВВП 2х0.75 м	35	2.55	89.38
57		Вимикач автоматичний 25А 3ф. фірма АББ шт	1	201.55	201.55
58	ГФ-21	Ґрунтовка. т	0.021	19152.00	402.19

Усього без ПДВ:

100273.62

Усього з ПДВ:

120328.34

А1.4. Кошторисна вартість улаштування ІТП 4

№ п/п	Обозначение	Найменування	Кол.	Вартість без ПДВ	Всього
1	2	3	4	5	6
		Обладнання			
1	Аква-МВТ	Вузол обліку теплової енергії. компл.	1	21193.50	21193.50
	Мвт.2М	Теплообчислювач	1		
	ЕМІР-32	Витратомір	2		
	Рт-500	Термоперетворювач опору	2		
		Витратомірна ділянка DN 32	2		
		Ремонтна вставка DN 32	2		
		Кран кульвий фланцевий DN 32	4		
		Перхід конусний 70x32	4		
	0-150С	Термометр технічний	2		
	0-1.6 МПа	Манометр технічний	4		
	ТУ 92-887.021-90	Оправа для термометра	2		
		Розетка мережна	1		
		Принтер "Epson LX-300"	1		
		Адаптер переносу даних	1		
		Монтажні матеріали та вироби			
	ШВЛ 2x0.7	Кабель	20		
		Рукав захисний	20		
		Труба сталева 38x2.5	4		
		Щит КВП	1		
		Кріплення та витратні матеріали	1		
		Закладні для подальшого монтажу вузлу обліку.			
		Кран кульвий фланцевий DN 32	4		
		Перхід конусний 70x32	4		
		Труби сталеві електрозварні прямошовні DN 32	1.5		
2	5.903-13	Грязьовик ТС 569.00.000-02 DN 65 шт	2	1895.40	3790.80
3	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 65. шт	2	675.84	1351.68
4	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 40. шт	1	396.19	396.19
		Арматура		0.00	
5	Vexve	Крани сталеві фланцеві DN 65 шт	2	2404.58	4809.17
6	Brandoni	Кран кульвий фланцев. DN 65. шт	4	1151.51	4606.06
7	Brandoni	Кран кульвий фланцевий DN 40 шт	4	838.66	3354.62
8	Brandoni	Кран кульвий муфтовий DN 20 шт	6	65.52	393.12
9		Болти з гайками та шайбами. діаметр 12 мм. т	0.028	82789.20	2318.10
10		Болти з гайками та шайбами. діаметр 16 мм. т	0.041	82789.20	3394.36
11	11Б186к	Кран трехходовий для манометру DN15 . шт.	20	84.24	1684.80
		Прилади		0.00	
12	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 15. Kvs=5.0. діапазон регулювання 0.06-0.4МПа. шт.	1	4026.75	4026.75
13	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 32. Kvs=15.0 діапазон регулювання 0.06-0.4МПа. шт.	1	6690.45	6690.45
14	RVD 110	Контролер регулятора теплоти із щитом. шт.	2	4126.20	8252.40
15	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN15. Kvs=4.0 . шт.	1	6538.35	6538.35
16	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN32. Kvs=15.0 . шт.	1	8435.70	8435.70
18	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря. шт.	2	502.32	1004.64
19	QAD 22	Датчик температури теплоносія. шт.	4	502.32	2009.28
20	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-2.5 Мпа. шт	2	75.57	151.13
21	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-1.6 Мпа. шт	18	73.37	1320.60
22	ТУ25-2022.006-89	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66. шт.	8	43.57	348.57
23		Термоманометр шт.	2	214.50	429.00
24	ТУ92-887.021-90	Оправа для термометра 2П.215.100.300 . шт.	8	56.11	448.91
25		Шайба DN70. шт	1	0.00	10.50

1	2	3	4	5	6
26		Шайба DN40. шт	1	0.00	9.00
27		Ванночки для термометрів. шт	8	22.06	176.47
28		Бобишки для термометрів. шт	8	22.06	176.47
29		Штуцер. шт.	21	25.16	528.42
30		Запобіжний клапан (викід при 6 атм). шт	2	1457.85	2915.70
		Труби. матеріали		0.00	
31	ШСТ10705-91.ст.10. 20сп	Труби сталеві електрозварні прямошовні DN65. п.м.	22	76.33	1679.28
32	-«-	То же. DN50. п.м.	1	59.34	59.34
33	-«-	То же. DN40. п.м.	24	30.58	733.82
34	-«-	То же. DN32. п.м.	1	20.00	20.00
35	-«-	То же. DN20. п.м.	3	19.05	57.14
36	-«-	То же. DN15. п.м.	4	14.91	59.65
37	МА - 015	Фарба земляна густотерта олій на. муміє сурик залізний. т	0.0325	22464.00	730.08
38	Марка Є 42	Електроди. діаметр 4 мм. т '	0.00752	35178.00	264.54
39	Марка Є 42А	Електроди. діаметр 4 мм т	0.00011	42213.60	4.64
40		Оліфа натуральна. кг	0.0159	1560.00	24.80
41		Прокладки гумові (пластина технічна пресована) . кг	0.254	780.00	198.12
42	Tubex	Теплоізоляція. м3	0.92	1872.00	1722.24
43		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN65. шт	22	77.69	1709.14
44		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN40. шт	12	46.78	561.41
45		Сталь кутова 50х50 мм. т	0.18	11700.00	2106.00
46		Перехід сталевий 65х32. шт	4	12.99	51.98
47		Перехід 50х15	2	8.75	17.50
48		Перехід 40х15	2	7.39	14.79
49		Відведення DN65. шт	8	23.09	184.70
50		Відведення DN40. шт	10	9.05	90.48
51		Перемикач заземлювальна. шт	1	3.12	3.12
52		Пароніт. т	0.00154	1560.00	2.40
53		Кабель контрольний 3х1.5. м	42	7.24	304.01
54		Кабелі КВВГ 4х2.5. м	55	14.02	770.83
55		Кабелі ВВГ 1х2.5. м	25	3.62	90.48
56		Кабель контрольний ШВВП 2х0.75. м	35	2.62	91.73
57		Вимикач автоматичний 25А 3ф. фірма АББ. шт	1	206.86	206.86
58	ГФ-21	Ґрунтовка. т	0.021	19656.00	412.78

Усього без ПДВ:

102936.60

Усього з ПДВ:

