

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
д.держ.упр., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Рябець Катерина Анатоліївна
(П.І.Б.)

(підпис)
«02» серпня 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Формування стратегій адаптації організації до динаміки
зовнішнього середовища»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав
студент групи МОБ-1-22-4.0д
(шифр групи)
Кузьменко Дмитро Сергійович
(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Шульгіна Тетяна Сергіївна
(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Кузьменко Дмитро Сергійович

Формування стратегій адаптації зовнішнього середовища. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Шульгіна Тетяна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування стратегій адаптації організації до динамічних умов ринкового середовища на прикладі ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ». У першому розділі розкрито сутність адаптації підприємства, її роль у забезпеченні стратегічної стійкості та підходи до оцінювання адаптаційного потенціалу. У другому розділі проаналізовано діяльність підприємства та вплив факторів зовнішнього середовища, обґрунтовано комплексну стратегію адаптації, розроблено механізм її реалізації й оцінено очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів. У висновках узагальнено результати дослідження та наведено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: адаптація підприємства, адаптивність, зовнішнє середовище, стратегічна стійкість, адаптаційний потенціал, комплексна стратегія адаптації, будівельна галузь.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (що містить 85 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки. Основний текст ілюстровано таблицями та рисунками відповідно до архітектури дослідження.

SUMMARY

Kuzmenko Dmytro

Formation of strategies for adapting to the external environment. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific supervisor – Shulgina Tetyana Serhiyivna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management.

The qualification thesis is devoted to the study of the theoretical and practical aspects of developing organizational adaptation strategies in a dynamic market environment, based on the case of LLC "UKR TETRIS BUD KYIV". The first chapter reveals the essence of enterprise adaptation, its role in ensuring strategic sustainability, and approaches to assessing an organization's adaptive potential. The second chapter analyzes the company's activities and the impact of external environmental factors, substantiates a comprehensive adaptation strategy, develops a mechanism for its implementation, and evaluates the expected effects of the proposed measures. The conclusions summarize the research findings and provide practical recommendations for improving the effectiveness of the company's strategic management.

Keywords: enterprise adaptation, adaptability, external environment, strategic sustainability, adaptive potential, comprehensive adaptation strategy, construction industry.

Structure of the work. The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used (containing 85 items) and appendices. The total volume of the work is 73 pages. The main text is illustrated with tables and figures in accordance with the research architecture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Поняття та сутність адаптації підприємства до зовнішнього середовища	6
1.2 Концепція адаптації як інструменту забезпечення стратегічної стійкості	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання адаптаційного потенціалу організації.....	25
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ».....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ»	34
2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ».....	42
2.3 Формування комплексної стратегії адаптації ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» в умовах динамічності ринку	51
Висновки до розділу 2	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності. Для вітчизняних підприємств будівельної галузі, до яких належить ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ», складність функціонування посилюється не лише циклічними економічними кризами, а й прямим впливом воєнних дій, руйнуванням логістичних ланцюгів, дефіцитом кваліфікованої робочої сили та постійними коливаннями вартості енергоносіїв і будівельних матеріалів. У таких умовах традиційні методи стратегічного планування, що базуються на екстраполяції минулих показників, втрачають свою ефективність. Постає гостра потреба у формуванні дієвих стратегій адаптації, які дозволять підприємству не лише пасивно реагувати на загрози, а й проактивно використовувати можливості, що виникають у динамічному зовнішньому середовищі.

Проблема адаптації організації до зовнішніх впливів є предметом дослідження багатьох провідних вчених, проте специфіка будівельного сектору, що характеризується довгим операційним циклом та високою капіталомісткістю, потребує глибшого вивчення механізмів гнучкості. Саме тому розробка стратегічних підходів до адаптації ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» є критично важливою для забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління та механізми адаптації господарської діяльності підприємства до змінних умов ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування стратегій адаптації ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» до динаміки зовнішніх факторів.

Метою роботи є аналіз існуючого стану та розробка комплексних стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення процесу адаптації ТОВ «УКР

ТЕТРІС БУД «КІЇВ» до викликів зовнішнього середовища для забезпечення ефективного функціонування організації.

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано наступні завдання:

- розкрити теоретичні основи формування стратегій адаптації організації;
- проаналізувати діяльність підприємства ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ»;
- провести аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ»;
- сформувати комплексну стратегію адаптації ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ» в умовах динамічності ринку.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи пізнання: системний підхід (для вивчення об'єкта як цілісної системи), метод логічного узагальнення, статистичний та фінансовий аналіз (при вивченні показників діяльності ТОВ), а також методи стратегічного аналізу (SWOT, PEST), що дозволили комплексно оцінити вплив зовнішнього оточення.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з менеджменту та маркетингу, офіційні статистичні дані, а також внутрішня фінансова та управлінська звітність ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ» за останні три роки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та сутність адаптації підприємства до зовнішнього середовища

У сучасних умовах глобальної турбулентності, коли економічні системи піддаються постійним шоківим впливам – від технологічних проривів четвертої промислової революції до масштабних геополітичних конфліктів та пандемій – категорія адаптації стає центральною у парадигмі стратегічного управління. Здатність підприємства не лише протидіяти негативним екзогенним чинникам, а й ефективно інтегрувати зміни у власну структуру для забезпечення подальшого розвитку, визначає його конкурентоспроможність та життєстійкість. Поняття адаптації є багатогранним, охоплюючи біологічні, кібернетичні, соціологічні та економічні аспекти, що потребує глибокого теоретичного осмислення її сутності.

Етимологічно термін «адаптація» походить від латинського *adaptatio*, що означає пристосування. Первинно сформувавшись у біології для опису процесу еволюційного пристосування живих організмів до умов навколишнього середовища, у XX столітті ця категорія була запозичена економічною наукою та теорією систем. У загальному науковому дискурсі адаптація розглядається як специфічна форма відображення системами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, яка полягає у встановленні динамічної рівноваги та забезпеченні стійкості.¹ Такий підхід підкреслює, що адаптація не є статичним станом, а являє собою безперервний процес самозбереження системи в умовах мінливості.

Наукова думка щодо економічної адаптації пройшла шлях від пасивного розуміння «виживання» до активного управління змінами. Дж. Баркрафт одним із перших зауважив, що будь-яка адаптація є процесом інтеграції, що в контексті підприємства означає гармонізацію внутрішніх бізнес-процесів із зовнішніми

вимогами [1]. Розглядаючи підприємство як цілісну систему, дослідники виокремлюють кілька фундаментальних концептуальних підходів до трактування цієї категорії.

Кібернетичний підхід акцентує увагу на управлінській природі адаптації. Л.А. Растригін прямо ототожнює адаптацію з управлінням, визначаючи її як процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури та поведінки системи для досягнення поставлених цілей у мінливому середовищі [1]. Тут адаптація виступає механізмом саморегуляції, де підприємство використовує зворотний зв'язок для корекції своїх дій.

Економічний підхід є більш прагматичним і зосереджується на ринкових формах господарювання. У цьому контексті науковці, такі як С.В. Кудлаєнко, виділяють адаптацію як ступінь освоєння «нових правил гри», що забезпечує баланс між попитом і пропозицією та максимізацію прибутку в умовах лібералізації ринку.¹ Важливим є розуміння адаптації як реакції, що протидіє зниженню ефективності. Відомий вчений Р.Л. Акофф стверджував, що адаптація – це така реакція на зміну умов, яка нейтралізує дійсне чи потенційне зниження результативності поведінки системи [1].

Сучасні дослідники, зокрема Н.В. Якименко-Терещенко та Л.С. Кожуріна, розглядають адаптивне управління як гнучку систему, спрямовану на реалізацію механізму пристосування через формування специфічних інструментів прийняття збалансованих управлінських рішень у конкурентному середовищі [3]. Це дозволяє виокремити адаптивність як внутрішню якість системи – її здатність або бажання змінюватися, щоб відповідати новим умовам [4].

Нижче наведено порівняльний аналіз ключових теоретичних підходів до визначення сутності адаптації підприємства (табл. 1.1).

Аналізуючи погляди О. Бабич та А. Буднікової, можна дійти висновку, що адаптивність визначається можливістю підтримки динамічної відповідності між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем, що досягається завдяки мобільності та швидкості реагування [5]. Таким чином,

сутність адаптації полягає у переході системи з одного стану стійкої рівноваги в інший, що забезпечує не лише виживання, а й сталий розвиток.

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз ключових теоретичних підходів до визначення сутності адаптації підприємства

Підхід	Основна концепція	Роль підприємства
Кібернетичний	Адаптація як процес управління та саморегуляції параметрів системи.	Активний суб'єкт управління змінами.
Біологічний	Пристосування для виживання та збереження цілісності.	Реактивний організм, що прагне стабільності.
Економічний	Максимізація прибутку та освоєння нових ринкових правил.	Економічний агент у пошуку рівноваги.
Інтегративний	Поєднання внутрішнього потенціалу з вимогами зовнішнього середовища.	Відкрита система, що прагне відповідності.
Процесний	Цілеспрямована зміна структури та властивостей у відповідь на подразники.	Трансформаційний механізм.

Джерело: складено автором на основі [1-5]

Зовнішнє середовище підприємства є складною, багатокомпонентною системою факторів та умов, що існують незалежно від волі менеджменту фірми, проте мають вирішальний вплив на її стратегічну траєкторію [7]. Наукове структурування цього середовища є необхідним кроком для розробки ефективних адаптивних механізмів. Традиційно в економічній теорії зовнішнє середовище поділяють на два основні рівні: макросередовище (середовище непрямого впливу) та мікросередовище (середовище безпосереднього впливу).

Макросередовище формує загальний контекст функціонування бізнесу. Його фактори мають опосередкований характер, проте вони визначають довгострокові рішення та встановлюють межі можливого для підприємства [7]. Ф. Котлер та інші класики менеджменту виділяють шість основних груп факторів макросередовища: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні та культурні [8].

Економічні фактори включають стан національної економіки, інфляційні процеси, податкову політику, рівень відсоткових ставок та загальну ринкову кон'юнктуру. Ці чинники визначають купівельну спроможність та доступність ресурсів. Політико-інституційні фактори охоплюють стабільність уряду, рівень корупції, державну політику приватизації та протекціонізму. У сучасних умовах особливого значення набувають науково-технічні тенденції, що характеризуються скороченням життєвого циклу технологій та вимогами до високої кваліфікації кадрів [8].

Мікросередовище (оперативне середовище) складається з учасників ринку, з якими підприємство вступає у безпосередні контактні відносини (таблиця 1.2). Це суб'єкти, що прямо впливають на щоденні операційні процеси та стратегічну позицію фірми. До них відносять споживачів, конкурентів, постачальників, посередників та різні контактні аудиторії (профспілки, місцеві органи влади, акціонери) [7].

Таблиця 1.2 – Рівні середовища підприємства

Рівень середовища	Ключові фактори впливу	Характер контролю підприємства
Макросередовище	Економічні, політичні, соціальні, технологічні, юридичні, екологічні.	Практично неконтрольовані; потребують постійного моніторингу.
Мікросередовище	Споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, громадські організації.	Частково контрольовані через партнерство та маркетинг.
Внутрішнє середовище	Кадри, фінанси, технології, оргструктура, культура, менеджмент.	Повністю контрольовані; є об'єктом адаптивних змін.

Джерело: складено автором на основі [7]

Згідно з підходом З.Є. Шершньової та С.В. Оборської, зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість і на які організація або не може впливати зовсім, або має незначний вплив. Проте окремі автори, як-от В.О. Василенко, розглядають зовнішнє середовище як специфічний «бізнес-ресурс», що при правильній адаптації надає нові можливості для зростання [7].

Для розробки адекватних управлінських рішень необхідно класифікувати адаптацію за різними ознаками, що дозволяє диференціювати методи впливу на систему залежно від природи зовнішніх викликів. У науковій літературі виділяють розгалужену систему видів адаптації.

Однією з найбільш фундаментальних є класифікація за Р.Л. Акоффом, який поділяв дії підприємств на активні та пасивні [1]. Пасивна адаптація передбачає зміну власної поведінки або внутрішніх параметрів підприємства для підвищення ефективності у відповідь на зміни середовища. Активна адаптація, навпаки, спрямована на цілеспрямовану зміну зовнішнього середовища під потреби підприємства. В умовах кризи більшість суб'єктів змушені використовувати пасивні форми, проте стратегічно успішні компанії прагнуть до активної адаптації, часто за підтримки державних інституцій.

За станом системи та часовим горизонтом А.О. Мельник пропонує розрізняти статичну та динамічну адаптацію. Статична адаптація є результатом раніше вироблених реакцій і формує адаптаційний потенціал підприємства (вже накопичені властивості, що дозволяють протистояти стандартним загрозам). Динамічна адаптація – це безперервний процес взаємодії з чинниками середовища безпосередньо під час діяльності, що вимагає пошуку нових шляхів виживання у нестандартних ситуаціях [1].

З огляду на внутрішню структуру підприємства, адаптацію поділяють на кілька ключових видів:

- Економічна адаптація: пов'язана зі зміною фінансово-економічних параметрів діяльності, цінової політики та методів розподілу ресурсів [2].
- Організаційна адаптація: передбачає трансформацію організаційної структури, методів управління та засвоєння статусу робочих місць у системі [2].
- Технологічна (науково-технічна) адаптація: стосується впровадження інновацій, оновлення виробничих потужностей та використання досягнень НТП [2].
- Соціально-психологічна адаптація: пристосування колективу до нових соціокультурних норм, фізіологічних навантажень та взаємин у групі [11].

– Професійна адаптація: розвиток трудових здібностей, навичок та знань персоналу відповідно до нових вимог ринку (таблиця 1.3) [11].

Таблиця 1.3 – Класифікації та види адаптації

Критерій класифікації	Види адаптації	Коротка характеристика
За спрямованістю	Розвиток / Виживання	Орієнтація на зростання або на збереження фондів.
За часом	Постійна / Періодична / Тимчасова	Регулярність адаптивних дій.
За охопленням	Комплексна / Конкретна	Масштаб змін у межах всієї організації чи підрозділу.
За характером змін	Кількісна / Якісна / Модуляційна	Сутність трансформаційних процесів.
За обсягом	Колективна / Індивідуальна	Рівень суб'єктів, що адаптуються.

Джерело: складено автором на основі [11]

Ефективна адаптація має бути комплексною, оскільки ігнорування хоча б одного з її аспектів (наприклад, соціально-психологічного при технічному переоснащенні) може призвести до системних збоїв та втрати ресурсів [1].

Адаптація як специфічна функція управління володіє набором характеристик, що відрізняють її від звичайного операційного регулювання. Ці характеристики визначають глибину та якість пристосування підприємства до зовнішніх викликів.

Першою і головною характеристикою є цілеспрямованість [6]. Процес адаптації завжди орієнтований на досягнення певного результату – збереження стійкості, максимізацію прибутку або завоювання ринкової частки. Без чіткої мети адаптація перетворюється на хаотичну зміну параметрів, що може погіршити стан підприємства.

Динамічність визначає необхідність постійного руху та коригування параметрів системи у відповідь на зміни, що відбуваються безперервно [12]. Це стан, який характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах мінливості.

Комплексність припускає наявність повного охоплення всіх підсистем підприємства адаптивними заходами [13]. Оскільки підприємство є органічною цілісністю, зміни в одній частині (наприклад, маркетинговій стратегії) неминуче вимагають адаптації в інших (виробництві, логістиці, кадрах).

Альтернативність та багатоваріантність вказують на те, що процес еволюції підприємства включає кілька можливих шляхів розвитку [13]. Адаптивне управління передбачає вибір найбільш раціонального варіанта з набору доступних альтернатив.

Крім того, науковці виділяють такі властивості, як синергічність (цілеспрямована дія елементів посилює загальний ефект), ієрархічність та наукова обґрунтованість [12]. Зворотний зв'язок є критичним елементом, що дозволяє системі оцінювати ефективність проведених змін та вчасно їх коригувати.

