

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Павлюк Олена Сергіївна

**УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ БУДІВЕЛЬНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи

МБДзм-21

Павлюк О. С.

підпис

Науковий керівник:

доктор філософії, доцент

Ю.І. Микитюк

підпис

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **М. М. Шкільняк**

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1.Особливості управління інвестиційним процесом організації в умовах формування конкурентних переваг	6
1.2. Досвід управління інвестиційним процесом організацій в розвинених країнах	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	19
2.1. Вплив інвестиційних процесів при формуванні конкурентних переваг організації.....	19
2.2. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів при формуванні конкурентних переваг організації	27
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Актуальність проблеми зумовлена важливістю ефективного використання фінансових ресурсів, підвищенням конкурентоспроможності організацій і необхідністю забезпечення стійкого розвитку будівельної галузі. Оптимальне управління інвестиціями дозволяє мінімізувати ризики, збільшити рентабельність проектів і сприяти впровадженню інноваційних технологій, що особливо важливо в умовах динамічних змін економічного середовища.

Сучасний розвиток української економіки, що відбувається в умовах ринкових перетворень та глобалізаційних процесів, супроводжується встановленням нових правил взаємодії між державою та підприємствами. Це вимагає активних дій для подолання численних викликів. Серед пріоритетів є: зміцнення міжнародного іміджу та ролі України, покращення інвестиційного середовища в країні, розробка нової законодавчої бази, спрямування вітчизняних підприємств на інноваційний розвиток, а також підвищення рівня життя населення.

Ключову роль у досягненні цих цілей відіграє інвестиційний компонент економіки. Реалізація успішних інноваційних програм і проектів можлива лише за умови залучення інвестицій. Підвищення ефективності управління інвестиційними та інноваційними процесами у будівельній галузі сприяє прискоренню технічного та технологічного оновлення виробничих потужностей, впровадженню нових рішень, поліпшенню якості продукції.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Дослідженню проблеми управління інвестиційним процесом будівельної організації присвятили свої наукові і публіцистичні праці багато авторів, зокрема: Р.Р. Августин, О. І. Гончар, Касич, В.Г. Крижановский, П. П. Микитюк, К. Рожков, М.М. Шкільняк та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування управління інвестиційним процесом будівельної організації.

Виходячи з мети визначимо наступні **завдання**:

- висвітлити особливості управління інвестиційним процесом організації в умовах формування конкурентних переваг ;
- розглянути досвід управління інвестиційним процесом організацій в розвинених країнах;
- охарактеризувати вплив інвестиційних процесів при формуванні конкурентних переваг організації;
- визначити методи оцінки ефективності інвестиційних проектів при формуванні конкурентних переваг організації;
- розробити рекомендації щодо шляхи вдосконалення управління інвестиційним процесом при формуванні конкурентних переваг організації.

Об'єктом дослідження є інвестиційні процеси будівельної організації.

Предметом дослідження сукупність економічних, організаційних та управлінських відносин, що виникають у процесі планування, реалізації та контролю інвестиційних проектів з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Методи дослідження управління інвестиційним процесом будівельної організації включають: теоретичні методи- аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових знань для визначення концепцій і підходів до управління інвестиціями; емпіричні методи-спостереження, експертне оцінювання для збору даних про особливості інвестиційних процесів; економіко-математичні методи- моделювання, прогнозування; статистичні методи-аналіз динаміки показників, виявлення закономірностей та залежностей; системний підхід-вивчення взаємозв'язків між елементами інвестиційного процесу в межах будівельної організації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні методів оцінки ефективності інвестицій, враховуючи специфіку будівельної галузі, інтеграції інноваційних технологій та цифрових інструментів у планування й контроль інвестицій. Запропоновано нові підходи до оптимізації ресурсів і ризик-менеджменту в інвестиційних проектах, а також розроблено алгоритми, що підвищують гнучкість та адаптивність управління у динамічних

умовах ринку. Це дозволяє будівельним організаціям досягати стійкого розвитку та конкурентних переваг.

Практична значущість полягає у підвищенні ефективності використання ресурсів, зменшенні ризиків, забезпеченні реалізації стратегічних цілей та конкурентоспроможності організації на ринку. Це сприяє впровадженню інновацій, оптимізації витрат та стійкому розвитку будівельної галузі в умовах мінливого економічного середовища.

Ефективне управління інвестиційним процесом також забезпечує своєчасну реалізацію проектів, підвищує їх рентабельність і зміцнює фінансову стабільність будівельної організації.

Апробація. «За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Управління використанням ресурсів будівельних організацій» IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, травень 2024р.) та «Використанням виробничих ресурсів будівельних організацій» у науковій інтернет – конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, листопад 2024)» [17].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Особливості управління інвестиційним процесом організації в умовах формування конкурентних переваг

В умовах становлення ринкової економіки ключовим аспектом для досягнення успіху підприємств та забезпечення їх економічної безпеки є створення конкурентних переваг. Конкуренція як економічний феномен залишається предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців протягом останніх двох століть, а її витoki сягають давньої історії. В межах економічної теорії сформувалися три основні напрями дослідження конкуренції: поведінковий, структурний та функціональний. Кожен із цих підходів відображає певну економічну концепцію, що відповідає розвитку наукової думки у відповідний історичний період.

Аналіз концепції інвестицій базується на класичних теоріях політичної економії. Зокрема, Лазарева Н. О. визначила інвестиції як первинні капіталовкладення, що є необхідними для виробничого процесу та формують вартість товару. Вона розглядала інвестиції у грошовій формі, розподіляючи їх на основний та оборотний капітал, та акцентувала увагу на процесі накопичення капіталу, що виникає за умов заощаджень і реалізується через інвестування.

У свою чергу, Яковенко Я. Ю. заперечував ідею “примусового накопичення”, за якого зростання цін стримує інвестиційну активність, та не визнавав використання грошових кредитів як джерела інвестицій. Він підкреслював важливість державного регулювання для створення макроекономічних умов, які б сприяли залученню інвестицій. На його думку, збільшення інвестиційного обсягу стимулює зростання попиту, зайнятості та національного доходу.

Й. Шумпетер розглядав інвестиції як центральний елемент економічного розвитку, вважаючи, що інвестиційні процеси є основним фактором економічного зростання. Він вважав інноваційну діяльність критичною складовою інвестиційного процесу, яка мотивує виробників до інвестування, долаючи обмеження ринкового тиску та ресурсних обмежень.

На основі цих поглядів можна зробити висновок, що управління інвестиційним процесом є надзвичайно важливим, оскільки інвестиції забезпечують впровадження інновацій, стимулюють технологічний прогрес і сприяють структурним змінам у економіці. У контексті будівельної організації це означає, що ефективне управління інвестиційним процесом стає ключовим інструментом для досягнення довгострокового зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринкового середовища.

«У класичному розумінні інвестицій можна виділити такі ключові аспекти: інвестиції як форма накопичення капіталу, залежність споживчого попиту від рівня інвестицій, вплив державного регулювання на інвестиційний клімат, інвестиційний процес як базис економічного розвитку та інновації як стимул інвестування» [13].

Сучасна економічна література, як українська, так і зарубіжна, відзначає відсутність єдиного підходу до визначення поняття “інвестиції”. У розвинених ринкових економіках головна увага приділяється фондовому ринку, а терміни “інвестування” та “інвестиційний менеджмент” зазвичай асоціюються з придбанням цінних паперів, адже фінансові інвестиції вважаються більш прибутковими, ніж вкладення в реальні активи.

Інвестиції та капітальні вкладення не є тотожними поняттями; інвестиції мають ширший зміст і включають капітальні вкладення як складову. Зокрема, Халатур С. М. вважає інвестиціями тимчасово вкладені грошові кошти, що обмежує поняття до фінансових вкладень, не враховуючи інвестицій на макрорівні, що відображає відносини між інвесторами та отримувачами ресурсів для отримання доходу або соціального ефекту. Особливість такого

підходу полягає в розгляді інвестицій як економічних відносин, а не лише як грошових засобів.

Мельник К. розглядає інвестиції як процес трансформації ресурсів у витрати, що відповідає цілям інвесторів. Це визначення більше описує інвестиційний процес, ніж саму сутність інвестицій.

З аналізу вчених, які досліджували інвестиції, можна зробити кілька висновків: інвестиції є основою економічного зростання, оскільки забезпечують оновлення основних фондів, впровадження інновацій та підвищення продуктивності. Вони відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможності, мінімізації ризиків і досягненні стійкого розвитку як окремих організацій, так і економіки в цілому. Управління інвестиційним процесом вимагає системного підходу, який включає ефективний розподіл ресурсів, оцінку ризиків та орієнтацію на стратегічні цілі.

Інвестиції визначаються як економічна категорія, що включає короткострокові, середньострокові та довгострокові вкладення грошових, майнових і інтелектуальних ресурсів у підприємницьку та інші види діяльності.

Інвестиції та інвестиційні процеси тісно пов'язані між собою. Інвестиційна діяльність охоплює практичні дії суб'єктів, спрямовані на реалізацію інвестицій. Це розуміння відображене в Законі України «Про інвестиційну діяльність». Поняття інвестиційної діяльності також враховує процеси створення інвестиційних ресурсів, формування сприятливого інвестиційного клімату та оцінку інноваційної активності.

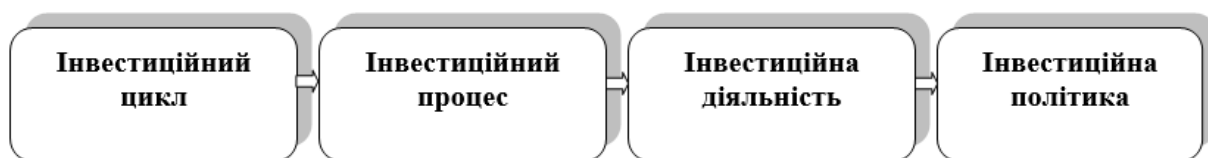


Рис. 1.1. Основні складові інвестиційної діяльності

Інвестиційні процеси охоплюють планування, розподіл і використання ресурсів для реалізації проектів, спрямованих на отримання прибутку або досягнення стратегічних цілей. Вони включають аналіз економічної доцільності, оцінку ризиків, вибір джерел фінансування, організацію виконання інвестиційних проектів і контроль за їх реалізацією.