123523.92

A1.5. Кошторисна вартість улаштування ІТП 5

№ п/п	Обозначение	Найменування	Кол.	Вартість без ПДВ	Всього
1	2	3	4	5	6
		Обладнання			
1	Аква-МВТ	Вузол обліку теплової енергії. компл.	1	22144.50	22144.50
	Мвт.2М	Теплообчислювач	1		
	ЕМІР-32	Витратомір	2		
	Рт-500	Термоперетворювач опору	2		
		Витратомірна ділянка DN 32	2		
		Ремонтна вставка DN 32	2		
	0-150С	Термометр технічний	2		
	0-1.6 МПа	Манометр технічний	4		
	ТУ 92-887.021-90	Оправа для термометра	2		
		Розетка мережна	1		
		Принтер "Epson LX-300"	1		
		Адаптер переносу даних	1		
		Монтажні матеріали та вироби			
	ШВЛ 2x0.7	Кабель	20		
		Рукав захисний	20		
		Труба сталева 38x2.5	4		
		Щит КВП	1		
		Кріплення та витратні матеріали	1		
		Закладні для монтажу вузлу обліку теплової енергії			
		Кран кульвий фланцевий DN 32	4.0		
		Перхід конусний 70x32	4.0		
		Труби сталеві електрозварні прямошовні DN 32	1.5		
2	5.903-13	Грязьовик ТС 569.00.000-02 DN 65 шт	2	1980.45	3960.90
3	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 65. шт	2	706.16	1412.33
4	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 40. шт	1	413.97	413.97
		Арматура		0.00	
5	Vexve	Крани сталеві фланцеві DN 65	2	2512.48	5024.96
6	Brandoni	Кран кульовий фланцев. DN 65	4	1203.18	4812.74
7	Brandoni	Кран кульовий фланцевий DN 40	4	876.29	3505.15
8	Brandoni	Кран кульовий муфтовий DN 20	6	68.46	410.76
9		Болти з гайками та шайбами. діаметр 12 мм. т	0.028	86504.10	2422.11
10		Болти з гайками та шайбами. діаметр 16 мм. т	0.041	86504.10	3546.67
11	11Б18бк	Кран трохходовий для манометру DN15 . шт.	20	88.02	1760.40
		Прилади		0.00	
12	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 15. Kvs=5.0. діапазон регулювання 0.06-0.4МПа. шт.	1	4207.44	4207.44
13	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 32. Kvs=15.0 діапазон регулювання 0.06-0.4МПа. шт.	1	6990.66	6990.66
14	RVD 110	Контролер регулятора теплоти із щитом. шт.	2	4311.35	8622.70
15	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN15. Kvs=4.0	1	6831.74	6831.74
16	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN32. Kvs=15.0	1	8814.23	8814.23
18	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря. шт.	2	524.86	1049.72
19	QAD 22	Датчик температури теплоносія. шт.	4	524.86	2099.44
20	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-2.5 Мпа. шт	2	78.96	157.91
21	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-1.6 Мпа. шт	18	76.66	1379.86
22	ТУ25-2022.006-89	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66. шт.	8	45.53	364.21
23		Термоманометр шт.	2	224.13	448.25
24	ТУ92-887.021-90	Оправа для термометра 2П.215.100.300 . шт.	8	58.63	469.05
25		Шайба DN70. шт	1	0.00	10.50
26		Шайба DN40. шт	1	0.00	9.00

1	2	3	4	5	6
27		Ванночки для термометрів. шт	8	23.05	184.39
28		Бобишки для термометрів. шт	8	23.05	184.39
29		Штуцер. шт.	21	26.29	552.13
30		Запобіжний клапан (викід при 6 атм). шт	2	1523.27	3046.54
		Труби. матеріали		0.00	
31	ШСТ10705-91.ст.10. Гост1050-90. «В» 20сп гр.	Труби сталеві електрозварні прямошовні DN65. п.м.	22	79.76	1754.63
32	-«-	То же. DN50. п.м.	1	62.01	62.01
33	-«-	То же. DN40. п.м.	24	31.95	766.75
34	-«-	То же. DN32. п.м.	1	20.90	20.90
35	-«-	То же. DN20. п.м.	3	19.90	59.71
36	-«-	То же. DN15. п.м.	4	15.58	62.33
37	МА - 015	Фарба земляна густотерта олій на. муміє сурик залізний. т	0.0325	23472.00	762.84
38	Марка Є 42	Електроди. діаметр 4 мм. т '	0.00752	36756.50	276.41
39	Марка Є 42А	Електроди. діаметр 4 мм т	0.00011	44107.80	4.85
40		Оліфа натуральна. кг	0.0159	0.00	0.00
41		Прокладки гумові (пластина технічна пресована) . кг	0.254	815.00	207.01
42	Tubex	Теплоізоляція. м3	0.92	1956.00	1799.52
43		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN65. шт	22	81.17	1785.83
44		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN40. шт	12	48.88	586.60
45		Сталь кутова 50x50 мм. т	0.18	12225.00	2200.50
46		Перехід сталевий 65x32	4	13.58	54.31
47		Перехід 50x15	2	9.14	18.29
48		Перехід 40x15	2	7.73	15.45
49		Відведення DN65	8	24.12	192.99
50		Відведення DN40	10	9.45	94.54
51		Перемичка заземлювальна. шт	1	3.26	3.26
52		Пароніт. т	0.00154	1630.00	2.51
53		Кабель контрольний 3x1.5. м	42	7.56	317.65
54		Кабелі КВВГ 4x2.5. м	55	14.64	805.42
55		Кабелі ВВГ 1x2.5. м	25	3.78	94.54
56		Кабель контрольний ШВВП 2x0.75. м	35	2.74	95.84
57		Вимикач автоматичний 25А 3ф. фірма АББ. шт	1	216.14	216.14
58	ГФ-21	Грунтовка. т	0.021	20538.00	431.30

Усього без ПДВ:

107528.76

Усього з ПДВ:

129034.51

А1.6. Кошторисна вартість улаштування ІТП 6

№ № п/п	Обозначение	Найменування	Кол.	Вартість без ПДВ	Всього
1	2	3	4	5	6
		Обладнання			
1	Аква-МВТ	Вузол обліку теплової енергії. компл.	1	24799.93	24799.93
	Мвт.2М	Теплообчислювач	1		
	ЕМПР-50	Витратомір	2		
	Рт-500	Термоперетворювач опору	2		
		Витратомірна ділянка DN 50	2		
		Ремонтна вставка DN 50	2		
	0-150С	Термометр технічний	2		
	0-1.6 МПа	Манометр технічний	4		
	ТУ 92-887.021-90	Оправа для термометра	2		
		Розетка мережна	1		
		Принтер "Ерson LX-300"	1		
		Адаптер переносу даних	1		
		Монтажні матеріали та вироби			
	ШВЛ 2x0.7	Кабель	20		
		Рукав захисний	20		
		Труба сталева 59x3.5	4		
		Щити і пульти			
		Щит КВП	1.0		
		Кріплення та витратні матеріали	1.0		
		Закладні для монтажу вузлу обліку теплової енергії			
		Кран кульвий фланцевий DN 50	4.0		
		Перхід конусний 100x50	4.0		
		Труби сталеві електрозварні прямошовні. DN 50	1.5		
2	5.903-13	Грязьовик ТС 569.00.000-04 DN 100 шт	2	3341.25	6682.50
3	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 100. шт	2	1281.77	2563.54
4	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 40. шт	1	419.05	419.05
		Арматура		0.00	
5	Vexve	Крани сталеві фланцеві DN 100 шт	2	3109.84	6219.68
6	Brandoni	Кран кульовий фланцев. DN 100. шт	4	2072.07	8288.28
7	Brandoni	Кран кульовий фланцевий DN 40 шт	4	887.04	3548.16
8	Brandoni	Кран кульовий муфтовий DN 20 шт	6	69.30	415.80
9		Болти з гайками та шайбами. діаметр 12 мм. т	0.0291	87565.50	2548.16
10		Болти з гайками та шайбами. діаметр 16 мм. т	0.0432	87565.50	3782.83
11	11Б186к	Кран триходовий для манометру DN15 . шт.	20	89.10	1782.00
		Прилади		0.00	
12	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 15. Kvs=5.0. діапазон регулювання 0.06-0.4МПа. шт.	1	4259.06	4259.06
13	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 50. Kvs=32.0 діапазон регулювання 0.06-0.4МПа. шт.	1	9889.69	9889.69
14	RVD 110	Контролер регулятора теплоти із щитом. шт.	2	4364.25	8728.50
15	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN15. з приводом	1	6915.56	6915.56
16	RV 113+ANT 40.11	Регулюючий клапан DN50. з приводом	1	13527.94	13527.94
19	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря. шт.	2	531.30	1062.60
20	QAD 22	Датчик температури теплоносія. шт.	4	531.30	2125.20
21	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-2.5 Мпа. шт	2	79.93	159.85