Процес адаптації не є спонтанним; він вимагає чіткої послідовності дій, що інтегруються у загальну стратегію розвитку підприємства. Науковці пропонують поетапний підхід до реалізації адаптивних заходів, що дозволяє мінімізувати ризики та раціонально використовувати ресурси [15]:

- Усвідомлення місії та стратегічних цілей: визначення глобальної причини існування підприємства та встановлення орієнтирів, які необхідно зберегти або досягти через адаптацію [15].
- Моніторинг та аналіз зовнішнього середовища: глибоке вивчення факторів макро- та мікрорівнів для ідентифікації можливостей та загроз [15].
- Внутрішня діагностика (SWOT-аналіз): оцінка сильних та слабких сторін, аналіз ефективності господарської діяльності та конкурентного статусу фірми [9].
- Формування стратегічних альтернатив: розробка різних сценаріїв адаптації на основі зібраної інформації. Оцінка альтернатив проводиться за критеріями збалансованості, реалізованості та рівня ризиків [15].
- Вибір та прийняття адаптивного рішення: обрання найбільш доцільної стратегії, яка може базуватися на матриці «нестабільність середовища –

інтегральний показник адаптивності» [17].

- Реалізація стратегії: здійснення конкретних заходів, розробка функціональних планів та політики в окремих сферах діяльності (маркетинг, фінанси, персонал) [15].

- Моніторинг та оцінка ефективності: постійний контроль за ходом реалізації та оцінка необхідності коригування курсу [15].

Важливим аспектом на етапі реалізації є управління змінами. Тут виділяють два підходи: революційний (реінжиніринг), що передбачає радикальне перепроєктування процесів, та еволюційний (організаційний розвиток), який базується на поступовому вдосконаленні та природному оновленні господарської системи [18]. Вибір між ними залежить від інтенсивності тиску зовнішнього середовища та внутрішнього ресурсу підприємства.

У сучасних умовах, зокрема в контексті воєнних конфліктів та глобальної цифровізації, зміст адаптації трансформується у забезпечення організаційної резильєнтності – здатності підприємства виявляти зміни, швидко інтерпретувати їх та трансформувати процеси для збереження життєдіяльності [19]. Стійкість бізнесу тепер залежить не лише від фінансових резервів, а й від здатності до швидкої цифрової реконфігурації.

Цифрова трансформація виступає каталізатором адаптивності. Використання таких інструментів, як ERP-системи для консолідації даних, CRM-платформи для управління відносинами з клієнтами в умовах дистанційної роботи та хмарні сервіси для координації розподілених команд, дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність навіть у екстремальних умовах [19].

Розвиток підприємства та його адаптивність перебувають у діалектичному зв'язку: якщо підприємство не розвивається і не нарощує економічний потенціал, його опірність зовнішнім загрозам знижується, що веде до деградації системи [20]. Таким чином, адаптація є не просто механізмом пристосування, а

фундаментальною умовою стратегічного розвитку, що забезпечує довгострокову стійкість у нестабільному світі.

Висновки щодо теоретичного аналізу адаптації підкреслюють, що вона є складною динамічною категорією, яка поєднує в собі як реактивні заходи щодо виживання, так і проактивні стратегії розвитку. Розуміння сутності адаптації як процесу цілеспрямованої трансформації дозволяє менеджменту підприємства будувати гнучкі системи управління, здатні ефективно функціонувати в умовах будь-якої складності.

1.2 Концепція адаптації як інструменту забезпечення стратегічної стійкості

Сучасний стан глобального економічного середовища характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, що змушує науковців та практиків менеджменту переосмислювати фундаментальні засади життєздатності підприємств. У межах сучасного менеджменту адаптація розглядається як здатність підприємства змінюватися відповідно до трансформацій у середовищі функціонування без втрати системної цілісності, конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Важливою методологічною межею є розрізнення понять «адаптація» та «адаптивність». Якщо адаптація – це безпосередньо процес або сукупність дій, то адаптивність є іманентною властивістю системи, її потенційною спроможністю до змін (таблиця 1.4) [26].

Таблиця 1.4 – Теоретичні підходи до визначення адаптивності підприємства

Авторський підхід	Сутність визначення	Пріоритетний акцент
О. Бабич, А. Буднікова	Можливість підтримки відповідності між внутрішнім потенціалом і зовнішнім середовищем шляхом мобільності та швидкості реагування	Динамічна відповідність потенціалу
А. Бекмурзіна, К. Бояринова	Складний критерій, що характеризується здатністю оперативно пристосовуватись до змін та можливістю трансформації	Оперативність трансформації

А. Бойко	Здатність змінювати параметри та функції при зовнішніх впливах для забезпечення існування системи	Функціональне виживання
М. Турко	Категорія, що характеризує здатність підприємства як відкритої системи пристосовуватися для забезпечення бажаної ефективності	Системна ефективність
В. Ячменьова, З. Османова	Характеристика соціально-економічної системи, необхідна для визначення характеру та ступеня структурних змін	Параметризація змін
К. Чуйко	Здатність реагувати на мінливість умов для досягнення фінансово-економічного стану, що дозволяє зберегти безпеку	Економічна безпека

Джерело: складено автором на основі [26]

Аналіз представлених підходів дозволяє зробити висновок, що адаптивність є базовою компетенцією, яка має бути інтегрована у всі рівні управлінської системи [22]. Вона проявляється не лише на рівні стратегії, а й у операційній діяльності, організаційній структурі, технологіях та системі корпоративного управління. Більше того, адаптація міжнародних практик управління резильєнтністю стає основою для підвищення стійкості української економіки в умовах глобальної нестабільності [21].

Р. Акофф зазначав, що адаптивна реакція може бути двох типів: пасивна (система змінює свою поведінку) та активна (система змінює середовище) [23]. У сучасних реаліях активна адаптація набуває форми «стратегічного маневрування», коли підприємство не чекає на зміни, а формує їх, створюючи нові ринкові ніші або змінюючи правила гри [24]. Таким чином, адаптація виступає головним критерієм ефективності діяльності в умовах кризи, де швидкість прийняття рішень стає вирішальною конкурентною перевагою.

Для побудови ефективної системи адаптивного управління необхідно чітко структурувати види адаптації за різними ознаками. Це дозволяє керівництву обирати найбільш адекватні інструменти реагування залежно від природи дестабілізуючого фактору. Наукові розробки А. Мельник, С. Кудлаєнка та інших

дослідників пропонують розгалужену класифікацію, яка охоплює часові, функціональні та результативні аспекти [3].

За часовими характеристиками адаптація поділяється на три види. Тимчасова адаптація передбачає використання засобів пристосування лише у випадках гострої потреби. Періодична адаптація характеризується тим, що зміни в управлінні відбуваються тільки при безпосередній зміні параметрів середовища. Постійна адаптація є найбільш досконалою формою, що передбачає безперервне вдосконалення системи в умовах перманентної нестабільності [23].

За критерієм набутого досвіду виділяють статичну та динамічну адаптацію. Статична адаптація базується на існуючих алгоритмах і процедурах, тоді як динамічна передбачає створення нових знань та способів дії безпосередньо в процесі реагування на виклик (таблиця 1.5) [26].

Таблиця 1.5 – Детальна класифікація видів адаптації підприємства

Критерій класифікації	Види адаптації	Сутність та роль у стратегічній стійкості
За формою взаємодії	Індивідуальна	Самостійне пристосування підприємства до середовища
	Групова	Спільні дії суб'єктів галузі чи регіону для збереження інтересів
За характером змін	Кількісна	Зміна інтенсивності використання існуючих ресурсів
	Якісна	Впровадження принципово нових технологій та методів
	Модуляційна	Гнучка зміна інструментів; оптимальна для перехідних періодів
За цільовою спрямованістю	На виживання	Формування безбитковості в екстремальних умовах
	На розвиток	Розширення масштабів діяльності успішними фірмами
За результатом	Конструктивна	Призводить до покращення фінансово-економічного стану
	Деструктивна	Несистемні дії, що ведуть до втрати потенціалу
За рівнем завершеності	Завершена	Повне досягнення відповідності середовищу
	Незавершена	Процес адаптації триває або був перерваний

Джерело: складено автором на основі [23, 26]

Особливе значення в сучасних умовах має поділ на індивідуальну та групову адаптацію. Авторські дослідження вказують, що в умовах глибокої кризи групова адаптація (через асоціації, стратегічні альянси чи кластери) є ефективнішою, оскільки дозволяє розділяти ризики та консолідувати ресурси для виживання [23].

З позицій об'єктно-суб'єктного підходу, об'єктом адаптивного управління є діяльність підприємства в цілому або його окремі підсистеми (виробнича, фінансова, маркетингова), а суб'єктом – управлінський персонал, який реалізує комплекс дій для підтримки конкурентоспроможності [30]. Виробнича адаптація персоналу розглядається як процес пристосування працівника до умов праці та цілей організації, що є критично важливим для збереження внутрішньої цілісності системи [31]. Кінцевою метою такої адаптації є отримання «відданого та надійного працівника», який сприймає цілі компанії як власні, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність та стійкість.

Стратегічна стійкість підприємства визначається як його здатність досягати місії та цілей за умови постійного дестабілізуючого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів [29]. Вона відображає міцність і надійність елементів системи, її вертикальних та горизонтальних зв'язків, а також здатність витримувати навантаження без втрати функціональних параметрів [32].

Концепція адаптації виступає основним інструментом забезпечення такої стійкості. Адаптивні механізми дозволяють системі пристосовуватись до впливів середовища без втрати принципово характерних ознак [26]. Стійкість підприємства не є статичною величиною; вона має ієрархічну структуру залежно від часового горизонту (таблиця 1.6).

У межах економічної стійкості виділяють специфічні види: фінансову (стабільність показників платоспроможності), технологічну (здатність до інновацій) та організаційну (ефективність культури та структури) [32].

Таблиця 1.6 – Рівні та складові стійкості підприємства

Рівень стійкості	Часовий горизонт	Характеристика та роль адаптації
Оперативна	Короткостроковий	Здатність функціонувати в поточному моменті, долаючи раптові збої
Тактична	Середньостроковий	Відповідність плановим показникам розвитку в умовах коливань ринку
Стратегічна	Довгостроковий	Стабільна життєздатність, накопичений «запас міцності» та імунітет до шоків

Джерело: складено автором на основі [32]

Для того, щоб розвиток підприємства був справді стійким, має бути дотримане «Золоте правило економіки», яке встановлює оптимальне співвідношення темпів росту ключових фінансових показників [32]:

$$T_{\Pi} > T_B > T_{BK} > T_A \quad (1.1)$$

де T_{Π} – темп росту прибутку;

T_B – темп росту виручки;

T_{BK} – темп росту власного капіталу;

T_A – темп росту активів.

Виконання цієї нерівності свідчить про те, що адаптаційні заходи ведуть до підвищення рентабельності та прискорення оборотності коштів, що зміцнює стратегічну позицію на ринку [32].

Стратегічна стійкість підтримує конкурентоспроможність, яка на оперативному рівні є основою для накопичення ресурсів, а в довгостроковій перспективі трансформується у здатність виживати при зміні макроекономічних, політичних чи екологічних парадигм. Таким чином, пошук умов стратегічної стійкості означає розгляд поведінки підприємства в періоді, коли всі ресурси і витрати є змінними, а головною метою стає підвищення сукупної вартості бізнесу.

Одним із найсучасніших теоретичних підґрунть адаптації як інструменту стійкості є теорія динамічних спроможностей. Вона фокусується на тому, як

підприємства можуть ефективно реагувати на радикальні зміни середовища, коли традиційні конкурентні переваги (лідерство за витратами чи диференціація) стають неактуальними [33]. Динамічна спроможність визначається як здатність організації цілеспрямовано адаптувати свою ресурсну базу [35].

Концепція, запропонована Д. Тісом, Г. Пізано та А. Шуен, виділяє три ключові взаємопов'язані спроможності, необхідні для виживання та процвітання [34]:

- Відчуття: здатність швидко вчитися, розпізнавати можливості та загрози, уникати стратегічних «сліпих плям».
- Захоплення: інтеграція нових стратегічних активів (технологій, знань, зворотного зв'язку від клієнтів) у процеси компанії для створення цінності.
- Трансформація: постійна перебудова та реконфігурація існуючих активів і структур для відповідності новим вимогам.

Ці спроможності не функціонують ізольовано. Важливу роль відіграє «ко-спеціалізація» – поєднання фізичних, людських та інтелектуальних ресурсів таким чином, щоб їхня спільна вартість перевищувала суму окремих частин (таблиця 1.7) [33].

Таблиця 1.7 – П'ять ключових динамічних спроможностей для стратегічних інновацій

Спроможність	Зміст та механізм дії	Роль у стратегічному оновленні
Визначення меж	Визначення фокусу та кордонів інноваційних зусиль	Узгодження інновацій зі стратегією
Конфігурування	Динамічний перерозподіл ресурсів на основі пріоритетів	Оптимізація ресурсного портфеля
Сприйняття	Моніторинг змін зовнішнього середовища та їх зіставлення з внутрішніми силами	Ідентифікація нових можливостей
Заволодіння	Швидке впровадження нових рішень для захоплення цінності	Реалізація ринкового потенціалу
Перетворення	Перебудова процесів та структур для впровадження інновацій	Забезпечення тривалої стійкості

Джерело: складено автором на основі [37]

Реалізація цих спроможностей вимагає специфічної організаційної культури та залучення персоналу. Важливим медіатором у цьому процесі виступає інновація, а модератором – здатність до організаційного навчання. Підприємства з високою здатністю до навчання краще обмінюються ідеями, накопичують знання та швидше впроваджують цифрові інструменти, що значно підсилює зв'язок між адаптивністю та стійкою конкурентною перевагою [32].

Адаптація як інструмент стійкості неможлива без глибокого переосмислення досвіду. Кріс Арджиріс та Дональд Шьон у 1970-х роках розробили концепцію навчання за подвійною петлею, яка стала фундаментом для стратегічної адаптації в умовах високої невизначеності [37].

Навчання за одинарною петлею фокусується на виправленні помилок у межах існуючих правил та припущень. Це схоже на роботу термостата, який вмикає підігрів, коли температура падає нижче заданої межі, не питаючи, чому встановлено саме таку межу [38]. Такий підхід ефективний для операційної діяльності та рутинних процесів, але він може стати пасткою в умовах радикальних змін.

Навчання за подвійною петлею передбачає критичний перегляд самих «керуючих змінних» – цілей, політик та норм, що лежать в основі рішень. Це дозволяє організації не просто реагувати на зміни, а випереджати їх, змінюючи свою ментальну модель та стратегічну парадигму (таблиця 1.8) [38].

Таблиця 1.8 – Порівняння рівнів організаційного навчання

Параметр порівняння	Одинарна петля	Подвійна петля
Основний фокус	Покращення методів та дій	Перегляд цілей та припущень
Запитання	«Чи робимо ми речі правильно?»	«Чи робимо ми правильні речі?»
Результат	Інкрементальні зміни (ефективність)	Трансформаційні зміни (інновації)
Ризики	Ригідність, «сліпі плями»	Опір змінам, страх невдачі
Приклад	Корекція бюджету при відхиленні	Зміна бізнес-моделі через зміну ринку

Джерело: складено автором на основі [38-39]

Процес навчання за подвійною петлею включає трансформацію неявних знань – глибинних переконань, які важко сформулювати, – у явні знання, що підлягають критичному аналізу. Це вимагає створення «безпечного середовища», де працівники можуть ставити під сумнів статус-кво та пропонувати нестандартні рішення [40]. У періоди криз, таких як пандемія COVID-19, саме навчання за подвійною петлею дозволило організаціям (наприклад, школам чи медичним закладам) не просто адаптувати розклад, а повністю змінити підхід до надання послуг через цифровізацію [41].

Для розуміння динаміки стратегічної стійкості доцільно використовувати модель адаптивного циклу, розроблену К. С. Холлінгом. Ця концепція описує чотири фази розвитку складних адаптивних систем, пояснюючи неминучість змін та роль криз у оновленні [42].

Фази адаптивного циклу включають:

- Зростання (r -фаза). Швидке накопичення ресурсів, високий потенціал для змін, підприємницька енергія. Система гнучка, але ще не консолідована.
- Зрілість/Збереження (K -фаза). Ресурси накопичуються повільніше, зв'язки стають жорсткими та стабільними. Система стає ефективною, але втрачає резильєнтність (стійкість до збурень).
- Вивільнення (Ω -фаза). Фаза колапсу або швидкої кризи, викликана збуренням. Тісні зв'язки розриваються, ресурси вивільняються.
- Реорганізація (α -фаза). Етап високої невизначеності та інновацій. Вивільнені ресурси використовуються для експериментів та формування нових траєкторій розвитку.

Рух через ці фази не є лінійним у часі. Системи можуть «застрягати» у певних пастках. Наприклад, пастка бідності виникає, коли потенціал та різноманітність знищені зовнішньою силою, що унеможливорює відновлення. Пастка ригідності характерна для систем з високим потенціалом та зв'язністю, які занадто стійкі до змін, навіть коли вони вже не є ефективними (таблиця 1.9) [45].