Інвестиційні процеси також включають моніторинг та оцінку ефективності виконаних інвестицій, коригування стратегій у разі необхідності, а також управління змінами на всіх етапах — від концепції до завершення проекту. Вони передбачають взаємодію з різними учасниками, такими як фінансові установи, постачальники, підрядники, державні органи та інші сторони, що забезпечують реалізацію інвестицій. Успішне управління інвестиційними процесами сприяє стабільному розвитку організації та економіки в цілому.

Інвестиційні процеси також включають стратегічне планування, яке забезпечує вибір найбільш перспективних напрямків для вкладення капіталу, а також адаптацію до змінюваних умов ринку та економічної ситуації. Важливою складовою є забезпечення фінансової стабільності через належне управління потоками коштів, залучення зовнішніх інвестицій і мінімізацію фінансових ризиків. Крім того, ефективне управління інвестиціями вимагає регулярного аналізу результатів проектів і оптимізації ресурсів для досягнення максимального економічного ефекту та довгострокового розвитку.

Аналіз цілей і функцій управління інвестиційним процесом на підприємстві представлено у вигляді схеми на рис. 1.2.

Важливим аспектом дослідження інвестиційних процесів є їх класифікація, яка враховує основні характеристики, такі як: об'єкт інвестування; характер участі інвесторів; тривалість інвестиційного періоду; форма власності; регіональна приналежність.

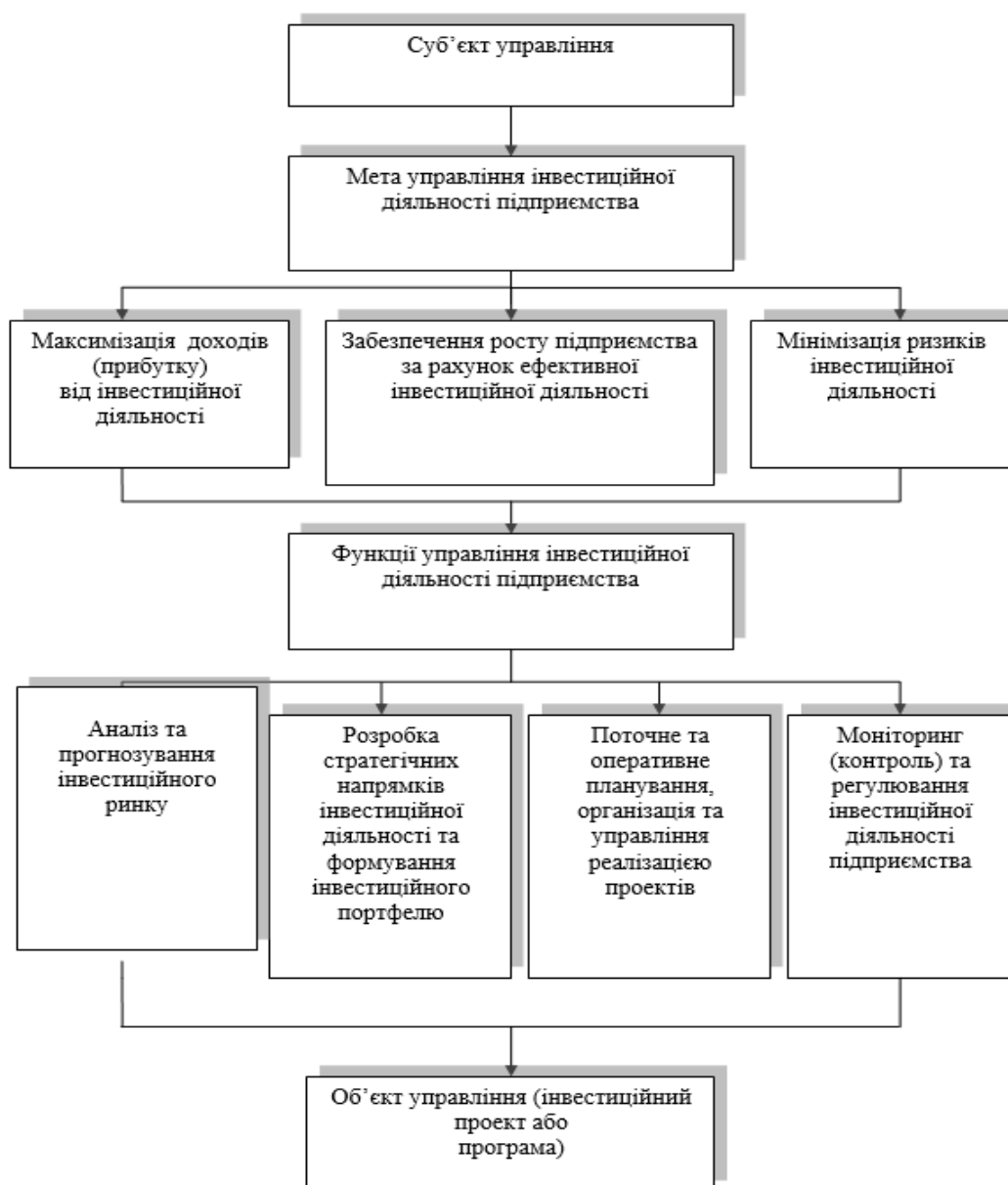


Рис. 1.2. Основні цілі та функції управління інвестиційною діяльністю підприємства

Однак ці класифікаційні підходи не повною мірою розкривають багатогранність інвестицій, тому що вони часто обмежуються загальними категоріями, не враховуючи специфіку різних інвестиційних стратегій, термінів, масштабів та ризиків. Крім того, класифікація не завжди відображає вплив інвестицій на інноваційні процеси, структурні зміни в економіці чи соціальний ефект, що також є важливими аспектами для розуміння реального потенціалу інвестицій у розвитку конкретних галузей чи організацій.

Використання ширшого переліку класифікаційних критеріїв дає змогу повноцінно розкрити сутність інвестиційної діяльності. У таблиці 1.1 представлено класифікацію інвестицій, яка враховує як базові, так і додаткові ознаки для більш детального аналізу.

Таблиця 1.1.

Класифікаційні ознаки інвестицій

Ознаки інвестицій	Форми інвестицій
1	2
1. Об'єкти вкладення засобів	Реальні, фінансові, інтелектуальні
2. Суб'єкти інвестиційної діяльності	Інвестори, учасники, користувачі
3. Характер участі в управлінні	пряме, непряме (непряме, портфельне)
4. Період інвестування	короткострокові, середньострокові, довгострокові
5. Форми власності	Приватна, державна, колективна, іноземна, змішана
6. Мета інвестиційної діяльності	збільшення доходу (прибутку), збереження позицій на ринку, оновлення ОВФ, зниження витрат
7. Джерела фінансування	власні, позикові, залучені
8. Форми інвестування	нове будівництво, реконструкція модернізація, технічне переозброєння
9. Територіальна приналежність	внутрішні, іноземні, зарубіжні
10. Ступень ризику	максимально ризикові, мінімально ризикові без ризикові
11. Сфера вкладення	виробничі, невиробничі
12. Оцінка ефективності	ефективні, неефективні
13. Значення	необхідні, бажані
14. Галузь	промисловість, будівництво, сільське господарство, торгівля
15. Рівень економіки	макроекономічні, галузеві, регіональні, мікроекономічні
16. Наявність інвестицій	фактичні потенційно можливі
17. Спосіб виконання робіт	підрядним господарським способом
18. Технологічна структура	будівельні та монтажні роботи устаткування, інструмент, інвентар інші капітальні роботи та витрати

Сучасне управління інвестиційною діяльністю підприємства безпосередньо пов'язане з розробкою та реалізацією інвестиційної стратегії.

Створення дієвої інвестиційної стратегії є ключовим чинником, що сприяє досягненню успіху підприємства.

1.2. Досвід управління інвестиційним процесом організацій в розвинених країнах

Досвід управління інвестиційним процесом організацій у розвинених країнах є важливим джерелом для вивчення ефективних стратегій та підходів до інвестування в умовах висококонкурентного та динамічного ринкового середовища. У таких країнах часто застосовують інноваційні методи управління, що дозволяють знижувати ризики та підвищувати прибутковість інвестицій, а також сприяють сталому економічному розвитку. Відповідно, вивчення цих моделей управління дає змогу краще зрозуміти механізми інтеграції інвестиційних потоків у загальну стратегію розвитку підприємств і галузей, що має особливу актуальність для країн, що розвиваються.

Однією з таких концепцій є модель трикутника Джойнера, яка дає чітке уявлення про важливість оптимізації часу, витрат та якості при прийнятті інвестиційних рішень.

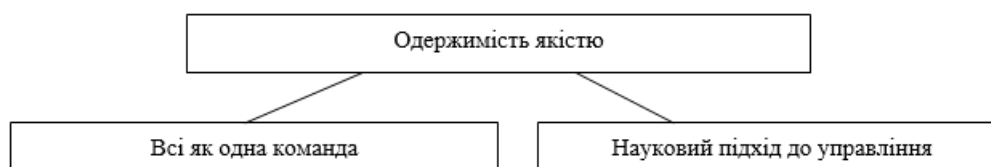


Рис.1.3. Трикутник Джойнера

Модель трикутника Джойнера є однією з важливих концепцій у сфері управління інвестиціями, яка використовує візуальне уявлення для аналізу взаємозв'язків між трьома основними компонентами інвестиційного процесу: часом, витратами та якістю. Ця модель підкреслює, що при управлінні інвестиціями необхідно балансувати між трьома факторами, оскільки зміна одного з них автоматично впливає на інші.

У контексті цієї моделі, час є фактором, який визначає, як швидко можна досягти результату чи реалізувати проект. Витрати позначають фінансові ресурси, необхідні для реалізації інвестицій. Якість ж відображає стандарти або вимоги до кінцевого результату. Трикутник Джойнера демонструє, що на практиці неможливо одночасно максимально оптимізувати всі три компоненти: якщо зменшується час або витрати, це може призвести до зниження якості проекту, і навпаки.

Ця модель корисна для менеджерів інвестиційних проектів, оскільки дозволяє наочно оцінити можливі компроміси і приймати обґрунтовані рішення з урахуванням конкретних обмежень і вимог проекту.