1	2	3	4	5	6
22	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-1.6 Мпа. шт	18	77.60	1396.79
23	ТУ25-2022.006-89	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66. шт.	8	46.08	368.68
24		Термоманометр шт.	2	226.88	453.75
25	ТУ92-887.021-90	Оправа для термометра 2П.215.100.300 . шт.	8	59.35	474.80
26		Шайба DN100. шт	1	0.00	12.00
27		Шайба DN40. шт	1	0.00	9.00
28		Ванночки для термометрів. шт	8	23.33	186.65
29		Бобишки для термометрів. шт	8	23.33	186.65
30		Штуцер. шт.	21	26.61	558.90
31		Запобіжний клапан (викід при 6 атм). шт	2	1541.96	3083.92
		Труби. матеріали		0.00	
32	ГОСТ10705-91.ст.10. 20сп ГОСТ	Труби сталеві електрозварні прямошовні DN100. п.м.	18	116.04	2088.80
33	-«-	То же. DN50. п.м.	1	62.77	62.77
34	-«-	То же. DN40. п.м.	24	32.34	776.16
35	-«-	То же. DN20. п.м.	3	20.15	60.44
36	-«-	То же. DN15. п.м.	4	15.77	63.10
37	МА - 015	Фарба земляна густотерта олій на. муміє сурик залізний. т	0.0335	23760.00	795.96
38	Марка Є 42	Електроди. діаметр 4 мм. т '	0.00785	37207.50	292.08
39	Марка Є 42А	Електроди. діаметр 4 мм т	0.00012	44649.00	5.36
40		Оліфа натуральна. кг	0.016	1650.00	26.40
41		Прокладки гумові (пластина технічна пресована) . кг	0.242	825.00	199.65
42	Tubex	Теплоізоляція. м3	0.98	1980.00	1940.40
43		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN100. шт	22	125.90	2769.69
44		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN40. шт	12	49.48	593.80
45		Сталь кутова 50x50 мм. т	0.18	12375.00	2227.50
46		Перехід сталевий 100x50. шт	4	24.85	99.40
47		Перехід 40x15. шт	4	7.82	31.28
49		Відведення DN100. шт	8	53.71	429.66
50		Відведення DN40. шт	10	9.57	95.70
51		Перемичка заземлювальна. шт	1	3.30	3.30
52		Пароніт. т	0.00164	1650.00	2.71
53		Кабель контрольний 3x1.5. м	42	7.66	321.55
54		Кабелі КВВГ 4x2.5. м	55	14.82	815.30
55		Кабелі ВВГ 1x2.5. м	25	3.83	95.70
56		Кабель контрольний ШВВП 2x0.75. м	35	2.77	97.02
57		Вимикач автоматичний 25А 3ф. фірма АББ. шт	1	218.79	218.79
58	ГФ-21	Ґрунтовка. т	0.021	20790.00	436.59

Усього без ПДВ:

128998.56

Усього з ПДВ:

154798.27

A1.7. Кошторисна вартість улаштування ІТП 7

п/п	Обозначение	Найменування	Кол.	Вартість без ПДВ	Всього
1	2	3	4	5	6
		Обладнання			
1	Аква-МВТ	Вузол обліку теплової енергії, компл.	1	38545.7	38545.70
	Мвт.2М	Теплообчислювач	1		
	ЕМПР-80	Витратомір	2		
	Рт-500	Термоперетворювач опору	2		
		Витратомірна ділянка DN 80	2		
		Ремонтна вставка DN 80	2		
	0-150С	Термометр технічний	2		
	0-1.6 МПа	Манометр технічний	4		
	ТУ 92-887.021-90	Оправа для термометра	2		
		Розетка мережна	1		
		Принтер "Epson LX-300"	1		
		Адаптер переносу даних	1		
		Монтажні матеріали та вироби			
	ШВЛ 2х0.7	Кабель	20		
		Рукав захисний	20		
		Труба сталева 89х3.5	4		
		Щит КВП	1		
		Кріплення та витратні матеріали	1		
		Закладні для монтажу вузлу обліку теплової енергії			
		Кран кульвий фланцевий DN 80	4		
		Перхід конусний 150х80	4		
		Труби сталеві електрозварні прямошовні . DN 80	1.5		
2	5.903-13	Грязьовик ТС 569.00.000-06 DN 150 шт	2	5292.00	10584.00
3	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 150. шт	1	2533.68	2533.68
4	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 125. шт	1	1864.42	1864.42
5	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 50. шт	1	466.10	466.10
		Арматура		0.00	0.00
6	Vexve	Крани сталеві фланцеві DN 150 шт	2	6575.52	13151.04
7	Brandoni	Кран кульбовий фланцеві DN 125. шт	2	3417.12	6834.24
8	Brandoni	Кран кульбовий фланцевий DN 100 шт	4	2009.28	8037.12
9	Brandoni	Кран кульбовий фланцевий DN 50 шт	4	972.72	3890.88
10	Brandoni	Кран кульбовий фланцевий DN 40 шт	2	860.16	1720.32
11	Brandoni	Кран кульбовий фланцевий DN 32 шт	2	747.60	1495.20
12	Brandoni	Кран кульбовий муфтовий DN 20 шт	6	67.20	403.20
13		Болти з гайками та шайбами. діаметр 12 мм. т	0.0364	84912.0	3090.80
14		Болти з гайками та шайбами. діаметр 16 мм. т	0.05212	84912.0	4425.61
15	11Б18бк	Кран триходовий для манометру DN15. шт.	22	86.40	1900.80
		Прилади		0.00	
16	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 20 Kvs=8.0 діапазон регулювання 0.06 - 0.4МПа. шт.	1	4858.00	4858.00
17	Danfoss. AFP-9/VFG2 Код 065B2395	Регулятор перепаду тиску . DN 80 Kvs=80.0 діапазон регулювання 0.5 - 3.0 бар . шт.	1	60811.47	60811.47
18	RVD 110	Контролер регулятора теплоти із щитом. шт.	2	4232.00	8464.00
19	LDM-RV 113+ANT 40.11	Регулюючий клапан DN80. Kvs=100.0. шт.	1	17052.00	17052.00
	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря . шт.	1	515.20	515.20
	QAD 22	Датчик температури теплоносія. шт.	2	515.20	1030.40
20	LDM-RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN20 . Kvs=8.0. шт.	1	7042.00	7042.00
	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря .	1	515.20	515.20
	QAD 22	Датчик температури теплоносія.	2	515.20	1030.40

