

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

*Будівельний факультет*  
кафедра економіки будівництва

"ЗАТВЕРДЖУЮ"  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Сергій СТЕЦЕНКО

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

## Пояснювальна записка

до випускної атестаційної роботи  
бакалавра

на тему: «Формування та оцінка економічної стратегії забудовника на ринку житла»

Виконав студент групи ЕП-20  
051 «Економіка»  
(спеціальність)

ОП «Економіка підприємства»  
(ОП)

Козик Андрій Олександрович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник  
Тетяна ЦИФРА  
(прізвище та ініціали)

кандидат економічних наук, доцент  
(вчене звання, науковий ступінь)

Рецензент

Ганна ШПАКОВА

доктор економічних наук, професор

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА І АРХІТЕКТУРИ

*Будівельний факультет*  
*кафедра економіки будівництва*

"ЗАТВЕРДЖУЮ"  
Завідувач кафедри  
д.е.н., проф. Сергій СТЕЦЕНКО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**Пояснювальна записка**  
до випускної атестаційної роботи  
бакалавра

на тему: «Формування та оцінка економічної стратегії забудовника на ринку житла»

Виконав студент групи ЕП-20  
051 «Економіка»  
(спеціальність)

ОП «Економіка підприємства»  
(ОП)

Жебель Сергій Миколайович  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник: Тетяна ЦИФРА  
(прізвище та ініціали)

кандидат економічних наук, доцент  
(вчене звання, науковий ступінь)

Рецензент

Ганна ШПАКОВА

доктор економічних наук, професор

Київ 2024 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА .....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність, завдання, функції економічної стратегії підприємства.....	6
1.2 Методи формування економічної стратегії підприємства .....	23
1.3 Система показників оцінки економічної стратегії підприємства .....	32
<b>РОЗДІЛ 2 ГОСПОДАРСЬКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ОПТИМУС» .....</b>	<b>42</b>
2.1. Загальна організаційно-економічна інформація ТОВ «Будівельна компанія «Оптимус».....	42
2.2. Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Будівельна компанія «Оптимус» .....	47
2.3 Засади формування економічної стратегії ТОВ «Будівельна компанія «Оптимус».....	53
<b>РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ОПТИМУС» .....</b>	<b>66</b>
3.1. Оцінка ефективності економічної стратегії ТОВ «Будівельна компанія «Оптимус».....	66
3.2. Шляхи покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Оптимус» .....	88
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>92</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>97</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>112</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** У нинішньому постійно мінливому економічному просторі вкрай важливо прийняти комплексні та стійкі ініціативи з управління фінансовими процесами або фінансові стратегії, які гарантують досягнення організаційних цілей шляхом вмілого поведження та активного управління фінансовими активами будівельної компанії. Для будівельних компаній вкрай важливо мати надійну фінансову стратегію через складний характер їхньої діяльності, невизначеність, з якою вони стикаються, відмінні риси їхніх продуктів і значний рівень ризику. Прийняття добре продуманого фінансового плану має важливе значення для орієнтування в складнощах будівельної галузі та забезпечення довгострокового успіху.

Підґрунтям для розробки теоретико-методологічних і практичних аспектів створення економічної стратегії є великі дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед відомих дослідників – Д. Аакер, І. Ансофф, Дж. Барні, К. Боумен, В. Верба, Т. Головка, Р. Грант, Б. Карлофф, Г. Кіндрацька, Ж.-Ж. Ламбен, Х. Мінцберга, А. Наливайка, К. Омае, А. Поддєрьогін, М. Портер, Дж. Стоунхаус, А. Дж. Стрікленд, Д. Тіс, А. А. Томпсон, Д. Хассі, А. Чандлер, Д. Шендель, З. Шершньова, К. Ендрюс та багато інших.

Економічна стратегія забудовника на ринку житла досліджується в роботах Т.Цифри [79, 90], О. Ємельянової [80, 84], В. Титок [7, 80, 81, 82, 83, 84], С. Стеценка [79], О. Беленкової [7, 79] та інших вітчизняних науковців. Проте формування економічної стратегії під час та по закінченню воєнного стану є мало дослідженою.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні і практичні аспекти стратегічного управління фінансовою діяльністю будівельних підприємств.

**Об'єктом дослідження** є економічна стратегія будівельних підприємств в сучасних умовах.

**Метою роботи** є визначення теоретико-методологічних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розроблення економічної стратегії будівельних підприємств із визначенням послідовності етапів та їх сутності з методологічної точки зору.

**Завдання дослідження:**

- дослідити сутність, завдання, функції економічної стратегії підприємства;
- проаналізувати методи формування економічної стратегії підприємства;
- сформувати систему показників оцінки економічної стратегії підприємства;
- надати загальну організаційно-економічну інформацію по ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус»;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус»;
- дослідити засади формування економічної стратегії ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус»;
- дати оцінку ефективності економічної стратегії ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус»;
- запропонувати шляхи покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус».

**Методи.** Теоретико-методологічну основу дослідження становили загальнонаукові (діалектичний, структурно-функціональний, узагальнення, формалізація, аналіз, синтез) і спеціальні методи пізнання досліджуваних економічних явищ і процесів.

В процесі виконання роботи застосовувалась сукупність загальних та специфічних наукових **методів**: зокрема, теоретичний аналіз літератури; методи порівняння, аналізу та синтезу; статистичний аналіз показників

діяльності підприємства; метод горизонтального аналізу та аналізу з використанням фінансових коефіцієнтів.

**Інформаційною базою дослідження** є положення сучасної теорії, що відносяться до управління ефективністю діяльності підприємств. В ході дослідження вивчено та узагальнено вітчизняні та закордонні літературні джерела з питань, що стосуються ефективності економічних стратегій в будівельній галузі, нормативно-правові документи, дані статистичної та фінансової звітності підприємства-об'єкта дослідження, а також інформаційні бази мережі Інтернет.

**-Теоретичне значення дослідження** полягає в тому, що обрана для розгляду система оцінки ефективності економічної стратегії може бути розглянута для різних галузей і масштабована на всі підприємства галузі. Розглянуті теоретичні підходи до оцінки економічної стратегії підприємства можуть стати підґрунтям для більш глибоких наукових досліджень.

**Практичне значення дослідження** полягає в тому, що на прикладі підприємств будівельної галузі було здійснено оцінку ефективності стратегічних рішень в економічній діяльності підприємства і розроблено пропозиції щодо її удосконалення. Результати проведеного дослідження дадуть змогу вітчизняним підприємствам підвищити рівень конкурентоспроможності, а саме – зростання рентабельності, підвищення обсягу реалізації продукції, розширення ринків збуту тощо.