Американський менеджмент досяг значних успіхів завдяки здатності розділити складні завдання на простіші елементи, виконання яких вимагає від працівника не стільки високої кваліфікації, скільки точного дотримання інструкцій. У Японії, натомість, акцент робився на іншому підході: формулювати спільну мету для колективу, розділяти її на блоки, які відповідають рівню підготовки працівників, навчати та допомагати у разі помилок, і об'єднувати співробітників так, щоб вони спільно прагнули до вищої якості. Такий підхід більше відповідає українському контексту, що підтверджується досвідом БМУ «Промбуд» ВАТ «Тернопільбуд».

Модель “трикутника Джойнера” допомагає зрозуміти, що статистичні методи управління якістю — це не лише набір технічних засобів, але й комплексна філософія, система та методологія, що ґрунтується на аналізі вимірювань та інших релевантних даних для прийняття обґрунтованих рішень. Ці методи спрямовані на виявлення всіх факторів, які впливають на виробничі процеси.

Едвард Демінг пропонував бачити управління якістю як безперервний процес, подібний до “вічного двигуна”, що постійно обертається. Цей цикл, зосереджений на керівництві організації, умовно починається з аналізу ринкових вимог, переходить до розробки технічних стандартів, підготовки

умов для виробництва, і лише потім до самого виробництва з постійним контролем якості.

Ключовим фактором є належне управління процесами, де корисним стає впровадження методики “шість сигм”. Ця стратегія спрямована на зниження кількості дефектів у продукції. Впровадження цієї методики компанією General Electric дозволило суттєво покращити її фінансові показники, зокрема, генеральний директор Джек Уелч зазначав, що у 2019 році впровадження цієї методики підвищило фінансові результати на 2 мільярди доларів. Основною метою стратегічного розвитку підприємства є забезпечення стабільної якості продукції та утвердження репутації надійного постачальника, який задовольняє потреби клієнтів своєчасними поставками якісних товарів за конкурентоспроможними цінами. Досягнення цих цілей неможливе без ефективної інвестиційної діяльності.

Зарубіжні країни давно оцінили переваги нових підходів до управління інвестиційними будівельними проектами. Проте, проблема залишатиметься актуальною, доки учасники інвестиційного процесу не усвідомлять важливість належної організації, координації та управління проектом на всіх етапах його реалізації.

Цікавий приклад становить післявоєнний досвід Японії з управління інвестиціями в умовах економічної кризи. Основою інвестиційної політики була активність у сфері інвестування, а накопичені ресурси спрямовувалися в ключові сектори економіки відповідно до державних пріоритетів. Фокус робився на інноваційному розвитку через власні дослідження та розробки (НІОКР) разом із імпортом технологій.

Держава стимулювала внутрішні джерела інвестування, запровадивши амортизаційну політику, що дозволяла списати половину вартості обладнання в перший рік експлуатації. Це прискорило модернізацію промисловості та підвищення якості продукції до світового рівня.

В українському контексті варто виділити такі аспекти післявоєнних економічних реформ:

- поступове та комплексне реформування економіки;
- розвиток матеріального виробництва як ключову умову підвищення інвестиційної активності;
- чітка орієнтація на сучасний контекст і стратегічні цілі, поєднання ринкових механізмів з державним регулюванням, та створення конкурентного середовища.

Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. наголошують на необхідності розвитку інвестиційно-будівельного сектору в Україні, який здатний значно підвищити рівень економіки країни [4]. Це потребує врахування інтересів усіх учасників інвестиційних проєктів, дотримання вимог іноземних інвесторів, створення інтегрованих структур для об'єднання ресурсів і технологій, використання інноваційних рішень та сучасних програмних засобів для оптимізації процесів проєктування та будівництва.

Останні десятиліття стали свідками суттєвих змін у будівельній галузі в інших країнах завдяки ефективному використанню інвестиційних ресурсів, а не простому збільшенню їх обсягів. Зберігається тенденція до зростання частки амортизаційних витрат в інвестиціях. У США, наприклад, 60% капіталовкладень спрямовується на заміщення основних фондів, тоді як близько 40% — на їх розширення, що призвело до зміни технологічної структури інвестицій на користь активної частини основних фондів.

Серед сучасних викликів в Україні неефективна координація між учасниками інвестиційно-будівельних проєктів дійсно є однією з ключових проблем, яка перешкоджає досягненню бажаних результатів для інвесторів. Ця проблема виникає через недостатній рівень взаємодії між замовниками, підрядниками, архітекторами, державними органами та іншими сторонами, що залучені до проєкту. Внаслідок цього можуть виникати затримки, перевитрати бюджету, а також зниження якості кінцевого продукту.

Неефективна координація часто зумовлює відсутність чіткої стратегії та планування, що в свою чергу призводить до непередбачуваних ризиків та зниження довіри з боку інвесторів. Крім того, відсутність єдиного

інформаційного простору для всіх учасників проекту та неузгодженість в управлінні ресурсами створюють значні перешкоди для успішної реалізації інвестиційних ініціатив. Для вирішення цієї проблеми необхідне впровадження ефективних механізмів управління проектами, покращення комунікації між учасниками та підвищення рівня професіоналізму в управлінні інвестиційними проектами в будівельній галузі.

Впровадження оптимізованих систем управління в будівельних проектах може значно покращити ефективність їх реалізації. У сучасному контексті варто активно використовувати цифрові та інформаційні технології, а також спеціалізоване програмне забезпечення, яке забезпечує координацію робіт на всіх етапах проекту.

У 1990-х роках у США проведено дослідження, яке засвідчило, що модель “управління будівництвом” із залученням інжинірингових компаній найбільше відповідає інтересам інвесторів. Такий підхід сприяє ефективному розподілу ресурсів через інтегровану організаційну модель, що дозволяє оптимізувати витрати, забезпечувати високу якість і скорочувати тривалість будівельних робіт. Ключова роль у цій системі належить керівнику проекту з боку інжинірингової фірми. Ця модель має численні варіації, зокрема, “Agency CM” (ACM), “Guaranteed Maximum Price CM” (GMPCM), “Extended Services CM” (XCM) тощо. Інжинірингова компанія може виконувати різноманітні функції: координувати проектування та будівництво, контролювати підрядників від імені замовника, а також забезпечувати страхування об’єктів і робітників. Ширше застосування цієї системи в Україні може забезпечити суттєві переваги для будівельної галузі.

Синергія інженерних та інноваційних підходів до управління інвестиційним процесом будівельної організації дозволяє вирішувати низку завдань:

1. Оптимізація ресурсного забезпечення проектів – завдяки використанню новітніх інженерних технологій та інноваційних методів

управління зменшується витрачання матеріальних та фінансових ресурсів на кожному етапі будівництва.

2. Скорочення термінів реалізації – інтеграція сучасних інженерних рішень дозволяє значно пришвидшити процеси проектування та будівництва, що особливо важливо в умовах високої конкуренції.

3. Зниження витрат на будівництво – інноваційні технології, зокрема впровадження автоматизованих систем управління та використання нових матеріалів, дозволяють знижувати витрати на всіх етапах проекту.

4. Підвищення якості виконаних робіт – інженерні та інноваційні підходи сприяють впровадженню високих стандартів якості та надійності, зокрема через застосування технологій контролю якості та автоматизацію процесів.

5. Адаптація до змін в економічному середовищі – інноваційні підходи дозволяють будівельним організаціям оперативно реагувати на зміни в ринкових умовах та на вимоги замовників.

6. Зміцнення конкурентоспроможності – застосування сучасних технологій і підходів дає можливість зберігати лідерські позиції на ринку, знижувати витрати і підвищувати ефективність проектів.

7. Інтеграція сучасних управлінських технологій – використання таких інструментів, як будівельне інформаційне моделювання (BIM), забезпечує високий рівень координації між усіма учасниками проекту, що підвищує ефективність управління на всіх етапах будівництва.

Синергія інженерних та інноваційних підходів до управління інвестиційним процесом будівельної організації забезпечує значну ефективність у вирішенні ключових завдань, таких як оптимізація використання ресурсів, скорочення термінів виконання проектів, зниження витрат на будівництво та підвищення якості робіт. Вона дозволяє будівельним організаціям адаптуватися до змін у ринкових умовах, зміцнити свою конкурентоспроможність та зберігати високу ефективність завдяки інтеграції новітніх технологій управління. Використання інноваційних рішень, зокрема

через BIM, забезпечує краще планування та координацію між учасниками проекту, що в кінцевому рахунку веде до більш успішної реалізації інвестиційних ініціатив у будівництві.

Отже, аналіз досвіду управління інвестиційними процесами в будівництві як на національному, так і на міжнародному рівнях свідчить про потребу у подальшому зростанні інвестиційної активності. Для досягнення цієї мети важливо забезпечити активну підтримку з боку державних та регіональних органів влади у розвитку інвестиційно-будівельного сектору, а також впроваджувати інноваційні технології, що сприятимуть підвищенню загальної ефективності галузі.

РОЗДІЛ 2 . ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Вплив інвестиційних процесів при формуванні конкурентних переваг організації

Інвестиційний процес в організації є ключовою складовою її загальної економічної стратегії, оскільки визначає напрямок і масштаб розвитку бізнесу через оптимальне використання фінансових та матеріальних ресурсів. Він спрямований на досягнення довгострокових цілей організації, зокрема на створення конкурентних переваг, що дозволяють підтримувати стабільний розвиток і лідерство на ринку. Інвестиційний процес включає в себе етапи планування, аналізу, залучення капіталу, реалізації проєктів, контролю результатів і оцінки ефективності.

Основна мета інвестиційного процесу — забезпечити високий рівень рентабельності, інноваційності, ефективності виробничих та управлінських процесів, що, у свою чергу, призводить до формування і зміцнення конкурентних переваг організації. Це досягається через постійне вдосконалення продукції, підвищення якості послуг, використання новітніх технологій та оптимізацію витрат.

Процес формування конкурентних переваг організації можна представити у вигляді схеми, що включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз ринку та визначення потреб споживачів — на цьому етапі організація вивчає конкурентне середовище, оцінює потреби споживачів, аналізує фактори, що впливають на попит та пропозицію.
2. Ідентифікація ключових інвестиційних можливостей — на основі проведеного аналізу визначаються найбільш перспективні напрямки для інвестування, які дозволяють організації досягти конкурентних переваг, наприклад, через інновації або покращення операційної ефективності.