Таблиця 1.9 – Характеристики фаз адаптивного циклу за Холлінгом

Фаза	Потенціал	Зв'язність	Резильєнтність	Стратегічна дія
Зростання (γ)	Низький	Низька	Висока	Експерименти, захоплення ринку
Зрілість (K)	Високий	Висока	Низька	Оптимізація, консервація
Вивільнення (Ω)	Високий	Знижується	Низька	Кризовий менеджмент, ліквідація
Реорганізація (α)	Низький	Низька	Висока	Пошук нових ідей, інновації

Джерело: складено автором на основі [22]

Важливим висновком з цієї моделі є те, що кризи (Ω -фаза) є необхідною умовою для інновацій (α -фаза). Наприклад, пандемія зруйнувала традиційні моделі охорони здоров'я, що дозволило вивільнити ресурси для розвитку телемедицини, яка тепер переходить у нову фазу зростання. Розуміння того, де знаходиться підприємство в цьому циклі, дозволяє керівництву уникати витрати ресурсів у неправильному напрямку та готуватися до неминучих.

Сучасний світ пройшов еволюцію від концепції SPOD (сталого та передбачуваного) через VUCA (нестабільного та невизначеного) до BANI-світу. Аббревіатура BANI (Brittle – крихкий, Anxious – тривожний, Non-linear – нелінійний, Incomprehensible – незбагненний) найкраще описує умови, в яких діє український бізнес сьогодні [47].

Для адаптації в такому середовищі підприємство має володіти набором компетентностей: балансуванням, гнучкістю та здатністю швидко приймати рішення без ґрунтового обмірковування в умовах дефіциту часу. В цьому контексті концепція «антикрихкості» Насіма Талеба стає ключовим інструментом забезпечення стратегічної стійкості [48].

Антикрихкість – це здатність не просто витримувати удари чи бути гнучким, а ставати кращим під дією тиску, хаосу та випадковостей. На відміну від стійкості (яка повертає систему до початкового стану), антикрихкість дозволяє системі еволюціонувати та акумулювати резерви саме в непередбачуваних умовах (таблиця 1.10) [48].

Таблиця 1.10 – Порівняння реакцій систем на хаос (за Н. Талебом)

Тип системи	Образна аналогія	Реакція на стрес/хаос	Стратегічний результат
Крихка	Дамоклів меч	Руйнується при зіткненні з невідомим	Поразка в умовах «Чорних лебедів»
Стійка	Фенікс	Чинить опір змінам, відновлюється	Виживання без розвитку
Антикрихка	Гідра	Отримує користь від помилок та стресу	Перетворення загроз у можливості

Джерело: складено автором на основі [48]

Стратегія антикрихкості передбачає оцінку ймовірності появи «Чорних лебедів» (рідкісних непередбачуваних подій) та формування заходів для реорганізації ще до їх настання. Вона дозволяє управлінському механізму бути достатньо гнучким, щоб змінюватися відповідно до викликів сучасної турбулентності, що характеризується пришвидшенням фінансових та матеріальних потоків [49]. Практичним прикладом антикрихкості є малий бізнес, який під час кризи здатний миттєво переорієнтуватись на онлайн-продукти або нові ніші, тоді як великі корпорації можуть виявитись занадто неповороткими (крихкими) [48].

Стратегічна стійкість напряду залежить від вміння адаптувати бізнес-стратегію до фаз економічного циклу. Традиційно виділяють чотири фази: експансія (зростання), пік (перенасичення), рецесія (спад) та дно (найнижча точка перед відновленням) [28]. Кожна фаза вимагає специфічних інструментів адаптації для управління грошовими потоками та маржинальністю.

У фазі рецесії доходи падають, а дебіторська заборгованість повертається із затримками, що вимагає «розумного скорочення витрат» та перегляду бюджетів щомісяця. Навпаки, у фазі експансії може виникнути «касовий розрив росту», коли для задоволення попиту потрібно різко збільшити закупівлі (таблиця 1.11) [28].

Таблиця 1.11 – Інструменти адаптації фінансової стратегії до циклічності

Інструмент	Призначення та механізм	Роль у забезпеченні стійкості
Диверсифікація	Робота з декількома постачальниками та клієнтами	Зниження залежності від одного контрагента
Сценарне планування	Розробка планів для «найкращого», «найгіршого» та «реалістичного» випадків	Підготовка до непередбачуваних поворотів
Фінансова гнучкість	Оплата частинами, використання беззаставних кредитів	Захист від касових розривів
Моніторинг КРІ	Постійний аналіз інфляції, вартості енергії та ланцюгів постачання	Раннє виявлення загроз

Джерело: складено автором на основі [28]

Прикладом успішної адаптивності є поведінка українських компаній під час енергетичних криз. Гнучкі гравці перенаправили кошти з маркетингу на забезпечення енергонезалежності (генератори), що дозволило зберегти операційну діяльність та лояльність клієнтів. Фінансова гнучкість дозволяє не просто виживати, а й атакувати ринок, поки конкуренти економлять. Таким чином, бізнес-стратегія – це насамперед вміння вчасно відмовлятися від неактуальних ідей на користь тих, що принесуть максимальний ефект у поточних умовах [28].

Останнім етапом формування концепції адаптації як інструменту стійкості є розробка системи оцінювання. Ефективність адаптації – це не лише економічний ефект у грошовому вимірі, а й ступінь відповідності результату запланованим цілям та імовірність виконання стратегічних завдань [50]. Оцінювання рівня адаптованості має бути комплексним і охоплювати управлінську, фінансову, маркетингову та кадрову сфери [22].

Для інтегрального оцінювання ступеня адаптованості до умов нестабільного середовища використовується методика, що базується на співвідношенні фактичних значень показників з еталонними, з урахуванням вагових коефіцієнтів (таблиця 1.12) [51].

Таблиця 1.12 – Система ключових показників (KPI) для моніторингу адаптивності

Напрямок оцінювання	Ключові індикатори (KPI)	Характеристика
Фінансовий	Рентабельність (ROI), ліквідність, коефіцієнт автономії	Здатність фінансувати зміни та зберігати стабільність
Управлінський	Продуктивність управлінської праці, швидкість прийняття рішень	Гнучкість управлінської структури
Маркетинговий	Частка ринку, вартість залучення ліда (CAC/CPL), ROMI	Ринкова привабливість та лояльність клієнтів
HR та культура	Плинність кадрів, рівень задоволеності, час адаптації персоналу	Організаційний клімат та готовність до змін
Виробничий	Ефективність обладнання, відсоток браку, рівень цифровізації	Технологічна адаптивність та інноваційність

Джерело: складено автором на основі [22, 28, 36, 51-52]

Результативність адаптації може бути завершеною або незавершеною, прибутковою або збитковою, а головне – спрямованою на виживання або на розвиток [26]. Суб'єктивними показниками успіху є бажання працівників залишатися в організації та поліпшення внутрішнього клімату [34].

Отже, концепція адаптації як інструменту стратегічної стійкості базується на синтезі теорії динамічних спроможностей, організаційного навчання та системних циклів. Вона дозволяє підприємству не просто протистояти кризам, а використовувати їх як каталізатор для зростання, забезпечуючи конкурентоспроможність у непередбачуваному світі [34]. Побудова системи моніторингу адаптивності є необхідною умовою для розробки стратегій розвитку, що враховують адаптивний потенціал як основний ресурс стійкості [22].

1.3 Методичні підходи до оцінювання адаптаційного потенціалу організації

Сучасне бізнес-середовище характеризується екстремальним рівнем невизначеності, що зумовлено як глобальними трансформаціями, так і

специфічними локальними кризами. У цих умовах категорія адаптаційного потенціалу виходить на передній план як ключовий детермінант виживання та розвитку будь-якої організації. Оцінювання цього потенціалу є складним багатофакторним процесом, що потребує інтеграції різноманітних методичних підходів – від аналізу макросередовища до діагностики внутрішніх психологічних та ресурсних резервів. Дане дослідження присвячене систематизації методологічного інструментарію оцінки адаптаційного потенціалу, з особливим акцентом на застосування PEST-аналізу та його розширених модифікацій у контексті забезпечення антикризової стійкості.

Адаптаційний потенціал організації не є статичною величиною; це динамічна сукупність ресурсів, компетенцій та стратегічних можливостей, які дозволяють системі трансформуватися у відповідь на виклики середовища без втрати функціональної цілісності. В основі розуміння цього феномену лежить здатність до мобілізації внутрішніх резервів задля нейтралізації негативного впливу зовнішніх чинників. Наукова думка розглядає адаптаційний потенціал як фундамент антикризової стійкості, де адаптивні можливості виступають рушійною силою для переходу організації з одного якісного стану в інший [55].

Дослідники виділяють кілька рівнів адаптаційного потенціалу, кожен з яких потребує специфічних управлінських рішень: високий, достатній, задовільний та низький. Високий рівень характеризується наявністю значних резервів та високою швидкістю реакції, тоді як низький рівень свідчить про критичну вразливість організації. Забезпечення своєчасної адаптивної реакції стає основним завданням діяльності підприємства в умовах нестабільності ринку.

У науковому дискурсі існують різні погляди на структуру адаптивності. О. Пастухова розмежовує поняття «адаптивні ознаки» та власне «адаптивність», підкреслюючи, що остання є інтегральною властивістю системи. Інші автори, такі як В. Ячменьова та З. Османова, наголошують на системному характері адаптивності, що охоплює всі сфери діяльності – від фінансової до соціально-психологічної. Таким чином, об'єктом оцінювання виступає не лише фінансова

звітність, а й гнучкість організаційної структури, якість людського капіталу та технологічна готовність до інновацій [56].

Найбільш фундаментальним інструментом для оцінки впливу зовнішнього середовища на адаптаційний потенціал є PEST-аналіз. Його призначення полягає в ідентифікації та оцінюванні політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних факторів, які визначають рамкові умови функціонування підприємства [57].

Таблиця 1.13 – Фактори PEST-аналізу

Група факторів	Опис та складові	Роль у формуванні адаптаційного потенціалу
Р (Політичні)	Законодавство, стабільність уряду, рівень корупції, торговельне право.	Визначають «правила гри» та рівень ризику для довгострокових інвестицій у розвиток.
Е (Економічні)	ВВП, відсоткові ставки, купівельна спроможність, рівень інфляції.	Визначають фінансову ємність ринку та здатність підприємства фінансувати зміни.
S (Соціальні)	Демографія, мобільність населення, рівень освіти, культурні цінності.	Формують якість трудового потенціалу та споживчі вподобання.
Т (Технологічні)	Витрати на НДДКР, рівень цифровізації, нові патенти, автоматизація.	Створюють базу для технологічного прориву та оптимізації процесів.

Джерело: складено автором на основі [57, 59, 61]

Політичні чинники (Р) включають податкову політику, торговельні обмеження, рівень державної підтримки галузі та загальну політичну стабільність. В умовах кризи ці фактори можуть як створювати бар'єри, так і відкривати нові «вікна можливостей» для адаптації. Економічні чинники (Е) – інфляція, курси валют, темпи економічного зростання – безпосередньо впливають на вартість адаптаційних заходів та доступність інвестиційних ресурсів [59].

Оцінювання цих факторів зазвичай проводиться експертним методом, де до процесу залучаються провідні фахівці організації: головний бухгалтер, економісти, менеджери зі збуту [60]. Такий підхід дозволяє отримати мультидисциплінарний погляд на проблему та мінімізувати суб'єктивні помилки.

Соціальні чинники (S) охоплюють демографічні зміни та культурні особливості, які впливають на структуру попиту та пропозицію робочої сили. Технологічні чинники (T) включають появу нових біотехнологій, інновацій у сільському господарстві та загальний рівень науково-технічного прогресу [61]. Цікавим є підхід, що пропонує доповнювати PEST-матрицю блоком «Global Problems» (PEST+G), який враховує такі явища, як урбанізація [57]. Урбанізація призводить до перерозподілу грошових потоків та зміни забезпеченості трудовими ресурсами, що критично впливає на адаптивність підприємств аграрного сектору.

Алгоритм проведення PEST-аналізу передбачає кілька етапів:

1. Формування переліку стратегічних факторів з високою ймовірністю реалізації.
2. Присвоєння кожній події певної ваги від 0 (незначна) до 1 (найважливіша), виходячи з її потенційного впливу на організацію.
3. Оцінка сили та напряму впливу кожного фактора експертами.

Для отримання більш точної картини доцільно використовувати методику PEST+M, яка додатково включає ринкові чинники [59]. Це дозволяє оцінити не лише макрорівень, а й безпосереднє конкурентне оточення, вимоги споживачів та місткість ринку.

SWOT-аналіз – це один із найпопулярніших інструментів стратегічного планування. Його суть полягає в розділенні факторів, що впливають на майбутнє підприємства, на чотири категорії: дві внутрішні (які підконтрольні компанії) та дві зовнішні (на які компанія впливати прямо не може).

Сама аббревіатура розшифровується так:

- S (Strengths) – сильні сторони. Внутрішні переваги компанії (унікальні технології, сильний бренд, низька собівартість, висококваліфікований персонал).
- W (Weaknesses) – слабкі сторони. Внутрішні недоліки (застаріле обладнання, брак фінансування, слабкий маркетинг, висока плинність кадрів).

- О (Opportunities) – можливості. Сприятливі фактори зовнішнього середовища (вихід на нові ринки, поява нових технологій, ослаблення конкурентів, державна підтримка галузі).

- Т (Threats) – загрози. Несприятливі зовнішні фактори (економічна криза, зміна законодавства, форс-мажори, поява сильних замінників вашого продукту).

Оцінювання адаптаційного потенціалу не обмежується аналізом зовнішнього середовища. Критично важливою є діагностика внутрішньої здатності підприємства до перетворень. У цьому аспекті виділяються підходи Л. Соколової та Ю. Степанової, які пропонують різні метрики для вимірювання адаптивності.

Л. Соколова пропонує оцінювати систему адаптації через поєднання двох інтегральних показників: конкурентоспроможності підприємства та його фінансової привабливості. В основі цього підходу лежить концепція «адаптаційного простору», де кожен стан підприємства описується вектором адаптивності. Управління процесом адаптації зводиться до мінімізації відхилення фактичного вектору від оптимального, що забезпечує найбільш ефективний шлях трансформації [63].

Додатково Соколова виділяє три ключові фактори оцінки ефекту від адаптації:

- Економічність та доцільність витрат на адаптаційні заходи.
- Рівень мотивації персоналу до впровадження змін.
- Якість функціонування самої системи адаптації як організаційного механізму.

Ю. Степанова розглядає результативність адаптації як кількісне вираження успішності пристосування до середовища. Її методика базується на використанні показників-індикаторів, які порівнюють поточний стан із бажаним (еталонним). Якщо фактичні значення індикаторів максимально наближені до планових, адаптація вважається успішною. Важливим елементом є врахування ресурсних

обмежень: якщо ресурсів недостатньо для досягнення ідеального стану, встановлюються потенційно можливі (кориговані) значення індикаторів [56].

Для формалізації процесу оцінювання використовуються математичні моделі, що дозволяють звести великий масив даних до єдиного інтегрального коефіцієнта. Одним із таких показників є коефіцієнт адаптаційних можливостей розвитку (K_{amr}), який слугує критерієм для вибору інструментів та заходів адаптації [60].

Розрахунок рівня окремих елементів адаптаційного потенціалу (R_i) здійснюється на основі зважування факторів [60]:

$$R_i = \sum_{j=1}^n \omega_j * x_j \quad (1.2)$$

де ω_j – вагомість i -го показника;

x_j – бальна оцінка i -го показника.

Критерієм оптимальності адаптаційної стратегії є максимізація інтегрального показника: $K_{amr} \rightarrow \max$ (таблиця 1.14). Для інтерпретації результатів використовується рівномірна шкала: значення від 0 до 1 свідчать про низький рівень можливостей, що робить певний напрям розвитку неприйнятним [60]. Високі значення свідчать про значний запас міцності.

Таблиця 1.13 – Діапазон K_{amr}

Діапазон K_{amr}	Рівень адаптивних можливостей	Характеристика стану організації
[0, 1)	Низький	Організація нездатна самостійно нівелювати зовнішні загрози; потрібна радикальна зміна моделі.
[1, 3)	Задовільний / Достатній	Підприємство має ресурси для виживання, але обмежене у розвитку.
****	Високий	Значні резерви, здатність використовувати зміни середовища як джерело зростання.