**Структура роботи** включає: вступ, основну частину – 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Сутність, завдання, функції економічної стратегії підприємства**

Економічна стратегія підприємства охоплює різні елементи, такі як операційна, фінансова та маркетингова стратегії, серед інших. Зокрема, фінансова стратегія будівельного підприємства підпадає під його функціональні стратегії і є комплексним і довгостроковим планом організації та координації діяльності підприємства. Ця стратегія спрямована на визначення та реалізацію найбільш ефективних підходів у досягненні фінансових цілей підприємства. Прийняття стратегічних рішень відіграє вирішальну роль в ефективному розподілі, перерозподілі, управлінні та використанні фінансових ресурсів і можливостей у будівельній галузі для оптимізації загальної вартості підприємства.

Фінансова стратегія будівельного підприємства спрямована на підвищення його вартості шляхом ефективного управління та розпорядження його фінансовими ресурсами. З точки зору поведінки, фінансова стратегія охоплює всі аспекти встановлення, досягнення та вирішення довгострокових цілей і завдань, пов'язаних з фінансовою діяльністю компанії. На ці цілі впливає загальна корпоративна стратегія, фінансова ідеологія та спрямованість на визначення ефективних і оптимальних підходів до їх досягнення [1, с. 124; 2, с. 97].

На основі наданої вище інформації ми можемо визначити кілька основних компонентів, які складають фінансову стратегію.

– Під стратегічними цілями фінансової діяльності будівельного підприємства розуміються планові параметри його стратегічного фінансового стану, які описуються у формалізованій спосіб. Це включає в себе методи формалізації фінансової стратегії шляхом розробки комплексної системи тактичних планів, програм і бюджетів.

- Часові рамки реалізації плану управління та досягнення фінансових цілей.
- Результати впливу фінансової стратегії можна побачити через різні фінансово-економічні показники всередині будівельної компанії.
- Організаційна структура системи фінансового менеджменту на будівельному підприємстві складається з відділу фінансової служби разом із встановленими процедурами та моделями, призначеними для вирішення різноманітних фінансових завдань і викликів.
- Збільшення інтелектуальних активів у галузі фінансових послуг, наприклад впровадження стратегій управління та мотивації працівників.
- Методи та інструменти, що використовуються для управління фінансовими ресурсами.
- Надання інформації щодо процесу управління фінансовою діяльністю організації, включаючи технічні методи управління та джерела, з яких вона формується.
- Фінансові зв'язки та операції, в яких бере участь компанія.
- Потенційні недоліки та ризики, пов'язані із залученням до фінансової діяльності.

Розробка фінансової стратегії будівельного підприємства – складний процес, що включає аналіз різних аспектів, постановку довгострокових цілей, оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінку потенціалу та конкурентоспроможності підприємства, прогнозування його подальшого розвитку. Цей процес вимагає ретельного розгляду та ретельного аналізу для визначення найбільш перспективних стратегічних напрямків для будівельного підприємства [3, с. 107].

Операційна стратегія передбачає створення комплексної політики та набору планів, які визначають, як компанія використовуватиме свої ресурси для ефективної підтримки своєї довгострокової конкурентної стратегії.

Процес розробки операційної стратегії передбачає точне визначення конкурентних потреб виробництва компанії, а потім розробку планів, які гарантуватимуть, що операційні можливості компанії зможуть задовольнити ці потреби. Операційні можливості стосуються ряду навичок і здібностей, які дозволяють компанії адаптуватися до мінливих вимог своїх клієнтів щодо її продуктів і послуг [1].

Оцінка операційної стратегії передбачає ретельний аналіз того, як результати роботи узгоджуються із загальною місією та цілями організації. Операційний процес охоплює низку взаємопов'язаних основних, допоміжних і обслуговуючих процесів, які разом перетворюють ресурси на кінцеві продукти чи послуги. Успіх операційного процесу залежить як від своєчасності його виконання, так і від рівня узгодженості виконуваної роботи. При визначенні виправданості операційного процесу враховуються кілька ключових критеріїв. В першу чергу необхідно враховувати обсяг і зміст виробничої програми. Це передбачає оцінку загальної широти та глибини виробничих зусиль організації. Крім того, час, доступний підприємству, відіграє вирішальну роль в обґрунтуванні операційного процесу. Такі фактори, як кінцеві терміни, вимоги замовників і ринкові тенденції, необхідно враховувати при визначенні відповідних термінів для завершення роботи. Крім того, фізичний простір, з точки зору виробничої площі, що складається з робочих станцій і обладнання, також впливає на процес обґрунтування. Наявних ресурсів та інфраструктури має бути достатньо для підтримки операційного процесу та забезпечення оптимальної продуктивності та ефективності.

Більшість авторів публікацій зосереджуються на обговоренні операційної стратегії в контексті довгострокової та стабільної операційної системи. Ця стратегія спеціально розроблена для створення продуктів, які задовольняють ринки з передбачуваним і стабільним попитом. У цьому сценарії завдання полягає в ефективній координації стратегій на різних рівнях

і їх узгодженні з цілями маркетингової стратегії компанії. Щоб вирішити це питання, багато дослідників посилаються на модель створення операційної стратегії Террі Хілла, яка забезпечує основу для вирішення цих проблем [8]. Команда авторів, очолювана Річардом Б. Чейзом, визначила кілька пріоритетів, які гарантують конкурентоспроможність операційної стратегії компанії [8]. Автори цієї роботи визнають, що з часом пріоритети змінювалися і з'являлися нові. Однак вони не заглиблюються в глибинні причини цього зсуву.

З нашої точки зору, ми обговорюємо розширення динаміки ринкових коливань, яке розглядається через призму трьох вимірів нестабільності: рівень знайомства, швидкість змін і передбачуваність того, що чекає попереду. Поточний бізнес-ландшафт відзначається непередбаченими трансформаціями, зменшенням здатності керувати зовнішніми обставинами, що оточують організацію, через їх постійні зміни та невизначеність. За таких обставин дотримання виключно традиційної операційної стратегії, спрямованої на вдосконалення діяльності, стає застарілим і неефективним [3].

На нашу думку, операційну стратегію можна визначити як сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на формулювання загальної політики та планів використання ресурсів підприємства чи організації. Основною метою цієї стратегії є ефективна підтримка довгострокової конкурентної стратегії організації шляхом зосередження уваги на розвитку операційної системи. Операційна стратегія передбачає прийняття рішень щодо просування виробничого процесу та необхідної інфраструктури для забезпечення його безперебійного функціонування. Розробка виробничого процесу передбачає вибір відповідної технології, створення графіка процесу, визначення запасів ТМЦ і прийняття рішення про розміщення цього процесу. Крім того, рішення, пов'язані з інфраструктурою, охоплюють системи планування та управління, методи забезпечення та контролю якості, структуру винагороди та організацію операційної функції на підприємстві [3].

Операційна стратегія відіграє вирішальну роль у загальному успіху організації, оскільки її стабільність є важливою для розробки комплексної стратегії. Як і будь-яка інша спеціалізована стратегія, операційна стратегія керується конкретними цілями, якими керується її реалізація. Коли процес розробки корпоративної стратегії виконується належним чином, цілі операційної стратегії мають природно узгоджуватися із загальними цілями організації. Операційна стратегія працює рука об руку з загальною стратегією організації, зосереджуючись на задоволенні потреб клієнтів шляхом ретельно розроблених завдань і дій [4].