3. Інвестування в інновації та технології — для підвищення конкурентоспроможності організація спрямовує ресурси на розробку нових продуктів, удосконалення існуючих або впровадження новітніх технологій, що дозволяють знизити витрати і покращити якість.

4. Оптимізація виробничих процесів — інвестиції використовуються для модернізації виробничих потужностей, автоматизації процесів і покращення логістики, що сприяє підвищенню ефективності і скороченню витрат.

5. Підвищення кваліфікації персоналу та управлінських кадрів — інвестиції в розвиток людських ресурсів дозволяють покращити управлінські процеси та збільшити продуктивність праці.

6. Стратегічний маркетинг та вихід на нові ринки — частина інвестицій спрямовується на маркетингові дослідження, рекламу, просування товарів і послуг, а також на вихід на нові ринки для зміцнення позицій організації.

7. Оцінка результатів і коригування стратегії — оцінка ефективності реалізованих інвестицій дозволяє коригувати стратегію, визначати слабкі місця та знаходити нові можливості для розвитку.

Схема процесу формування конкурентних переваг організації включає ці етапи, які взаємопов'язані і взаємодіють між собою, забезпечуючи злагоджену роботу всієї організації. Інвестиційний процес таким чином є інтегрованим елементом загальної стратегії організації, що дозволяє їй адаптуватися до змінюваних умов ринку та досягати довгострокового успіху.

Схема процесу формування конкурентних переваг організації є інтегрованою моделлю, яка відображає ключові етапи, що забезпечують досягнення стратегічних цілей через інвестиції. Вона дозволяє організації системно підходити до аналізу ринку, визначення інвестиційних можливостей, впровадження інновацій та удосконалення виробничих процесів, що сприяє створенню унікальних конкурентних переваг (рис. 2.1.).

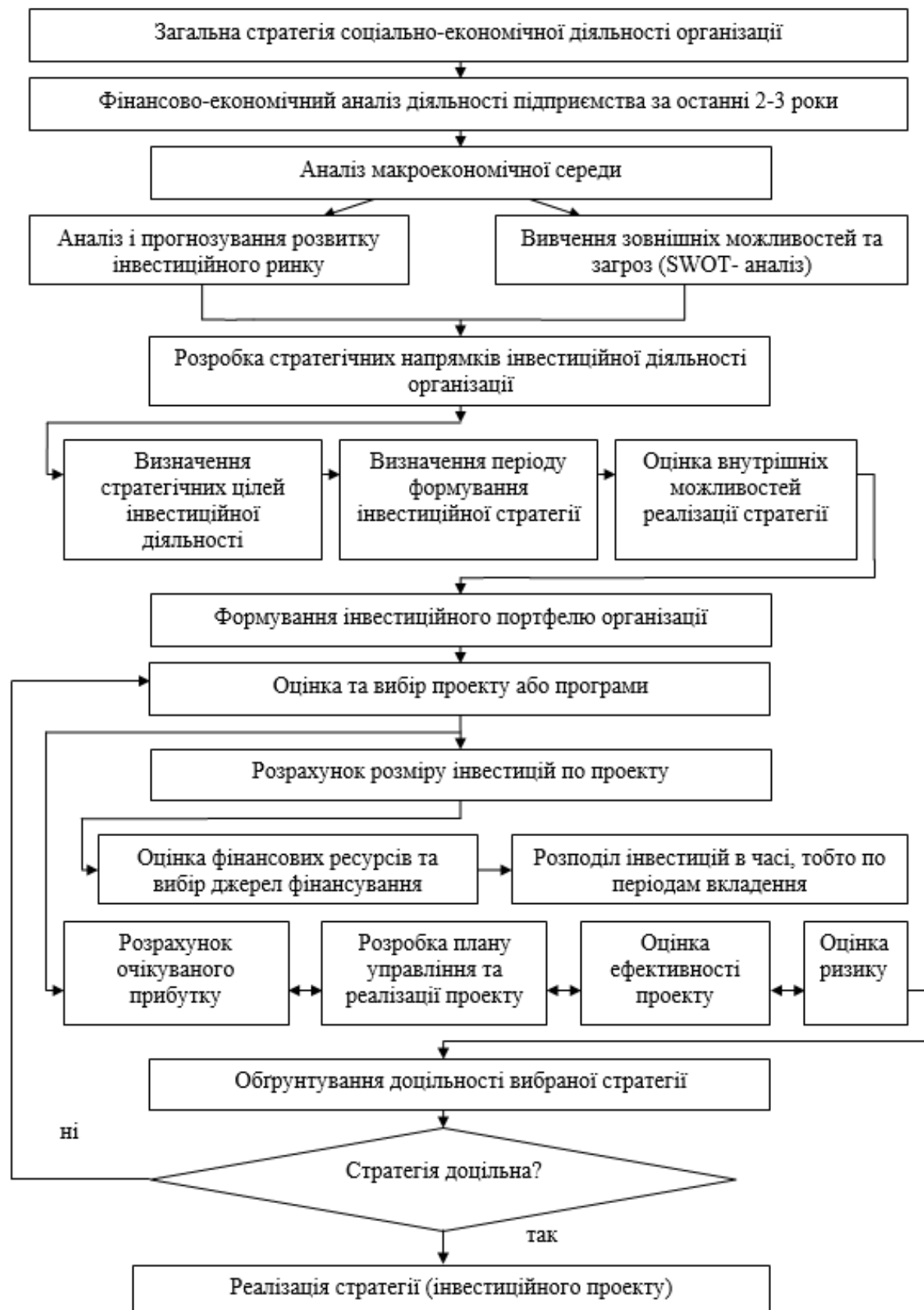


Рис. 2.1. Схема процесу формування конкурентних переваг БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

«Основними джерелами фінансування капітальних інвестицій продовжують залишатися власні ресурси організації, а також банківські кредити та інші фінансові інструменти, що в сукупності забезпечили реалізацію 74,0% від загального обсягу інвестицій, при цьому спостерігається найбільше зростання частки банківських кредитів і інших запозичень у порівнянні з 2022 роком, що склало 0,7 процентного пункту» [20]. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура інвестицій в основний капітал за джерелами фінансування

БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» Показники	млн. грн.	2023 рік, %	2022 рік, %
Інвестиції в основний капітал	233 081,0	100,0	100,0
Власні кошти підприємств	132 138,0	56,7	56,5
Залучені кошти	100 943,0	43,3	43,5
<i>внутрішні джерела</i>			
<i>з них:</i>			
кредити банків та інші позики	40 450,9	17,3	16,6
бюджетні кошти	21 494,2	9,2	9,4
кошти інвестиційних фондів	5 675,5	2,4	2,2
Інші джерела фінансування	25 730,4	11,1	11,7
<i>зовнішні джерела</i>			
кошти іноземних інвесторів	7 591,4	3,3	3,5

Криза, що виникла в 2021 році, радикально змінила формат взаємин між будівельними організаціями та фінансовими установами, що стосується недофінансування і обмеженого кредитування. Це, у свою чергу, призвело до «замороження» більшості незавершених проектів будівельно-монтажного управління «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд», оскільки фінансові можливості середнього українця для самостійного фінансування будівництва були вкрай обмежені.

Різне підвищення цін на об'єкти нерухомості в Україні стало серйозним викликом для ринку. Ринок відреагував спочатку скороченням попиту на нове житло, оскільки покупці були змушені утримуватись від інвестицій через високу вартість та невизначеність у майбутніх цінах. Цей фактор, у поєднанні зі зростанням вартості будівельних матеріалів і логістичних витрат, поставив під

загрозу виконання багатьох будівельних проєктів, оскільки підрядники мали справу з бюджетними обмеженнями та труднощами у своєчасному постачанні матеріалів.

Основними причинами негативних тенденцій стали: високий рівень інфляції, який спричинив зростання вартості будівельних матеріалів; нестабільна економічна ситуація в країні, що вплинула на купівельну спроможність населення; а також проблеми з фінансуванням будівельних проєктів через обмежений доступ до кредитів. Враховуючи ці фактори, БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» була змушена адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечити своєчасне виконання будівельно-монтажних робіт, що вимагало перегляду вартості проєктів та співпраці з новими постачальниками та фінансовими установами.

Ці проблеми також погіршили доступ до ресурсів для будівництва, тому організація шукала нові шляхи для залучення інвестицій, а також вдавались до удосконалення управлінських процесів, щоб зменшити витрати і підвищити ефективність виконання проєктів.

За офіційними даними, 2021 рік став безпрецедентним для будівельної галузі в БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» з точки зору фінансових результатів. Під час пікового зростання цін на нерухомість у 2015-2020 роках середній показник фінансових результатів до оподаткування становив 1368,1 млн грн, тоді як у кризовому 2021 році цей показник виявився негативним, склавши -6807,9 млн грн.

Виконання будівельно-монтажних робіт БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» під впливом різних факторів зазнало суттєвих труднощів через численні зовнішні та внутрішні виклики. Зокрема, фактори, такі як підвищення цін на будівельні матеріали, проблеми з постачанням, а також зростання вартості робочої сили значно вплинули на темпи та вартість виконуваних робіт. Крім того, зміни у фінансовій політиці, обмежений доступ до кредитних ресурсів та економічна нестабільність також стали суттєвими бар'єрами для реалізації проєктів учасниками будівельного ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Вихідні дані для розрахунку впливу факторів на виконання обсягів
підрядних робіт по БМУ “Промбуд” ТОВ “Тернопільбуд”**

№ п/ п	Показники	Одиниця виміру	Роки		Відхилення	
			2023	2022	абсолют- не	відносне
1	Обсяг будівельно-монтажних робіт, виконаний власними силами	тис. грн.	28260,1	40419,5	-12159,4	-30,1
2	Чисельність будівельно-виробничого персоналу (БВП)	осіб	319	363	-44	-4,6
	у тому числі робітників, зайнятих на будівельно-монтажних роботах	осіб	298	262	-36	-12,1
3	Виробіток на 1 працівника	грн.	77856	126707	-48851	-62,7
	у тому числі на 1 робітника, зайнятого на будівельно-монтажних роботах	грн.	94833	154273	-59440	-62,6
4	Кількість днів відпрацьованих одним робітником	дні	141	173	-32	-22,7
5	Середня тривалість робочого дня	год.	8,0	8,0	-	-
6.	Продуктивність праці робітника за годину	грн.	84,07	111,47	-27,4	-32,6
7	Питома вага будівельно-монтажних робіт, що виконуються за участю:					
	землерійною технікою	%	16,5	15,0	-	-1,5
	вантажно-підйомними механізмами	%	73,5	74,0	-	+0,5
	іншими машинами і механізмами	%	10,0	11,0	-	-1
8	Забезпеченість організації будівельною технікою:	шт.	52	55	-3	5,8
	землерійною технікою	шт.	5	4	-1	-20
	вантажно-підйомними механізмами	шт.	6	8	-2	-33,3
	іншими машинами і механізмами	шт.	41	43	-2	-4,9
9	Матеріальні витрати	тис. грн.	14262	20738	-6476	-31,2
10	Матеріаломісткість будівельного виробництва	коефіцієнт	0,505	0,513	-0,008	-1,6

Таким чином, унаслідок скорочення чисельності робітників і зростання продуктивності праці в порівнянні з попереднім роком, обсяги робіт, виконаних власними силами будівельного управління, у 2023 році зменшилися на 12 159,4 тис. грн.