Джерело: складено автором на основі [55, 60]

Додатково, для комплексної діагностики стану підприємства, розрахунок K_{amr} має супроводжуватися оцінкою ймовірності банкрутства (за моделями Альтмана або Таффлера) та інтегральною оцінкою фінансового стану (модель Сайфулліна та Кадикова). Це дозволяє верифікувати, чи підкріплений адаптаційний потенціал реальною фінансовою стійкістю.

Системність та комплексність оцінювання забезпечується дотриманням певного алгоритму, який охоплює всі етапи – від ініціації до прийняття управлінського рішення. Згідно з науковими рекомендаціями, такий алгоритм включає шість ключових етапів [64]:

1. Формування мети та об'єкта оцінки. Визначається, для яких цілей проводиться дослідження (наприклад, оцінка потенціалу виживання в умовах кризи).
2. Підготовка інформаційної бази. Збір даних фінансової звітності, результатів PEST-аналізу та експертних опитувань.
3. Вибір системи показників. Визначення набору індикаторів, які найкраще відображають специфіку галузі (наприклад, для туризму – це завантаженість потужностей та гнучкість ціноутворення).
4. Розрахунок інтегральних показників. Використання математичного апарату для агрегування даних.
5. Аналіз та інтерпретація результатів. Визначення рівня потенціалу та кореляція з рівнем кваліфікації експертів.
6. Мобілізація внутрішніх резервів. Розробка управлінських рішень для нейтралізації негативних впливів.

Важливо, щоб оцінювання носило безперервний характер, оскільки адаптаційний потенціал є динамічною характеристикою, що змінюється під впливом кожного нового управлінського рішення.

Адаптаційний потенціал організації неможливий без адаптивності її персоналу. Процес інтеграції нових співробітників (онбординг) є мікромоделлю адаптації всієї системи. Якісна адаптація персоналу розгортається через кілька

етапів: підготовка робочого місця, ознайомлення з місією компанії, наставництво та оцінка результатів через 1, 3 та 6 місяців.

У контексті загальноорганізаційного потенціалу, наявність системи «бадді» (наставництва) та використання цифрових рішень для навчання значно підвищують швидкість адаптації системи до змін. Більше того, залучення новачків до «реверсивного онбордингу» (надання ідей щодо покращення процесів через місяць роботи) стає джерелом інновацій для підвищення адаптивності всієї компанії [65].

Проте існують і деструктивні фактори. Інформаційне перевантаження, відсутність зворотного зв'язку та стресові чинники (особливо в умовах війни) можуть критично знизити адаптаційний потенціал. Психодіагностика стану колективу та розуміння причин занепокоєння працівників є невід'ємною частиною оцінювання ситуації на першому етапі будь-якого адаптаційного плану.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження сутності, класифікації та інструментарію адаптації організації, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. Обґрунтовано багатогранність категорії «адаптація підприємства» через призму кібернетичного, біологічного, економічного, інтегративного та процесного підходів. Доведено, що в умовах сучасної глобальної турбулентності адаптація трансформувалася з пасивного механізму «виживання» (реактивна дія) у проактивне стратегічне управління змінами. Встановлено діалектичний зв'язок між адаптацією та розвитком: безперервне пристосування внутрішньої структури підприємства до динамічного зовнішнього середовища (макро- та мікрорівнів) є фундаментальною умовою забезпечення його життєздатності та довгострокової конкурентоспроможності.

2. Розкрито концептуальні засади взаємозв'язку адаптації та стратегічної стійкості організації. Визначено, що адаптивність є іманентною властивістю

системи, яка на практиці забезпечує оперативну, тактичну та стратегічну стійкість. Доведено, що ефективна адаптація має відповідати «Золотому правилу економіки» ($T_{II} > T_B > T_{BK} > T_A$), що підтверджує фінансово-економічну конструктивність трансформацій. Інтегровано сучасні концепції менеджменту: теорію динамічних спроможностей Д. Тіса (через тріаду «відчуття–захоплення–трансформація»), концепцію організаційного навчання за подвійною петлею К. Арджиріса (перегляд базових цілей та ментальних моделей) та модель адаптивного циклу К. Холлінга, яка доводить еволюційну неминучість криз як фаз для вивільнення ресурсів під нові інноваційні траєкторії.

3. Систематизовано методичні підходи до оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства, який визначено як сукупність ресурсів та прихованих спроможностей організації до трансформації. Виявлено, що класичний матричний інструментарій (SWOT, PESTEL) доцільно поєднувати з індикаторним та інтегральним підходами, які передбачають розрахунок комплексного індексу адаптивності для ідентифікації рівня гнучкості підприємства (від проактивного до деструктивного). Обґрунтовано необхідність врахування динамічного чинника – часового лагу адаптації (швидкості реакції системи), що в умовах цифровізації та резильєнтності є визначальним фактором збереження ринкових позицій.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ»

У сучасних умовах трансформації національної економіки України, будівництво залишається одним із ключових секторів, що визначають темпи відновлення та модернізації інфраструктури. Дослідження діяльності конкретного суб'єкта господарювання, такого як Товариство з обмеженою відповідальністю «УКР ТЕТРІС БУД» (код ЄДРПОУ 41237528), дозволяє зрозуміти механізми функціонування малого та середнього бізнесу в цій стратегічно важливій галузі. Дане підприємство, зареєстроване у 2017 році, представляє собою модель адаптивної організації, яка поєднує в собі широкий спектр інженерних компетенцій та гнучку структуру управління. Проведення поглибленого аналізу організаційно-економічних параметрів ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» є необхідним етапом для оцінки його потенціалу в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції у європейський будівельний простір.

Товариство з обмеженою відповідальністю «УКР ТЕТРІС БУД» є самостійним суб'єктом господарювання, створеним з метою здійснення комерційної діяльності та отримання прибутку. Юридична особа зареєстрована 27 березня 2017 року, що свідчить про проходження компанією етапу становлення та її перехід до фази зрілості. Реєстрація відбулася в період відносної стабілізації будівельного ринку Києва, що дозволило підприємству закласти фундамент для подальшого зростання. Компанія оперує під ідентифікаційним кодом 41237528, що є ключовим маркером для перевірки її контрагентської надійності в державних реєстрах.

Правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – забезпечує учасникам захист їхніх особистих активів, оскільки відповідальність за зобов'язаннями компанії обмежена лише частками у статутному капіталі. Це є найпопулярнішою формою ведення бізнесу в Україні, яка надає необхідний рівень довіри для замовників та партнерів. Юридична адреса компанії: 02121, м. Київ, проспект Бажана, будинок 9б, корпус 161. Це розташування у Дарницькому районі столиці є стратегічно вигідним, оскільки забезпечує швидкий доступ до об'єктів як на Лівому березі, так і в центральній частині міста через ключові транспортні артерії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика Товариство з обмеженою відповідальністю
«УКР ТЕТРІС БУД»

Параметр реєстрації	Значення
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКР ТЕТРІС БУД"
Код ЄДРПОУ	41237528
Дата державної реєстрації	27.03.2017
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Місцезнаходження	02121, м. Київ, просп. Бажана, 9б, к. 161
Керівник	Довбиш Євген Іванович

Керівництво підприємством здійснює директор Довбиш Євген Іванович. Роль керівника в організаціях такого типу є критичною, оскільки він поєднує функції стратегічного планування, операційного менеджменту та представництва інтересів компанії у взаємовідносинах з державними органами та великими замовниками. За дев'ять років діяльності під його керівництвом компанія змогла уникнути відкритих судових справ та процедур банкрутства, що підкреслює високу якість корпоративного управління та фінансову дисципліну.

Аналіз статусу підприємства показує, що воно активно використовує цифрові інструменти для ведення прозорого бізнесу. Дані про компанію доступні

у провідних аналітичних системах, таких як Опендатабот, YouControl та Clarity Project, що дозволяє партнерам проводити всебічний комерційний аналіз (due diligence) перед укладанням контрактів.

Організаційна структура ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» відображає сучасний підхід до управління невеликим будівельним підприємством. За даними звітності, кількість офіційно працевлаштованих співробітників становить 3 особи. На перший погляд, така чисельність може здатися недостатньою для реалізації масштабних будівельних проєктів, проте в контексті сучасного проєктного менеджменту це свідчить про використання моделі «ядерної» організації.

Організаційна структура управління на ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» впроваджена лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.1):

- Вищий орган управління: загальні збори учасників.
- Виконавчий орган: директор, який здійснює оперативне керівництво.
- Функціональні підрозділи:
 1. Технічний відділ: відповідає за розробку проєктної документації, нагляд за якістю робіт та дотримання ДБН.
 2. Виробнича дільниця: безпосередньо виконроби та бригади робочих на об'єктах.
 3. Фінансово-бухгалтерська служба: забезпечує облік, звітність та податкове планування.
 4. Відділ постачання та логістики: відповідає за закупівлю матеріалів та їх вчасну доставку.

Ця модель передбачає, що в штаті залишаються лише ключові спеціалісти, відповідальні за стратегічне управління, фінансовий контроль та технічний нагляд. Безпосереднє виконання робіт на будівельних майданчиках здійснюється через механізм залучення субпідрядних організацій або фахівців на умовах аутсорсингу та договорів цивільно-правового характеру. Такий підхід має ряд економічних переваг для підприємства:

- Мінімізація постійних витрат на оплату праці та утримання персоналу в періоди відсутності активних замовлень.
- Гнучкість у підборі вузькоспеціалізованих кадрів під конкретні технологічні завдання (наприклад, для складних гідротехнічних робіт або монтажу специфічних інженерних мереж).
- Зменшення адміністративного навантаження на бухгалтерську та кадрову служби.

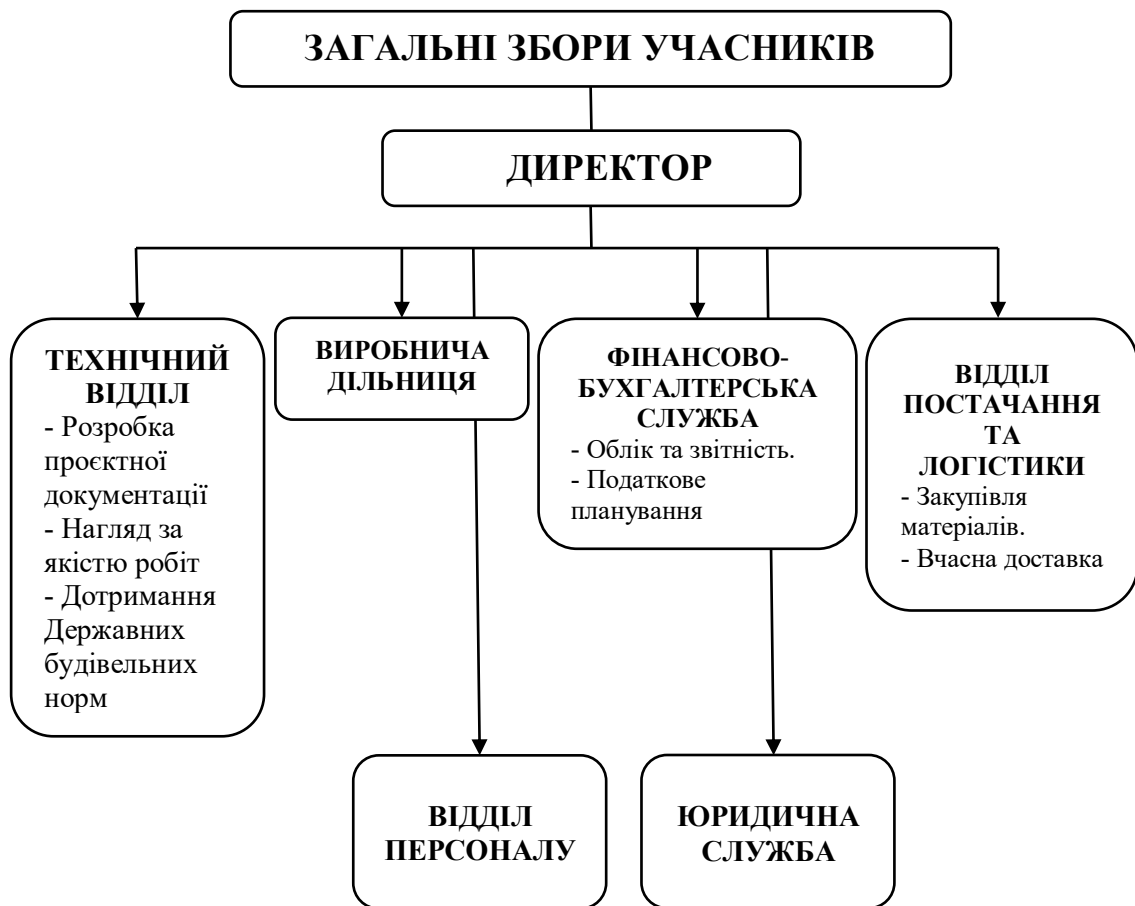


Рис. 2.1. Організаційна структура управління на ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІІВ»

Водночас, така структура висуває надзвичайно високі вимоги до кваліфікації керівного складу. Директор та ключові менеджери мають володіти компетенціями не лише в будівництві, а й у юридичному супроводі контрактів, управлінні ризиками та логістиці. Відсутність заборгованості по заробітній платі станом на серпень 2025 року свідчить про те, що компанія повністю виконує свої

зобов'язання перед наявним штатом та підтримує стабільний фінансовий потік для покриття операційних витрат.

ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» позиціонує себе як універсальний гравець на ринку будівельних та інжинірингових послуг. Основним видом діяльності за КВЕД є 41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель. Цей сегмент охоплює повний цикл робіт: від підготовки майданчика до здачі об'єкта в експлуатацію. Однак справжня конкурентна перевага компанії полягає у її надзвичайно широкому переліку додаткових видів діяльності, що дозволяє їй брати участь у складних інфраструктурних проектах.

Діяльність підприємства можна структурувати за кількома стратегічними напрямками, кожен з яких вимагає специфічної технічної бази та ліцензування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Інженерно-будівельний портфель

Напрямок діяльності	Коди КВЕД	Сутність операційних процесів
Житлове та цивільне будівництво	41.10, 41.20	Організація та виконання робіт зі зведення будинків, ТРЦ, офісних центрів.
Транспортна інфраструктура	42.11, 42.12, 42.13	Будівництво та ремонт доріг, залізниць, метрополітену, мостів та тунелів.
Комунальні мережі	42.21, 42.22	Прокладання трубопроводів, ліній електропередач та зв'язку.
Гідротехнічні споруди	42.91	Будівництво портів, дамб, шлюзів та інших водних об'єктів.
Спеціальні роботи	43.11, 43.12, 43.13	Знесення будівель, розвідувальне буріння та підготовчі роботи.
Оздоблювальні роботи	43.31 - 43.34	Штукатурні, малярні роботи, установка столярки та покриття підлоги.
Інтелектуальні послуги	71.11, 71.12	Архітектурне проєктування, інжиніринг, геологія та геодезія.

Такий широкий спектр компетенцій, від будівництва мостів (42.13) до архітектурного проєктування (71.11), дозволяє ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» виступати в ролі генпідрядника, який здатен реалізувати проєкт «під ключ». Це особливо важливо для проєктів відновлення зруйнованої інфраструктури, де часто потрібно одночасно виконувати демонтаж старих конструкцій, проєктування нових споруд та прокладання комунікацій. Наявність компетенцій

у сфері будівництва водних споруд (42.91) вказує на можливість участі у проєктах з берегоукріплення та розвитку річкової логістики, що є актуальним для Києва.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно розглянути його ресурсний потенціал (табл. 2.3). Матеріально-технічна база ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ» включає:

1. Спеціалізовану будівельну техніку (екскаватори, підйомні механізми, бетонозмішувачі).
2. Обладнання для внутрішніх та зовнішніх оздоблювальних робіт.
3. Орендовані або власні складські приміщення для зберігання інструментарію та матеріалів.