1	2	3	4	5	6
21	Danfoss. AFPA/VFG2 Код 065B2393	Регулятор перепускний DN50 . Kvs=32.0. шт.	1	46808.8 3	46808.83
22	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-2.5 Мпа.	2	77.50	155.01
23	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-1.6 Мпа.	20	75.25	1504.96
24	ТУ25-2022.006-89	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66. шт.	8	44.69	357.50
25		Термоманометр	5	220.00	1100.00
26	ТУ92-887.021-90	Оправа для термометра 2П.215.100.300 . шт.	8	57.55	460.42
27		Шайба DN100.	2	0.00	12.00
28		Шайба DN50.	1	0.00	11.00
29		Шайба DN40.	1	0.00	9.00
30		Шайба DN32.	1	0.00	8.00
31		Ванночки для термометрів	8	22.62	180.99
32		Бобишки для термометрів.	8	22.62	180.99
33		Штуцер	30	25.81	774.24
34		Запобіжний клапан (викід при 6 атм). шт	5	1495.23	7476.16
		Труби. матеріали		0.00	0.00
35	ШСТ10705-91.ст.10. 20сп Гост1050-90. гр.	Труби сталеві електрозварні прямошовні DN150 п.м.	18	209.58	3772.51
36	-«-	То же. DN125.	28	176.08	4930.24
37	-«-	То же. DN100.	8	112.53	900.22
38	-«-	То же. DN50.	12	60.86	730.37
39	-«-	То же. DN40.	4	31.36	125.44
40		То же. DN32.	4	20.51	82.05
41	МА - 015	Фарба земляна густотерта олійна сурик залізний.	0.0485	23040.0	1117.44
42	Марка Є 42	Електроди. діаметр 4 мм.	0.01216	36080.0	438.73
43	Марка Є 42А	Електроди. діаметр 4 мм	0.00017 8	43296.0 0	7.71
44		Оліфа натуральна	0.0245	1600.00	39.20
45		Прокладки гумові (пластина пресована) .	0.42	800.00	336.00
46	Тubex	Теплоізоляція.	1.37	1920.00	2630.40
47		Фланці плоскі приварні із сталі ВСтЗспЗ. тиск 1.6 МПа. DN150.	6	208.00	1248.00
48		Фланці плоскі приварні із сталі ВСтЗспЗ. тиск 1.6 МПа. DN125.	6	160.00	960.00
49		Фланці плоскі приварні із сталі ВСтЗспЗ. тиск 1.6 МПа. DN100.	12	122.08	1464.96
50		Фланці плоскі приварні із сталі ВСтЗспЗ. тиск 1.6 МПа. DN50.	6	64.00	384.00
51		Фланці плоскі приварні із сталі ВСтЗспЗ. тиск 1.6 МПа. DN40.	6	47.98	287.90
52		Фланці плоскі приварні із сталі ВСтЗспЗ. тиск 1.6 МПа. DN32.	6	41.39	248.35
53		Сталь кутова 50х50 мм.	0.25	12000.0	3000.00
54		Перехід сталевий 150х80.	4	65.97	263.87
55		Перехід 150х50.	2	69.84	139.68
56		Перехід 125х80.	4	37.09	148.35
57		Перехід 50х20.	4	8.98	35.90
58		Відведення DN150.	6	138.66	831.94
59		Відведення DN125.	10	85.33	853.28
60		Відведення DN 50.	2	11.44	22.88
61		Перемикач заземлювальна.	1	3.20	3.20
62		Пароніт.	0.00220	1600.00	3.53
63		Кабель контрольний 3х1.5.	30	7.42	222.72
64		Кабелі КВВГ 4х2.5.	65	14.37	934.34
65		Кабелі ВВГ 1х2.5 .	25	3.71	92.80
66		Кабель контрольний ШВВП 2х0.75.	35	2.69	94.08
67		Вимикач автоматичний 25А 3ф. фірма АББ.	1	212.16	212.16
68	ГФ-21	Грунтівка.	0.022	20160.0	443.52

Усього без ПДВ:

286306.65

Усього з ПДВ:

343567.98

A1.8. Кошторисна вартість улаштування ІТП 8

№№	Обозначение	Найменування	Кол.	Вартість без ПДВ	Всього
1	2	3	4	5	6
		Обладнання			
1	Аква-МВТ	Вузол обліку теплової енергії. компл.	1	21057.65	21057.65
	Мвт.2М	Теплообчислювач	1		
	ЕМІР-50	Витратомір	2		
	Рт-500	Термоперетворювач опору	2		
		Витратомірна ділянка DN 32	2		
		Ремонтна вставка DN 32	2		
	0-150С	Термометр технічний	2		
	0-1.6 МПа	Манометр технічний	4		
	ТУ 92-887.021-90	Оправа для термометра	2		
		Розетка мережна	1		
		Принтер "Epson LX-300"	1		
		Адаптер переносу даних	1		
		Монтажні матеріали та виробы			
	ШВЛ 2x0.7	Кабель	20		
		Рукав захисний	20		
		Труба сталева 38x2.5	4		
		Щити і пульти			
		Щит КВП	1		
		Кріплення та витратні матеріали	1		
		Закладні для монтажу вузлу обліку теплової енергії			
		Кран кульвий фланцевий DN 32	4		
		Перхід конусний 100x32	4		
		Труби сталеві електрозварні прямошовні DN 32	1.5		
2	5.903-13	Грязьовик ТС 569.00.000-04 DN 100 шт	2	3138.75	6277.50
3	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 100. шт	2	1204.09	2408.17
4	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 50. шт	1	451.53	451.53
		Арматура		0.00	
5	Vexve	Крани сталеві фланцеві DN 100 шт	2	2921.36	5842.73
6	Brandoni	Кран кульвий фланцев. DN 100. шт	6	1946.49	11678.94
7	Brandoni	Кран кульвий фланцевий DN 50 шт	4	942.32	3769.29
8	Brandoni	Кран кульвий муфтовий DN 20 шт	6	65.10	390.60
9		Болти з гайками та шайбами. діаметр 12 мм. т	0.0291	82258.50	2393.72
10		Болти з гайками та шайбами. діаметр 16 мм. т	0.0432	82258.50	3553.57
11	11Б18бк	Кран триходовий для манометру DN15 . шт.	20	83.70	1674.00
		Прилади		0.00	
12	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 15. Kvs=5.0. діапазон регулювання 0.06-0.4МПа. шт.	1	4000.94	4000.94
13	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 32. Kvs=15.0 діапазон регулювання 0.06-0.4МПа. шт.	1	6647.56	6647.56
14	RVD 110	Контролер регулятора теплоти із щитом. шт.	2	4099.75	8199.50
15	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN15. Kvs=4.0 . шт.	1	6496.44	6496.44
16	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN32. Kvs=15.0 . шт.	1	6647.56	6647.56
18	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря. шт.	2	499.10	998.20
19	QAD 22	Датчик температури теплоносія. шт.	4	499.10	1996.40
20	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-2.5 Мпа. шт	2	75.08	150.16
21	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-1.6 Мпа. шт	18	72.90	1312.14
22	ТУ25-2022.006-89	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66. шт.	8	43.29	346.33
		Термоманометр шт.	2	213.13	426.25
23	ТУ92-887.021-90	Оправа для термометра 2П.215.100.300 . шт.	8	55.75	446.03
24		Шайба DN100. шт	1	0.00	12.00
25		Шайба DN50. шт	1	0.00	11.00
26		Ванночки для термометрів. шт	8	21.92	175.34
27		Бобишки для термометрів. шт	8	21.92	175.34
28		Штуцер. шт.	21	25.00	525.03
29		Запобіжний клапан (викід при 6 атм). шт	2	1448.51	2897.01
		Труби. Матеріали		0.00	

1	2	3	4	5	6
30	ШСТ10705-91.ст.10. 20сп Гост1050-90. гр. «В»	Труби сталеві електрозварні прямошовні DN100. п.м.	28	109.01	3052.32
31	-«-	То же. DN50. п.м.	25	58.96	1474.05
32	-«-	То же. DN32. п.м.	1	19.87	19.87
33	-«-	То же. DN20. п.м.	3	18.93	56.78
34	-«-	То же. DN15. п.м.	4	14.82	59.27
35	МА - 015	Фарба земляна густотерта олій на. муміє сурик залізний. т	0.0335	22320.00	747.72
36	Марка Є 42	Електроди. діаметр 4 мм. т '	0.00785	34952.50	274.38
37	Марка Є 42А	Електроди. діаметр 4 мм т	0.00012	41943.00	5.03
38		Оліфа натуральна. кг	0.016	0.00	0.00
39		Прокладки гумові (пластина технічна пресована) . кг	0.242	775.00	187.55
40	Тubex	Теплоізоляція. м3	0.98	1860.00	1822.80
41		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN100. шт	22	118.27	2601.83
42		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN50. шт	12	62.00	744.00
43		Сталь кутова 50х50 мм. т	0.18	11625.00	2092.50
44		Перехід сталевий 100х50. шт	4	23.34	93.37
45		Перехід 40х15	4	7.35	29.39
46		Відведення DN100. шт	10	50.45	504.53
47		Відведення DN50. шт	8	11.08	88.66
48		Перемичка заземлювальна. шт	1	3.10	3.10
49		Пароніт. т	0.00164	1550.00	2.54
50		Кабель контрольний 3х1.5. м	42	7.19	302.06
51		Кабелі КВВГ 4х2.5. м	55	13.93	765.89
52		Кабелі ВВГ 1х2.5. м	25	3.60	89.90
53		Кабель контрольний ШВВП 2х0.75. м	35	2.60	91.14
54		Вимикач автоматичний 25А 3ф. фірма АББ. шт	1	205.53	205.53
55	ГФ-21	Ґрунтовка. т	0.021	19530.00	410.13