«Вплив екстенсивних та інтенсивних факторів на приріст або зниження обсягів будівельно-монтажних робіт можна оцінити наступним чином» [16]:

а) зміна середньої кількості відпрацьованих робітниками днів на рік. У результаті дії цих факторів, обсяги виконаних робіт у 2023 році знизилися на 15 574,2 тис. грн.

З даних, наведених у таблиці 2.2, видно, що скорочення обсягів робіт, виконаних у 2023 році, стало наслідком зменшення кількості вантажно-підйомних та інших машин і механізмів, що призвело до зниження обсягів на 7 061,6 тис. грн. Крім того, зменшення експлуатаційної продуктивності землерийної техніки та вантажопідйомних механізмів зменшило обсяги на 6 031,1 тис. грн. Одночасно, негативний вплив на зміни обсягів підрядних робіт мала зменшена кількість землерийної техніки, що призвело до скорочення робіт у 2023 році на 932,6 тис. грн.

Значне скорочення обсягів виконаних робіт у 2023 році має прямий зв'язок із зменшенням кількості вантажопідйомних та інших машин і механізмів, що було основною причиною зниження на 7 061,6 тис. гривень. Це свідчить про те, що технічне забезпечення для виконання будівельних робіт зазнало значних обмежень, що вплинуло на здатність організації реалізувати заплановані проекти вчасно і в повному обсязі. Зменшення кількості техніки призвело до скорочення темпів робіт, збільшення витрат на оренду техніки або додаткові ресурси, що негативно позначилося на фінансових результатах організації.

Такі зміни також можуть відображати проблеми в організації ланцюгів постачання або недостатню інвестиційну підтримку для оновлення технічного парку. Якщо ситуація не буде виправлена, подібне зниження ефективності може спричинити подальше скорочення виробничих потужностей та погіршення фінансових показників. Крім того, залежність від старої техніки або недостатнє її обслуговування може призвести до збільшення витрат на ремонт і обслуговування, що також додає додаткові фінансові труднощі для організації.

Війна в Україні мала значний вплив на реалізацію будівельної продукції, оскільки призвела до численних проблем у логістиці, постачанні матеріалів і доступі до фінансування. Однією з головних проблем стало значне ускладнення або припинення постачання будівельних матеріалів, особливо з регіонів, що

постраждали від бойових дій. Це викликало дефіцит матеріалів та зростання їх вартості, що, у свою чергу, підвищило загальні витрати на будівництво.

Крім того, відсутність стабільного інвестування через економічну невизначеність значно ускладнила фінансування нових проєктів. Багато інвесторів вивели свої капітали через ризики, пов'язані з війною, що позначилося на здатності будівельних компаній реалізовувати великі інфраструктурні та житлові проєкти.

Щодо прогностичних аспектів, то ситуація з постачанням залишатиметься складною, якщо не відновити стабільність у регіонах, які постраждали від війни. Проблеми з інвестиціями можуть зберігатися до того часу, поки не будуть забезпечені гарантії безпеки та економічної стабільності. Це може уповільнити відновлення будівельного сектору, а також призвести до подальших труднощів із залученням зовнішнього фінансування для великих інфраструктурних проєктів.

Інвестиційні процеси є ключовим елементом формування конкурентних переваг організації, оскільки вони забезпечують необхідні ресурси для впровадження інновацій, вдосконалення технологій і розвитку нових продуктів чи послуг.

Ефективне управління інвестиціями дозволяє організаціям оптимізувати витрати, підвищити продуктивність і відповідати на зміни в ринковому середовищі, що в результаті створює стійкі конкурентні переваги. Залучення стратегічних інвестицій у розвиток інфраструктури, модернізацію виробництва та навчання персоналу дозволяє організаціям швидше адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень продуктивності навіть в умовах економічної нестабільності. Проте, для досягнення цих переваг важливо правильно оцінювати ризики, проводити детальний аналіз ринку і взаємодіяти з фінансовими установами, що забезпечують необхідні ресурси. Тільки збалансоване управління інвестиціями може сприяти сталому розвитку організації та посилити її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ключовим аспектом формування конкретних переваг БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є інноваційна спрямованість інвестицій, яка дозволяє організації не лише оновлювати технічне обладнання, але й впроваджувати сучасні будівельні технології.

Інвестування в нові методи будівництва, екологічно чисті матеріали та енергозберігаючі рішення забезпечує підвищену ефективність робіт, зниження витрат та покращення якості об'єктів. Завдяки цьому організація здатна пропонувати конкурентні продукти, що відповідають вимогам сучасного ринку, а також адаптувати свої стратегії до змінюваних умов. Інновації в управлінні проектами та втілення новітніх розробок дозволяють їй зміцнювати свої позиції на ринку та залучати більше інвесторів для реалізації масштабних проектів.

2.2. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів при формуванні конкурентних переваг організації

Оцінка ефективності інвестиційних проектів є важливим елементом стратегічного управління організацією, особливо в умовах конкурентного середовища. Вона дозволяє не лише визначити рентабельність окремих ініціатив, але й оцінити їх вплив на формування конкурентних переваг. В умовах швидко змінюваного ринку та зростаючої потреби в інноваціях, організації повинні застосовувати комплексні підходи до оцінки інвестиційних проектів. Це дозволяє не тільки приймати обґрунтовані рішення щодо вкладень, але й оптимізувати ресурси для досягнення довгострокового зростання і стійкості. Системи оцінки ефективності інвестиційних проектів включають різноманітні фінансові та нефінансові критерії, що дозволяють максимально об'єктивно оцінити їх вплив на розвиток організації та її здатність підтримувати конкурентоспроможність у змінних економічних умовах.

Дослідження виявило, що доцільно проводити оцінку ефективності, спираючись на інвестиційну привабливість як організації-учасника, так і самого проекту. Система комплексної оцінки ефективності інвестиційних проектів

забезпечує високу точність і об'єктивність, що дозволяє виявити найбільш перспективні ініціативи для розвитку організації.

Комплексна система оцінки ефективності проєктів є набором методів і інструментів, які використовуються для аналізу та визначення результативності інвестиційних ініціатив організації. Ця система дозволяє не лише оцінити фінансову вигоду від проєкту, але й врахувати нефінансові аспекти, такі як вплив на репутацію організації, соціальні та екологічні фактори, а також довгострокову стійкість проєкту.

Однією з характерних рис цієї системи є інтеграція оцінки інвестиційної привабливості підприємств та проєктів із їх ефективністю. «Крім того, представлена система включає один із ключових етапів управління інвестиційними та інноваційними проєктами — моніторинг» [28].

Важливо зазначити, що недостатній контроль за прогресом впровадження і реалізації проєктів є суттєвою проблемою для їх ефективного здійснення.

Таким чином, застосування цієї системи для оцінки ефективності проєктів сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень щодо вибору об'єктів інвестування, впровадження перспективних інвестиційних та інноваційних проєктів, а також зменшує ризики для інвестора.