Таблиця 2.3 – Показники діяльності ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ»

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
Дохід від реалізації (тис. грн)	45 200	52 100	+6 900	115,2
Собівартість продукції (тис. грн)	38 400	44 800	+6 400	116,6
Чистий прибуток (тис. грн)	2 800	3 150	+350	112,5
Середньооблікова чисельність (осіб)	45	48	+3	106,6
Середньомісячна заробітна плата (грн)	18 500	22 000	+3 500	118,9

Аналіз даних таблиці свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання доходу від реалізації на 15,2% у 2024 році свідчить про розширення портфеля замовлень та адаптацію до ринкових цін. Проте випереджаючі темпи зростання собівартості (116,6%) порівняно з доходами вказують на суттєвий вплив зовнішніх факторів – подорожчання сировини, енергоносіїв та логістики, що підтверджує необхідність вдосконалення стратегій адаптації. Кадровий потенціал підприємства характеризується стабільністю. Основний кістяк складають фахівці з досвідом роботи понад 10 років у будівництві. Водночас компанія залучає молодих інженерів, що сприяє впровадженню цифрових технологій у проектування (BIM-технології). Таким чином, ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ» є фінансово стійким підприємством із

чіткою структурою управління, яке має достатній ресурсний потенціал для виконання складних будівельних проектів. Однак динамічність зовнішнього середовища вимагає від керівництва постійної уваги до витрат та пошуку нових шляхів підвищення операційної ефективності.

Надійність ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» як контрагента підтверджується даними скорингових систем. Оцінка платоспроможності малого та середнього бізнесу (скоринг МСБ) становить 197 балів, що класифікується як середній рівень надійності. Цей показник розраховується на основі відкритих даних, включаючи фінансову звітність, податкову історію та наявність судових справ.

Важливим фактором стабільності є відсутність компанії в реєстрах боржників та відсутність відкритих виконавчих проваджень. Станом на 2025 рік, компанія не має судових справ, призначених до розгляду, що мінімізує ризики арешту рахунків або інших обмежень операційної діяльності.

Цікавим аспектом є зміна податкового статусу підприємства. У 2022 році ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» перебувало в реєстрі великих платників податків, що зазвичай свідчить про значні обсяги операцій у той період. Однак, станом на 2025 рік, компанія офіційно не є платником ПДВ. Це може свідчити про зміну бізнес-моделі або перехід на спрощену систему оподаткування, що є раціональним кроком для оптимізації податкового навантаження в умовах війни. Для замовників, які самі не є платниками ПДВ (наприклад, приватні особи або певні некомерційні організації), робота з таким підрядником може бути фінансово вигіднішою.

Відсутність обмежень щодо участі в публічних закупівлях через систему Prozorro відкриває перед компанією доступ до державних замовлень. З огляду на компетенції у будівництві доріг та мостів, це є критично важливим для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» функціонує в умовах жорсткої конкуренції київського будівельного ринку. Перебування на ринку понад 9 років дозволило компанії сформувати певну репутацію та мережу партнерів. Основними факторами конкурентоспроможності підприємства є:

- Універсальність: здатність виконувати як загальнобудівельні, так і спеціалізовані інженерні роботи.
- Гнучкість: мала структура дозволяє швидко приймати рішення та адаптуватися до вимог замовника.
- Чиста ділова репутація: відсутність судових спорів та податкових боргів є вагомим аргументом при виборі підрядника для приватних та державних проектів.

Проте, існують і виклики. Мала чисельність штатного персоналу може стати перешкодою при одночасному веденні кількох великих об'єктів. Залежність від зовнішніх субпідрядників несе ризики щодо якості та термінів виконання робіт. Також, відсутність статусу платника ПДВ може обмежити співпрацю з великими корпоративними замовниками, для яких важливий податковий кредит.

Таким чином, ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» є зрілим, фінансово стабільним та операційно гнучким підприємством будівельної галузі. Його організаційна структура, орієнтована на мінімальний штат та широке залучення субпідрядників, виявилася ефективною в умовах турбулентної економіки України. Фінансові показники свідчать про високу прибутковість та достатній рівень капіталізації для покриття поточних зобов'язань.

Широкий перелік КВЕДів, що включає проектування та будівництво складних інженерних споруд, дозволяє компанії претендувати на участь у масштабних проектах відновлення. Середній рівень скорингу (197) та відсутність судових претензій роблять підприємство надійним партнером для середньострокових та довгострокових контрактів.

Подальший розвиток ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» залежатиме від здатності менеджменту капіталізувати свій досвід у публічних закупівлях та адаптуватися до нових технічних стандартів, що впроваджуються в рамках євроінтеграції будівельного сектору України. Наявність власних інженерних та проєктних потужностей (згідно з КВЕД 71.12) створює міцне підґрунтя для переходу від

ролі простого виконавця робіт до ролі високотехнологічної інжинірингової компанії.

2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ»

Для ефективного стратегічного планування діяльності ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД» необхідно провести PEST-аналіз, який дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища. Враховуючи, що компанія працює у будівельному секторі Києва, фактори зовнішнього впливу мають критичне значення для її фінансової стійкості та можливостей розширення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – PEST-матриця впливу факторів макросередовища

Група факторів	Ключові фактори впливу	Характер впливу на підприємство
Політичні (Р)	Воєнний стан та безпекові ризики	Стимування інвестицій, загроза руйнування об'єктів, логістичні розриви.
	Державні програми «єОселя» та «єВідновлення»	Стимулювання попиту на житло та послуги з ремонту/відновлення.
	Цифровізація галузі (система DREAM, е-дозволи)	Підвищення прозорості та спрощення процедур отримання дозволів.
Економічні (Е)	Макроекономічна динаміка (ріст ВВП 0,9%)	Поступова адаптація ринку до воєнних умов та стабілізація попиту.
	Інфляція та ріст собівартості будівництва	Удорожчання матеріалів та послуг (до 15–24% на рік).
	Обмеженість зовнішнього кредитування	Дефіцит обігових коштів для запуску нових масштабних проєктів.
Соціальні (S)	Кадровий дефіцит та міграція	Брак кваліфікованих робітників (дефіцит до 30%), ріст зарплат.
	Зміна споживчих пріоритетів	Переорієнтація на готове житло (вторинний ринок) та малі квартири.
Технологічні (Т)	Енергоефективність та автономність	Вимога впровадження систем резервного живлення та утеплення.
	Локалізація виробництва матеріалів	Перехід на вітчизняні матеріали (частка цементу/цегли — 80%).

Сучасний стан будівельної галузі України, зокрема її столичного регіону, визначається безпрецедентним поєднанням макроекономічних викликів,

безпекових ризиків та глибокої трансформації споживчих пріоритетів. ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» функціонує в умовах, де стратегічне планування вимагає не лише розуміння ринкових циклів, а й оперативного реагування на волатильність політичного та соціального ландшафту.

Політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники створюють складну матрицю обмежень і можливостей, у якій «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» має визначати свою довгострокову стійкість.

Державна політика в умовах воєнного стану стала ключовим детермінантом розвитку ринку нерухомості. Основним політичним інструментом стимулювання попиту залишається програма «єОселя», яка у 2025–2026 роках зазнала значних регуляторних змін [68]. Уряд вніс корективи у грудні 2025 року, що почали діяти на початку 2026 року, посиливши вимоги до об'єктів нерухомості. Зокрема, були запроваджені жорсткіші обмеження щодо площі та вартості житла, а також термінів відчуження об'єктів [69]. Ці заходи спрямовані на те, щоб іпотечне кредитування підтримувало саме ті сегменти ринку, які є соціально значущими, але для забудовників це означає необхідність перегляду проєктної документації для відповідності новим стандартам.

Позитивним політичним вектором є розширення категорій громадян, що мають доступ до пільгового кредитування під 3%. Від 11 січня 2026 року таку можливість отримали мобілізовані військовослужбовці, що прирівняло їх у правах із контрактниками [69]. Це створює стабільний сегмент попиту, який менше залежить від загальноекономічних коливань. Однак, політичні ризики, пов'язані з тривалістю бойових дій, безпосередньо впливають на інвестиційний клімат. Запуск нових проєктів відбувається з великою обережністю через низький попит на ранніх стадіях будівництва та фінансові обмеження забудовників [68].

Правове поле також ускладняються новими вимогами до безпеки цивільних споруд. Законодавчі ініціативи щодо обов'язкової наявності укриттів, систем контролю доступу та резервних шляхів евакуації стають нормою [70]. Для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» це означає зростання адміністративного

навантаження та необхідність постійного моніторингу змін у будівельних нормах і правилах (ДБН).

Економічне середовище 2024–2025 років характеризується високою інфляцією витрат, що чинить тиск на маржинальність будівельного бізнесу. Хоча темпи зростання вартості будівельних робіт дещо сповільнилися – з 24% у 2024 році до 15% у 2025 році – абсолютні витрати залишаються високими [71]. Особливо відчутним є подорожчання робочої сили. Кадрова криза, спричинена мобілізацією та міграцією, призвела до аномального зростання заробітних плат у галузі: професія монолітника подорожчала на 50%, геодезиста – на 44%, а бетоняра – на 38% [71].

Таблиця 2.5 – Економічні показники впливу на діяльність ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ»

Економічний показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	Динаміка
Зростання вартості будматеріалів	24%	15%	-9 відсоткових пунктів
Зарплата різнороба (мін.)	-	20 000 грн	+25%
Зарплата монтажника (мін.)	-	30 000 грн	+33%
Ціна 1 кв. м (Київ, сер.)	1200-1400 дол.	1310-1630 дол.	Помірне зростання

Джерело: [72-73]

Крім трудових ресурсів, критичним фактором є залежність від імпорту. Ринок сталі, металопрокату, а особливо скла та віконних систем, залишається вразливим до логістичних перебоїв та коливань валютного курсу [72]. Це змушує девелоперів шукати шляхи локалізації виробництва або переходити на альтернативні матеріали. При цьому ціни на житлову нерухомість за рік зросли лише на 5–10%, що значно менше за темпи зростання собівартості [71]. Для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» це створює стратегічну дилему: як утримувати конкурентну ціну, не жертвуючи якістю та фінансовою стійкістю.

Соціальний ландшафт Києва зазнав докорінних змін. Місто стало прихистком для великої кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що підтримує попит на оренду та бюджетне житло [76]. Спостерігається чіткий

тренд до «раціоналізації» житлового простору. Покупці все частіше обирають компактні квартири площею близько 38 кв. м, які легше утримувати та простіше реалізувати в умовах невизначеності.

Безпека стала домінуючою соціальною потребою. Критерії вибору житла тепер включають наявність укриття в будинку або в радіусі 2-3 хвилин ходьби, підземний паркінг та близькість до медичних закладів. Крім того, спостерігається деурбанізація: частина киян переїжджає до передмістя в пошуках автономності (власна ділянка, городина) та більшої безпеки, що змушує столичних забудовників переосмислювати концепції своїх ЖК.

Відбулася також зміна у ставленні до поверховості. Квартири на високих поверхах втрачають популярність через ризики відключення світла та зупинки ліфтів. Натомість квартири на перших та низьких поверхах стають більш затребуваними, попри традиційно нижчу ціну [77].

Технологічний розвиток у будівництві змістив акцент з естетики на автономність та енергоефективність. Житловий комплекс 2025 року – це об'єкт, оснащений індивідуальним газовим опаленням, тепловими насосами, сонячними панелями та резервними системами водопостачання. Вимоги до якості вентиляції та очищення повітря також зросли, оскільки мешканці проводять більше часу в укриттях або вдома під час повітряних тривог.

Цифрова трансформація галузі проявляється через інтеграцію з державними сервісами. Програма «ЄОселя» через портал «Дія» автоматизувала процес подачі заявок, що зробило ринок іпотеки більш прозорим [79]. Для забудовників це означає необхідність впровадження BIM-технологій та цифрових систем управління проєктами для забезпечення точності розрахунків та відповідності вимогам банків-партнерів.

Оцінка конкурентного середовища для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» демонструє високий рівень напруженості, де виживання залежить від здатності адаптуватися до обмежених ресурсів та специфічних вимог споживача.

Ринок Києва залишається висококонцентрованим. Лідери ринку, такі як Stolitsa Group, Інтергал-Буд та РІЕЛ, контролюють значну частку введення житла

в експлуатацію. У 2025 році Stolitsa Group знову посіла перше місце, здавши значну кількість квартир у Києві та області [81].

Конкуренція загострюється у сегменті готового житла, оскільки покупці бояться інвестувати у недобудови. Забудовники змушені пропонувати додаткові переваги: ремонт «під ключ», встановлені генератори, системи безпеки. ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ», будучи меншим гравцем, змушене конкурувати за рахунок гнучкості та спеціалізації на нішевих або державних замовленнях, таких як ремонт соціальної інфраструктури [82].

Бар'єри для входу в будівельний бізнес Києва зараз є надзвичайно високими. Окрім необхідності значного капіталу, нові гравці стикаються з дефіцитом довіри. Покупці орієнтуються на девелоперів з історією добудованих об'єктів під час війни. Висока вартість кредитування та складність отримання дозволів ускладнюють експансію для нових компаній. Ринок фактично закритий для тих, хто не має власних фінансових ресурсів або доступу до державних програм.

Постачальники будматеріалів мають значний вплив через обмеженість пропозиції та високу залежність ринку від імпорту. Логістичні ризики та руйнування внутрішніх виробництв (наприклад, металургійних заводів) дозволяють постачальникам диктувати ціни. Особливо критичною є ситуація зі склом та віконними системами, де альтернатив імпорту майже немає. Для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» це створює ризик непередбачуваного зростання собівартості вже в процесі будівництва.

Покупець став дуже вимогливим. В умовах обмеженої купівельної спроможності клієнти ретельно обирають не лише ціну, а й технічні характеристики об'єкта. Вплив покупців посилюється програмою «єОселя»: вони йдуть до тих забудовників, які акредитовані банками. Якщо об'єкт не відповідає вимогам іпотеки, коло потенційних покупців звужується до одиниць, що мають повну суму готівкою.

Основним конкурентом первинного ринку є вторинне житло. У 2025 році саме вторинний ринок залишається основним драйвером продажів, оскільки

люди шукають зрозумілі та готові рішення «на сьогодні». Середня площа квартири на вторинному ринку (38 кв. м) ідеально відповідає запитам на компактність. Також субститутує ринок оренди, ставки на якому у Києві зросли на 8-9% за півроку, що робить інвестиції в нерухомість для здачі в оренду привабливими, але водночас змушує частину людей відкладати покупку власного житла.

Для розуміння стратегічних перспектив компанії необхідно проаналізувати її внутрішні ресурси у поєднанні з зовнішніми можливостями.

Сильні сторони:

- Досвід роботи з державними контрактами. Компанія має досвід виконання великих підрядів, таких як ремонт столичного центру соціальної реабілітації вартістю 67 млн грн. Це свідчить про наявність налагоджених механізмів взаємодії з бюджетними установами.

- Стабільне керівництво та структура власності. Керівник Євген Довбиш та власник Микола Руденко мають розгалужену мережу бізнес-інтересів (зокрема зв'язки з ТОВ «Укр тетріс буд»), що дозволяє маневрувати ресурсами між різними проєктами.

- Спеціалізація на комплексному будівництві. Здатність виконувати не лише житлове, а й соціальне та інфраструктурне будівництво в умовах відновлення країни.

Слабкі сторони:

- Репутаційні ризики. Публікації у ЗМІ щодо можливого завищення цін на матеріали при виконанні державних замовлень та сумнівної репутації підрядників можуть негативно вплинути на довіру приватних інвесторів.

- Фінансова вразливість. Як і багато середніх забудовників, компанія може відчувати дефіцит оборотних коштів у разі затримки платежів за державними контрактами або низького темпу продажів приватного житла.

- Залежність від ключових осіб. Концентрація управління в руках обмеженого кола власників може сповільнювати процеси прийняття рішень у кризових ситуаціях.

Можливості:

- Участь у великій відбудові. Прогнози зростання житлового будівництва в Києві та області (яка лідирує в країні з показником 1,95 млн кв. м) відкривають двері для нових підприємств.
- Адаптація під «єОселю». Орієнтація на будівництво житла, що відповідає критеріям програми (енергоефективність, компактність, безпека), може забезпечити гарантований збут.
- Розвиток промислово-складського сегменту. Ціни на оренду та продаж складів у Києві зросли на 9-11%, що робить цей сегмент перспективним для диверсифікації портфеля.

Загрози:

- Погіршення безпекової ситуації. Прямі влучання або загроза руйнування об'єктів можуть призвести до повної зупинки діяльності.
- Кадрова деградація. Немоżliвість конкурувати за кваліфікованих робітників із великими холдингами або закордонними ринками праці.
- Заморожування державних програм. Ризик припинення фінансування «єОселі» або затримок у розрахунках за бюджетними контрактами через дефіцит держбюджету.