У виконанні комплексного плану розвитку підприємства операційна стратегія має величезне значення. Це пояснюється тим, що він тісно пов'язаний зі створенням товарів, наданням послуг і гармонізацією операцій у всіх аспектах операційної структури. По суті, він виступає як зв'язуюча сила, яка об'єднує всі гілки організації. Слід підкреслити, що операційна стратегія значною мірою впливає на конкурентну перевагу бізнесу.

Операційна стратегія охоплює різні компоненти, які мають вирішальне значення для загального функціонування бізнесу. Ці компоненти включають:

- 1) первинну операційну функцію, яка відноситься до основної діяльності, яка керує операціями бізнесу;
- 2) стратегічне розміщення виробничих потужностей, яке передбачає визначення оптимальних місць для виробництва або надання послуг для максимізації ефективності та мінімізації витрат;
- 3) розробка продуктів і послуг, що передбачає створення пропозицій, які відповідають потребам і вподобанням споживачів, узгоджуючи їх із загальними цілями бізнесу;
- 4) інтеграція автоматизації, яка передбачає впровадження технологій і механізації для оптимізації операцій і підвищення продуктивності;

5) досягнення тонкого балансу між виробництвом і послугами, забезпечуючи ефективне управління обома аспектами для задоволення вимог споживачів і підтримки конкурентної переваги;

6) визначення відповідної номенклатури та асортименту продуктів і послуг, що передбачає ретельний відбір і класифікацію пропозицій для задоволення різноманітних сегментів клієнтів і потреб ринку;

7) оцінка обсягів виробництва та надання послуг з метою досягнення балансу між ефектом масштабу та ефективним задоволенням попиту споживачів;

8) надання пріоритету якості бізнес-процесів, продуктів і послуг, наголошуючи на постачанні високоякісних пропозицій для формування лояльності клієнтів і підтримки довгострокового успіху;

9) встановлення конкурентоспроможних стратегій ціноутворення на продукти та послуги з урахуванням таких факторів, як ринкова динаміка, сприйняття клієнтом цінності та цілі прибутковості;

10) забезпечення доступності продуктів і послуг, гарантуючи, що клієнти можуть легко отримати доступ і отримати те, що їм потрібно, коли їм це потрібно. Ретельно розглядаючи та впроваджуючи кожен із цих елементів, підприємства можуть розробити комплексну операційну стратегію, яка забезпечить їхній успіх на ринку.

Крім того, надзвичайно важливо, щоб операційна стратегія узгоджувалася із загальною стратегією організації та включала інноваційні підходи, які сприяють її ефективній реалізації. Ці інновації можуть передбачати впровадження нових технологій, використання передових методів ведення сільського господарства, таких як впровадження нових сортів рослин або порід тварин, а також вдосконалення організаційної структури. Іншим важливим аспектом операційної стратегії є оптимізація участі менеджерів у виконанні операційних завдань, з першочерговою увагою до прийняття інвестиційних рішень. Це може включати створення нових

виробничих потужностей, придбання технологічного обладнання або впровадження інноваційних технологій. Підводячи підсумок, розробка операційної стратегії передбачає системний підхід, який охоплює різні заходи, механізми контролю та стратегічні міркування для мінімізації несприятливих наслідків, дотримання технологічних стандартів, максимальної участі менеджерів, підтримки конкурентоспроможності, підтримки організаційної стратегії та сприйняття технологічних досягнень. .

Для підтримки конкурентної переваги надзвичайно важливо визначити умови, які сприяють рівновазі на ринку та підвищують конкурентоспроможність товарів і продуктів. Досягнення успіху в управлінні операціями може бути досягнуто різними методами, включаючи реструктуризацію організації, вдосконалення технології виробництва, підвищення продуктивності праці за допомогою нового обладнання та навчальних програм, а також підвищення ефективності виробництва шляхом розширення операцій. Іншим важливим аспектом операційної стратегії є впровадження точних вимірювань і засобів контролю для забезпечення дотримання технологічних стандартів у повсякденних операціях, таких як моніторинг практики посіву під час посіву або підтримання узгодженості промислових процесів. Крім того, впровадження технології, яка відповідає світовим стандартам, має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності товарів і продуктів, що вимагає розробки та впровадження надійних операційних систем і методологій для оптимізації виробництва та ефективності обслуговування. Основні операційні системи, що використовуються в управлінні операціями, включають прогнозування та планування потужності, планування сукупного виробництва, збірку структурної системи та планування потреб у матеріалах [7].

Ефективні системи планування та контролю повинні узгоджуватися з конкретним способом організації операцій. Важливо розуміти, що системи, які добре працюють для проектних організацій, можуть не підходити для

конвеєрних середовищ. Подібним чином системи, які ефективно функціонують у високоавтоматизованих умовах із кваліфікованими працівниками, можуть бути неефективними в недорогому ручному виробництві, навіть якщо використовується той самий процес. Системи, що впроваджуються, повинні відповідати типу процесу, що виконується, рівню технології, що використовується, можливостям задіяного персоналу та очікуванням покупця. Крім того, у випадках, коли операції розподіляються між кількома об'єктами, наявні системи мають сприяти зв'язку між цими об'єктами, навіть якщо їхні індивідуальні вимоги відрізняються. В ідеалі розробка відповідних потужностей, процесів і структур контролю повинна розпочинатися після ретельного визначення корпоративної та ринкової стратегій. Однак важливо визнати, що на практиці цей ідеальний сценарій рідко реалізується.

Щоб подолати цю проблему, операційний менеджмент може зробити два важливі кроки для розробки логічної та послідовної стратегії. По-перше, їм необхідно визначити відмінну компетенцію організації. Це передбачає визначення того, чи компанія перевершує якість, кількість, економічну ефективність, пристосовуваність до вподобань клієнтів тощо. Організація вже існує і її можливості в цілому відповідають вимогам. Замість створення абсолютно нових можливостей організація вибере шлях поступового розвитку. На жаль, у подібних ситуаціях оперативні керівники часто приймають реактивні рішення. Вони намагаються задовольнити суперечливі вимоги маркетингу, використовуючи наявні можливості. Зміни впроваджуються або через накази вищого керівництва, спорадичне фінансування або рекомендації консультантів. Однак ці зміни зазвичай вносяться без належного плану чи справжнього інтересу. У результаті організація функціонує, але не оптимально, що робить її вразливою для конкуренції [6].

Якщо існує конкретна сфера знань, яку можна визначити, необхідно вкласти час і зусилля в її розвиток і розвиток. Маркетингові зусилля мають бути спрямовані на посилення сильних сторін діяльності, і загалом організації повинні підтримувати та посилювати ці сильні сторони (враховуючи, що для них існує життєздатний ринок). Крім того, операційне керівництво має оцінити свою стратегію, порівнюючи її з вимогами та очікуваннями ринку, на якому вони працюють.