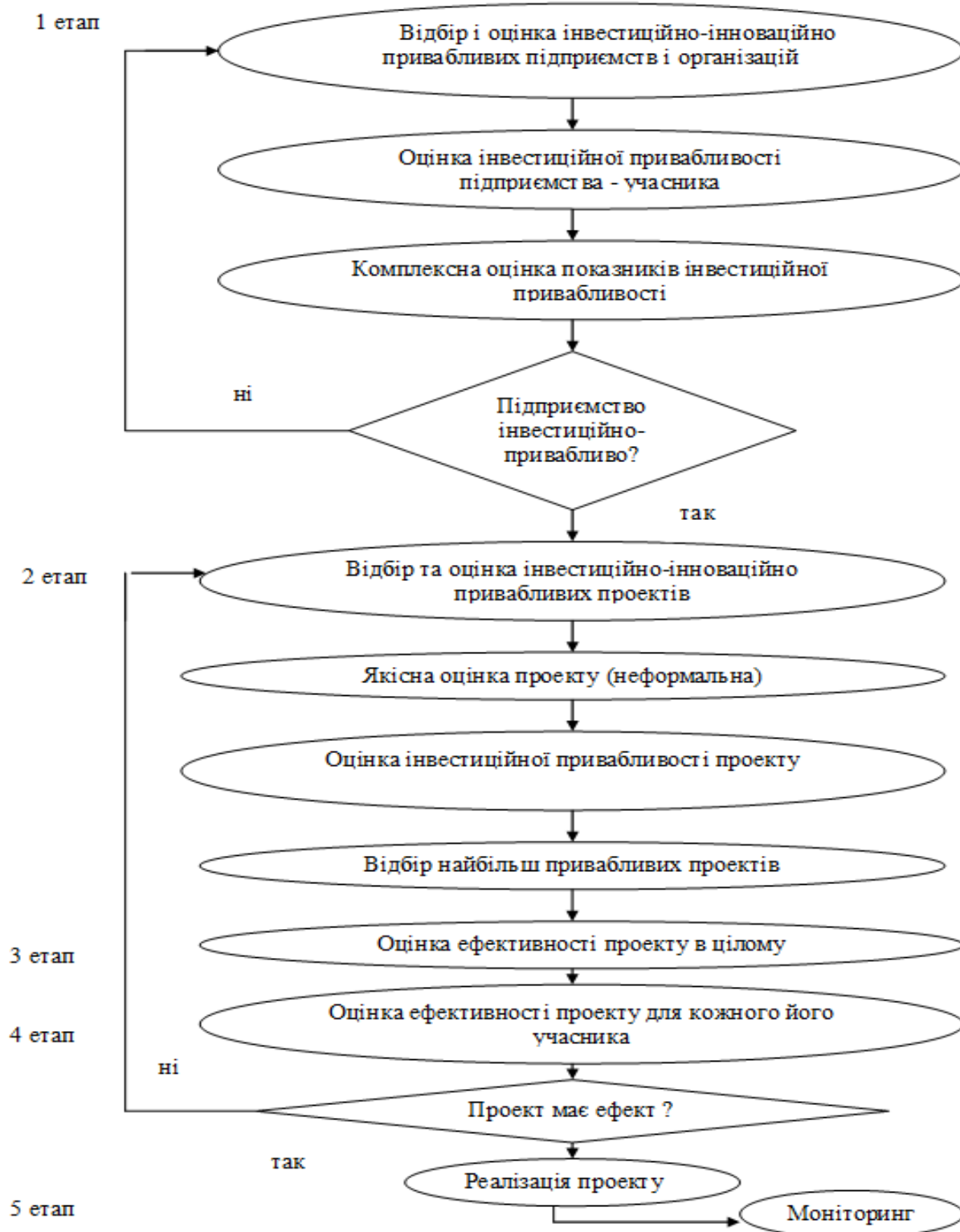


Рис. 2.3. Комплексна система оцінки ефективності проектів

«Перед тим як розглянути перший етап запропонованої системи оцінки — відбір і оцінка інвестиційно-інноваційно привабливих організацій, важливо визначити, що таке інвестиційна привабливість організації» [33].

Для визначення оцінки рівня інвестиційної привабливості організації необхідно врахувати кілька ключових факторів: фінансові показники, що включає аналіз прибутковості (показники рентабельності), ліквідності (спроможність покривати короткострокові зобов'язання) і фінансової стійкості (спроможність витримувати економічні потрясіння); оцінка ризиків організації, таких як економічні, політичні, галузеві, технологічні та екологічні ризики; макроекономічні умови-аналіз загального економічного середовища; конкурентне середовище- оцінка конкурентоспроможності організації на ринку; інноваційний потенціал- способи адаптації організації до новітніх технологій.

Комплексна система оцінки ефективності проєктів, що складається з п'яти етапів, спрямована на всебічну оцінку інвестиційних ініціатив та забезпечення їх успішної реалізації. Ось детальна характеристика кожного етапу:

1. Вибір і оцінка інвестиційно-інноваційно-правових організацій. На першому етапі здійснюється відбір організацій, що відповідають критеріям інвестиційної привабливості. Це включає перевірку їхньої правової та організаційної стабільності, а також здатність адаптуватися до інноваційних вимог ринку. Важливо також оцінити здатність організації дотримуватися нормативно-правових актів, які регулюють інвестиційну діяльність.

2. Вибір якісної оцінки проєкту. На цьому етапі визначається, яким чином буде проводитись оцінка ефективності конкретного проєкту. Оцінка повинна охоплювати не лише фінансові показники (прибутковість, окупність), але й нефінансові аспекти, такі як соціальна значущість, екологічний вплив та довгострокова перспектива.

3. Оцінка ефективності проєкту в цілому. На третьому етапі проводиться детальна оцінка всіх етапів проєкту, зокрема його фінансової та економічної вигоди. Оцінюється його здатність приносити прибуток, а також як він впливає на розвиток організації та її позиції на ринку.

4. Оцінка ефективності проєкту для кожного його учасника. Тут здійснюється оцінка того, яку вигоду кожен з учасників проєкту отримає від його реалізації. Це можуть бути як прямі фінансові вигоди, так і стратегічні переваги для партнерів, інвесторів, постачальників та інших зацікавлених сторін.

5. Моніторинг і реалізація проєкту. П'ятий етап включає в себе контроль за виконанням проєкту в реальному часі. Це включає постійний моніторинг досягнення визначених цілей, оцінку відхилень від плану, коригування стратегії при необхідності і забезпечення своєчасного завершення проєкту відповідно до встановлених критеріїв.

Комплексна система дозволяє ефективно оцінювати не лише фінансові аспекти проєкту, але й його стратегічну важливість для організації, що робить процес управління інвестиціями більш точним і результативним.

Оцінка інвестиційної привабливості включає не лише фінансові аспекти, а й стратегічні, які забезпечують стійкість організації, її здатність адаптуватися до змін у ринкових умовах. Для цього розробляється комплексна система, яка дозволяє не лише оцінити поточний фінансовий стан, але й проаналізувати можливості для зростання та мінімізації ризиків.

Ця схема оцінки містить два етапи оцінки інвестиційної привабливості підприємства (рис. 2.4.).

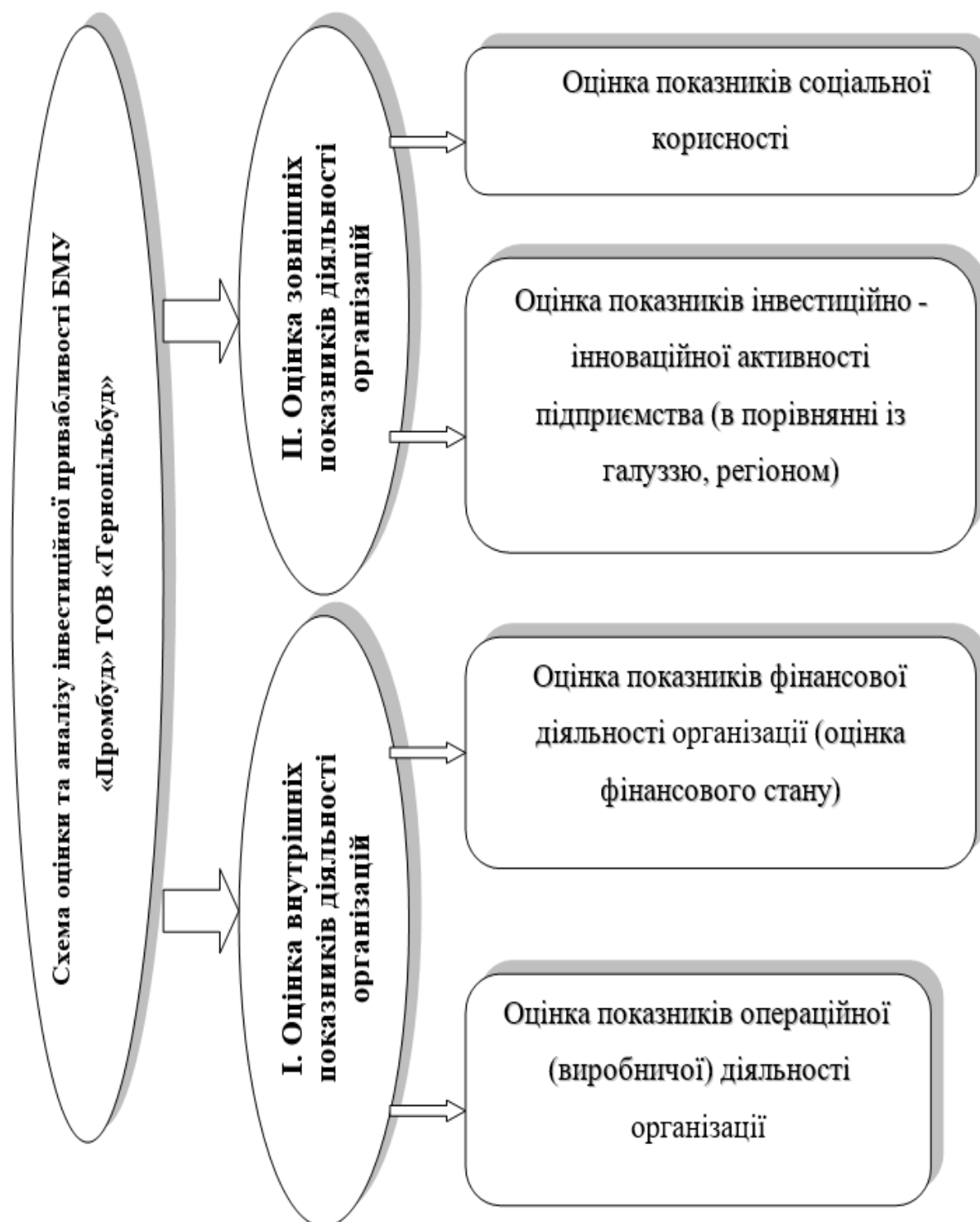


Рис. 2. 4. Схема оцінки та аналізу інвестиційної привабливості БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд»

Примітка. Складено автором на основі [45]

- Оцінка внутрішньої показності діяльності БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» включає аналіз різноманітних факторів, які відображають ефективність її роботи на всіх рівнях. Така оцінка дає змогу визначити, наскільки організація здатна досягати своїх цілей, оптимізувати ресурси та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Основні аспекти оцінки внутрішніх показників БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» включають:

- фінансову стабільність, визначення рентабельності, ліквідності та платоспроможності організації. Важливими показниками є рівень доходів, витрат, чистий прибуток, а також здатність організації генерувати кошти для подальшого розвитку.

- операційну ефективність, оцінка того, як організація використовує свої ресурси для досягнення результатів. Це включає в себе виробничі показники, ефективність логістики, управління персоналом та інші операційні аспекти.

- управлінські процеси, оцінка якості стратегічного планування, управлінських рішень та прийняття рішень на різних рівнях організації. Важливою частиною цього є здатність менеджменту адаптувати стратегії в умовах змін.

- інноваційний потенціал, оцінка здатності організації впроваджувати нові технології, розвивати нові продукти та послуги. Це важливий показник для організацій, які орієнтуються на довгострокове зростання.

- соціальні та екологічні аспекти. Важливими є також показники відповідальності організації за своє оточення, включаючи дотримання екологічних стандартів, участь у соціальних ініціативах та корпоративну соціальну відповідальність.

- ризик-менеджмент, оцінка здатності організації управляти ризиками, які можуть виникнути під час здійснення діяльності. Це включає

ідентифікацію, оцінку та мінімізацію потенційних загроз для стабільності організації.