Усього без ПДВ:

116685.26

Усього з ПДВ:

140022.31

А1.9. Кошторисна вартість улаштування ІТП 9

№ п/п	Обозначение	Найменування	Кол.	Вартість без ПДВ	Всього
1	2	3	4	5	6
		Обладнання			
1	Аква-МВТ	Вузол обліку теплової енергії. компл.	1	36135.0	36135.00
	Мвт.2М	Теплообчислювач	1		
	ЕМІР-80	Витратомір	2		
	Рт-500	Термоперетворювач опору	2		
		Витратомірна ділянка DN80	2		
		Ремонтна вставка DN80	2		
	0-150С	Термометр технічний	2		
	0-1.6 МПа	Манометр технічний	4		
	ТУ 92-887.021-90	Оправа для термометра	2		
		Розетка мережна	1		
		Принтер "Epson LX-300"	1		
		Адаптер переносу даних	1		
	ШВЛ 2x0.7	Кабель	20		
		Рукав захисний	20		
		Труба сталевая 89x3.5	4		
		Щит КВП	1		
		Кріпленні та витратні матеріали	1		
		Закладні для подальшого монтажу вузла обліку теплової енергії			
		Кран кульвий фланцевий DN80	4		
		Перхід конусний 150x80	4		
		Труба сталевая 89x3.5	1.5		
2	5.903-13	Грязьовик ТС 569.00.000-06 DN 150	2	5953.50	11907.00
3	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 150	1	2850.39	2850.39
4	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 125	1	2097.47	2097.47
5	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 80.	1	994.95	994.95
		Арматура		0.00	0.00
6	Vexve	Крани сталеві фланцеві DN 150	2	7397.46	14794.92
7	Brandoni	Кран кульовий фланцеві DN 125	2	3844.26	7688.52
8	Brandoni	Кран кульовий фланцевий DN 100	2	2260.44	4520.88
9	Brandoni	Кран кульовий фланцевий DN 80	4	1727.46	6909.84
10	Bra^oni	Кран кульовий фланцевий DN 65	6	1328.67	7972.02
11	Brandoni	Кран кульовий фланцевий DN 50	4	1094.31	4377.24
12	Brandoni	Кран кульовий фланцевий DN 40	2	967.68	1935.36
13	Brandoni	Кран кульовий муфтовий DN 20	6	75.60	453.60
14		Болти з гайками та шайбами. діаметр 12 мм.	0.0404	95526.0	3859.25
15		Болти з гайками та шайбами. діаметр 16 мм.	0.06812	95526.0	6507.23
16	11Б18бк	Кран трехходовий для манометру DN15 . шт.	22	97.20	2138.40
		Прилади		0.00	0.00
17	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 40 Kvs=21.0 діапазон регулювання 0.06 - 0.4 МПа шт.	1	8961.75	8961.75
18	Danfoss. AFP-9/VFG2 Код 065B2395	Регулятор перепаду тиску . DN 80 Kvs діапазон регулювання 0.5 - 3.0 шт.	1	68412.91	68412.91
19	RVD 110	Контролер регулятора теплоти із щитом. шт.	2	4761.00	9522.00
20	LDM-RV 113+ANT 40.11	Регулюючий клапан DN80	1	19183.50	19183.50
	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря .	1	579.60	579.60
	QAD 22	Датчик температури теплоносія.	2	579.60	1159.20
21	LDM-RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN40 Kvs=25	1	10284.75	10284.75
	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря .	1	579.60	579.60
	QAD 22	Датчик температури теплоносія.	2	579.60	1159.20
22	Danfoss. AFP-9/VFG2	Регулятор перепускний DN50 . Kvs=32.	1	52659.9	52659.94
23	МІІ-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-2.5 Мпа.	2	87.19	174.38

1	2	3	4	5	6
24	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-1.6 Мпа. шт	20	84.65	1693.08
25	ТУ25-2022.006-89	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66. шт.	8	50.27	402.19
26		Термоманометр шт.	8	247.50	1980.00
27	ТУ92-887.021-90	Оправа для термометра 2П.215.100.300 . шт.	8	64.75	517.97
28		Шайба DN100. шт	1	21.60	12.00
29		Шайба DN80. шт	1	20.70	11.50
30		Шайба DN65. шт	3	18.90	56.70
31		Шайба DN50. шт	2	19.80	39.60
32		Шайба DN40. шт	1	16.20	16.20
33		Ванночки для термометрів шт	8	25.45	203.62
34		Бобишки для термометрів шт	8	25.45	203.62
35		Штуцер шт	30	29.03	871.02
36		Запобіжний клапан (викід при 6 атм) шт	8	1682.14	13457.09
		Труби. матеріали		0.00	0.00
37	ШСТ10705-91.ст.10. 20сп Гост1050-90.	Труби сталеві електрозварні прямошовні DN150 п.м.	6	235.78	1414.69
38	-«-	То же. DN125. п.м.	18	198.09	3565.62
39	-«-	То же. DN100. п.м	4	126.59	506.38
40	-«-	То же. DN80. п.м.	12	103.57	1242.8
41	-«-	То же. DN65. п.м.	12	88.07	1056.89
42	-«-	То же. DN50. п.м.	8	68.47	547.78
43		То же. DN40. п.м.	4	35.28	141.12
44	МА - 015	Фарба земляна густотерта олійна . мумія. сурик залізний	0.0535	25920.0	1386.7
45	Марка Є 42	Електроди. діаметр 4 мм т	0.0128	40590.0	521.99
46	Марка Є 42А	Електроди. діаметр 4 мм т	0.00021	48708.0	10.62
47		Оліфа натуральна кг	8	0	0
47		Оліфа натуральна кг	0.027	0.00	0.00
48		Прокладки гумові (пластина технічна пресована) кг	0.44	900.00	396.00
49	Tubex	Теплоізоляція м3	1.5	2160.00	3240.0
50		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN150. шт	10	234.00	2340.0
51		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN125. шт	6	180.00	1080.0
52		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN100. шт	2	137.34	274.68
53		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN80. шт	8	104.40	835.20
54		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN65. шт	10	89.64	896.40
55		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN50. шт	6	72.00	432.00
56		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN40. шт	6	53.98	323.89
57		Сталь кутова 50x50 мм т	0.25	13500.0	3375.0
58		Перехід сталевий 150x80	4	74.21	296.86
59		Перехід 125x65	4	26.03	104.11
60		Перехід 80x40	4	18.49	73.94
61		Відведення DN125	10	95.99	959.94
62		Відведення DN150	4	155.99	623.95
63		Перемичка заземлювальна	1	3.60	3.60
64		Пароніт	0.00220	1800.00	3.97
			4		
65		Кабель контрольний 3x1.5	30	8.35	250.56
66		Кабелі КВВГ 4x2.5	65	16.17	1051.13
67		Кабелі ВВГ 1x2.5	25	4.18	104.40
68		Кабель контрольний ШВВП 2x0.75	35	3.02	105.84
69		Вимикач автоматичний 25А 3ф. фірма АББ шт	1	238.68	238.68
70	ГФ-21	Ґрунтовка.	0.022	22680.0	498.96

Усього без ПДВ:

335187.25

Усього з ПДВ:

