

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

Факультет: будівельний

Кафедра: економіки будівництва

Освітній рівень: бакалавр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Спеціалізація: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету

д.т.н., проф. Іванченко Г.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ  
БАКАЛАВРА**

**Гребенюка Єгора Артемовича**

1. Тема роботи: **Вибір фінансової стратегії підприємства в умовах цифровізації економіки** затвержена наказом ректора КНУБА № \_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

2. Керівник роботи **к.е.н., доцент Моголівець А.А.**

3. Строк подання студентом роботи до захисту \_\_\_\_\_

4. Зміст пояснювальної записки за розділами:

Р. 1. Узагальнення існуючих теоретичних підходів та методичних рекомендацій до вибору та формування фінансової стратегії діяльності підприємств

Р. 2. Аналіз фінансової стратегії підприємства ПАТ «Аерок Обухів»

Р. 3. Надання рекомендацій щодо формування фінансової стратегії ПАТ «Аерок Обухів» в сучасних умовах, для яких характерним є процес цифрової трансформації діяльності усіх суб'єктів господарювання

5. Графічний матеріал за розділами

20 слайдів \_\_\_\_\_

7. Календарний план виконання роботи: а) наукова частина; б) практична частина.

Види робіт та їх зміст	Дата виконання
РОЗДІЛ 1. Теоретичні підходи до формування фінансової стратегії будівельного підприємства	21.05.2022 р.
РОЗДІЛ 2. Аналіз фінансової стратегії підприємства із випуску газобетонних блоків на прикладі ПАТ «Аерок Обухів»	29.05.2022 р.
РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо покращення фінансової стратегії підприємства ПАТ «Аерок Обухів» в умовах цифрової трансформації	5.06.2022 р.
Остаточне оформлення роботи	10.06.2022 р.
Направлення роботи на рецензування	10.06.2022 р.
Попередній захист роботи на кафедрі	15.06.2022 р.

8. Консультанти розділів атестаційної випускної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Перевірив	
		дата	підпис
Розділ 1.	к.е.н., доцент Моголівець А.А.		
Розділ 2.	к.е.н., доцент Моголівець А.А.		
Розділ 3.	к.е.н., доцент Моголівець А.А.		

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Зав. кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

С.П. Стеценко

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

А.А. Моголівець

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Є.А. Гребенюк

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ**

**Будівельний факультет**

**кафедра економіки будівництва**

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Завідувач кафедри

д.е.н., доц. С.П. Стеценко

\_\_\_\_\_ 2022 року  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_

**Пояснювальна записка**

до випускної атестаційної роботи

**бакалавра**

на тему «**Вибір фінансової стратегії підприємства в умовах цифровізації економіки**»

Виконав студент групи ЕП-41

051 «Економіка»

(спеціальність)

«Економіка підприємства»

(спеціалізація)

Гребенюк Єгор Артемович

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник Моголівець А.А.

(прізвище та ініціали)

к.е.н.

(вчене звання, науковий ступінь)

Рецензент

Зінченко М.М., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри ЕТтаОіА \_\_\_\_\_

Київ 2022 р.

## Зміст

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Типологія стратегій підприємств та тенденції їх трансформацій в умовах цифровізації.....	8
1.2. Принципи розробки фінансової стратегії підприємства.....	20
1.3. Галузеві особливості формування фінансових стратегій будівельних підприємств.....	26
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВИПУСКУ ГАЗОБЕТОННИХ БЛОКІВ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «АЕРОК ОБУХІВ».....	37
2.1. Аналіз тенденцій та особливостей українського ринку виробництва газоблоків.....	37
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Аерок Обухів».....	47
2.3. Оцінювання фінансової стратегії підприємства та розробка сценарію переходу на засади цифровізації.....	52
Висновки до розділу 2.....	75
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «АЕРОК ОБУХІВ» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	76
3.1 Цифровізація будівництва як основа формування стратегії підприємства.....	76
3.2. Адаптація стратегії підприємства до умов цифрової трансформації.....	79
Висновки до розділу 3.....	35
Висновки.....	X
Список використаних джерел.....	X
Додатки.....	X

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні реалії та необхідність адаптації будівельних підприємств до воєнних умов, впливу світової епідемії коронавірусу з метою забезпечення виживання, зумовили активізацію інтересу до розробки стратегій підприємств, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних постійно змінюваних умовах.

Сучасна турбулентність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до мінливості зовнішнього середовища у процесі досягнення цілей їх розвитку, що вкрай ускладнює реалізацію стратегічних рішень, оскільки у постійно змінюваному середовищі максимум можуть бути реалізованими тактичні рішення, в довгострокове планування взагалі втрачає сенс. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та нагальною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, які будуть гнучкими і можуть адаптуватись до змін зовнішнього середовища у разі потреби.

Відповіддю на постійні зміни навколишнього середовища підприємств будівельної галузі, а також інших секторів економіки стало переведення більшості бізнес-процесів у цифровий формат, що дозволило суттєво зменшити операційні витрати, збільшило можливості реагування на постійні зміни, а також дозволило створити цифрове середовище для швидкого обміну інформацією між персоналом підприємств.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук стратегічних альтернативних рішень в системі формування фінансової стратегії підприємства, оскільки саме із фінансової діяльності починається функціонування підприємства, усі можливості розвитку і функціонування також підтримуються завдяки фінансовій діяльності, тому фінансова стратегія є ключовою для життєдіяльності підприємства.

Теоретичні, практичні і методологічні аспекти формування і реалізації стратегій підприємств розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених економістів як І. Ансоффа, Г. Азоєва, І. Ансоффа, О. Арєф'євої, О. Віханського, А. Воронкової, І. Герчикової, В. Горєлової, А. Градова, В. Диканя, М. Єрмошенка, П. Зав'ялова, Ю. Іванова, Ф. Котлера, М. Мескона, Г. Мінцберга, А. Наумова, О. Пешкової, В. Пономаренка, С. Попова, М. Портера, О. Пушкаря, Ю. Рубіна, В. Стародубровської, Р. Тихонова, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера, О. Чернеги, З. Шершньової, А. Юданова й інших. Проте аналіз літературних джерел показує, що чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування та реалізації фінансової стратегії будівельних підприємств немає. Більше того, більшість авторів стверджують, що стратегія підприємства є індивідуальною для кожного суб'єкта господарювання в залежності від його потенціалу, конкурентних позицій, особливостей розвитку. Тому питання формування та передумов реалізації фінансової стратегій будівельних підприємств в умовах постійних змін, а також впливу на цей процес цифровізації потребує подальшого дослідження.

Метою є теоретичне обґрунтування процесу формування та реалізації фінансової стратегії підприємства в сучасних умовах, які характеризуються мінливістю і стохастичністю (на прикладі ПАТ «Аерок Обухів»), а також на цій основі розробка методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності формування фінансової стратегії підприємства.