Як наслідок, будь-які розбіжності в процесах, обладнанні, місці розташування, робочій силі та системах контролю будуть виявлені, що дозволить визначити пріоритети та раціонально виправити, коли виникнуть можливості. Управління операційною стратегією організації може бути досягнуто різними методами, одним із яких є система збалансованих показників (BSC). Спочатку запропонована на початку 1990-х років Робертом Капланом, професором Гарвардської школи бізнесу, і Девідом Нортонем, президентом консалтингової фірми Renaissance Solutions, ця система фокусується на зміщенні стратегічних цілей у бік планування та контролю операційної діяльності. Впровадження цієї системи передбачає використання ключових показників ефективності (KPI), які служать показниками для моніторингу та оцінки ефективності [6].

Збалансована система показників (BSC) є ключовим інструментом у сучасних системах управління, оскільки вона підкреслює недостатність покладатися виключно на показники фінансової ефективності. Такі індикатори не забезпечують повного розуміння загального стану організації та перешкоджають точним прогнозам щодо її майбутнього розвитку [5].

Для ефективного моніторингу діяльності компанії важливо використовувати різноманітні показники, які є добре округленими та можуть бути розділені на чотири основні групи. Поєднуючи ці різноманітні показники, можна створити комплексну систему моніторингу для оцінки загальної продуктивності та успіху компанії. Перша група включає фінансові

показники, які є традиційними показниками фінансової діяльності компанії, зосереджені на прибутковості інвестицій для акціонерів. Четверта група охоплює показники кадрового потенціалу, які стосуються можливостей навчання та розвитку працівників всередині організації, включаючи рівень їх професіоналізму, мотивації та якості інформаційних систем та організаційних процедур, які сприяють ефективній комунікації між керівництвом. Третя група включає індикатори процесів, які дають змогу зрозуміти внутрішні бізнес-процеси компанії, такі як інновації, виробництво, логістика та продажі. Другу групу складають показники задоволеності споживачів, які оцінюють здатність компанії задовольняти потреби, утримувати та залучати нових клієнтів, відображаючи зовнішнє середовище та відносини компанії зі споживачами.

Після цього на відповідні відділи компанії призначається відповідальність за кожен показник. Цей процес, відомий як каскадування, передбачає розробку відділами власних показників на основі загальних показників компанії. В результаті впровадження системи збалансованих показників стратегічні цілі компанії узгоджуються з конкретними завданнями окремих підрозділів. Проте впровадження збалансованої системи показників може створити для компанії певні виклики та проблеми. Процес створення системи збалансованих показників включає кілька етапів. По-перше, стратегічні цілі формулюються для кожної сфери уваги, і ці цілі узгоджуються шляхом створення стратегічної карти, яка окреслює загальну стратегію та цілі на кожному рівні організації. Потім для кожної цілі визначаються конкретні ключові показники ефективності разом із відповідними цільовими значеннями, які служать орієнтирами для відповідних відділів компанії. Згодом визначаються дії та заходи, які допоможуть досягти КРІ, і попутно вносяться будь-які необхідні коригування.

1. Питання вимірності показників є загальною проблемою, з якою стикаються організації. Часто організації обирають контрольні показники, які легше вимірювати, замість того, щоб інвестувати в більш цінні та дорогі

показники. Це рішення може зрештою призвести до зниження ефективності системи збалансованих показників.

2. Недостатня увага до проведення поглибленого стратегічного аналізу під час визначення ключових показників ефективності може мати шкідливий вплив на загальне функціонування всієї системи. Це включає в себе нехтування ключовими аспектами, такими як визначення сильних і слабких сторін компанії, ретельний аналіз поведінки та вподобань споживачів, оцінка впливу постачальників і комплексна оцінка конкурентного середовища. Нездатність адекватно врахувати ці фактори може призвести до того, що організація буде введена в оману або введена в оману у своїй діяльності.

3. Опір співробітників змінам може бути звичайною проблемою під час впровадження нової системи, як-от BSC. Це небажання може виникати через страх порушити встановлені робочі процеси або потенційні наслідки, такі як можливість втрати роботи для тих, хто не в змозі адаптуватися. Щоб подолати цей опір, вкрай важливо забезпечити ґрунтовне навчання працівників, підкреслюючи переваги включення BSC у підхід до управління організацією. Активно залучаючи та навчаючи працівників у процесі впровадження, організації можуть допомогти зменшити занепокоєння та сприяти більш плавному переходу до нової системи.

Підприємство, як суб'єкт стратегічного управління, розглядається як відкрита складна система, що об'єднує всі сторони та форми його господарської діяльності в різних структурних підрозділах. На сучасному етапі фінансова стратегія компанії розробляється на основі принципів нової концепції менеджменту під назвою «стратегічний менеджмент», яка з 1970-х років отримала широке поширення в корпораціях США та Західної Європи. Ця концепція охоплює стратегічне позиціонування підприємства, включаючи його фінансовий стан, і представлена через набір принципів і цілей, якими керується його діяльність. Він також передбачає взаємодію між різними елементами економічної та організаційної структури, а також їхню здатність

адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Стратегічне управління розвинулося з розробки методології стратегічного планування, яка формує його істотну основу. На відміну від традиційного довгострокового планування, яке спирається на екстраполяцію встановлених тенденцій розвитку, стратегічне планування враховує не лише ці тенденції, а й потенційні можливості та загрози, які можуть виникнути в майбутньому. Він визнає можливість непередбачених подій, які можуть порушити встановлені тенденції та вплинути на розвиток підприємства. [9].

Розробка стратегії фінансової стабільності передбачає прийняття серії обдуманих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного планування, оцінки та виконання програми збільшення фінансових ресурсів компанії. Цей комплексний процес здійснюється всередині організації та складається з кількох ключових етапів [9, с. 153]:

1. Визначення загальних часових рамок розробки фінансової стратегії залежить від кількох факторів. Основним фактором є термін, встановлений для створення загальної стратегії розвитку компанії. Оскільки стратегія фінансової стабільності підпорядковується загальній стратегії, вона не може перевищувати цей часовий проміжок (хоча менший часовий проміжок для розробки стратегії фінансової стабільності прийнятний). Іншим важливим фактором у визначенні часових рамок розробки стратегії фінансової стійкості є можливість прогнозувати загальний економічний розвиток і ситуацію на сегментах фінансового ринку, які мають відношення до майбутньої фінансової діяльності компанії. Враховуючи поточний нестабільний і дещо непередбачуваний стан економіки країни, цей часовий проміжок не може бути надто довгим і зазвичай має встановлюватися в діапазоні 3-5 років. Крім того, галузь, до якої належить компанія, її розмір, стадія життєвого циклу та інші фактори також впливають на визначення часових рамок розробки стратегії фінансової стабільності.

2. Дослідження факторів зовнішнього середовища передбачає вивчення економічних і правових умов, які впливають на фінансову діяльність підприємства, а також будь-яких потенційних змін, які можуть відбутися в майбутньому. При розробці фінансової стратегії вкрай важливо проаналізувати поточну ситуацію на фінансовому ринку та фактори, що на неї впливають. Крім того, створюється прогноз для прогнозування ситуації в різних сегментах ринку, які мають відношення до майбутньої фінансової діяльності підприємства. [5, с. 285].