Таблиця 2.6 – SWOT аналіз ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Наявність власної технічної бази.	1. Залежність від зовнішніх субпідрядників у вузьких нішах.
2. Висока репутація на ринку Києва.	2. Обмеженість власних обігових коштів.
3. Досвідчений управлінський персонал.	3. Недостатній рівень маркетингової активності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Участь у програмах відбудови України.	1. Подальше зростання цін на енергоносії.
2. Вихід на ринок модульного будівництва.	2. Можливі перебої в логістиці поставок.
3. Впровадження «зелених» технологій.	3. Посилення конкуренції з боку великих холдингів.

Джерело: складено автором

Аналіз даних за 2024–2025 роки дозволяє зробити висновок про високу адаптивність київського ринку нерухомості. Незважаючи на війну, столиця повернула собі статус головного магніту для інвестицій [74].

Середня ціна продажу офісів та житла демонструє нерівномірне зростання. Найдорожчим залишається Печерський район, де ціна на офіси сягнула 2738 дол./м², а на житло – понад 1600 дол./м².

Таблиця 2.7 – Середня ціна продажу офісів та житла міста Київ

Район Києва	Ціна офісів (дол./м ²)	Ціна житла (сер., дол./м ²)	Оренда квартир (дол./м ²)
Печерський	2738	1900+	13.8
Шевченківський	2515	1650	13.0
Голосіївський	2515	1580	12.8
Солом'янський	2100	1450	12.5
Дарницький	1300	1100	11.5
Деснянський	966	950	9.5

Джерело: складено автором

Експерти відзначають, що ціна «одинички» у Києві у 2025 році сягнула в середньому 67000 дол., що означає ріст на 11% за рік [74]. Це вище за дохідність валютних депозитів, що повертає нерухомості статус інвестиційного інструменту. Однак, попит змістився на квартири з ремонтом, оскільки собівартість самостійного ремонту зараз не покривається ринковою ціною готового житла [77].

Аналітики OLX Нерухомість та інших центрів прогнозують збереження поточної динаміки. Через обмежену пропозицію (обсяг введення житла скоротився майже вдвічі) та стабільний попит, ціни продовжуватимуть зростати [73].

Особливо актуальними у 2026 році будуть:

1. Автономні системи живлення. Житлові комплекси з резервними лініями електропередач або власними генераторними потужностями матимуть цінову премію у 15-20%.

2. Дохідні будинки. Повернення портфельних інвесторів стимулюватиме розвиток апарт-готелів, орієнтованих на короткострокову та довгострокову оренду.

3. Екологічність та здоров'я. Вимоги до систем фільтрації води та повітря стають частиною «базового пакету» в бізнес-класі.

Для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ» рекомендація полягає у фокусуванні на проєктах завершення будівництва та капітальних ремонтах, оскільки запуск нових великих ЖК у 2026 році залишатиметься високоризиковим через дефіцит кадрів та нестабільність собівартості.

Таким чином, ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ» функціонує в умовах «ринку незламності», де ключовим фактором успіху є не обсяг будівництва, а його відповідність новим стандартам безпеки та автономності:

1. Операційна адаптація. Компанії необхідно мінімізувати залежність від дефіцитних спеціальностей шляхом впровадження більш механізованих методів будівництва. Зростання зарплат на 30-50% робить автоматизацію економічно виправданою.

2. Маркетингова стратегія. Акцент має бути зроблений на компактності (до 40 кв. м) та безпеці (паркінг-укриття). Це дозволить залучити як покупців за програмою «єОселя», так і інвесторів, що шукають ліквідний актив для оренди.

3. Диверсифікація контрагентів. Враховуючи ризики роботи з державним бюджетом, варто розширювати частку приватних замовлень у промислово-складовому секторі, де спостерігається стабільний ріст орендних ставок.

4. Репутаційний менеджмент. Для залучення партнерського фінансування та акредитації в банках компанія повинна підвищити прозорість своєї діяльності, спростовуючи сумніви щодо ціноутворення в державних тендерах через публічні аудити та відкритість процесів закупівель.

Незважаючи на складну ситуацію, будівельний ринок Києва демонструє стійкість. Прогнозоване зростання цін у 2026 році на рівні 7-15% на фоні дефіциту пропозиції створює вікно можливостей для забудовників, здатних гарантувати безпеку та якість житла у воєнний час.

2.3 Формування комплексної стратегії адаптації ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ» в умовах динамічності ринку

На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ», стає очевидним, що традиційні методи управління не спроможні забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі. Для забезпечення життєздатності підприємства пропонується впровадження комплексної стратегії адаптивного розвитку, яка базується на принципах гнучкості, диверсифікації та цифровізації. Дана стратегія має охоплювати три ключові вектори: операційний, фінансово-економічний та кадровий.

1. Операційно-технологічна адаптація. Будівельна галузь критично залежить від термінів та вартості матеріалів. Для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІЇВ» пропонуються наступні заходи:

- Диверсифікація ланцюгів постачання: Відмова від моделі роботи з одним великим постачальником на користь мережі регіональних виробників. Це дозволить мінімізувати ризики логістичних розривів у разі загострення безпекової ситуації.

- Впровадження технологій «швидкого будівництва»: Освоєння методів модульного та збірного будівництва, що дозволяє скоротити термін перебування персоналу та техніки на об'єкті, знижуючи вплив погодних факторів та безпекових ризиків.

- Енергонезалежність будівельних майданчиків: Інвестування у мобільні системи енергозабезпечення (потужні генераторні установки, накопичувачі енергії), що гарантує безперервність технологічних процесів (наприклад, заливки бетону) під час відключень електроенергії.

2. Фінансово-економічна адаптація. В умовах інфляції та нестабільності курсу валют, фінансова стратегія має стати «щитом» підприємства:

- Динамічне ціноутворення та гнучкі кошториси: Перехід від фіксованих цін у контрактах до моделей із використанням коригуючих

коефіцієнтів, прив'язаних до індексів цін на ключові будматеріали (арматура, цемент).

- Створення «фонду адаптації»: Формування резервного капіталу в розмірі 10-15% від вартості проекту для оперативного покриття непередбачуваних витрат, спричинених зовнішніми шоками.

- Активна участь у грантових програмах та тендерах з відбудови: Створення спеціального підрозділу (або виділення фахівця) для моніторингу закупівель через платформу DREAM та міжнародні донорські організації, що забезпечить стабільний потік замовлень навіть при падінні комерційного ринку нерухомості.

3. Кадрова та управлінська адаптація. Найбільшою загрозою для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КІІВ» є втрата людського капіталу. Стратегія передбачає:

- Впровадження системи «мультискринінгу» персоналу: Навчання робітників суміжним професіям (наприклад, монтажник, який володіє навичками зварювальника), що дозволяє ефективно маневрувати трудовими ресурсами при обмеженій кількості штату.

- Цифровізація управління (Cloud-management): Переведення документообігу та контролю за об'єктами в хмарні сервіси. Використання мобільних додатків для звітності виконробів дозволяє керівництву бачити реальну картину на майданчиках у режимі реального часу, перебуваючи в будь-якій точці.

- Програми соціального захисту та бронювання: Активне використання легальних механізмів бронювання критично важливого персоналу та розширення пакету соціальних гарантій для підвищення лояльності працівників.

Таким чином, формування стратегії адаптації для будівельного підприємства в умовах 2025–2026 років вимагає переходу від пасивного очікування до проактивного управління витратами та ринковими можливостями. Нижче наведено детальні напрями стратегії з відповідними економічними обґрунтуваннями.

1. Стратегія технологічної адаптації: цифровізація та BIM. Впровадження цифрових інструментів є ключовим для ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД КИЇВ» з метою скорочення операційного циклу та мінімізації помилок у проєктуванні.

Розрахунок ефекту від впровадження BIM-технологій. Використання Building Information Modelling (BIM) дозволяє досягти суттєвої економії на етапах проєктування та будівництва.

- Економія капітальних витрат: повномасштабна цифровізація забезпечує від 13% до 21% щорічної економії коштів у проєктній та будівельній фазах.
- Скорочення термінів: тривалість реалізації проєктів зменшується на 15–20% від початкового плану завдяки уникненню колізій.
- Прогнозний розрахунок: якщо бюджет проєкту становить 100 млн грн, очікувана економія за рахунок BIM складе:

$$S = 100 \text{ млн.грн.} * 0,17 \text{ (середній коефіцієнт)} = 17 \text{ млн.грн.}$$

Ефективність впровадження ERP-системи. Впровадження системи планування ресурсів підприємства (ERP) дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та управління ланцюгами постачання.

- Період окупності: середній період окупності ERP для будівельних компаній становить 2,5 роки.
- Рентабельність: близько 28% компаній відзначають позитивний ROI вже протягом першого року.
- Часова ефективність: завдяки інтеграції з ЄДЕССБ термін розгляду дозвільних документів скорочується з місяців до 24 годин (для ДІАМ) або 5–10 днів у загальному порядку.

2. Ринкова стратегія: участь у програмі «єОселя». Для підтримки попиту в умовах низької купівельної спроможності (ріст ВВП лише 0,9% у 2025 р.) стратегія передбачає орієнтацію на державне пільгове кредитування.

Розрахунок граничної вартості житла для Києва. Згідно з умовами програми, вартість 1 м² не повинна перевищувати середню ринкову ціну по регіону, помножену на регіональний коефіцієнт.

- Коефіцієнт для Києва: 2,0.
- Середня ціна у новобудовах Києва (серпень 2025 р.): 1917 за м².
- Формула розрахунку максимальної вартості для програми:

$$P_{max} = P_{reg} * 2,0 \quad (2.1)$$

Динаміка попиту: у 2025 році частка іпотечних угод у загальній структурі ринку зросла з 2% до 3% у III кварталі, що свідчить про поступове накопичення потенціалу програми.

3. Енергетична та операційна стійкість. В умовах енергетичної кризи стратегія адаптації включає розвиток відновлюваної енергетики на будівельних майданчиках та в готових об'єктах.

Розрахунок окупності сонячних енергосистем (СЕС). Для забезпечення енергонезалежності офісу або будівельного містечка доцільно використовувати СЕС.

- Термін окупності: для оптимально підібраних систем становить 4,1–5 років.
- Вигода: при використанні механізму Net Billing вигода становить близько 164 євро/місяць для невеликих систем.
- Вартість енергоресурсів на 2026 рік (без ПДВ):

Електроенергія: 8,96 грн/кВт·год.

Дизельне пальне: 56,80 грн/кг.

Використання СЕС дозволяє ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД КИЇВ» знизити операційні витрати на утримання будівельної інфраструктури на 15–20% у сонячні періоди.

4. Стратегія управління людським капіталом. Кадрова криза (дефіцит 30% фахівців) вимагає перегляду бюджетів на оплату праці для утримання кваліфікованого персоналу.

При плануванні стратегії на 2026 рік компанія повинна орієнтуватися на оновлені галузеві показники.

- Базова кошторисна зарплата (розряд 3,8): 23 812,34 грн.
- Темпи зростання: у 2025 році зарплати монолітників зросли на 50%, геодезистів на 44%, бетонярів на 38%.
- Розрахункова модель бюджету: при загальному зростанні зарплат у галузі на 25–30%, ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД КИЇВ» має закласти резерв у розмірі:

$$Budget_{2026} = Budget_{2025} * 1.28 \quad (2.2)$$

Це дозволить мінімізувати ризик зупинки робіт через брак кадрів, що є критичним фактором адаптації.

Ефективність обраної стратегії адаптації оцінюється через інтегральний показник, що враховує динаміку ринку та внутрішню ефективність.

Таблиця 2.8 – Фінансова модель оцінки ефективності стратегії

Показник	Орієнтир 2025-2026	Методика контролю
Індекс цін	Ріст собівартості $\leq$	Порівняння з індексом цін у будівництві (3,5%).
Ділова впевненість	Покращення на 2,5 в.п.	Моніторинг щоквартального індикатора (база -32,6%).
Маржинальність	Утримання на рівні 10–12%	За рахунок локалізації будматеріалів (сталь, скло).
Продуктивність	Ріст на 10%	Завдяки BIM та зменшенню помилок на 20%.

Інтегральний ефект (E):

$$E = (S_{BIM} + S_{ERP}) - (I_{Digital} + I_{Social}) \quad (2.3)$$

де S – економія та додатковий дохід;

I – інвестиції в цифровізацію та соціальну підтримку працівників.

Впровадження цієї стратегії дозволить ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД КИЇВ» не лише адаптуватися до поточних викликів, а й підготувати платформу для інтеграції у проєкти післявоєнної відбудови, де очікується ріст галузі на 16% у 2025 році.

Впровадження запропонованої комплексної стратегії дозволить ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» трансформувати свою модель управління з реактивної (відповідь на проблеми) на проактивну. Це не лише захистить підприємство від зовнішніх загроз, а й створить фундамент для лідерства на ринку післявоєнної відбудови Києва та області.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено всебічний організаційно-економічний аналіз діяльності, досліджено стан та динаміку ресурсного потенціалу ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ», а також проведено комплексне оцінювання факторів його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою обґрунтування стратегічних орієнтирів адаптації підприємства в умовах воєнного стану та економічної турбулентності. За результатами дослідження сформовано такі ключові висновки:

1. Організаційно-правова та управлінська стійкість. ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» є зрілим та правово захищеним суб'єктом господарювання (функціонує з 2017 року), який демонструє високу якість корпоративного управління під керівництвом Є. І. Довбиша. Організаційна структура управління підприємства побудована за лінійно-функціональним типом із застосуванням моделі «ядерної» організації (мінімальний постійний штат із 3 осіб керівного та інженерного складу). Це забезпечує унікальну гнучкість, мінімізацію постійних витрат у періоди між контрактами та здатність оперативно залучати вузькоспеціалізованих фахівців на умовах аутсорсингу під конкретні проєкти. Чиста судова та податкова репутація, відсутність виконавчих проваджень та

відносно високий рівень скорингу МСБ (197 балів) підтверджують високу надійність підприємства як контрагента.

2. Позитивна економічна динаміка та диспропорції витрат. Аналіз основних техніко-економічних показників за 2023–2024 роки виявив загальну висхідну динаміку розвитку ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ». Дохід від реалізації зріс на 15,2% (до 52 100 тис. грн), а чистий прибуток збільшився на 12,5% (до 3 150 тис. грн). Проте виявлено негативну тенденцію випереджаючого зростання собівартості продукції (116,6%), що обумовлено тиском зовнішніх чинників: дефіцитом кадрів, інфляцією витрат та подорожчанням логістичних ланцюгів. Кадровий потенціал є стабільним (середньооблікова чисельність залучених працівників зросла з 45 до 48 осіб), а збільшення середньомісячної заробітної плати на 18,9% (до 22 000 грн) свідчить про намагання менеджменту утримувати кваліфікований персонал.

3. Трансформація макросередовища (PEST-аналіз). Дослідження чинників макрооточення засвідчило, що будівельний ринок Києва функціонує в умовах «ринку незламності». Головними деструктивними факторами є безпекові ризики, логістичні розриви та гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили (до 30% у галузі), що спричинив аномальне зростання зарплат окремих фахівців (від +38% до +50%). Водночас існують суттєві політико-економічні можливості, пов'язані з цифровізацією галузі (системи DREAM, Дія), державними програмами «ЄОселя» та «ЄВідновлення», а також зміною соціальних пріоритетів споживачів у бік автономності об'єктів (генерація, енергоефективність) та обов'язкової наявності безпекових зон (укриттів).

4. Конкурентна позиція та стратегічний баланс (SWOT-аналіз). Будівельний ринок столиці є висококонцентрованим із жорстким рівнем конкуренції (лідери – великі холдинги типу Stolitsa Group, Інтергал-Буд). Конкурентними перевагами ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» є його універсальність (широкий інженерно-будівельний портфель за КВЕД від проектування до гідротехнічних споруд) та успішний досвід виконання великих державних контрактів (наприклад, капітальний ремонт центру соцреабілітації

вартістю 67 млн грн). Проте слабкими сторонами виступають обмеженість власних обігових коштів, брак активного маркетингу та репутаційні ризики, пов'язані з публічним сектором. Перехід компанії у статус неплатника ПДВ оптимізував податкове навантаження, але водночас дещо обмежив спроможність співпраці з великими корпоративними замовниками.

5. Стратегічні рекомендації щодо адаптації. Для забезпечення довгострокової стійкості ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» у 2026 році та подальших періодах, комплексна стратегія адаптації підприємства має базуватися на чотирьох векторах:

- Операційному: впровадження механізованих та автоматизованих методів будівництва (зокрема BIM-технологій) задля нівелювання дефіциту кадрів.