Основними завданнями роботи є:

- розглянути сутність та аспекти щодо формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, види та принципи формування стратегій;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність ПАТ «Аерок Обухів»;
- провести економічний аналіз існуючої стратегії підприємства;
- визначити та обрати основні стратегічні пріоритети розвитку підприємства та його фінансової стратегії;
- запропонувати ряд заходів щодо формування фінансової стратегії підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних підходів та організаційних засад до формування та реалізації фінансової стратегії підприємства в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження в даній роботі є фінансова стратегія підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі оцінювання стану досліджуваного підприємства та виборі для нього стратегічних пріоритетів розвитку застосовувалися наступні методи: аналіз і синтез, фінансовий аналіз, метод розробки сценаріїв, групування, графічного моделювання точки беззбитковості, узагальнення.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Типологія стратегій підприємств та тенденції їх трансформацій в умовах цифровізації

Стратегія (дав.-гр. *στρατηγία*, *страта тегів* — мистецтво полководця) — це загальний, недеталізований план, що охоплює довготривалий проміжок часу, спосіб досягнення важливої мети. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети (стратегія як спосіб дій стає особливо необхідною в ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів). Поняття походить від поняття військова стратегія - наука про ведення війни, одна з областей військового мистецтва, вищий його прояв, яке охоплює питання теорії й практики підготовки до війни, її планування та ведення, досліджує закономірності війни.

Вперше термін „стратегія” стосовно дій підприємств вжив англійський вчений А. Чандлер молодший, який відокремив три основних положення, що є характерними для стратегії підприємств і без яких будь-яка стратегія приречена на провал. Ці три положення можна звести до наступного:

- прийняття довгострокових цілей і задач підприємства;
- визначення основних етапів реалізації стратегії;
- розподіл ресурсів між основними напрямками реалізації стратегії.

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи але не дивлячись на це слід зауважити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде носити індивідуальний характер так як вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна упевнено стверджувати, що двох абсолютно однакових стратегій не може бути, точно так же, як не може бути двох абсолютно однакових людей.

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією. Така стратегія може розроблятися через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів фірми. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію через відкритий процес або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства при тих чи інших обставинах. Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

В даний час у сфері бізнесу стратегія розуміється як (рис.1.1):

- система організаційно-економічних заходів по досягненню довгострокових цілей підприємства;
- генеральний напрямок діяльності підприємства, що забезпечує узгодження цілей, можливостей організації та інтересів працівників;
- програма (стратегічний план) дій, що визначає пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети;
- ефективна ділова концепція по досягненню конкурентних переваг підприємства;
- засіб (способи, методи) досягнення перспективних цілей;
- дослідження майбутнього, аналіз можливих сценаріїв розвитку підприємства;
- постановка довгострокових цілей і вироблення відповідної політики по їх досягненню;
- ідея, що дає переваги в конкурентній боротьбі;
- система способів управління діяльністю підприємства;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства.

Слід зазначити, що єдиної стратегії для всіх підприємств не існує. Кожне підприємство навіть однієї галузі унікально, тому й визначення його стратегії теж оригінально, тому що залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, особливостей

виробленої продукції або надання послуг, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших факторів.



Рис.1.1. Визначення поняття «стратегія» [1]

У кожного сектора економіки бачення щодо стратегії індивідуальне. Для представників бізнесу, стратегія – це чітко прописана інструкція, із врахуванням фінансово-економічних показників, яка має зміцнити становище компанії на ринку, залучити та задовольнити споживачів, зміцнити конкурентну позицію та досягти максимально можливого прибутку.

Для представників неприбуткових організацій – це план досягнення глобальних цілей, вірно визначений напрям розвитку організації, а також комплексна орієнтація та концентрація спрямована на досягнення мети.

Проте, досягнення поставленої мети, можливо тільки шляхом ефективного координування і розподілу ресурсів організації, враховуючи і її фінансову спроможність.

Під час розробки стратегії компанії обов'язково використовують певні економічні показники (можливості), що виступають орієнтирами в досягненні поставленої мети.

*За ієрархією в системі управління* виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії:

1. *Корпоративна стратегія* – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів (придбавати інші фірми, зміцнювати існуючі позиції на ринку, виходити з бізнесу, що не відповідає існуючим стратегічним планам) і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

2. *Ділова стратегія* – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів). Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

3. *Функціональна стратегія* існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку Ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

4. *Операційна стратегія* є вузькою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) та окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

*За функціональним критерієм* виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну та соціальну, екологічну, стратегію НДПКР тощо:

1. *Маркетингова стратегія* може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

2. *Виробнича стратегія* – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

3. *Фінансова стратегія* – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку. Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів СОБ і функціональними службами; оцінювання інвестиційних проектів.

4. *Організаційна стратегія* формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них.

5. *Соціальна стратегія* – розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

*За стадіями життєвого циклу бізнесу* можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

1. *Стратегія зростання* є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди:

стратегія інтенсивного (органічного) зростання (розширення присутності на ринку, розвиток бізнесу і товару);

стратегія інтеграційного зростання (об'єднання або поглинання інших підприємств – вертикальна чи горизонтальна інтеграція);

стратегія диверсифікації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати у майбутньому великі прибутки.

2. *Стратегія утримання* – це стратегія компаній, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

3. *Стратегія скорочення* передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. Можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

Ці загальновідомі стратегії підприємств можна класифікувати за наступними групами:

I. Стратегії концентрованого зростання. До них зазвичай відноситься:

- стратегія посилення позиції на ринку (при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку);
- стратегія розвитку ринку (коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках);
- стратегія розвитку продукту (на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо).

II. Стратегії інтегрованого зростання. Серед них основними є наступні:

- стратегія вертикальної інтеграції „зворотня” (дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками);

- стратегія вертикальної інтеграції „вперед” (передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі);
- стратегія горизонтальної інтеграції (передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить).

III. Стратегії стабілізації. Серед цих стратегій слід відзначити наступні:

- стратегія захисту частки ринку (дана стратегія передбачає, що підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування тощо);
- стратегія підтримки виробничого потенціалу (ця стратегія спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів по випуску певних видів продукції);
- стратегія модифікації продукції (спрямована на постійне удосконалення продукту, сутність цього удосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами).

IV. Стратегії реструктуризації. Найбільш часто серед цих стратегій застосовують наступні:

- стратегія зростання через придбання (дана стратегія полягає у тому, що підприємство скуповує інші підприємства (майнові комплекси) через придбання контрольних пакетів акцій та іншими шляхами);
- стратегія продуктово-ринкової переорієнтації (при даній стратегії підприємство поступово відмовляється від традиційних продуктів і переходить до засвоєння випуску нових виробів);
- стратегія організаційних змін (дана стратегія передбачає зміну організаційної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів).

V. Стратегії диверсифікованого зростання. Серед даних стратегій першочергову увагу звернемо на наступні:

- стратегія центрованої диверсифікації (при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі

можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства);

- стратегія конгломератної диверсифікації (при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва);

- стратегія горизонтальної диверсифікації (дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих).