402224.70

A1.10. Кошторисна вартість улаштування ІТП 10

№ п/п	Обозначение	Найменування	Кол.	Вартість без ПДВ	Всього
1	2	3	4	5	6
		Обладнання			
1	Аква-МВТ	Вузол обліку теплової енергії. компл.	1	22545.39	22545.39
	Мвт.2М	Теплообчислювач	1		
	ЕМІР-50	Витратомір	2		
	Рт-500	Термоперетворювач опору	2		
		Витратомірна ділянка DN50	2		
		Ремонтна вставка DN50	2		
	0-150С	Термометр технічний	2		
	0-1.6 МПа	Манометр технічний	4		
	ТУ 92-887.021-90	Оправа для термометра	2		
		Розетка мережна	1		
		Принтер "Epson LX-300"	1		
		Адаптер переносу даних	1		
	ШВЛ 2x0.7	Кабель	20		
		Рукав захисний	20		
		Труба сталевая 59x3.5	4		
		Щит КВП	1		
		Кріплення та витратні матеріали	1		
		Закладні деталі для подальшого монтажу вузлу обліку теплової енергії			
		Кран кульвий фланцевий DN50	4		
		Перехід конусний 125x50	4		
		Труби сталеві електрозварні прямошовні. DN 50	1.5		
2	5.903-13	Грязьовик ТС 569.00.000-05 DN125. шт	2	3746.25	7492.50
3	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN125. шт	1	1747.89	1747.89
4	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 100. шт	1	1165.25	1165.25
5	F 55/50	Фільтр осадочний с сіткою. DN 65. шт	1	649.85	649.85
		Арматура		0.00	
6	Vexve	Крани сталеві фланцеві DN 125. шт	2	4310.78	8621.55
7	Brandoni	Кран кульвий фланцеві DN 100. шт	4	1883.70	7534.80
8	Brandoni	Кран кульвий фланцевий DN65. шт	4	1107.23	4428.90
9	Brandoni	Кран кульвий фланцевий DN 50. шт	2	911.93	1823.85
10	Brandoni	Кран кульвий муфтовий DN 20. шт	6	63.00	378.00
11		Болти з гайками та шайбами. діаметр 12 мм. т	0.0304	79605.00	2419.99
12		Болти з гайками та шайбами. діаметр 16 мм. . т	0.04641	79605.00	3694.47
13	11Б18бк	Кран триходовий для манометру DN15 . шт.	21	81.00	1701.00
		Прилади		0.00	
14	LDM-RD 122D	Регулятор перепаду тиску . DN 32Kvs=15.0 діапазон регулювання 0.06 - 0.4 МПа. шт.	1	6433.13	6433.13
15	Danfoss. AFP-9/VFG-2	Регулятор перепаду тиску . DN 65. Kvs=50.0 діапазон регулювання 0.06 - 0.4 МПа. шт.	1	55169.73	55169.73
16	RVD 110	Контролер регулятора теплоти із щитом. шт.	2	3967.50	7935.00
17	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN32 Kvs=15.0. шт.	1	8111.25	8111.25
18	RV 122+ANT 11.20	Регулюючий клапан DN50 Kvs=40.0. шт.	1	9502.49	9502.49
19	QAC 22	Датчик зовнішнього повітря . шт.	2	483.00	966.00
20	QAD 22	Датчик температури теплоносія. шт.	4	483.00	1932.00
21	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-2.5 Мпа. шт	2	72.66	145.32
22	МП-63-01-1.0-1.0	Манометр показуючий 0-1.6 Мпа. шт	19	70.55	1340.36
23	ТУ25-2022.006-89	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66. шт.	8	41.90	335.16
24		Термоманометр шт.	2	206.25	412.50
25	ТУ92-887.021-90	Оправа для термометра 2П.215.100.300 . шт.	8	53.96	431.64
26		Шайба DN100. шт	1	18.00	18.00
27		Шайба DN70. шт	1	15.75	15.75
28		Шайба DN50. шт	1	16.50	16.50
29		Ванночки для термометрів.шт	8	21.21	169.68
30		Бобишки для термометрів. шт	8	21.21	169.68
31		Штуцер. шт	21	24.20	508.10
32		Запобіжний клапан (викід при 6 атм). шт	3	1401.78	4205.34
		Труби. Матеріали		0.00	0.00

I	2	3	4	5	6
31	ГОСТ10705-91.ст.10. 20сп Гост1050-90. гр.	Труби сталеві електрозварні прямошовні DN125. п.м.	16	165.08	2641.20
32	-«-	То же. DN100. п.м.	22	105.50	2320.89
33	-«-	То же. DN65. п.м.	7	73.40	513.77
34	-«-	То же. DN50. п.м.	8	57.06	456.48
35	-«-	То же. DN32. п.м.	2	19.23	38.46
36	-«-	То же. DN20. п.м.	3	14.96	44.87
37	МА - 015	Фарба земляна густотерта олійна . мумія. сурик залізний. т	0.0345	21600.00	745.20
38	Марка Є 42	Електроди. діаметр 4 мм. т '	0.00771	33825.00	260.79
39	Марка Є 42А	Електроди. діаметр 4 мм. т	0.00011	40590.00	4.46
40		Оліфа натуральна. кг	0.0162	0.00	0.00
41		Прокладки гумові (пластина технічна пресована). кг	0.264	750.00	198.00
42	Тибех	Теплоізоляція. м3	0.96	1800.00	1728.00
43		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN125. шт	10	150.00	1500.00
44		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN100. шт	12	114.45	1373.40
45		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN70. шт	12	74.70	896.40
46		Фланці плоскі приварні із сталі ВСт3сп2. ВСт3сп3. тиск 1.6 МПа. DN 50. шт	6	60.00	360.00
47		Сталь кутова 50х50 мм . т	0.18	11250.00	2025.00
48		Перехід сталевий 125х70. шт	2	34.77	69.54
49		Перехід 100х65. шт	2	21.69	43.38
50		Перехід 100х50. шт	2	22.59	45.18
51		Перехід 70х32. шт	4	6.99	27.96
52		Відведення DN100. шт	10	48.83	488.25
53		Відведення DN70. шт	4	22.20	88.80
54		Перемичка заземлювальна. шт	1	3.00	3.00
55		Пароніт. т	0.00154	1500.00	2.31
56		Кабель контрольний 3х1.5. м	42	6.96	292.32
57		Кабелі КВВГ 4х2.5. м	55	13.48	741.18
58		Кабелі ВВГ 1х2.5. м	25	3.48	87.00
59		Кабель контрольний ШВВП 2х0.75. м	35	2.52	88.20
60		Вимикач автоматичний 25А 3ф. фірма АББ. шт	1	198.90	198.90
61	ГФ-21	Ґрунтовка. т	0.021	18900.00	396.90

Усього без ПДВ:

179700.88

Усього з ПДВ:

215641.05

A1.11. Кошторисна вартість улаштування загального ВО

№п/п	Найменування	ТИП	Кол.	Цена без НДС	Всього
"	Загальний вузол обліку теплової енергії.				
1	Теплолічильник у складі:	АКВА-МВТ	1	34050	34050.00
"	Теплообчислювач	Мвт.2М	1		
"	Витратомір	ЕМПР-150	2		
"	Термоперетворювач опору	Рт-500	2		
"	Витратомірна ділянка DN 150		2		
"	Ремонтна вставка DN 150		2		
"	Принтер "Epson LX-300"		1		
"	Ящик навісний 500x400x200		1		
"	Арматура				
4	Грязьовик ТС 569.00.000-15 DN 200	5,903-13	2	6000	12000.00
5	Крани кульовий фланцевий DN200	Brandoni	4	10500	42000.00
6	Крани кульовий фланцевий DN150	Brandoni	4	4200	16800.00
7	Кран трохходовий для манометру DN15	11Б18бк	8	81	648.00
"	Прилади			0	
8	Манометр показуючий 0-2,5 МПа	МП-63-01-1.0-1.0	2	72.66	145.32
9	Манометр показуючий 0-1,6 МПа	МП-63-01-1.0-1.0	6	70.545	423.27
10	Термометр технічний ТТЖ П4.160.66	ТУ25-2022.066-89	4	41.895	167.58
11	Оправа для термометра 2П.215.100.300	ТУ92-887.021-90	4	53.955	215.82
12	Ванночки для термометров		4	21.21	84.84
13	Бобишки для термометров		4	21.21	84.84
14	Штуцер		8	24.195	193.56
"	Труби, матеріали			0	
15	Труби сталеві електрозварні прямошовні DN250	ГОСТ 10705-91, ст.10, 20сп ГОСТ 1050-90, гр. "В"	28	570	15960.00
16	Те саме, DN 200		18	405	7290.00
17	Те саме, DN 150		6	202.5	1215.00
18	Перехід сталевий 150x200		4	195	780.00
20	Вимикач автоматичний		1	198	198.00
21	Рекав металевий		100	4.2	420.00
22	Кабель	ШВЛ 2x07	10	2.52	25.20