- Маркетинговому: переорієнтація портфеля пропозицій на об'єкти з високим рівнем автономності, комерційні склади та компактне житло (до 40 кв. м), акредитоване під програму «ЄОселя».

- Фінансово-диверсифікаційному: оптимізація співвідношення державних і приватних замовлень для зменшення ризиків затримок бюджетного фінансування.

- Репутаційному: підвищення транспарентності бізнес-процесів для покращення довіри з боку банківських установ та приватних інвесторів.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегій адаптації організації до динаміки зовнішнього середовища на прикладі ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ». Результати дослідження дозволяють зробити наступні висновки:

1. Обґрунтовано багатогранність категорії «адаптація підприємства» через призму кібернетичного, біологічного, економічного, інтегративного та процесного підходів. Доведено, що в умовах сучасної глобальної турбулентності адаптація трансформувалася з пасивного механізму «виживання» (реактивна дія) у проактивне стратегічне управління змінами. Встановлено діалектичний зв'язок між адаптацією та розвитком: безперервне пристосування внутрішньої структури підприємства до динамічного зовнішнього середовища (макро- та мікрорівнів) є фундаментальною умовою забезпечення його життєздатності та довгострокової конкурентоспроможності.

2. Розкрито концептуальні засади взаємозв'язку адаптації та стратегічної стійкості організації. Визначено, що адаптивність є іманентною властивістю системи, яка на практиці забезпечує оперативну, тактичну та стратегічну стійкість. Доведено, що ефективна адаптація має відповідати «Золотому правилу економіки» ($T_{II} > T_B > T_{BK} > T_A$), що підтверджує фінансово-економічну конструктивність трансформацій. Інтегровано сучасні концепції менеджменту: теорію динамічних спроможностей Д. Тіса (через тріаду «відчуття–захоплення–трансформація»), концепцію організаційного навчання за подвійною петлею К. Арджиріса (перегляд базових цілей та ментальних моделей) та модель адаптивного циклу К. Холлінга, яка доводить еволюційну неминучість криз як фаз для вивільнення ресурсів під нові інноваційні траєкторії.

3. Систематизовано методичні підходи до оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства, який визначено як сукупність ресурсів та прихованих спроможностей організації до трансформації. Виявлено, що класичний матричний інструментарій (SWOT, PESTEL) доцільно поєднувати з

індикаторним та інтегральним підходами, які передбачають розрахунок комплексного індексу адаптивності для ідентифікації рівня гнучкості підприємства (від проактивного до деструктивного). Обґрунтовано необхідність врахування динамічного чинника — часового лагу адаптації (швидкості реакції системи), що в умовах цифровізації та резильєнтності є визначальним фактором збереження ринкових позицій.

4. Організаційно-правова та управлінська стійкість. ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» є зрілим та правово захищеним суб'єктом господарювання (функціонує з 2017 року), який демонструє високу якість корпоративного управління під керівництвом Є. І. Довбиша. Організаційна структура управління підприємства побудована за лінійно-функціональним типом із застосуванням моделі «ядерної» організації (мінімальний постійний штат із 3 осіб керівного та інженерного складу). Це забезпечує унікальну гнучкість, мінімізацію постійних витрат у періоди між контрактами та здатність оперативно залучати вузькоспеціалізованих фахівців на умовах аутсорсингу під конкретні проекти. Чиста судово та податкова репутація, відсутність виконавчих проваджень та відносно високий рівень скорингу МСБ (197 балів) підтверджують високу надійність підприємства як контрагента.

5. Позитивна економічна динаміка та диспропорції витрат. Аналіз основних техніко-економічних показників за 2023–2024 роки виявив загальну висхідну динаміку розвитку ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ». Дохід від реалізації зріс на 15,2% (до 52 100 тис. грн), а чистий прибуток збільшився на 12,5% (до 3 150 тис. грн). Проте виявлено негативну тенденцію випереджаючого зростання собівартості продукції (116,6%), що обумовлено тиском зовнішніх чинників: дефіцитом кадрів, інфляцією витрат та подорожчанням логістичних ланцюгів. Кадровий потенціал є стабільним (середньооблікова чисельність залучених працівників зросла з 45 до 48 осіб), а збільшення середньомісячної заробітної плати на 18,9% (до 22 000 грн) свідчить про намагання менеджменту утримувати кваліфікований персонал.

6. Трансформація макросередовища (PEST-аналіз). Дослідження чинників макрооточення засвідчило, що будівельний ринок Києва функціонує в умовах «ринку незламності». Головними деструктивними факторами є безпекові ризики, логістичні розриви та гострий дефіцит кваліфікованої робочої сили (до 30% у галузі), що спричинив аномальне зростання зарплат окремих фахівців (від +38% до +50%). Водночас існують суттєві політико-економічні можливості, пов'язані з цифровізацією галузі (системи DREAM, Дія), державними програмами «ЄОселя» та «ЄВідновлення», а також зміною соціальних пріоритетів споживачів у бік автономності об'єктів (генерація, енергоефективність) та обов'язкової наявності безпекових зон (укриттів).

7. Конкурентна позиція та стратегічний баланс (SWOT-аналіз). Будівельний ринок столиці є висококонцентрованим із жорстким рівнем конкуренції (лідери – великі холдинги типу Stolitsa Group, Інтергал-Буд). Конкурентними перевагами ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» є його універсальність (широкий інженерно-будівельний портфель за КВЕД від проектування до гідротехнічних споруд) та успішний досвід виконання великих державних контрактів (наприклад, капітальний ремонт центру соцреабілітації вартістю 67 млн грн). Проте слабкими сторонами виступають обмеженість власних обігових коштів, брак активного маркетингу та репутаційні ризики, пов'язані з публічним сектором. Перехід компанії у статус неплатника ПДВ оптимізував податкове навантаження, але водночас дещо обмежив спроможність співпраці з великими корпоративними замовниками.

8. Стратегічні рекомендації щодо адаптації. Для забезпечення довгострокової стійкості ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД «КИЇВ» у 2026 році та подальших періодах, комплексна стратегія адаптації підприємства має базуватися на чотирьох векторах:

- Операційному: впровадження механізованих та автоматизованих методів будівництва (зокрема BIM-технологій) задля нівелювання дефіциту кадрів.

– Маркетинговому: переорієнтація портфеля пропозицій на об'єкти з високим рівнем автономності, комерційні склади та компактне житло (до 40 кв. м), акредитоване під програму «ЄОселя».

– Фінансово-диверсифікаційному: оптимізація співвідношення державних і приватних замовлень для зменшення ризиків затримок бюджетного фінансування.

– Репутаційному: підвищення транспарентності бізнес-процесів для покращення довіри з боку банківських установ та приватних інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Теоретичні основи поняття «Адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2009. №5, т. 2. С. 172–174. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
2. Управління змінами у машинобудуванні: НТУ «ХПІ». *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми управління. 2011. №14. URL: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Актуальні%20проблеми%20управління/2011/14/5_14_2011.html (дата звернення: 15.05.2026).
3. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/download/110/97/> (дата звернення: 15.05.2026).
4. Управління адаптивністю малого підприємництва в умовах стратегічних змін. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2025. №17. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2025-17-04-03/2025-17-04-03/1567> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 370–376. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf (дата звернення: 15.05.2026).
6. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 18. С. 288–292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/58.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).
7. Жукевич С. Теоретичні підходи до розуміння середовища функціонування підприємства. *Тернопіль: ЗУНУ*, 2024. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/0b7a3b82-3aba-461e-b360-1b074921a425/download> (дата звернення: 15.05.2026).

8. Роль макросередовища організації в стратегії розвитку. *Освіта.UA: реферати*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13563/> (дата звернення: 15.05.2026).

9. Загальні поняття про середовище підприємства. *Електронна бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/22750/> (дата звернення: 15.05.2026).

10. Євчук Л. А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2009. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6> (дата звернення: 15.05.2026).

11. Управління адаптацією персоналу сучасної організації : конкурсна наукова робота. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/016.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).

12. Ковальська М. Формування потенціалу підприємства: поняття і загальна модель. *Електронна бібліотека ЛНТУ*. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0/page7.html (дата звернення: 15.05.2026).

13. Система управління майновим потенціалом компанії. *Вісник ЖДТУ*. Серія: Економічні науки. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/download/95923/91984.pdf/0> (дата звернення: 15.05.2026).

14. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Наукові праці ЦНТУ*. Економічні науки. Вип. 8(41). URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8\(41\)/14.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/8(41)/14.pdf) (дата звернення: 15.05.2026).

15. Стратегія діяльності підприємства: її сутність, види та етапи розробки. *Електронна бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/23424/> (дата звернення: 15.05.2026).

16. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5631/5571/>

(дата звернення: 15.05.2026).

17. Коритко О. Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №1. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2025/1/07-Korytko.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).

18. Гринько Т. В. Економічна сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Контакт: міжнародні наукові конференції*. 2014. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/monography/17_Grynko.htm (дата звернення: 15.05.2026).

19. Стійкість та адаптивність бізнесу в умовах воєнного стану. *Актуальна економіка*. 2024. URL: <https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/download/928/915> (дата звернення: 15.05.2026).

20. Стратегічна стійкість підприємства: DSpace Repository WUNU. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/cfbfdbe3-6226-47f8-b5e8-c7fe15cd4a92/download> (дата звернення: 15.05.2026).

21. Маковоз О. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6418/0> (дата звернення: 15.05.2026).

22. Адаптивність підприємств як основа їх економічної стійкості : зб. матеріалів. Київ: КНЕУ, 2025. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/c451af9e-7cd5-43e1-8c9c-da38da29740c> (дата звернення: 15.05.2026).

23. Теоретичні основи поняття «Адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2009. №5, т. 2. С. 172–174. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_2/pdf/172-174.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

24. Dynamic Capabilities. *Cambridge University Press & Assessment*. 2024. URL: <https://www.cambridge.org/core/elements/dynamic->

[capabilities/90101DC1EA1A6AFF9228C3FA4CD31930](https://eprints.zu.edu.ua/34717/1/visnyk_2%2851%29_2022-135-139.pdf) (дата звернення: 15.05.2026).

25. Адаптація як об'єкт наукового дослідження: психолого-педагогічний аспект. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2022. №2(51). С. 135–139. URL: https://eprints.zu.edu.ua/34717/1/visnyk_2%2851%29_2022-135-139.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

26. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 370–376. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

27. Dynamic capabilities for strategic innovation. *R&D Today*. 2024. URL: <https://www.rndtoday.co.uk/themes/dynamic-capabilities-for-strategic-innovation/> (дата звернення: 15.05.2026).

28. Як адаптувати бізнес-стратегію до економічних циклів: фінансова гнучкість як інструмент стійкості. *eDilo: бізнес-портал*. 2025. URL: <https://edilo.com.ua/blog/yak-adaptuvaty-biznes-strategiyu-do-ekonomichnyh-czykliv-finansova-gnuchkist-yak-instrument-stijkosti/> (дата звернення: 15.05.2026).

29. Стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. №12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2010/11.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

30. Економіка бізнесу: збірник наукових праць. *НАН України*. 2018. Вип. 12. URL: http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/binf_2018_12_64.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

31. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/64/847.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).

32. Стратегічна стійкість підприємства: DSpace Repository WUNU. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/cfbfdbe3-6226-47f8-b5e8-c7fe15cd4a92/download> (дата звернення: 15.05.2026).

33. Dynamic capabilities (organizational theory). *Business and Management | Research Starters – EBSCO*. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/dynamic-capabilities-organizational-theory> (дата звернення: 15.05.2026).

34. Адаптивність як невід'ємна складова управління промисловими підприємствами в умовах нестабільності. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. Vol. 9, no. 4. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/ujae_2024_r04_a62.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

35. Dynamic capabilities. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Dynamic_capabilities (дата звернення: 15.05.2026).

36. Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantage in SMEs: The Roles of Innovation and Organizational Learning. *MDPI: Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 3. P. 1320. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/18/3/1320> (дата звернення: 15.05.2026).

37. Double Loop Learning. *Education | Research Starters – EBSCO*. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/education/double-loop-learning> (дата звернення: 15.05.2026).

38. Double-loop learning. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Double-loop_learning (дата звернення: 15.05.2026).

39. Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. *infed.org*. 2023. URL: <https://infed.org/dir/welcome/chris-argyris-theories-of-action-double-loop-learning-and-organizational-learning/> (дата звернення: 15.05.2026).

40. What is Double Loop Learning? *Umbrex : change management frameworks*. 2024. URL: <https://umbrex.com/resources/change-management-frameworks/what-is-double-loop-learning/> (дата звернення: 15.05.2026).

41. Single and Double Loop Learning. *The Open University*. URL: <https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=135424§ion=4.2> (дата звернення: 15.05.2026).
42. Adaptive Cycle. *Complex Systems Frameworks Collection*. 2024. URL: <https://www.complexsystemsframeworks.ca/framework/adaptive-cycle/> (дата звернення: 15.05.2026).
43. Adaptive-dynamic Cycle for Future Business Models. *Research Leap*. 2024. URL: <https://researchleap.com/adaptive-dynamic-cycle-for-future-business-models/> (дата звернення: 15.05.2026).
44. Navigating the adaptive cycle: an approach to managing the resilience of social systems. *ResearchGate*. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/277907433_Navigating_the_adaptive_cycle_an_approach_to_managing_the_resilience_of_social_systems (дата звернення: 15.05.2026).
45. Four system traps, in undesirable regimes. *Coevolving Innovations*. 2023. URL: <https://coevolving.com/blogs/four-system-traps-in-undesirable-regimes/> (дата звернення: 15.05.2026).
46. Adaptive Cycle. *YouTube*. 2023. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=jkp5tNGPl6M> (дата звернення: 15.05.2026).
47. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2820/2740/> (дата звернення: 15.05.2026).
48. На зміну VUCA прийшов BANI-світ: що допоможе адаптуватися. *Освіта Нова : портал*. 2024. URL: <https://osvitanova.com.ua/posts/5601-na-zminu-vuca-pryishov-bani-svit-shcho-dopomozhe-adaptuvatysia> (дата звернення: 15.05.2026).
49. Щербак В. Г. Аналіз стратегічних можливостей підприємств на будівельному ринку. *Науковий вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2025. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38827/vse425-12-23.pdf> (дата звернення: 15.05.2026).

50. Сидора Т. Ю. Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. №7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1298> (дата звернення: 15.05.2026).

51. Оцінювання ступеню адаптованості підприємства до умов нестабільного середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6087/6026/> (дата звернення: 15.05.2026).

52. Що таке KPI: види ключових показників ефективності. *HURMA: блог*. 2024. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 15.05.2026).

53. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Вип. 2 (88). С. 64–71. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_88_2022_ukr/9.pdf (дата звернення: 15.05.2026).

54. Методичні підходи до удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Наука Онлайн : міжнародний науковий журнал*. 2020. №12. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2020/12/metodichni-pidhodi-do-udoskonalennya-protsesu-adaptatsiyi-personalu-na-pidpriemstvi/> (дата звернення: 15.05.2026).

55. Методичний підхід до оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2024. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/657 (дата звернення: 16.05.2026).

56. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 370–376. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf (дата звернення: 16.05.2026).

57. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища організації. *Збірник наукових праць Уманського НУС*. 2021. Вип. 99, ч. 2. С. 124–131. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/99/99.2/12.pdf> (дата звернення: 16.05.2026).

58. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств за допомогою SWOT- та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3183> (дата звернення: 16.05.2026).

59. Пранк О. В. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища : практикум з самостійної роботи. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/51331/1/%D1%80%D0%B5%D0%BF%202017%20385%D0%9C%20%D0%9C%D0%92%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%A0%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%9F%D0%A3%D0%97%D0%A1.pdf> (дата звернення: 16.05.2026).

60. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проєктами машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №6, т. 1. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-21.pdf> (дата звернення: 16.05.2026).

61. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового стратегічного планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №318. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf> (дата звернення: 16.05.2026).

62. PEST-аналіз мікросередовища підприємства. *Електронна бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/36596/> (дата звернення: 16.05.2026).

63. Вишневська К. В. Методологічні засади адаптивного управління підприємством. *Розділ 3 дисертаційного дослідження*. Кривий Ріг: КНУ, 2019. URL:

<https://www.knu.edu.ua/storage/files/2/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0%D0%A1%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B8/%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%B0%2001/%D0%B7%D0%B0%D1%81%D1%96%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD>

[%D1%8F%2011.01.2019/%D0%B7%D0%B4%D0%BE%D0%B1%D1%83%D0%B22/%D0%92%D0%B8%D1%88%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%9A.%D0%92.%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf](#) (дата звернення: 16.05.2026).