VI. Стратегії скорочення. Відрізняють чотири основних види стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу, а саме:

- стратегія скорочення витрат (дана стратегія передбачає скорочення витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її відносять до тимчасових);

- стратегія „збирання врожаю” (передбачає відмову від погляду на бізнес, як на довгострокову діяльність на даному ринку і спрямована на якнайскорішу максимальну віддачу у найближчій перспективі);

- стратегія скорочення діяльності (дана стратегія полягає у тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи майнових комплексів по випуску певного продукту);

- стратегія ліквідації (являє крайній випадок стратегії скорочення і застосовується у випадку коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес).

Будь-яка стратегія має певні стадії свого розвитку, на кожній з яких підприємство планує певний перелік заходів. Так, для стратегій зростання ці стадії можуть бути наступними:

I стадія – планування. На даній стадії визначаються можливості отримання доходу, аналізується ефективність використання всіх видів ресурсів.

II стадія – початкова. На даній стадії визначаються та ліквідуються "вузькі місця" у реалізації конкретних проектів, що веде до збільшення обсягу продажу.

III стадія – проникнення. На даній стадії у результаті проникнення підприємства на ринки збуту відбувається зростання його обсягів продажу та доходів, з'являються конкурентні переваги.

IV стадія – прискореного зростання. На даній стадії швидко зростає обсяг продажу та доходів. Темпи зростання доходів випереджають темпи зростання продажу. З'являються негативні тенденції: зростають витрати ресурсів, у т.ч. збільшення управлінського персоналу. Частка ринку наближається до максимальної.

V стадія - уповільнення зростання. На цій стадії падає швидкість зростання обсягів продажу та доходів. Настає період стагнації. Підприємству необхідно перейти до політики жорсткої економії. Можливе закриття певних виробництв. Необхідно переглянути загальнокорпоративні стратегії.

*Для стратегій стабілізації основними стадіями є наступні:*

I стадія – ревізія витрат. На цій стадії передбачається економія витрат на утримання персоналу, проводяться НДДКР, що забезпечують впровадження ресурсозберігаючих технологій, здійснюється облік товарних запасів і контроль за їхнім надходженням на робочі місця. Здійснюється програма жорсткої економії витрат для кожного підрозділу, технології, виробу.

II стадія – розробка шляхів стабілізації. Дана стадія передбачає удосконалення системи управління, заморожування адміністративних витрат і заробітної плати, зняття з виробництва нерентабельної продукції, звертання головної уваги на НДДКР зі швидкою віддачею, аналіз факторів та резервів, що сприяють підвищенню продуктивності праці тощо.

III стадія - пожвавлення. На даній стадії відбувається поступовий перехід від захисних заходів до активних дій у сферах загального управління, маркетингу, НДДКР, виробництва, фінансової діяльності.

*Для стратегій реструктуризації характерними є наступні стадії:*

I стадія – обґрунтування необхідності реструктуризації. Для даної стадії є характерним низькі темпи розвитку підприємства, його збитковість або низький рівень рентабельності через те, що основні продукти і технології морально застаріли. З'явилась можливість придбання нових бізнес-ліній або підприємств за рахунок продажу власних низькорентабельних виробництв.

II стадія – розробка шляхів реструктуризації. На даній стадії має відбуватись перегляд продуктово-ринкової орієнтації підприємства, реструктуризація його боргів, скорочення активів, посилення централізованого фінансового контролю, зниження витрат, організаційні зміни, залучення інвестицій, удосконалення маркетингу та ін.

III стадія – зростання. На даній стадії продовжується розвиток стратегічних переваг, яких досягло підприємство, поступовий перехід до активних дій у сфері загального управління, маркетингу, НДДКР, виробництва, фінансовій діяльності. Підприємство закріплюється на традиційних ринках і проникає на нові ринки збуту.

*Стратегії скорочення підприємства* відбуваються під впливом різних обставин, серед яких можна назвати наступні:

- непривабливість перспектив розвитку у даній галузі;
- неприбутковість та дорожнеча подальшого розвитку;
- даний вид бізнесу не збагачує господарський портфель;
- утримання даного сегменту ринку вимагає значних витрат;
- є можливість спрямувати кошти у більш привабливий бізнес;
- зниження конкурентних зусиль підприємством не веде до відчутного зменшення обсягу продажу.

*За конкурентною позицією на ринку* розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

1. *Стратегія лідера* передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки:

стратегія постійного наступу (компанія дотримується концепції безперервного удосконалення та інноваційного розвитку);

стратегія захисту і зміцнення позицій (компанія намагається перешкодити фірмам-новачкам увійти до галузі, створюючи штучні бар'єри, а фірмам-претендентам – отримати конкурентні переваги);

стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників (компанія здійснює конкурентний тиск на фірми, що претендують на лідерство, з метою змусити їх змінити агресивну стратегію на пасивну).

*Стратегія претендента (на лідерство)* – це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі (наприклад, зниження витрат і цін, підвищення якості продукції та ін.). Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

*Стратегія послідовника* (фірми, яка не є лідером у галузі, і не прагне завоювати цю позицію) – це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусуванні і диференціації. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника досить пасивна, «оборонна» стратегія.

*Стратегія новачка* – фірми, яка намагається увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі (наприклад, високу точку беззбитковості). Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано добиваючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

*За способом досягнення конкурентних переваг* виділяють три основні стратегії:

стратегію мінімальних витрат;

стратегію диференціації;

стратегію зосередження.

1. *Стратегія мінімальних витрат*, яка поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того, як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

2. *Стратегія диференціації* полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій. Диференціація є надійною стратегією для досягнення прибутковості вище середньої у галузі, оскільки гарантує (на певний час) захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної марки товару та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

3. *Стратегія зосередження* може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження – найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

***За рівнем глобалізації бізнесу*** розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

1. *Стратегія вузької спеціалізації* характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних з організацією і управлінням (спеціалізація, глибокі знання галузі, тісні зв'язки з клієнтами тощо), але є ризикованою для

підприємства – якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

2. *Стратегія диверсифікації* передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технологічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація (компанія розвиває бізнес у різних країнах). Питання про запровадження стратегії диверсифікації виникає, як правило, у тих компаніях, які починають думати про глобальне зростання і «страхування» свого прибутку. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку – збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

## **1.2. Принципи розробки фінансової стратегії підприємства**

Фінансова стратегія будівельного підприємства є різновидом його функціональних стратегій та є комплексним довгостроковим планом організації будівельним підприємством системної діяльності по встановленню та визначенню найбільш оптимальних шляхів досягненню його фінансових цілей шляхом прийняття стратегічних рішень щодо ефективного формування, розподілу (перерозподілу), управління та використання фінансових ресурсів та потенціалу з метою максимізації вартості будівельного підприємства.

За своєю цільовою спрямованістю фінансова стратегія спрямована на максимізацію вартості будівельного підприємства шляхом ефективного розпорядження і комплексного проактивного управління його фінансовими ресурсами. З поведінкової точки зору фінансова стратегія охоплює весь спектр відносин, пов'язаних із визначенням, досягненням і вирішенням довгострокових цілей і завдань фінансової діяльності будівельного підприємства, що визначаються його загальнокорпоративною стратегією, фінансовою ідеологією, і орієнтованих на пошук ефективних та оптимальних шляхів їх досягнення [1<sup>ii</sup>, с. 124; 2, с. 97].