Усього без ПДВ:

132701.43

Усього з ПДВ:

159241.72

Б.1. Зведена таблиця кошторисної вартості улаштування ІТП 1-10 і загального ВО

2	3	1	2	3	3а	4	5	6	7	8
ІТП	Кошторисна вартість, грн з ПДВ	в т.ч. Теплоізоляційники АКВА із комплектуючими, КВП та відсічною зал. арматурою	Вартість додаткових самостійно монтажних робіт, робіт по автоматизації та пусконаладженню (грн. з ПДВ)	Разом 1+3 (грн. з ПДВ)	Заказні для подальшого монтажу вузла обліку теплової енергії, КВП	Разом 1+3+4 (грн. з ПДВ)	Вартість контролерів температури (проектних RVD 110)	Вартість шафри керування з можливістю диспетчеризації та індикацією параметрів	Разом 5+6+7 (грн. з ПДВ)	
1	18024.22	2880.80	7124.00	28888.22	7410.00	27708.22	1084.84	17700.00	30544.88	
2	135288.71	24349.02	39782.40	175071.11	8105.00	181176.11	12854.70	17700.00	211730.81	
3	120328.34	24780.10	31542.00	151870.34	4950.00	158820.34	14473.44	17700.00	188893.78	
4	123823.92	25432.21	31558.80	150822.72	5835.00	160917.72	14854.32	17700.00	193472.04	
5	129334.51	28573.39	31542.00	160578.51	5835.00	168411.51	15520.86	17700.00	199832.37	
6	154789.27	29789.91	37380.80	192189.07	8105.00	198294.07	15711.30	17700.00	231705.37	
7	343887.98	48254.84	85885.20	429153.18	8105.00	432358.18	15235.20	17700.00	468193.38	
8	140322.31	25289.18	37388.40	177320.71	5835.00	183155.71	14759.10	17700.00	215814.81	
9	402224.70	43382.00	90894.00	428500.70	8190.00	501608.70	17139.80	17700.00	538448.30	
10	215841.05	27054.47	57060.00	272701.05	7410.00	280111.05	14283.00	17700.00	312094.05	
11	155241.72	40880.00	125700.00	284941.72		284941.72			284941.72	
Разом:	212095.74	340675.92	639297.60	2761393.34	64380.00	2825773.34	145496.16	177000.00	3148269.50	
17										
18	Загалом матеріали та робота:		3148269.50		грн. з ПДВ					
Планові показники кошторисної вартості улаштування ІТП										

Б.1. Зведена таблиця планових витрат на улаштування

ІТП 1-10 і загального ВО

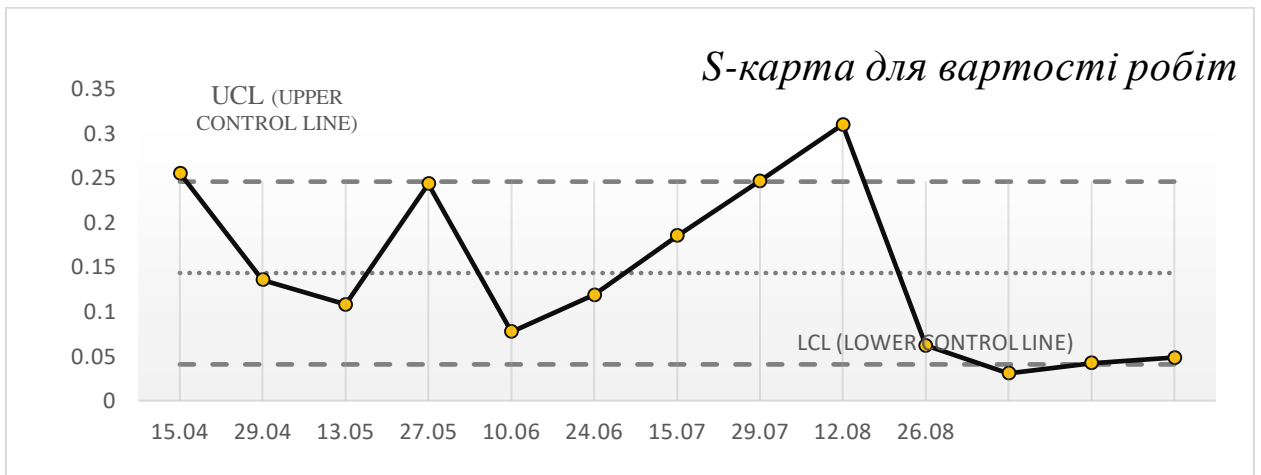
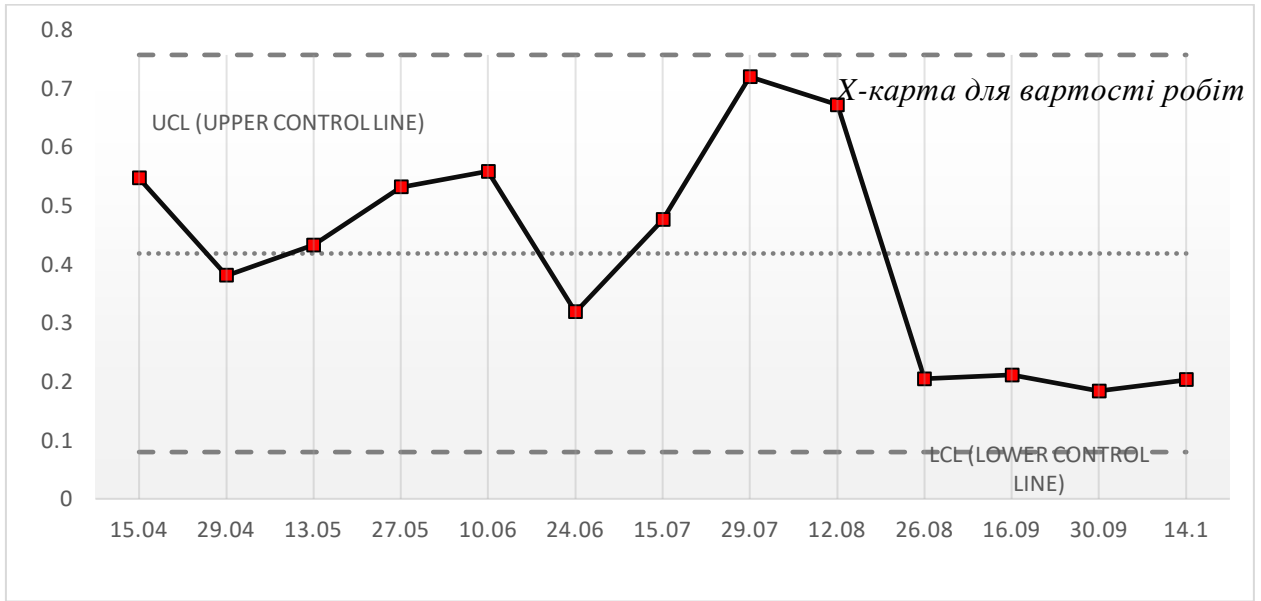
	1	2	3	4	5	6	7
20	ІТП	Усього вартість матеріалів (грн. без ПДВ)	Загально виробничі і адміністративні витрати, грн. без ПДВ	Усього витрати	Усього вартість робіт, %	Усього вартість матеріалів, %	Загально виробничі і адміністративні витрати, %
21		Усього вартість робіт, грн без ПДВ					
22	1	88903.54	43941.20	203828.57	0.35	0.44	0.22
23	2	88423.02	17044.33	141153.88	0.27	0.81	0.12
24	3	87696.88	11822.04	125995.85	0.21	0.70	0.09
25	4	90413.83	13501.77	128581.36	0.19	0.70	0.10
26	5	92974.78	9209.00	133088.25	0.23	0.70	0.07
27	6	98141.30	20973.53	154470.24	0.23	0.64	0.14
28	7	120834.83	47707.41	312128.92	0.46	0.39	0.15
29	8	90047.98	12030.58	143743.21	0.29	0.63	0.08
30	9	123238.10	39142.62	357832.20	0.55	0.34	0.11
31	10	94133.91	21811.32	208062.70	0.44	0.45	0.10
32	Заг. ВО	57885.00	17439.10	189981.14	0.60	0.30	0.09
33	Разом:	1030698.77	254622.89	2098846.33	0.36	0.46	0.12
34							