3. Крім того, вкрай важливо оцінити, чи володіє компанія надійною основою інформації, яку можна використовувати для розробки різних стратегічних фінансових рішень. Ця оцінка передбачає перевірку наявності та точності даних, які можуть керувати прийняттям фінансових рішень. Крім того, важливо враховувати організаційну структуру управління та культуру компанії. Ця оцінка включає аналіз методів управління та загального робочого середовища, оскільки ці елементи можуть мати значний вплив на фінансові операції. Оцінка сильних і слабких сторін компанії життєво важлива для створення механізму фінансової стабільності. Ця оцінка допомагає визначити необхідні компоненти для встановлення фінансової стабільності. Також важливо оцінити, чи має компанія здатність використовувати інвестиційні можливості. Визначення внутрішніх факторів, які можуть перешкоджати фінансовій діяльності, має вирішальне значення. Для виявлення цих внутрішніх проблем використовується підхід опитування керівництва, який передбачає вивчення різних функціональних сфер компанії, які сприяють фінансовій стабільності. Зрештою, оцінка сильних і слабких сторін компанії має вирішальне значення для розробки комплексної стратегії фінансової стабільності. Оцінюючи різні функціональні сфери, такі як маркетингові можливості, фінансові можливості, персонал, інформаційна база та організаційна структура управління, можна сформулювати надійну стратегію фінансової стабільності. Ця стратегія може допомогти компанії ефективно

використовувати інвестиційні можливості та подолати внутрішні перешкоди для забезпечення стійкого фінансового успіху. [3, с. 215].

4. Комплексна оцінка стратегічного фінансового становища компанії передбачає ретельне вивчення різних факторів, що впливають на фінансову діяльність компанії. Ця оцінка має на меті отримати глибоке розуміння ключових параметрів, які характеризують можливості та обмеження для зростання компанії. Він передбачає оцінку рівня стратегічного мислення власників, менеджерів і фінансових менеджерів компанії, а також їх знання та обізнаність про ключові елементи зовнішнього середовища та їх майбутню динаміку. Крім того, оцінюється ефективність систем фінансового аналізу, планування та контролю, запроваджених у компанії, щоб визначити їх відповідність стратегічним цілям. Загалом ця оцінка заглиблюється в різні аспекти фінансового становища компанії, щоб забезпечити комплексний аналіз її стратегічного стану.

5. Узгодження зі стратегічними цілями фінансової діяльності компанії передбачає узгодження з цілями підвищення інтересів акціонерів та максимізації ринкової вартості компанії. Вкрай важливо чітко визначити ці цілі в світлі майбутнього фінансового зростання та розвитку організації. Структура стратегічних цілей повинна бути розроблена таким чином, щоб визначити найбільш ефективну фінансову діяльність, створити адекватні фінансові ресурси та оптимізувати їх структуру. Крім того, він також повинен враховувати рівень фінансових ризиків, які можуть виникнути в майбутніх бізнес-операціях, та інші відповідні фактори.

6. Розробка цільових стратегічних стандартів фінансової діяльності передбачає створення найкращого розподілу фінансових ресурсів. На попередньому етапі встановлюється система стратегічних фінансових цілей, і ці цілі повинні бути далі визначені через специфікацію конкретних цільових стратегічних стандартів. Ці цільові стратегічні стандарти фінансової діяльності є основою для прийняття важливих управлінських рішень та

забезпечують ефективний контроль за реалізацією стратегії фінансової стійкості. [4, с. 80].

7. Стратегія фінансової стабільності проходить процес ретельної оцінки, який передбачає аналіз стратегії з використанням набору конкретних економічних критеріїв, встановлених організацією. Ця оцінка допомагає визначити будь-які сфери, які потребують покращення або модифікації. Після внесення необхідних коригувань стратегія затверджується та готова до впровадження.

8. Щоб гарантувати успішне виконання плану, спрямованого на досягнення фінансової стабільності, може знадобитися прийняти та впровадити додаткові управлінські рішення у відповідь на несподівані зміни зовнішнього фінансового ландшафту, на додаток до заздалегідь визначених стратегічних заходів.

9. Організація, відповідальна за нагляд за стратегією підтримки фінансової стабільності, здійснюється через стратегічний фінансовий контролінг. Цей процес оцінює просування в досягненні ключових стратегічних цілей і стандартів у фінансових операціях компанії. [6, с. 105].

Таким чином, можна чітко визначити та опрацювати поетапний перебіг основних етапів, пов'язаних із формулюванням стратегії гарантування фіскальної стабільності бізнесу, враховуючи особливості операцій, що здійснюються організацією, та ступінь стратегічна хватка, якою володіють його фінансові керівники. Кульмінацією проведення стратегічного аналізу є створення детальної та комплексної моделі, яка точно відображає стратегічний стан компанії. Ця модель враховує всі відповідні фактори та забезпечує повне розуміння потенціалу зростання компанії в кожному з її ключових стратегічних напрямків. Важливо зазначити, що через різноманітність стратегій кожне підприємство потребує унікального підходу, розробленого для вирішення конкретних проблем, які виникали протягом усього часу його існування. Завдяки ретельній оцінці та аналізу стану компанії стає можливим

визначити або розробити індивідуальну стратегію, яка ефективно підвищує загальну продуктивність.

В сфері будівництва при розробці економічної стратегії потрібно спиратись на нормативно-правові акти, які регламентують будівельну діяльність. Зокрема, слід згадати, що в квітні 2024 року Мінвідновлення опублікувало законопроект «Про основні засади житлової політики» (<https://mtu.gov.ua/news/35482.html>), який має врегулювати питання житлового будівництва для ВПО, планів післявоєнного відновлення житлового фонду, впровадження програм доступного житла тощо. Всі ці плани мають бути враховані в формуванні економічної стратегії забудовника на майбутні роки.

Таким чином, економічна стратегія підприємства — це комплекс довгострокових рішень і заходів, спрямованих на досягнення визначених цілей та забезпечення сталого розвитку підприємства. Вона визначає напрямок розвитку, основні цілі, пріоритети та ресурси, необхідні для реалізації цих цілей. Економічна стратегія враховує зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, аналізує ризики та можливості, формує основні принципи та підходи до управління діяльністю.

Завдання економічної стратегії підприємства включають в себе наступні пункти:

1. Визначення місії та бачення підприємства:

- Формування чітких уявлень про роль підприємства на ринку та його довгострокові цілі.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища:

- Оцінка конкурентного середовища, економічних тенденцій, технологічних змін, соціальних та політичних факторів.

- Виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

3. Постановка стратегічних цілей:

- Визначення довгострокових цілей, які підприємство прагне досягти.

4. Розробка плану дій:

- Визначення конкретних заходів, ресурсів та термінів для досягнення стратегічних цілей.