Відповідно до наданої вище характеристики фінансової стратегії можна виділити її наступні базові структурні елементи:

- стратегічні цілі фінансової діяльності будівельного підприємства, що представляють собою опис в формалізованому вигляді бажаних запланованих параметрів його стратегічного фінансового стану, включаючи способи формалізації фінансової стратегії у вигляді системи тактичних планів, програм, бюджетів;

- період дії фінансової стратегії;

- результати впливу фінансової стратегії, виражені у вигляді фінансово-економічних показників діяльності будівельного підприємства;

- організаційна структура системи управління фінансами будівельного підприємства, представлена фінансовою службою (департаментом) і процедурами та моделями вирішення фінансових завдань;

- інтелектуальний капітал фінансової служби, включаючи методи управління та стимулювання кадрового складу;

- методи та інструменти управління фінансовими ресурсами

- інформаційне забезпечення процесу управління фінансовою діяльністю організації; технічні засоби управліннь та джерела формування;

- фінансові відносини підприємства;

- ризики (обмеження) фінансової діяльності.

Процес розроблення фінансової стратегії для будівельного підприємства характеризується високим рівнем складності, що обумовлено необхідністю та доцільністю здійснення поліаспектного аналізу, визначення перспективних стратегічних напрямків будівельного підприємства на основі встановлених довгострокових цілей функціонування, здійснення діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища та потенціалу будівельного підприємства, рівня його використання та перспектив розвитку, дослідження конкурентоспроможності, прогнозування його розвитку тощо [iii3, с. 107].

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких *принципах*:

- а) балансування матеріальних і фінансових потоків;

б) найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;

в) прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;

г) фінансовий аналіз та контроль.

#### *Завдання фінансової стратегії*

Найважливіші завдання фінансової стратегії такі:

а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;

б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;

в) забезпечення високих темпів зростання доходів;

г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;

д) вдосконалення структури капіталу підприємства;

е) бюджетування;

є) проведення оптимальної дивідендної політики і інші.

#### *Головні напрямки і завдання фінансової стратегії.*

1. Фінансова стратегія розробляється переважно у формі бюджету (фінансового плану). Отже бюджет – найважливіша складова фінансової стратегії, найважливіший напрямок її розробки.

Бюджет підприємства включає:

- План доходів і видатків. Йдеться про очікувані доходи (прибутки) та їх розподіл;
- План грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- Плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

Розрізняють наступні *типи бюджетів* підприємства:

- *Матеріальний бюджет* – визначає кількість сировини і матеріалів по видах для реалізації стратегії;

- *Бюджет закупок* – конкретизує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації стратегії;
- *Бюджет праці* – розраховує потребу у трудових ресурсах для реалізації стратегії.
- *Бюджет адміністративних витрат* – розраховує витрати на управління.

Бюджетування в умовах постійних змін навколишнього середовища зустрічається з певними труднощами. По-перше, прогнозовані показники грошових надходжень, що залежать від коливання обсягів продаж, можуть не співпадати з фактичними потребами у фінансах на той чи інший період. По-друге, якщо планувати бюджет по діючих нормативах, то він може неадекватно вплинути на ресурсозабезпечення обраної стратегії, якщо середовище суттєво зміниться.

В зв'язку з цим, в умовах нестабільного середовища, з метою уникнення названих і деяких інших труднощів бюджетування, здійснюють певні нейтралізаційні заходи. Серед них:

- а) застосовують методики гнучкого бюджетування, які передбачають розробку бюджетів з врахуванням багатоваріантності умов їх реалізації;
- б) розробляють кілька альтернативних бюджетів для різних сценаріїв розвитку середовища;
- в) зокрема, використовують метод нульового бюджетування – підхід, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії підприємства.

2. Ще одним напрямом, завданням фінансової стратегії є розробка ефективної структури капіталу підприємства.

Серед названого особливого значення слід надавати формуванню оптимального співвідношення між власним і залученим капіталом. Фінансовий ліверидж – використання боргів для фінансування інвестицій – нерідко вигідний підприємству. Але надмірні борги підвищують ризик, насторожують інвесторів, що може привести до підвищення вартості капіталу

(позичок на капвкладення). Тобто доводиться в такому разі платити вищий дохід на акції, щоб спонукати їх покупку і отримати в такий спосіб фінансування на капіталовкладення. Беручи в борг (кредит) слід пам'ятати, що підприємству це вигідно доти, доки віддача від позичених коштів перевищує процент, який слід заплатити за користування ними.

3. Проведення дивідендної політики – теж важлива складова, важливий напрямок і завдання фінансової стратегії підприємства.

Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що направляється на дивіденди (споживання) і часткою доходів, що направляється на інвестування (на нагромадження капіталу).

Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства

Існує декілька теорій дивідендної політики:

- Дивіденди виплачуються лише після того, коли здійснено всі обов'язкові платежі і задоволено потребу у фінансуванні капвкладень (інвестуванні);
- Дивіденди на акції не впливають на ціну цих акцій;
- Дивіденди – впливають на ціну акцій і є важливим показником вартості підприємства.

На практиці ж спостерігаємо наступне:

Підприємства, які швидко розвиваються, часто не виплачують дивідендів (або ж виплачують у мінімальних розмірах), а весь дохід, за вирахуванням обов'язкових платежів, скеровують на розвиток виробництва, тобто на інвестування.

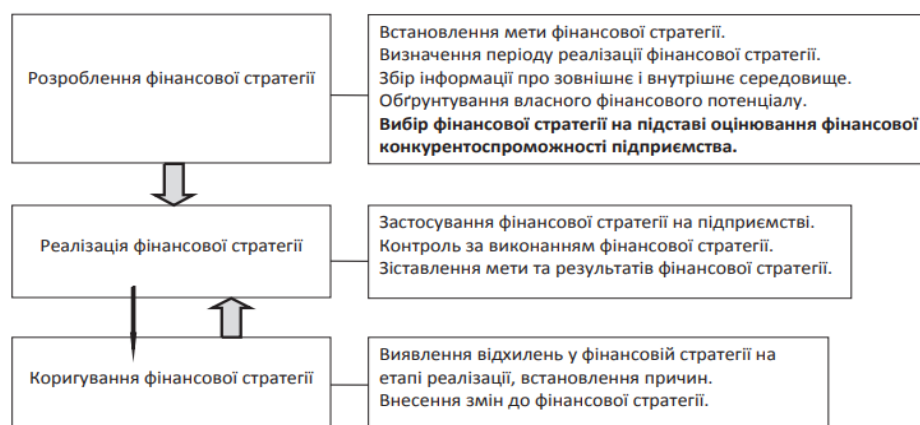
Підприємства, які повільно розвиваються, навпаки, вартість акцій підтримують сплатою високих дивідендів, а тому власних коштів на інвестування і швидкий розвиток їм не вистачає.