Загалом, оцінка внутрішньої показності діяльності організації дозволяє зрозуміти її ефективність та потенціал для досягнення поставлених цілей, а також допомагає виявити слабкі місця, які потребують покращення.

Оцінка зовнішніх показників діяльності БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» є важливою для визначення її впливу на зовнішнє середовище, зокрема для розуміння соціальної корисності та інвестиційно-інноваційної активності. Ці показники відображають не лише фінансові та виробничі результати, а й здатність БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» сприяти розвитку регіону, економіки та інших зовнішніх аспектів.

1. Оцінка соціальної корисності, оцінка цього показника фокусується на впливі організації на соціальну ситуацію в її оточенні. Важливими аспектами є:

- Створення робочих місць, чи забезпечує організація нові можливості для працевлаштування в регіоні.
- Соціальні ініціативи та корпоративна соціальна відповідальність: як організація бере участь у благодійних та соціальних проектах, покращує умови життя місцевої громади.
- Екологічні ініціативи, внесок організації у збереження довкілля, мінімізація шкідливих викидів та відходів.

2. Оцінка інвестиційно-інноваційної активності. Цей показник відображає, як організація використовує інвестиції та інновації для забезпечення свого довгострокового розвитку та конкурентоспроможності. Основні аспекти оцінки:

- Інвестиційна привабливість, здатність організації залучати інвестиції, ефективність використання інвестиційних ресурсів.
- Інновації та технологічний розвиток, оцінка того, наскільки організація здатна впроваджувати нові технології, оновлювати продукцію та послуги, підтримувати науково-дослідницьку діяльність.

• Розвиток нових продуктів та послуг, спостереження за тим, наскільки успішно організація може адаптуватися до змін у попиті та пропозиції на ринку.

Оцінка зовнішніх показників дає можливість зрозуміти, як діяльність БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» відображається на зовнішньому середовищі, як вона впливає на економіку, соціум та інші сфери життя. Це важливо для інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Надходження та видатки за проектом для будівельних учасників, має на меті чітко визначення фінансових потоків, які виникають під час реалізації проекту (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

Складові надходжень і видатків за проектом

Найменування	Склад надходжень	Склад видатків
Проект в цілому	- виручка від реалізації - дохід від продажу постійних активів	- повні інвестиційні витрати - операційні витрати - інші поточні витрати - податкові виплати
Замовник / Власник	- виручка від реалізації - доходи від іншої реалізації і внереалізаційні доходи - залучення кредитів	- повні інвестиційні витрати - загальна сума виплат по кредитах - операційні витрати - інші поточні витрати - податкові виплати
Банк	- загальна сума виплат по кредитах	- залучення кредитів
Бюджет (розмір надходжень і видатків підлягає додатковому розрахунку)	- податкові надходження до бюджету, отримані в рамках проекту; - зміни в податкових надходженнях від сторонніх підприємств, викликані реалізацією проекту (з позитивним знаком для збільшення або з негативним для зменшення); - митні збори та акцизи на продукцію (ресурси), що виробляються або використовуються в рамках проекту; - доходи, отримані від емісії цінних паперів під час реалізації проекту; - доходи від цінних паперів, які належать бюджету; - податок на доходи фізичних осіб, отриманий із заробітної плати; - плата за використання природних ресурсів і надр; - погашення пільгових бюджетних кредитів.	- фінансові ресурси, що виділяються для безпосереднього фінансування проекту; - банківські кредити, які підлягають компенсації за рахунок бюджетних коштів; - бюджетні виплати у вигляді допомоги особам, які втратили роботу внаслідок реалізації проекту; - виплати за державними цінними паперами; - бюджетні гарантії для учасників проекту, що покривають інвестиційні ризики.

П

Цей процес охоплює всі етапи будівництва, починаючи від планування та розробки бюджету до фактичного виконання робіт. Важливо враховувати, що для будівельних організацій основними складовими є як надходження, так і витрати, пов'язані з закупівлею матеріалів, оплатою праці, використанням техніки та інших ресурсів, необхідних для забезпечення високої якості та своєчасного виконання робіт. Це дозволяє створити ефективну фінансову модель, яка забезпечує оптимізацію витрат та максимізацію прибутку для всіх учасників проекту, зокрема для інвесторів, підрядників, постачальників та інших зацікавлених сторін.

Далі зосередимося на алгоритмі проектування системи інформаційної підтримки проєктів і моніторингу впровадження, що є важливою складовою для ефективного управління проєктами, особливо в умовах будівельної або інвестиційної діяльності. Він включає кілька етапів, які забезпечують комплексний підхід до збору, обробки та аналізу даних для прийняття обґрунтованих рішень. Робота розбивається на етапи, для кожного з яких в таблиці 2.5 наведені очікувані результати.

На першому етапі – «аналіз загальної ситуації» є ключовим етапом у процесі прийняття рішень для будь-якої організації чи проєкту. Він включає оцінку поточного стану справ, вивчення внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на результат, а також прогнозування ймовірних наслідків. На основі цього аналізу визначаються конкретні цілі та очікувані результати, що дозволяє сформулювати стратегію для досягнення бажаного ефекту. Очікування результату допомагають сформулювати критерії успіху і моніторити прогрес у досягненні цілей, враховуючи потенційні ризики і можливі варіанти розвитку подій.

На другому етапі класифікації інформації відбувається систематизація та категоризація зібраних даних для подальшого аналізу. Це включає визначення ключових груп, пріоритетів і характеристик інформації, що дозволяє відокремити важливі від неважливих аспектів. Очікуваними результатами є

структуровані дані, які легко інтерпретувати та використовувати для прийняття обґрунтованих рішень, що забезпечує більш ефективну обробку та аналіз інформації на наступних етапах.

Таблиця 2.5.

**Алгоритм проектування системи інформаційної підтримки проектів
і моніторингу упровадження**

Етап	Назва етапу	Очікувані результати
1	2	3
1	Аналіз загальної ситуації	Аналіз загальної інвестиційної ситуації в регіоні (галузі)
		Аналіз інвестиційної діяльності на території СЕЗ і ТПР
		Аналіз загальної ситуації за проектами
2	Класифікація інформації	Класифікація інформації по базових характеристиках
		Характеристики інформації
		Аналіз інформації базового характеру за проектами в порівнянні з показниками аналогічних перспективних проектів
3	Типізація проектів (по задачах і продуктах). Розробка анкет і методики опитування	Типи проектів
		Типи продуктів
		Ефективність проектів (групи ефектів)
		Форми анкет для кожного типу проекту і продукту упровадження
		Методики збору інформації
4	Аналіз наявної інформації	Інформація у вигляді тиражованих баз даних
		Інформація в Internet
		Інформація, що є у організаторів упровадження
		Узагальнення і аналіз наявної інформації

Примітка. Складено автором на основі [27]

На третьому етапі – типізація проектів, розробка анкет і методика опитування – відбувається класифікація проектів за певними категоріями (наприклад, за типом інвестицій, складністю чи ризикованістю). Розробляються анкети для збору інформації від учасників проекту, що дозволяє

стандартизувати дані для подальшого аналізу. Методика опитування сприяє збору цільових і достовірних даних для порівняння та виявлення основних трендів і потреб. Очікувані результати включають формування чіткої класифікації проєктів, що полегшує їх подальшу оцінку та прийняття рішень на наступних етапах.

Четвертий етап – це аналіз наявної інформації, який передбачає оцінку зібраних даних з метою виявлення ключових трендів, проблем або можливостей, що можуть вплинути на успішність проєкту. На цьому етапі проводиться порівняння між отриманими результатами та очікуваними цілями, що дозволяє виявити відхилення або прогалини. Очікувані результати включають визначення сильних і слабких сторін проєкту, виявлення потенційних ризиків і можливих шляхів покращення, а також формулювання рекомендацій для подальших кроків у реалізації проєкту.

Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів при формуванні конкурентних переваг організації включають ряд інструментів, які дозволяють виміряти, наскільки проєкт сприяє довгостроковому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Одним із основних методів є аналіз фінансових показників, таких як чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR) та період окупності. Ці методи дозволяють оцінити фінансову вигоду від інвестицій, що є важливим аспектом при виборі оптимальних стратегій для забезпечення конкурентних переваг.

Іншим важливим методом є аналітика ризиків, яка дозволяє передбачити потенційні проблеми, що можуть виникнути під час реалізації проєкту, та оцінити їхній вплив на досягнення конкурентних переваг. Методики аналізу чутливості і сценарного аналізу використовуються для моделювання різних варіантів розвитку подій і виявлення найбільш перспективних шляхів для мінімізації ризиків і максимізації вигоди.

Очікувані результати цих методів включають забезпечення ефективного використання ресурсів, оптимізацію інвестиційних потоків і максимізацію

довгострокових вигод, що сприяють утриманню та зміцненню конкурентних переваг організації на ринку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління інвестиційним процесом є ключовим чинником успішного функціонування підприємств, особливо в умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидким технологічним розвитком і динамічними змінами ринкового середовища. Вдосконалення цього процесу стає важливою передумовою для формування стійких конкурентних переваг, які забезпечують тривале лідерство на ринку та ефективне використання наявних ресурсів.

Інвестиційний процес, зокрема на підприємствах, пов'язаних із виробництвом і послугами, не обмежується лише фінансовими вкладеннями. Він охоплює широкий спектр рішень і заходів, спрямованих на створення доданої вартості, підвищення продуктивності, удосконалення продуктів і послуг, а також на впровадження інновацій. У цьому контексті важливість правильної організації та вдосконалення управління інвестиційним процесом важко переоцінити.

Особливої уваги заслуговує питання комплексного підходу до управління інвестиційною діяльністю, який враховує не лише економічні аспекти, а й соціальні, екологічні та інноваційні складові. Успішне вдосконалення управління вимагає аналізу ключових чинників, що впливають на інвестиційну привабливість підприємства, ефективного управління ризиками, побудови довгострокових стратегій і впровадження сучасних інструментів для моніторингу та аналізу.

У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та автоматизації вдосконалення управління інвестиційним процесом передбачає інтеграцію цифрових платформ, які забезпечують прозорість, швидкість і точність у прийнятті рішень. Поряд із цим важливою складовою є формування

партнерських зв'язків із зовнішніми стейкхолдерами, такими як фінансові установи, постачальники та інші зацікавлені сторони.