64. Управління адаптивним потенціалом суб'єктів господарювання : метод. вказівки для магістрів. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/770fe826-c54e-4dfb-91c9-d1556cd0e665/download> (дата звернення: 16.05.2026).

65. Адаптація персоналу: види, методи, етапи адаптації персоналу компанії. *Smart Way: блог*. 2026. URL: <https://smartway.pro/uk/blog/employee-onboarding-complete-guide/> (дата звернення: 16.05.2026).

66. Адаптація персоналу: етапи, методи та цифрові рішення. *AcademyOcean: блог*. 2026. URL: <https://academyocean.com/ua/blog/post/adaptaciya-personalu-etapi-metodi-ta-cifrovi-rishennya> (дата звернення: 16.05.2026).

67. Діагностика адаптаційних ресурсів здобувачів загальної середньої освіти : посібник / за ред. М. О. Суворова. Київ : НАПН України, 2025. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746954/1/%D0%9F%D0%9class%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_2025_%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%B0%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf (дата звернення: 16.05.2026).

68. Ринок нерухомості у 2025 році зріс лише на 7%: «єОселя» не впливає на продажі. *Delo.ua: бізнес-портал*. 2025. URL: <https://delo.ua/news/rinok-nerukhomosti-u-2025-roci-zris-lise-na-7-jeoselya-ne-vplivaje-na-prodazi-461161/> (дата звернення: 16.05.2026).

69. Умови «єОселі» стали жорсткішими: що змінилося. *Finance.ua: новини*. 2025. URL: <https://news.finance.ua/ua/umovy-yeoseli-staly-zhorstkishymy-shho-zminylosya> (дата звернення: 16.05.2026).

70. ТОП 5 трендів на ринку нерухомості в Києві в 2025 році. *Державні будівельні норми України (ДБНУ): інформаційний портал*. 2025. URL: https://dbn.co.ua/publ/analitika/trendi_rinku_nerukhomosti_kieva/59-1-0-1440 (дата звернення: 16.05.2026).

71. Тенденції будівельного ринку України у 2025 році – Погляди. *GMK Center*. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/tendencii-budivelnogo-rinku-ukraini-u-2025-roci/> (дата звернення: 16.05.2026).

72. Будівельна галузь України 2025: Комплексний аналіз ключових викликів на шляху до відбудови. *Блог компанії Металл-Буд*. 2025. URL: <https://blog.mehbud.com.ua/uk/other/budivel%CA%B9na-haluz%CA%B9-ukrayiny/> (дата звернення: 16.05.2026).

73. Аналіз ринку нерухомості в Києві: тенденції та зміни. *Perfectteam : веб-сайт*. 2025. URL: <https://perfectteam.ua/blog/ua/analiz-rinku-neruhomosti-v-ki%D1%94vi-tendenczi%D1%97-ta-zmini/> (дата звернення: 16.05.2026).

74. Ринок незламності: Як змінилися ціни на квартири у 2025 році та чи варто купувати житло у 2026-му? *Avezor : аналітика нерухомості*. 2025. URL: <https://avezor.ua/analitika/rynok-nezlamnosti-yak-zminylsya-cziny-na-kvartyry-u-2025-rocz-ta-chy-var-to-kupuvaty-zhytlo-u-2026-mu/> (дата звернення: 16.05.2026).

75. Яким був ринок будматеріалів у 2025 році. *Прес-релізи Новаторбуд*. 2026. URL: <https://novatorstroy.com.ua/pres-relizi/yakim-buv-rinok-budmaterialiv-u-2025-rocz/> (дата звернення: 16.05.2026).

76. Тренди на ринку нерухомості у 2025 році: купівля та оренда. *Oksagen : агентство нерухомості*. 2025. URL: <https://oksagen.ua/uk/novosti/trendy-na-rynku-neruhomosti-u-2025-rocz-kupivlya-ta-orenda/> (дата звернення: 16.05.2026).

77. Чи вигідна програма «Оселя 2025 – аналіз ринку нерухомості зараз. *ТСН: ексклюзив*. 2025. URL: <https://tsn.ua/exclusive/chi-vigidno-kupiti-kvartiru-po-yeoseli-ta-scho-bude-z-cinami-u-2025-roci-analizuyemo-rinok-neruhomosti-2759832.html> (дата звернення: 16.05.2026).

78. Аналітика ринку нерухомості Києва (грудень 2024 – травень 2025). *ГІС Увекон: веб-сайт*. 2025. URL: <https://gisuvecon.com/main/86/analitika-rinku-neruhomosti-kiyeva-gruden-2024-traven-2025/> (дата звернення: 16.05.2026).

79. Як «єОселя» впливає на ринок нерухомості України. *Конфедерація будівельників України (КБУ): веб-сайт*. 2025. URL: <https://kbu.org.ua/news/yak-ieoselia-vplyvaie-na-rynok-nerukhomosti-ukrainy> (дата звернення: 16.05.2026).

80. Рейтинг забудовників Києва 2025. *Мінфін: фінансовий портал*. 2025. URL: <https://specials.minfin.com.ua/realty-rating-2025> (дата звернення: 16.05.2026).

81. Які девелопери очолюють рейтинги забудовників Києва, Львова та Одеси за 2025 рік. *The Page: бізнес-видання*. 2025. URL: <https://thepage.ua/ua/news/nazvano-golovnih-zabudovnykiv-kyieva-lvova-ta-odеси-рейтинг-2025> (дата звернення: 16.05.2026).

82. Столичний центр соціальної реабілітації відремонтують за 67 млн грн. *Деньги.ua*. 2025. URL: <https://dengi.ua/ua/amp-page/finance/9749819-stolichnyj-tsentr-sotsialnoj-reabilitatsii-otremontiruyut-za-67-mln-po-zavyshehnyim-tsenam-u-somnitelnogo-podryadchika> (дата звернення: 16.05.2026).

83. Будівельна галузь України на початку 2025 року: статистика, тенденції та прогнози. *Ukr.net: новини*. 2025. URL: <https://www.ukr.net/news/details/economics/111078161.html> (дата звернення: 16.05.2026).

84. Ринок нерухомості 2026: аналітики зробили прогноз. *Економічна правда*. 2026. URL: <https://epravda.com.ua/biznes/rinok-neruhomosti-2026-analitiki-zrobili-prognoz-815768/> (дата звернення: 16.05.2026).

85. Підсумки 2025 року для ринку нерухомості. *ЛУН Місто : аналітика*. 2026. URL: <https://lun.ua/misto/statistic-market-summary-0921> (дата звернення: 16.05.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Витяг
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Повне найменування юридичної особи/прізвище, ім'я по батькові фізичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКР ТЕТРІС БУД"
Схема ідентифікації	UA-EDR
Ідентифікаційний код юридичної особи	41237528
Коротка назва організації	ТОВ "УКР ТЕТРІС БУД"
Стан суб'єкта	зарєстровано
Відомості про органи управління юридичної особи	ВИЩИЙ- ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ВИКОНАВЧИЙ-ДИРЕКТОР
Місцезнаходження юридичної особи/місце проживання юридичної особи	Україна, 02121, Україна, 02121, місто Київ, ПРОСПЕКТ МИКОЛИ БАЖАНА , будинок 9-Б, квартира 161

Перелік засновників юридичної особи			
Найменування	Ідентифікаційний код юридичної особи	Капітал	Адреса
ДОВБИШ ЄВГЕН ІВАНОВИЧ	—	15000	Україна, 02121, Україна, 02121, місто Київ, ПРОСПЕКТ МИКОЛИ БАЖАНА, будинок 9-Б, квартира 161
РУДЕНКО МИКОЛА ВІКТОРОВИЧ	—	35000	Україна, 02121, Україна, 02121, місто Київ, ПРОСПЕКТ БАЖАНА, будинок 9-А, квартира 39

Види діяльності	
Основний:	КВЕД 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Додаткові:	КВЕД 42.91 Будівництво водних споруд
	КВЕД 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у.
	КВЕД 43.11 Знесення
	КВЕД 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику
	КВЕД 43.13 Розвідувальне буріння
	КВЕД 43.21 Електромонтажні роботи
	КВЕД 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування
	КВЕД 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи
	КВЕД 43.31 Штукатурні роботи
	КВЕД 43.32 Установлення столярних виробів

Актуально на 2023-07-18 07:01:06

Оригінал документа на веб-порталі уповноваженого органу



КВЕД 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін
КВЕД 43.34 Малярні роботи та скління
КВЕД 43.39 Інші роботи із завершення будівництва
КВЕД 43.91 Покрівельні роботи
КВЕД 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у.
КВЕД 71.11 Діяльність у сфері архітектури
КВЕД 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
КВЕД 41.10 Організація будівництва будівель
КВЕД 42.11 Будівництво доріг і автострад
КВЕД 42.12 Будівництво залізниць і метрополітену
КВЕД 42.13 Будівництво мостів і тунелів
КВЕД 42.21 Будівництво трубопроводів
КВЕД 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

ДОДАТОК Б

ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Виписка за рахунком 10 обліку основних засобів та інших необоротних активів станом на 29.05.2024 р.

ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Виписка за рахунком 10 обліку основних засобів та інших необоротних активів станом на 29.05.2024 р.

Рахунок	Показники	Сальдо на початок періоду		Обороти за період		Сальдо на кінець періоду	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
10	БУ	1,158,370.20		399987.00		1,557,357.20	
Податковий призначення	КЛ	39.000		17.000		56.000	
Порфторп пневматичний DELVALT DCH330K2	БУ	118,984.00				118,984.00	
	КЛ	3.000				3.000	
Апарат стислого повітря пневматичний труб	БУ	33972.00				33,972.00	
Типу Makita AL 160	КЛ	1.000				1.000	
Тельфер електричний CD1-5	БУ	43000.00				43,000.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Тельфер електричний CD1-2	БУ	37341.00				37,341.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Тельфер електричний Елмей TC-EN 1000	БУ	9390.00				9,390.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Електростанція пересувна Vulcan SC4300E-6	БУ	10181.20				10,181.20	
	КЛ	1.000				1.000	
Прес гидравлічний з електроприводом TORN TY30002	БУ	21465.00				21,465.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Компресор пересувний з електроприводом Tesla Wnt AP 600-100	БУ	17334.00				17,334.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Установка з турбонаддувом для індуційного нагрівання GYS POWERDUCTION 10R	БУ	29961.00				29,961.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Компресор пересувний з двигуном внутрішнього згорання Aipress BM 100/330	БУ	53444.00				53,444.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Компресор з двигуном внутрішнього згорання Aipress HK 1200-500	БУ	87943.00				87,943.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Кран перекидний КЛ-3 "Полар"	БУ	11990.00				11,990.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Бадил Сеп-4	БУ	10900.00				10,900.00	
	КЛ	2.000				2.000	
Бадил Сеп-2	БУ	8480.00				8,480.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Прес ручний Rota APR-3	БУ	9245.00				9,245.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Установка для зварювання пневматичної плави L2-4001A	БУ	42500.00				42,500.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Установка для зварювання ручного дугового зварю ARC-250	БУ	8366.00				8,366.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Пилка металникова для різання металопрофалу Bosch Professional Newby Duty GCD 12 AL	БУ	18400.00				18,400.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Лейбл електрична Husq BST 11000 LBS	БУ	10635.00				10,635.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Лейбл електрична Husq BST 12000 LBS	БУ	12010.00				12,010.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Трамбля пневматична при роботі від компресора Air Pro SA7602	БУ	8720.00				8,720.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Стандарт шпатель Knauf PFT Rimo L, еко	БУ	114025.00				114,025.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Апарат зварювальний пересувний з бензиновим двигуном Honda Thunder 304 CE	БУ	228480.00				228,480.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Машина парето-стружальна COS7	БУ	9800.00				9,800.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Молоток відбивний пневматичний MCF-4945	БУ	9440.00				9,440.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Апарат для газоплазменного різання DMPRO-M SAB-260DPB	БУ	8180.00				8,180.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Вибратор глибокий Makita DVM43GRFE	БУ	38626.00				38,626.00	
	КЛ	2.000				2.000	
Машина циркулярна кутова BOSCH GWS 24-230 LVI	БУ	21200.00				21,200.00	
	КЛ	2.000				2.000	
Пистолет монтажний Tox GSN05E	БУ	16000.00				16,000.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Пилопила промислова KARCHER WD6P Premium	БУ	16598.00				16,598.00	
	КЛ	2.000				2.000	
Напівавтомат зварювальний KAISER MIG-305	БУ	7760.00				7,760.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Установка для свердління отворів в залізобетоні Eibenstock DB 200	БУ	24500.00				24,500.00	
	КЛ	1.000				1.000	
Вибратор пневматичний B-995	БУ			9150.00			9,150.00
	КЛ			3.000			3.000
Машина парето-циркулярна Holzmann PSM 2	БУ			38720.00			38,720.00
	КЛ			1.000			1.000
Машина молочно-циркулярна Aiant AT 900 H	БУ			42435.00			42,435.00
	КЛ			1.000			1.000
Апарат факельний з пневматичним розпилюванням Wagner Control Pro 250 M	БУ			15577.00			15,577.00
	КЛ			1.000			1.000
Трансформатор зварювальний GYS Protig 201L AC/DC	БУ			74326.00			74,326.00
	КЛ			1.000			1.000
Перетворювач зварювальний Патон B20-L-500 DC MMA	БУ			25220.00			25,220.00
	КЛ			1.000			1.000
Машина циркулярна електрична Eibenstock EWS 225	БУ			20077.00			20,077.00
	КЛ			1.000			1.000
Гидроциліндр ручний BP-200	БУ			69000.00			69,000.00
	КЛ			1.000			1.000
Гайсверт пневматичний Interpod PT-1104	БУ			16726.00			16,726.00
	КЛ			2.000			2.000
Вигрувач зварювальний B20-505	БУ			30000.00			30,000.00
	КЛ			1.000			1.000
Вібродисковий (виробництво) Wiatec UGMS-16	БУ			34160.00			34,160.00
	КЛ			1.000			1.000
Ручний комбайн Сеп SCM	БУ			8300.00			8,300.00
	КЛ			2.000			2.000
Дрифт гидравлічний D1007360	БУ			15296.00			15,296.00
	КЛ			2.000			2.000
Разом	БУ	1,158,370.20		407287.00		1,565,657.20	
	КЛ	39.000		18.000		57.000	



ТОВ «УКР ТЕТРІС БУД»

Виписка за рахунком 23 обліку основних засобів та інших необоротних активів станом на 29.05.2024 р.

Рахунок	Початок періоду	Сальдо на початок періоду		Оборот за період	Сальдо на кінець періоду
		Дебет	Кредит		Дебет
23	БУ	111,547.00		11,200.00	122,747.00
Підприємство	К/Л	33,000		4,000	37,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional GKS 190	БУ	7,718.00			7,718.00
Кабель Bosch Professional GSR 120-15	К/Л	2,000			2,000
Дриль Bosch Professional Drgo-M TD-12	БУ	4,760.00			4,760.00
Кабель Bosch Professional Drgo-M TD-12	К/Л	3,000			3,000
Дриль Bosch Professional Drgo-M TD-12	БУ	6,900.00			6,900.00
Кабель Bosch Professional Drgo-M TD-12	К/Л	3,000			3,000
Перфоратор Bosch Professional GSH 240	БУ	19,296.00			19,296.00
Кабель Bosch Professional GSH 240	К/Л	3,000			3,000
Перфоратор Bosch Professional GSH 240	БУ	17,950.00			17,950.00
Кабель Bosch Professional GSH 240	К/Л	3,000			3,000
Система для нагрівання поверхні Bosch Professional BELF500	БУ	1,439.00			1,439.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	5,276.00			5,276.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	3,276.00			3,276.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	4,386.00			4,386.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	4,180.00			4,180.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	4,386.00			4,386.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	1,870.00			1,870.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	5,979.00			5,979.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	3,000			3,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	6,800.00			6,800.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	3,800.00			3,800.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	2,296.00			2,296.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	3,514.00			3,514.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	5,985.00			5,985.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	3,805.00			3,805.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	2,843.00			2,843.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	1,000			1,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	4,952.00			4,952.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	2,000			2,000
Лінійна електропроводка Bosch Professional BELF500	БУ	111,547.00		11,200.00	122,747.00
Кабель Bosch Professional BELF500	К/Л	33,000		4,000	37,000