При розробці фінансової стратегії названі виклади теорії і практики обов'язково враховуються, особливо для вироблення дивідендної політики, управління дивідендами. При цьому розраховують коефіцієнт виплати дивідендів, який є часткою від ділення дивідендів з розрахунку на акцію на дохід з розрахунку на ту ж акцію. Так от підприємства, які прийняли стратегію зростання, планують названий коефіцієнт невисоким, нерідко розраховуються не дивідендами, а новими акціями, кошти від яких направляють на чисті інвестиції, на прискорений розвиток виробництва. І, навпаки, реалізуючи стратегію стабілізації, можна вже більшу кількість доходу направити на дивіденди і коефіцієнт планувати вищим.

Етапи формування фінансової стратегії можна згрупувати у три блоки, такі як:

- 1) розроблення фінансової стратегії;
- 2) реалізація фінансової стратегії;
- 3) коригування фінансової стратегії.

Усі ці три блоки за своєю важливістю можна вважати рівноцінними. Своєю чергою, ефективна реалізація фінансової стратегії є основою для пошуку шляхів удосконалення фінансової діяльності підприємства загалом. Фінансові рішення щодо коригування фінансової стратегії можуть забезпечувати підприємству стійкий розвиток у довготерміновому періоді. Більш детально етапи впровадження фінансової стратегії на підприємстві представлено на рис. 1.2.



**Рис.1.2. Етапи розроблення фінансової стратегії [ivс.108]**

### 1.3. Галузеві особливості формування фінансових стратегій будівельних підприємств

Як галузь матеріального виробництва, будівництво має ряд характеристик, що відрізняють її від інших галузей економіки. Особливості галузі пояснюються характером його кінцевої продукції, специфічними умовами праці, поруч своєрідних властивостей застосовуваної техніки, технології, організації виробництва, управління і матеріально-технічного забезпечення [1, с. 157].

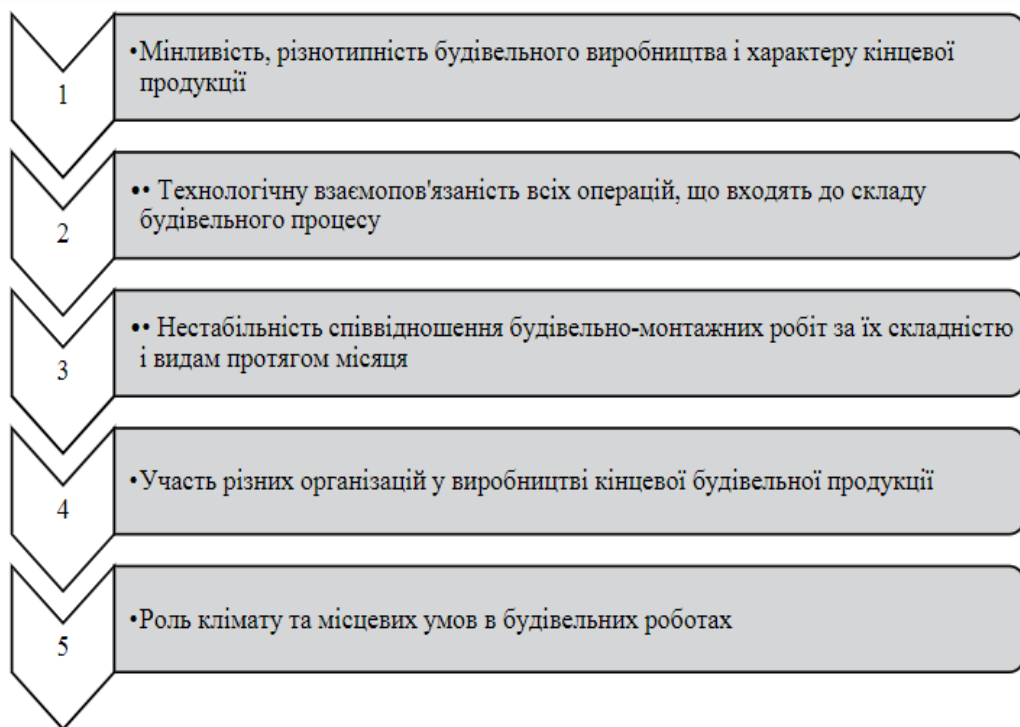


Рис. 1. Основні особливості будівельної галузі [1, с. 157]

*Першою особливістю* будівельного виробництва є нерухомість і територіальна закріпленість продукції – об'єктів будівництва (будівель і споруд) та рухливість знарядь і засобів виробництва (робітників, машин та ін.), що постійно переміщуються від об'єкта до об'єкта. Для порівняння: на підприємствах промисловості в стаціонарних умовах – знаряддя і засоби праці та мобільна продукція. Ця особливість має істотний вплив на стабільність виробничого процесу і створює великі труднощі в забезпеченні безперервності та ритмічності виробництва.

Звідси випливає і *друга особливість* – залежність від природно-кліматичних впливів навколишнього середовища. Продукція будівництва безпосередньо пов'язана із землею, яка є основою будівель і споруд або невід'ємною їхньою частиною. Природна основа саме і є складною геологічною та гідрогеологічною динамічною системою, що змінюється під впливом води, температури, сейсміки, сезонних коливань тощо.

Будівельні роботи виконуються на відкритому повітрі, і люди піддаються впливу кліматичних чинників: атмосферних явищ; змін пір року (сезонні коливання) і доби (температура і освітленість). Незважаючи на цілорічність будівництва, сезонні умови впливають на методи будівництва. Все це позначається на технології та організації і створює безліч рішень залежно від місця і часу виконання робіт. У результаті ненормалізованих технологій бракує типових проектів виконання робіт на різні об'єкти, що враховують різноманітність умов, в яких буде практично здійснюватися їх спорудження. Звідси складність управління системою, яка піддається безперервним, недостатньо передбачуваним впливам численних зовнішніх чинників.

Розосередження об'єктів на значній території зумовлює вимушену автономію керівників підрозділів, ускладнює обмін інформацією, обмежує можливості оперативної взаємодії й управління. Ця особливість із початком ери цифровізації почала нівелюватись і наразі її вплив на організацію і управління будівництвом на об'єктах, які виконуються із застосуванням BIM-моделей є незначним.

*Третьою особливістю виробництва* є його велика матеріаломісткість. Транспорт пов'язує завод або склад і об'єкт в єдиний технологічний процес. На вантажно-розвантажувальні роботи і перевезення витрачається багато праці і транспортних засобів. Проблема матеріаломісткості та ваги будівель вирішується впровадженням прогресивних об'ємно-планувальних і конструктивних рішень та ефективних матеріалів. Велика матеріаломісткість будівництва ускладнює створення гарантійних запасів матеріалів, подібно до

того, як це відбувається в промисловості. До того ж частина матеріалів (наприклад товарні розчини) не може складуватися і має йти в справу протягом 1 – 2 год після їх випуску, що ще більшою мірою збільшує залежність будівництва від транспорту.

*Четвертою особливістю будівельного виробництва, що є наслідком трьох попередніх, слід вважати тенденцію перенесення виробничих процесів із будівельного майданчика в умови стаціонарного заводського виробництва і, тим самим, ослаблення дії вищеназваних негативних чинників.*

Основним напрямком розвитку будівельного виробництва є вдосконалення індустріальних методів, при яких будівництво стає монтажно-складальним майданчиком, куди надходять із заводів укрупнені збірні елементи максимальної готовності.