5. Розподіл ресурсів:

- Ефективне використання фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

6. Моніторинг та оцінка виконання стратегії:

- Відстеження прогресу, коригування дій у разі потреби.

Функції економічної стратегії підприємства можна поділити на 6 основних категорій (Табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Функції економічної стратегії підприємства**

№	Функція	Сутність та зміст
1	Прогнозуюча функція	передбачення змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, планування на основі прогнозів
2	Організаційна функція	визначення структури управління, відповідальності та повноважень для реалізації стратегічних планів
3	Мотиваційна функція	стимулювання працівників до досягнення стратегічних цілей, формування корпоративної культури
4	Координаційна функція	узгодження дій різних підрозділів та напрямків діяльності для досягнення загальних цілей
5	Контролююча функція	відстеження виконання стратегічних планів, аналіз результатів, коригування стратегії в разі необхідності
6	Інноваційна функція	пошук та впровадження нових технологій, методів управління та бізнес-моделей

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Отже, економічна стратегія підприємства є основою для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Вона допомагає забезпечити стабільний розвиток підприємства, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей. Ефективна стратегія сприяє підвищенню

конкурентоспроможності підприємства, оптимізації використання ресурсів та зниженню ризиків.

## 1.2 Методи формування економічної стратегії підприємства

Формування економічної стратегії забудовника в умовах війни є складним процесом, який вимагає врахування багатьох факторів, що можуть впливати на будівельний сектор і ринок нерухомості. Нижче наведено основні методи, які можуть бути використані забудовниками для формування такої стратегії:

### 1. Оцінка ризиків і розробка сценаріїв

#### Аналіз ризиків:

- Політичні та військові ризики: оцінка потенційних загроз для проєктів внаслідок військових дій, включаючи можливість руйнування інфраструктури та обмеження доступу до будівельних майданчиків.

- Економічні ризики: аналіз впливу війни на економіку, інфляцію, курси валют, рівень безробіття та купівельну спроможність населення.

- Соціальні ризики: врахування змін у поведінці споживачів, попиті на нерухомість, міграційних процесах.

#### Розробка сценаріїв розвитку подій:

- Оптимістичний сценарій: швидке завершення війни, стабілізація економіки, повернення мігрантів.

- Песимістичний сценарій: затяжний конфлікт, подальше погіршення економічної ситуації, зменшення попиту на нерухомість.

- Реалістичний сценарій: часткова стабілізація з помірними ризиками та можливостями.

### 2. Диверсифікація бізнесу

- Географічна диверсифікація: вихід на нові ринки, менш уражені конфліктом, як всередині країни, так і за кордоном.

- Продуктова диверсифікація: розвиток нових видів нерухомості (наприклад, логістичні центри, доступне житло, модульні будинки).

- Інвестиційна диверсифікація: інвестування в проекти з різними рівнями ризику.

### 3. Залучення фінансування та оптимізація витрат

- Гнучкі фінансові стратегії: використання різних джерел фінансування (банківські кредити, венчурні інвестиції, державні програми підтримки).

- Залучення міжнародних інвесторів: залучення іноземного капіталу для реалізації проектів.

- Оптимізація витрат: впровадження інноваційних технологій та методів будівництва, що дозволяють знижувати витрати (наприклад, BIM-технології).

### 4. Соціальна відповідальність та відновлення

- Участь у відновленні інфраструктури: співпраця з державними та міжнародними організаціями у відновленні зруйнованих об'єктів.

- Соціальні проекти: розвиток проектів, спрямованих на покращення умов життя населення (наприклад, будівництво тимчасового житла для переселенців).

### 5. Гнучкість та адаптивність

- Моніторинг ситуації: постійне відстеження змін у політичній, економічній та соціальній ситуації.

- Адаптація стратегій: швидке реагування на зміни та коригування стратегічних планів відповідно до нових умов.

### 6. Інновації та технології

- Використання сучасних технологій: впровадження інноваційних рішень у будівництві, таких як 3D-друк будівель, модульне будівництво, екологічно чисті матеріали.

- Інформаційні технології: застосування цифрових технологій для управління проектами, автоматизації процесів та покращення комунікації.

### 7. Співпраця та партнерство

- Співпраця з державними структурами: активна взаємодія з урядовими та місцевими органами влади для отримання підтримки та сприяння у реалізації проєктів.

- Партнерство з іншими компаніями: об'єднання зусиль з іншими забудовниками та суміжними підприємствами для спільної реалізації проєктів.

Формування ефективної економічної стратегії в умовах війни вимагає від забудовників комплексного підходу та високого рівня гнучкості. Важливо враховувати всі можливі ризики та шукати нові можливості для розвитку бізнесу навіть у складних умовах.

Процес створення та виконання економічної стратегії включає низку конкретних принципів, етапів, методів, дій та інструментів, які використовуються для прийняття найкращих можливих стратегічних фінансових рішень. Важливо визнати, що фінансова стратегія є лише одним з аспектів загальної корпоративної стратегії, і тому вона дотримується тих самих загальних підходів і принципів, які використовуються в стратегічному управлінні в цілому.

Першим кроком у цьому процесі є проведення ретельної оцінки стратегічного фінансового стану будівельної компанії. Ця оцінка служить основою для прийняття обґрунтованого стратегічного фінансового вибору та розробки фінансового плану. Він охоплює два основні компоненти: аналіз зовнішніх факторів, які формують стратегічний ландшафт і структуру фінансової стратегії будівельної компанії, і вивчення внутрішніх факторів, які впливають на її фінансову стратегію. Ці елементи разом впливають на обсяг і успіх майбутніх стратегічних фінансових рішень.

Основною метою аналізу є створення комплексної та складної бази даних аналітичної інформації, яка слугуватиме основою для майбутньої розробки фінансової стратегії. У цьому конкретному випадку аналітична та діагностична діяльність спеціально спрямована на вивчення показників з точки зору фінансових відносин і ресурсів.

Дослідження зовнішнього середовища охоплює оцінку поточного стану фінансового ринку та його основних елементів. Це включає прогнозування майбутньої траєкторії конкретних секторів на цьому ринку та проведення ретельного дослідження економічних і нормативних умов, які впливають на фінансові операції будівельної компанії. Крім того, це передбачає прогнозування будь-яких потенційних змін, які можуть відбутися в цих сегментах ринку в найближчий період.

Аналіз внутрішнього середовища в будівельній галузі передбачає вивчення фінансових можливостей і ресурсів будівельного підприємства. Це включає оцінку ключових фінансових сфер будівельного підприємства, визначених загальною корпоративною стратегією, щоб переконатися, що фінансова стратегія узгоджується із загальним напрямком компанії та підтримує досягнення її корпоративних цілей. Аналіз внутрішнього середовища передбачає комплексну оцінку фінансових показників діяльності будівельного підприємства.

Поведінка будівельного підприємства має значний вплив на визначення його здатності використовувати майбутні можливості, які були виявлені шляхом аналізу зовнішнього середовища. Крім того, ця оцінка допомагає виявити будь-які внутрішні перешкоди чи обмеження, які можуть перешкоджати фінансовій міцності будівельного підприємства.