Аналіз управління інвестиційним процесом підприємств є актуальним і необхідним для забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів ринку, покращувати свою ефективність та створювати умови для довгострокового розвитку. Вдосконалення управління інвестиційним процесом також потребує орієнтації на постійний аналіз і прогнозування змін ринкового середовища, зокрема в умовах економічної нестабільності та глобальної конкуренції. Використання аналітичних інструментів для моделювання фінансових потоків, оцінки інвестиційних ризиків і ефективності стратегічних рішень дозволяє підприємствам реагувати на виклики ринку з максимальним результатом.

Не менш важливим є розвиток людського капіталу, оскільки кваліфіковані фахівці здатні генерувати інноваційні ідеї та забезпечувати їхню реалізацію в межах інвестиційних проєктів. Організація має створювати умови для навчання та підвищення кваліфікації співробітників, а також стимулювати їх до участі у формуванні конкурентних переваг.

Ключовим аспектом є ефективна комунікація між усіма учасниками інвестиційного процесу, зокрема менеджерами, інвесторами, партнерами та державними органами. Забезпечення прозорості та доступності інформації сприяє зміцненню довіри, що є важливою передумовою для успішного залучення капіталу та реалізації проєктів. Комплексний підхід до управління інвестиційним процесом, поєднаний із систематичною оцінкою, інноваціями та стратегічним плануванням, є основою для формування стійких конкурентних переваг підприємства та його адаптації до постійно змінюваного ринкового середовища.

Деталізація управління інвестиційним процесом при формуванні конкурентних переваг підприємства базується на кількох ключових аспектах.

1. Стратегічне планування інвестиційної діяльності. Вдосконалення цього напрямку полягає у розробці довгострокової інвестиційної стратегії, яка

враховує потреби ринку, фінансові можливості підприємства та його місце в конкурентному середовищі. Це передбачає проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища.

2. Впровадження цифрових технологій. Сучасні інформаційні системи дозволяють автоматизувати процеси управління інвестиціями, починаючи від планування й до моніторингу результатів. Використання систем для управління проектами (наприклад, ERP-систем) сприяє прозорості та оперативності в ухваленні рішень, а також дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов.

3. Оптимізація процесу управління ризиками. Успішне інвестиційне управління передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків на кожному етапі реалізації проекту. Використання методів аналізу чутливості, сценарного моделювання та побудови матриць ризиків сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень.

4. Фінансова стійкість та диверсифікація джерел фінансування. Для забезпечення стабільності інвестиційних потоків важливо залучати різні джерела фінансування, такі як банківські кредити, венчурний капітал, державні гранти або партнерські програми. Це знижує залежність підприємства від одного джерела і мінімізує ризики фінансових втрат.

5. Розвиток інноваційної діяльності. Інвестиції у впровадження нових технологій, автоматизацію виробництва та розвиток нових продуктів є запорукою збереження конкурентоспроможності підприємства. Для цього потрібне залучення до процесу експертів, розробка інноваційних проектів і пошук партнерів для їх реалізації.

6. Підвищення кваліфікації персоналу. Вдосконалення управління інвестиційним процесом потребує висококваліфікованих кадрів, здатних аналізувати ринок, працювати з інвестиційними інструментами та впроваджувати інноваційні рішення. Для цього необхідно проводити регулярні навчання, тренінги та сертифікацію співробітників.

7. Розробка партнерських стратегій. Співпраця з іншими підприємствами, науковими установами та державними органами сприяє реалізації масштабних проектів і відкриває доступ до додаткових ресурсів. Це дозволяє забезпечити економію коштів і часу, а також підвищити якість виконання проектів.

8. Моніторинг та оцінка ефективності. Створення системи постійного моніторингу реалізації інвестиційних проектів допомагає оперативно виявляти відхилення від плану, оцінювати досягнуті результати та коригувати стратегію при необхідності.

Запропоновані шляхи вдосконалення створюють комплексний підхід до управління інвестиційними процесами, спрямований на забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Інноваційна орієнтація БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» передбачає стратегічний фокус на впровадження новітніх технологій, модернізацію виробничих процесів і створення інноваційних продуктів для посилення конкурентних позицій на ринку. Використання сучасних будівельних матеріалів, автоматизація процесів і цифровізація управління дозволяють зменшити витрати, підвищити якість продукції та ефективність будівельно-монтажних робіт.

Важливою складовою є створення енергоефективних та екологічно безпечних рішень, таких як “зелене” будівництво, що відповідає глобальним трендам. Реалізація принципів сталого розвитку, інноваційний підхід до навчання персоналу та активна співпраця з науковими установами сприяють впровадженню інноваційних проектів. Інноваційна діяльність дозволяє організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати прибутковість і створювати додаткову цінність для клієнтів, зміцнюючи її позиції на будівельному ринку України.

Цифровізація процесів у БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» дозволяє оптимізувати управління, підвищити ефективність і прозорість операцій.

Впровадження автоматизації зменшує рутинні витрати часу, мінімізує людський фактор і забезпечує точність виконання будівельних робіт. ERP-системи створюють єдину інформаційну платформу для управління фінансами, закупівлями, логістикою та іншими аспектами діяльності, що полегшує контроль і прийняття рішень. Блокчейн-технології забезпечують фінансову прозорість, захищають дані від шахрайства, підвищують довіру партнерів і клієнтів. Аналітика даних із використанням Big Data дозволяє прогнозувати попит, оцінювати ризики, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищувати ефективність проєктів. Завдяки цифровізації «Промбуд» зміцнює конкурентоспроможність, покращує якість управління та адаптується до змін ринкового середовища.

Розробка партнерських стратегій у БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» передбачає встановлення взаємовигідних і довгострокових відносин з постачальниками, підрядниками, інвесторами та іншими партнерами. Ці стратегії орієнтовані на спільну розробку інноваційних рішень, оптимізацію ресурсів, скорочення витрат та покращення якості будівельних робіт. Партнерські стосунки мають на меті покращення управлінських процесів, забезпечення своєчасного постачання матеріалів і технологій, а також підвищення фінансової стабільності організації.

Моніторинг і оцінка ефективності цих стратегій у БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» включають регулярне відстеження результатів виконання проєктів, аналіз продуктивності партнерів, фінансових показників і рівня задоволення клієнтів. Це дозволяє коригувати стратегії в реальному часі, забезпечуючи їх ефективність та максимальну вигоду для всіх учасників процесу.

Управління інвестиційним процесом при формуванні конкурентних переваг БМУ «Промбуд» ТОВ «Тернопільбуд» спрямовані на інтеграцію інноваційних технологій, модернізацію управлінських стратегій і активну цифровізацію бізнес-процесів. Вони передбачають посилення ролі автоматизації та впровадження ERP-систем для ефективного управління

ресурсами і фінансами, що дозволить знижувати витрати та підвищувати швидкість прийняття рішень. Крім того, важливим етапом є розвиток партнерських стратегій, спрямованих на укріплення взаємовигідних відносин з постачальниками та інвесторами, що дозволить збільшити надійність постачання та підвищити якість виконаних робіт. Також важливою складовою є активне використання блокчейн-технологій для забезпечення фінансової прозорості та зниження ризиків шахрайства. Завдяки комплексному підходу до оцінки ефективності проєктів, включаючи постійний моніторинг та аналітику даних, організація зможе адаптувати свої стратегії в реальному часі, що дозволить створювати стійкі конкурентні переваги на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Теоретичні аспекти управління інвестиційним процесом організації в умовах формування конкурентних переваг підкреслюють важливість стратегічного планування, аналізу ризиків та оптимізації ресурсів для досягнення високої ефективності інвестицій. В умовах конкурентного середовища організації повинні інтегрувати інноваційні підходи та технології, що дозволяють не тільки знижувати витрати, але й підвищувати якість продукції чи послуг, що є ключовим фактором для зміцнення конкурентоспроможності. Ефективне управління інвестиціями дозволяє організаціям адаптуватися до змін ринкових умов, реалізовувати перспективні проекти та забезпечувати сталий розвиток.

2. Досвід управління інвестиційним процесом у розвинених країнах, зокрема в США, Франції та Німеччині, демонструє ефективність завдяки використанню передових методів, інноваційних технологій та стабільних фінансових стратегій. У США акцент на гнучкість та швидку адаптацію до змін, у Франції — на стабільності через державне регулювання та інновації, а в Німеччині — на довгострокових інвестиціях та високій якості управління. Усі ці країни використовують інженерні та інноваційні підходи для зниження ризиків і підвищення ефективності проектів.

3. Інвестиційні процеси є ключовим фактором формування конкурентних переваг організації, оскільки вони дозволяють забезпечити ефективне використання ресурсів, впроваджувати новітні технології, покращувати продуктивність і оптимізувати операційні витрати. Чітке управління інвестиціями дозволяє організації адаптуватися до змін ринкових умов, підвищувати інноваційну активність, що в свою чергу дозволяє їй займати лідерські позиції на ринку. Застосування стратегій інвестування, орієнтованих на довгострокову стабільність і сталий розвиток, забезпечує стійкість організації та дозволяє їй створювати додаткову цінність для клієнтів, підвищуючи свою конкурентоспроможність.

4. Для активізації інвестиційної діяльності в Україні необхідно поліпшити інвестиційний клімат, забезпечивши стабільність законодавства та

податкової системи, спрощення адміністративних процедур та боротьбу з корупцією. Важливим кроком є також розвиток інфраструктури, зокрема транспортної та енергетичної, що створить умови для більш ефективного використання ресурсів. Крім того, необхідно підтримувати інноваційні проекти та стартапи через фінансування та державні програми підтримки. Створення сприятливого фінансового середовища, яке включає доступ до дешевих кредитів і залучення іноземних інвестицій, також є ключовим фактором для активізації інвестиційної діяльності в країні.

5. Для вдосконалення управління інвестиційним процесом при формуванні конкурентних переваг організацій необхідно впроваджувати інноваційні технології, автоматизацію процесів, розвивати партнерські стратегії та створювати довгострокові взаємовигідні відносини з постачальниками та інвесторами. Важливим є також інвестування в розвиток персоналу та корпоративної культури, що стимулює інновації та підвищує ефективність роботи. Використання сучасних аналітичних інструментів для оцінки інвестиційних проєктів у реальному часі дозволяє адаптувати стратегії та підтримувати конкурентні переваги в умовах сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