Індустріалізація будівництва передбачає створення й вдосконалення галузі будівельної індустрії (заводи ЗБВ, металоконструкцій і ін.), що сприяє зростанню продуктивності праці, але одночасно створює значні специфічні труднощі управління. Єдине за своєю кінцевою продукцією будівельне виробництво виявляється розосередженим у різних галузях (промисловість – транспорт – будівництво), управління якими здійснюється з трьох центрів управління.

*П'ята особливість будівництва – тривалість виробничого циклу і висока вартість будівельної продукції. Вартість об'єктів будівництва сягає десятків мільярдів гривень. Об'єкти вартістю в сотні тисяч і кілька мільйонів гривень – звичайне явище. Тривалість будівництва може становити кілька років. У цей період виключаються з обігу великі фінансові кошти і матеріальні цінності. У загальній тривалості будівництва багато часу забирає підготовчий цикл, протягом якого провадять вишукування, проектування і роботи підготовчого періоду.*

Тривалий цикл спорудження об'єктів впливає на характер планування та управління, ускладнює функціонування економічних важелів управління.

*Шоста особливість* – переважно бригадні форми організації праці, характерні тільки для вітчизняного досвіду організації будівництва. Йдеться про не взагалі застосування бригад (ланок) на будівництві, що існують повсюдно, а особливу бригадну організацію праці в колишньому СРСР і нині в Україні, що зберегла характерні риси дореволюційних артілей – великі за чисельністю, з артільним – «котельним» заробітком і розподілом, зі значним розривом в оплаті праці між членами колективу. Ця форма характерна для об'єднання робітників низької кваліфікації на масових некваліфікованих роботах, що не відповідає сучасному рівню виробництва та суспільства в цілому.

*Сьомою особливістю* є особлива форма спеціалізації з відчуженням основних знарядь праці від виконавців. Тільки в будівництві керують основними машинами (монтажними кранами та ін.) робітники однієї організації, а бригада будівельників, робота якої цілком залежить від цієї машини, знаходиться в іншій. Для порівняння: не можна уявити собі, щоб у цеху заводу мостовим краном або будь-яким агрегатом чи верстатом керував робітник іншого заводу, відповідно підлеглий іншому керівнику.

*Восьма особливість* – специфічні форми кооперації. У будівельному виробництві застосовується тільки йому притаманна форма кооперації. У промисловості вона обмежується в основному взаємовідносинами завод-замовник (споживач) – постачальник. Співвиконавець у виробництві будь-якої машини незалежний у технології й організації випуску своєї продукції та виступає тільки в ролі постачальника відповідної деталі або вузла машини

*Дев'ята особливість* – Завдання будівництва відображаються програмою будівельних робіт, а також введенням в дію об'єктів будівництва і виробничих потужностей. Виконання будівельних робіт відображається в звітності за кошторисною вартістю, а також плановою та фактичною собівартістю. Планова і фактична собівартість допомагають виявити стан виконання плану, а також порівняння їх з кошторисною вартістю та визначити фінансовий результат від діяльності виконаних робіт.

Будівельні роботи можуть виконуватись двома способами:

1. підрядним;
2. господарським.

Будівництво, яке здійснюється власними силами вважається господарським способом. При підрядному способі будівництво здійснюється за допомогою спеціальних будівельно-монтажних організацій, які самостійно здійснюють БМР та здають їх замовнику на затвердження й відповідну оплату. Будівельно-монтажну організацію (БМО) ще називають підрядником, тому що між ним і замовником укладають договір підряду. Генеральний підрядник має право укладати угоди з іншими організаціями на виконання спеціальних робіт (електромонтажні, сантехнічні та інші комунікаційні роботи). Вказані організації відносно генерального підрядника називають субпідрядними організаціями.

До початку будівництва об'єкта обов'язково проводять розробку проектно-кошторисної документації та вирішують питання щодо організації робіт. До складу проектно-кошторисної документації входять такі документи:

1. проектне завдання;
2. зведений кошторисно-фінансовий рахунок;
3. кошторис будівництва.

Проектне завдання на будівництво включає в себе технічні характеристики об'єктів, джерела і способи забезпечення даних об'єктів водою, опаленням, освітленням і ін.

Кошторисно-фінансовий рахунок – це документ, в якому відображається кошторисна вартість об'єктів будівництва, що визначається на підставі кошторисних норм на БМР, цін і тарифів на матеріали, воду, електроенергію, витрат на заробітну плату та інші витрати будівельного виробництва.

Кошторис будівництва – це документ, на підставі якого встановлюють суму грошових коштів, необхідних для виконання робіт на окремому об'єкті і таким чином визначають кошторис на його вартість.

Витрати діяльності будівельного підприємства поділяються на:

- операційну;
- фінансову;
- інвестиційну.

Витрати операційної діяльності складаються з витрат основної та іншої операційної діяльності.

Витрати основної діяльності – це витрати, безпосередньо пов’язані з виконанням БМР.

Витрати операційної діяльності групуються за такими економічними елементами:

1. матеріальні витрати;
2. витрати на оплату праці;
3. відрахування на соціальні заходи;
4. амортизація;
5. інші операційні витрати.

Елемент “Матеріальні витрати” включає в себе вартість використаних у виробництві, при експлуатації будівельних машин і механізмів, на загальновиробничі, адміністративні витрати та витрати на збут таких складових: будівельних матеріалів; палива, електроенергії; запасних частин; деталей і конструкцій; інших матеріалів.

Елемент “Витрати на оплату праці” включає в себе заробітну плату за окладами і тарифами, премії і заохочення, оплату відпусток, виплати пов’язані з набором робочої сили, підготовкою і перепідготовкою кадрів. Та іншими виплатами.

До елемента “Відрахування на соціальні заходи” включаються: відрахування до пенсійного фонду; відрахування на соціальне страхування; страхові внески на випадок безробіття; страхові внески від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань та інші заходи.

Елемент “Амортизація” складається з суми нарахування амортизації основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних

активів, за якими нараховується знос і які використовуються у будівельному виробництві.

Витрати операційної діяльності, які не увійшли до охарактеризованих вище елементів об'єднані в окремий елемент "Інші операційні витрати". До них відносять такі витрати: оплата різноманітних послуг сторонніх організацій; витрати, пов'язані з набором робочої сили; вартість харчування працівників будівництва, у випадках передбачених законодавством; виплата винагород та інші витрати операційної діяльності.

За характером участі в процесі будівельного виробництва витрати поділяються на основні та загальновиробничі, а за способом включення у собівартість – прямі і непрямі.

Особливостями будівельного виробництва, які відрізняють дану галузь від інших галузей економіки є технологічні особливості, своя структура управління та ціноутворення. Для будівельної галузі характерна більша питома вага незавершеного будівництва, періодична зміна БМР, різна і неоднакова трудомісткість робіт та розташування в різних населених пунктах, що зумовлює більші фактичні витрати робочого часу над плановими. До загальних, властивим всієї галузі, незалежно від споруджуваних об'єктів і їх призначення особливостям, до яких слід віднести наведені у табл.1.