З методологічної точки зору, на поточному етапі аналізу будівельній компанії було б корисно провести ретельну перевірку свого фінансового стану в різних аспектах. Це включає оцінку їх фінансової стабільності, прибутковості, управління грошовими потоками та загального фінансового стану. Проводячи комплексний аналіз у цих сферах, будівельна компанія буде краще підготовлена для прийняття обґрунтованих рішень і розробки стратегій сталого зростання та успіху.

– Аналіз абсолютних показників фінансової звітності передбачає оцінку загального фінансового стану будівельної організації. Це включає

розгляд різних аспектів, таких як склад основних фондів, дохід від реалізації будівельної продукції, розмір отриманого прибутку, рівень позикових коштів та джерел їх фінансування, а також відносини компанії з підрядниками, постачальниками та інвестори. Метою цього аналізу є порівняння фактичних фінансових показників із запланованими з метою виявлення будь-яких невідповідностей або відхилень.

– Горизонтальний аналіз передбачає порівняння показників фінансової звітності в часі для визначення абсолютних і відносних змін у кожному елементі фінансової звітності. Важливо звернути увагу на випадки, коли зміна одного показника не узгоджується зі зміною іншого показника. Крім того, горизонтальний аналіз допомагає визначити тенденції та закономірності в динаміці показників фінансової звітності, дозволяючи прогнозувати майбутні зміни та розуміти загальний напрямок, у якому рухаються ці показники. Метою цього аналізу є опис і пояснення тенденцій і закономірностей, що спостерігаються в зазначених показниках.

– Коефіцієнтний аналіз — це метод, який використовується для оцінки будівельних компаній шляхом аналізу різних показників, отриманих із фінансової інформації, наданої в їхніх звітах.

– Водночас під час розрахунку фінансових показників їх можна класифікувати на дві окремі групи за якісними ознаками.

До другої групи належать нестандартні показники, за якими неможливо оцінити ефективність і фінансовий стан будівельного підприємства без порівняння з аналогічними підприємствами за обсягом будівництва та виробничою потужністю. Крім того, важливим є аналіз тенденцій у таких показниках, як прибутковість, структура власності, джерела формування, стан основного та оборотного капіталу. Рекомендується досліджувати динаміку цих показників, чи є вони покращення, стабільність чи погіршення. Залежно від специфіки функціонування будівельного підприємства можуть бути визначені оптимальні діапазони значень окремих показників.

Підсумовуючи, щоб ефективно підтримувати аналітичну функцію, організації повинні визначити пріоритети вищезазначених стратегій. Розвиваючи культуру прийняття рішень на основі даних, інвестуючи в надійну інфраструктуру даних, розвиваючи кваліфіковану аналітичну команду, сприяючи міжфункціональній співпраці, впроваджуючи ефективне управління даними, використовуючи передові інструменти аналітики та розвиваючи культуру навчання, організації можуть максимізувати цінність їхньої аналітичної функції та стимулювати прийняття обґрунтованих рішень на всіх рівнях.

- Процес включає створення та авторизацію вхідних і вихідних форм для документів, які містять показники, отримані з інформації, виявленої у фінансових звітах.

- Заповнюйте призначені форми так часто, як це необхідно для ефективної допомоги в роботі фінансової служби.

- У випадках виникнення невідповідностей рекомендується регулярно створювати пояснювальні записки до вихідних форм з розрахунковими показниками. Ці нотатки мають створюватися щомісяця, щокварталу або щороку та складатися з комплексного аналізу відхилень. Цей аналіз має включати порівняння із запланованими показниками, показниками попереднього періоду, середньогалузевими показниками та показниками провідних конкурентів, серед інших відповідних контрольних показників. Крім того, ці пояснювальні записки повинні містити рекомендації щодо усунення будь-яких виявлених недоліків, якщо це можливо.

- Проведенням вищезазначених аналітичних дій буде створено комплексну аналітико-діагностичну базу даних, яка складатиметься з різноманітних складних компонентів.

- Оцінка діяльності будівельної компанії з точки зору її фінансового стану та ефективності. Це включає аналіз його фінансової звітності, прибутковості, руху грошових коштів і загальної фінансової стабільності.

– Оцінює фінансовий стан і майбутні перспективи зростання будівельної компанії, малюючи чітку картину її фінансового стану та потенціалу успіху в галузі.

– Ця платформа пропонує окремим особам можливість приймати ретельно продумані та обґрунтовані стратегічні фінансові рішення, таким чином даючи їм змогу робити правильний вибір щодо своїх фінансових питань. Використовуючи цю платформу, користувачі можуть ефективно аналізувати та оцінювати різні фінансові варіанти, гарантуючи, що їхні рішення ґрунтуються на міцній основі та узгоджуються з їхніми довгостроковими цілями.

– Це твердження означає, що воно містить цінні дані, які можна використовувати для прогнозних розрахунків щодо фінансового стану будівельної компанії. Використовуючи цю інформацію, зацікавлені сторони можуть отримати уявлення про показники, які визначають загальний фінансовий стан і життєздатність підприємства. Це дозволяє точніше прогнозувати та приймати рішення, допомагаючи у стратегічному плануванні та розподілі ресурсів.

– У цьому звіті ретельно досліджується існуючий стратегічний ландшафт фінансового середовища, в якому працює будівельне підприємство. Він заглиблюється в різні чинники та умови, які впливають на фінансові показники компанії, і окреслює можливі стратегії для ефективного подолання цих викликів.

– У цьому звіті ретельно досліджується існуючий стратегічний ландшафт фінансового середовища, в якому працює будівельне підприємство. Він заглиблюється в різні чинники та умови, які впливають на фінансові показники компанії, і окреслює можливі стратегії для ефективного подолання цих викликів.

– Метою є виявлення позитивних факторів, які можуть позитивно вплинути на фінансове становище будівельної компанії, з метою їх

ефективного використання, а також виявлення та нейтралізація будь-яких негативних факторів, які можуть мати згубний вплив.

– Виявлення та використання резервів відіграє вирішальну роль у підвищенні фінансового потенціалу будівельного підприємства.

Враховуючи результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, можна провести ретельну оцінку стратегічного фінансового стану будівельної компанії. Ця оцінка охоплюватиме два виміри: горизонтальний вимір, який вказує на поточні фінансові можливості будівельної компанії, і вертикальний вимір, який відображає стратегічні умови фінансового ландшафту та операційний клімат, у якому працює будівельна компанія.

Після проведення ретельного аналізу фінансового стану будівельного підприємства встановлюються або за потреби коригуються стратегічні цілі фінансової діяльності підприємства. Основною метою фінансової стратегії є підвищення ринкової вартості будівельного підприємства до його повного потенціалу.

– Для ефективного планування та розвитку будівельного підприємства важливо чітко визначити та врахувати завдання та унікальні особливості, пов'язані з передбачуваним ростом та прогресом компанії. Фінансова діяльність будівельного підприємства може охоплювати різні стратегічні цілі, які мають спрямовувати та стимулювати його діяльність.