Розрахунки відхилень фактичних значень від планових для вартості робіт із облаштування ІТП1-10, загальнопромислових і адміністративних витрат.

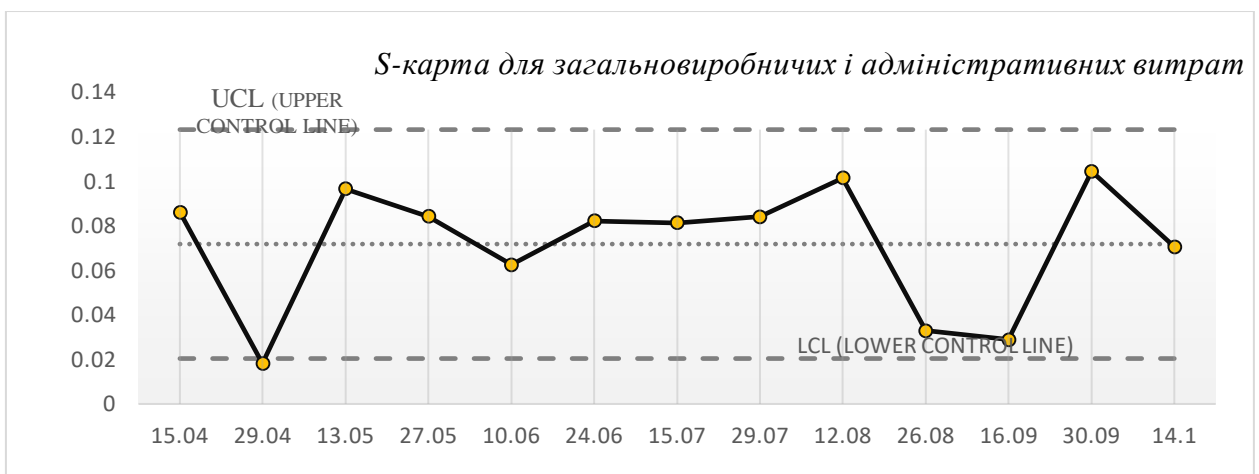
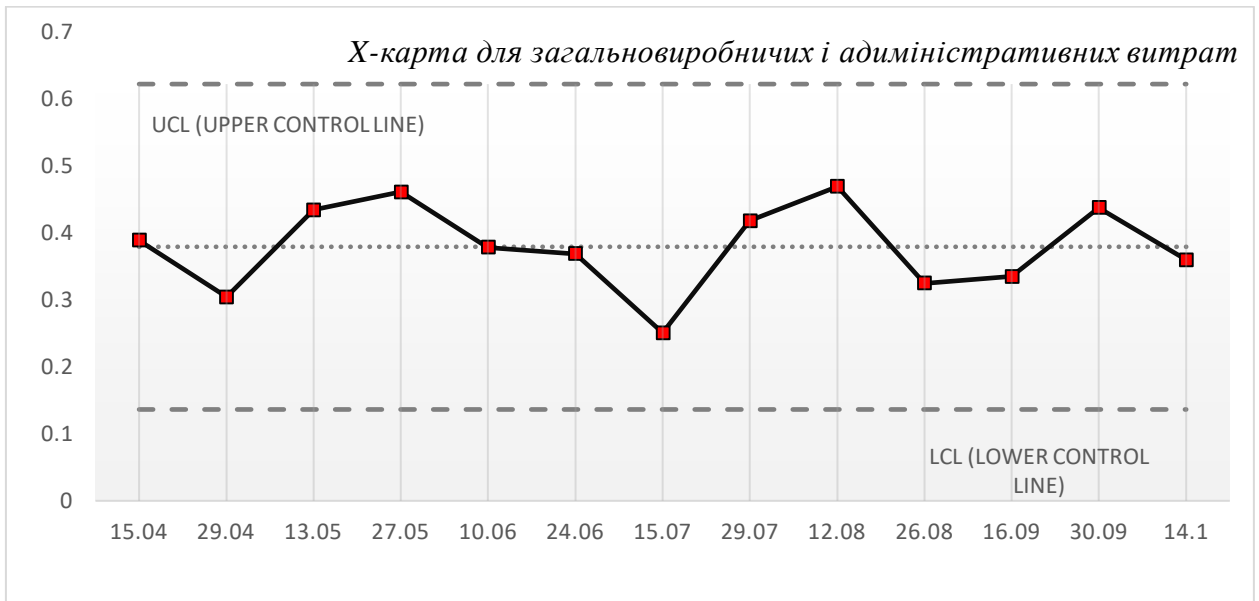
В.1. Відхилення фактичної вартості будівельних і монтажних робіт від планової

33	Відхилення від бюджету												
	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень						
34	15.04	13.05	10.06	15.07	12.08	16.09	30.09	14.1					
35	Терміни виконання робіт												
36	26.0%	34.5%	40.5%	9.0%	3.0%	37.9%	25.9%	58.5%					
37	7.3%	8.0%	119.6%	25.3%	106.0%	1.7%	0.1%	6.4%					
38	181.9%	113.2%	56.6%	79.1%	164.0%	33.2%	5.0%	7.5%					
39	3.7%	5.0%	37.8%	130.6%	6.9%	3.8%	0.5%	4.8%					
40	91.2%	47.5%	63.2%	2.6%	108.7%	2.5%	2.3%	1.6%					
41	15.0%	45.6%	29.3%	115.0%	21.3%	6.7%	7.5%	2.6%					
42	57.1%	28.7%	32.7%	10.4%	20.1%	19.3%	57.1%	51.7%					
43	66.0%	9.1%	31.4%	40.9%	137.8%	45.0%	2.6%	5.7%					
44	66.3%	12.9%	57.2%	39.2%	72.8%	48.6%	34.3%	14.7%					
45	32.6%	42.8%	90.5%	23.8%	31.5%	12.7%	48.9%	49.7%					
46	68.2%	60.8%	65.7%	9.2%	25.9%	61.5%	83.8%	16.8%					
47	54.7%	43.3%	55.9%	47.6%	67.2%	21.1%	18.4%	20.3%	41.9%				
48	255.1%	107.9%	77.2%	184.9%	309.7%	30.6%	42.0%	48.2%	Середнє середніх				
49	25.51	10.79	7.72	18.49	30.97	3.06	4.20	4.82	Середнє середніх				
50	25.51%	10.79%	7.72%	18.49%	30.97%	3.06%	4.20%	4.82%	Середнє середніх				

ВЗ. Розрахунок відхилень для вартості робіт



В6. Розрахунок відхилень для інших витрат



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 девелопменту / Д.А. Рижаков, 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: Ulrichsweb (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. Рижаков, 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 мультипроектному 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. I 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.