Перелік вищеназваних особливостей потребують постановки конкретних завдань, що становляться перед фінансовою стратегією в галузі будівництва:

1. визначення обсягу БМР, тобто обсягу будівельного виробництва;
2. контроль за використанням фінансових, грошових, матеріальних ресурсів при відображенні фактичних витрат на виробництво і визначення фактичної собівартості продукції виконаних робіт, наданих послуг;
3. контроль за зберіганням матеріальних цінностей;
4. дотримання норм і нормативів щодо витрачання фінансових, трудових і матеріальних ресурсів;

б. визначення фінансових результатів від господарської діяльності та виявлення невикористаних внутрішніх резервів підприємства.

Таблиця 1.1. Класифікація особливостей діяльності будівельного підприємства [vс.157]

Критерій	Особливості
Організація діяльності	<p>Нерухомість будівельної продукції одночасно з рухомістю будівельних організацій та їх структурних підрозділів;</p> <p>необхідність ресурсного й виробничого кооперування в ході будівельно-монтажних робіт;</p> <p>залежність від рельєфу місцевості, кліматичних, сейсмологічних умов та особливостей ґрунту;</p> <p>спеціалізація окремих будівельно-монтажних організацій на будівництві окремих об'єктів або на виконанні окремих робіт;</p> <p>високі витрати на пов'язану з об'єктом інфраструктуру;</p> <p>будівельному підприємству, або принаймні замовнику, необхідно брати до уваги та розумітися на технологічних особливостях використання об'єкта будівництва кінцевим експлуататором;</p> <p>державне нормативно-правове регулювання та контроль діяльності;</p> <p>хід будівництва суттєво залежить від місцевих умов: розвитку мережі доріг, наявності близько розташованих підприємств з виробництва матеріалів і конструкцій тощо;</p> <p>необхідність освоїти створені потужності після завершення спорудження об'єкта (запустити інфраструктуру об'єкта, комунікації тощо);</p> <p>застосування вахтового методу ведення робіт, лінійний характер об'єктів знижує оперативність управління будівництвом об'єкта</p>
Технологічні особливості	<p>Індивідуальний і дрібносерійний характер будівництва, що породжує неоднотипність будівельних процесів і кінцевої продукції;</p> <p>будинки та споруди використовуються тривалий час, що спричинює значний рівень морального зносу будівельної продукції, який досить часто неможливо усунути;</p> <p>тривалість операційного циклу. Спорудження будівлі може тривати рік, два, а то й більше;</p> <p>специфіка будівельної продукції, яка не нагромаджується на складах;</p> <p>дисгармонійність будівельно-монтажних робіт за їх видами та складністю. Іноді під час будівництва об'єкта водночас беруть участь кілька будівельно-монтажних організацій, кожна з яких здає свою частину кінцевої продукції;</p> <p>поступове уточнення проектних рішень по стадіям здійснення проекту будівництва</p>
Економічні особливості	<p>Специфічні риси товару будівельних підприємств;</p> <p>великий обсяг інвестиційних вкладень і тривалі строки їхньої окупності вимагають підвищеної уваги до економічного обґрунтування спорудження нових об'єктів;</p> <p>матеріали та конструкції становлять значну (50–60%) питому вагу загальних витрат, що обумовлено характеристиками будівельної продукції;</p> <p>ризиків точної відповідності проектного рішення вимогам замовника/ринку, що призводить до ризику неспроможності завершити проект будівництва чи внесення до нього значних змін;</p> <p>ускладнена ліквідність об'єкту чи його частин та систем до моменту передачі замовнику;</p> <p>значний рівень фінансових ризиків;</p> <p>великі трансакційні витрати (зокрема, в Україні трансакційні витрати становлять 12,5%)</p>

Розвиток ринкових відносин супроводжується значним посиленням ролі комплексного аналізу на рівні будівельної організації. Наскільки швидко і ефективно будівельна організація здатна досягти перспективних цілей багато в чому залежить її майбутнє. Для цілей вдосконалення методів комплексної оцінки економічної ефективності формування стратегії будівельних підприємств необхідно [4<sup>vii</sup>, с. 180]:

1. уточнити набір існуючих показників оцінки економічної ефективності діяльності будівельних підприємств;
2. сформувати найбільш повну сукупність таких показників, максимально адаптовану до будівельної галузі;
3. систематизувати раніше відомі способи визначення цих показників;
4. визначити найбільш оптимальні з них для комплексної оцінки ефективності діяльності будівельних підприємств з урахуванням сучасного стану ринкових відносин та тенденцій розвитку економіки країни;
5. доповнити існуючу класифікацію галузевими особливостями економіки будівництва.

Основні чинники, які найбільшою мірою негативно впливають на фінансовий стан підприємств будівельного комплексу: неплатоспроможність замовників, висока вартість матеріалів, відсутність власних оборотних коштів, високій відсоток комерційного кредиту, економічна і політична ситуації, високий відсоток ризику, стан нормативно-правової бази. Для ефективного управління підприємством необхідно правильно планувати його діяльність, щоб виробляти стратегію і тактику фінансово-господарської діяльності, за допомогою якої підприємство зможе досягти довгостроковий успіх на ринку, потрібно регулярно збирати й аналізувати інформацію про стан ринків і власних можливостях [viii].

## Висновки до розділу 1

У сучасних умовах функціонування будівельних підприємств розроблення комплексної обґрунтованої фінансової стратегії їх діяльності є передумовою не лише організаційно-економічного розвитку, а й успішності функціонування будівельного підприємства. Фінансову стратегію будівельного підприємства можна визначити як комплексний довгостроковий план організації будівельним підприємством системної діяльності по досягненню його фінансових цілей шляхом формування, розподілу (перерозподілу) та використання фінансових ресурсів. За своїм функціональним призначенням фінансова стратегія спрямована на максимізацію вартості будівельного підприємства шляхом ефективного розпорядження і комплексного управління його фінансовими ресурсами.

В даний час не існує єдиного підходу до поняття «стратегія». Зазвичай у сфері бізнесу стратегія розуміється як:

- система організаційно-економічних заходів по досягненню довгострокових цілей підприємства;
- генеральний напрямок діяльності підприємства, що забезпечує узгодження цілей, можливостей організації та інтересів працівників;
- програма (стратегічний план) дій, що визначає пріоритети проблем і ресурси для досягнення основної мети;
- ефективна ділова концепція по досягненню конкурентних переваг підприємства;
- засіб (способи, методи) досягнення перспективних цілей;
- дослідження майбутнього, аналіз можливих сценаріїв розвитку підприємства;
- постановка довгострокових цілей і вироблення відповідної політики по їх досягненню;
- ідея, що дає переваги в конкурентній боротьбі;
- система способів управління діяльністю підприємства;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства.

Наразі існують різні типи класифікацій стратегій, а саме: за ієрархією в системі управління (корпоративна стратегія, ділова стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія), за функціональним критерієм (маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна, екологічна, стратегія НДПКР тощо), за стадіями життєвого циклу бізнесу чи окремого продукту (стратегія зростання, утримання, скорочення), за конкурентною позицією на ринку (стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі), за способом досягнення конкурентних переваг (стратегію мінімальних витрат, диференціації, стратегію зосередження), за рівнем глобалізації бізнесу (стратегія вузької спеціалізації диверсифікації).

Формування фінансової стратегії здійснюється за допомогою фінансових методів та інструментів, які є елементами стратегічного управління, серед яких основними етапами є: аналіз альтернатив; оцінка; оптимізація; контроль; прогнозування, та є невід'ємною складовою стратегічного планування розвитку будівельного підприємства.

## Розділ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ВИПУСКУ ГАЗОБЕТОННИХ БЛОКІВ

#### 2.1. Аналіз тенденцій та особливостей українського ринку виробництва газоблоків.

Газоблок має дуже широку сферу застосування по кліматичних регіонах, завдяки простоті та чудовими теплоізоляційними властивостями. Газобетон належить до однієї з різновидів пористого бетону або штучного будівельного матеріалу з пористою структурою у вигляді рівномірних пір, на 85% заповнені повітрям або газом. Така пориста структура забезпечує ніздрюватих бетонів кілька важливих особливостей: низьку теплопровідність, малу вагу і простоту обробки. При виготовленні газобетону, газ виділяється під час хімічної взаємодії використовуваного газоутворювача, в якості якого може виступати алюмінієвий порошок або паста, з вмістом розчину з піску, води і в'язучого. В процесі виробництва пінобетону поризація виникає в результаті змішування розчину з наперед приготованою піною або при інтенсивному вспіненні розчинної суміші, що містить піноутворювач.

Залежно від використання в'язучого розрізняють такі різновиди пористого бетону: газобетон і пінобетон – на портландцементі, на шлакопортландцементі, на суміші цементу і вапна; газошлакобетон, пеношлакобетони – на жужільному в'язкому; газосилікат, пеносіліката – на вапна. За функціональним призначенням пористі бетони (ДСТУ Б В.2.7-45-96) поділяються на теплоізоляційні щільністю 200-500 кг / м<sup>3</sup>, конструкційно-теплоізоляційні щільністю 500-900 кг / м<sup>3</sup> і конструкційні щільністю 1000-1200 кг / м<sup>3</sup>.

Переваги газобетону:

низька вартість: газобетон є одним з найдешевших будівельних матеріалів;

хороша теплоізоляція: газобетон добре утримує тепло, що дозволить знизити витрати на опалення приміщень, а влітку зберегти приємний холодок в будинку;

зручний в роботі: з газобетоном легко працювати і важко наробити помилок. Великі розміри, захоплення, гребені, пази і легка вага блоків дозволяє легко монтувати, перевозити, різати і шліфувати газоблоки;

паропроникність: пориста структура пористого бетону забезпечує вихід водяної пари з опалювального будинку назовні;

дозволяє будувати одношарові зовнішні стіни без утеплення;

швидко сохне, завдяки паропроникності. Головне, не покрити штукатурку фарбою, яка не пропускає воду;

безпечний для здоров'я, оскільки виготовляється з натуральної сировини.

Недоліки газобетону:

Незважаючи на великий список сильних якостей, газобетон володіє деякими слабкими сторонами, такими як: крихкість (при невеликій щільності), теплопровідність, високе поглинання вологи, має низьку міцність на стиск (блоки з низьким коефіцієнтом теплопровідності). Проте, якщо вибрати блоки з правильними параметрами, то з газобетону можна побудувати всі види стін, в тому числі і підвали.

З газобетонних блоків будують:

1) Перегородки і огорожі. Блоки з таким призначенням легше за вагою, ніж блоки для несучих стін, мають ширину 5-24 сантиметри. Бічні грані традиційно можуть мати пазогребневую форму, але блоки ширше 24 см не обладнані захопленнями, тому переносити їх буде складніше.

2) Зовнішні одношарові стіни. Для цього використовуються повнотілі блоки шириною від 30 до 48 см, з маркою щільності D350; D400; D500. Довжина блоків буває 59,9 см, 60 см і 62,5 см, висота – 20 см, 25 см. Вага таких блоків становить від 19,9 до 21,9 кг. Такі блоки часто мають пазогребневую структуру більш вузьких вертикальних торцевих сторін. Це дозволяє їх легко

стикувати під час кладки на клейовому розчині без вертикальних швів. Блоки з такими характеристиками дозволяють будувати стіни з опором теплопередачі  $2,67-3,31 \text{ м}^2 \cdot \text{К} / \text{Вт}$ , що відповідає нормативним вимогам.

3) Двошарові і тришарові зовнішні стіни, внутрішні несучі стіни кладуться з блоків товщиною 20 – 36,5 см. Є блоки з пазогребневими торцями, які кладуться без вертикальних швів, а є блоки без пазогребневого профілю, тому кладка виконується з вертикальними швами. Такі стіни зазвичай утеплюють пінополістиролом або мінеральною ватою.

4) лоткові блоки для перемичок мають U-образний перетин. Їх висота – 19,9 – 24,9 см, ширина – від 17,5 см до 40 см, довжина – від 49,9 до 59,9 см; клас щільності – D400-500. Ці блоки готові для армування і заповнення бетоном, тому виконують функцію опалубки і обшивки перемичок. Завдяки їм стіни стануть однорідними, що полегшить штукатурку і зменшить ризик утворення тріщин в області перемичок. При використанні цих блоків в одношарових стінах, потрібно в місцях установки арматури укласти шар теплоізоляційного матеріалу товщиною приблизно 4 см. Перед заповненням блоків бетоном обов'язково встановіть їх на опору з дощок – глибина обпирання блоків на стіну складе 20-25 см. Крім того, U-блоки можна використовувати в якості опалубки для стовпів, в тому числі тих, які використовують для зміцнення мансардних Аттиковий стінок. Автоклавний газоблок, по суті, є унікальним і єдиним будівельним матеріалом, за допомогою якого можна створити цільну конструкцію стіни, щоб вона відповідала всім будівельним нормам і при цьому мала високі теплоізоляційні властивості.

Оптимальна ціна на газоблок — це головний критерій його вибору. Газобетон виробляють в різної щільності: D300, D400 та D500 (рис.2.1). При цьому його теплопровідність залишається на високому рівні, у порівнянні з іншими стіновими матеріалами.



**Рис.2.1. Частка ринку стінових блоків з газобетону за середньою маркою густини серед основних виробників**

Сфера застосування газобетону у будівництві. Популярність споруд з автоклавного газобетону постійно зростає в геометричній прогресії по всьому світу, зокрема і в Україні. Нині ніздрюватий газобетон виробляють більш ніж в 50-ти країнах по всьому світу, цим він автоматично витісняє з ринку такі матеріали як дерево і цегла.

Автоклавний газобетон застосовують для спорудження несучих стін та інших конструкцій.

Купити газоблок можна для застосування:

- Приватному будівництві;
- Висотки (каркасно-монолітному будівництві);
- Комерційному та промислового будівництві;
- Реставрації старих будівель.

Не автоклавний газобетон виготовляють кустарним методом в старих ангарах. У такому разі процес стає зовсім не технологічний. Суміш заважають лопатами або ж саморобним змішувачем, потім заливають у форми та це все сохне і набирає міцність на вулиці.

Автоклавний бетон випускається наступними заводськими виробниками:

•

---