– Оперативне та ефективне накопичення належних фінансових ресурсів у необхідному обсязі має важливе значення для успішної реалізації загальної корпоративної стратегії та забезпечення їх оптимального використання в різних видах діяльності та будівельних проектах.

– Забезпечення ефективного рівня рентабельності та прибутковості.  
– Розробка найбільш ефективної основи та шляхів залучення капіталу.  
– Підвищення ефективності та управління грошовими потоками всередині будівельної компанії для максимізації фінансової ефективності та

стійкості. Це передбачає стратегічне планування та моніторинг надходження та відтоку коштів для забезпечення оптимального використання та розподілу ресурсів. Впроваджуючи ефективні стратегії оптимізації грошових потоків, будівельне підприємство може підвищити ліквідність, зменшити фінансові ризики та, зрештою, стимулювати зростання та прибутковість.

На наступному етапі фінансовий план будівельної фірми ретельно складається з конкретними цілями, ініціативами та діями, які необхідно вжити для їх досягнення в різних заздалегідь визначених сферах. На цьому етапі компанія оцінює свої фінансові потреби на основі різних функцій, які вона виконує, розглядаючи варіанти боргового та акціонерного фінансування разом із відповідними витратами та умовами. Потім складається бюджет для виконання фінансових стратегій, враховуючи обсяг операційної та інвестиційної діяльності будівельної компанії.

Перш ніж окреслювати конкретні показники та заходи фінансової стратегії, важливо визначити тривалість дії фінансової стратегії будівельного підприємства. Ця тривалість має становити щонайменше три роки та відповідати часовим рамкам, на які була сформульована загальна корпоративна стратегія. Крім того, він повинен враховувати рівень прогресу в досягненні стратегічних фінансових цілей і розподіл ресурсів, призначених для їх виконання.

Під час створення керівних принципів для фінансового плану в окремих секторах важливо враховувати етап розвитку будівельної компанії, узгодженість із загальною корпоративною стратегією, очікувані зміни у зовнішньому фінансовому ландшафті, внутрішні ресурси та загальну гармонію фінансового плану . фактори, економічний і неекономічний вплив виконання фінансового плану, а також досяжність і життєздатність фінансової стратегії.

Водночас, при точному складанні фінансового плану важливо враховувати фазу життєвого циклу будівельної компанії. Ця фаза визначає

напрямок і характеристики фінансової стратегії, такі як швидке розширення, обмежене зростання або занепад.

### **1.3 Система показників оцінки економічної стратегії підприємства**

У сучасних умовах перед будівельною галуззю гостро стоїть питання залучення інвестицій. Зниження будівельної активності, яке спостерігається в Україні протягом останніх років, пов'язане насамперед із викликами в банківському секторі, нестабільною політичною ситуацією та світовою фінансовою кризою, яка призвела до зменшення припливу іноземного капіталу. Як наслідок, конкуренція за обмежені інвестиційні ресурси посилилася, і будівельні підприємства зараз стикаються з завданням точної оцінки власної конкурентоспроможності в умовах зміни ринкових умов. Враховуючи капіталомісткість будівельної галузі, достатність або недостатність інвестицій стає вирішальним фактором подальшого розвитку підприємств. Отже, досліджуючи конкурентне середовище та умови діяльності будівельних підприємств, необхідно звернути особливу увагу на інвестиційні процеси, що відбуваються на національному, регіональному та галузевому рівнях, де працює досліджуване підприємство. Актуальною стала розробка методології аналізу інвестиційної конкуренції будівельних підприємств. Ця структура дозволить оцінити інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність підприємства, надасть потенційним інвесторам реалістичну оцінку доцільності інвестування в будівельні проекти та допоможе підприємствам орієнтуватися в ринковій ситуації та використовувати свої сильні сторони для підвищення конкурентоспроможності.

Збільшення кількості будівельних компаній на ринку та постійний брак фінансування будівництва через складні економічні умови в країні

загострюють інвестиційну конкуренцію. Ця конкуренція може проявлятися як на макрорівні, відображаючи інвестиційні процеси на рівні країни, так і на мезорівні, що виникає внаслідок нерівномірного розподілу інвестицій між однотипними підприємствами. Формування інвестиційної привабливості залежить від різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на підприємство. Інвестиційна привабливість — поняття суб'єктивне і багато в чому залежить від того, як потенційний інвестор сприймає об'єкт інвестування. Тому перед проведенням дослідження інвестиційної привабливості об'єкта інвестування важливо визначити його відмінні риси та основні завдання для інвесторів при здійсненні інвестицій. Наявність гострої конкуренції, недостатнє фінансування та низька платоспроможність споживачів створюють перешкоди для розвитку будівельних підприємств. Однак інформація, отримана в результаті дослідження конкурентного інвестиційного середовища, у поєднанні з ефективною системою управління підприємством може слугувати потужним конкурентним інструментом. Коли об'єктом інвестування є окрема будівельна компанія, то проводиться оцінка відносної інвестиційної привабливості, яка є основою для порівняння. У цьому сценарії перш за все інвестора хвилює стан конкурентного середовища на ринку будівельних послуг.

Отже, перший крок у розробці стратегічного плану розвитку будівельної фірми в умовах інвестиційної конкуренції передбачає оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на її діяльність.

Методологія оцінки рівня інвестиційної конкуренції у зовнішньому середовищі передбачає дослідження макро- та мезосередовища шляхом аналізу специфічних показників, які відображають розподіл інвестицій між конкурентами, які шукають інвестиційні ресурси. Щоб дослідити внутрішній конкурентний ландшафт будівельної компанії, можна провести аналіз її інвестиційної привабливості шляхом оцінки різних фінансових показників,

таких як ліквідність, операційна ефективність, фінансова стійкість і прибутковість.

*Раціональна модель* прийняття рішень передбачає системний підхід до вирішення проблеми, який включає виявлення та аналіз проблеми, встановлення критеріїв і обмежень для прийняття рішень, створення альтернативних рішень, оцінку цих альтернатив і в кінцевому підсумку вибір найкращого варіанту. Цей метод зазвичай використовується, коли стикаються з кількома варіантами, які потрібно оцінити на основі різних факторів. Щоб проілюструвати цю модель у дії, давайте розглянемо сценарій у сфері управління безпекою – зокрема, процес прийняття рішень, пов'язаний із вибором відповідних технічних ресурсів для забезпечення безпеки будівельного майданчика.

Підприємства, які беруть участь у тендерному процесі, пропонують чотири варіанти для гарантування дотримання технічних специфікацій, викладених у тендерній документації. Оцінка основних виробничих характеристик перелічених позицій детально наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

### Вихідні дані для прийняття управлінського рішення

Параметри тендеру			Оцінка пропозицій				Вагові коефіцієнти, %
Критерій	Сутність критерію	Одиниця виміру	I	II	III	IV	
A	Безпечність	бали	9	4	4	3	10
B	Ресурсомісткість	бали	0,8	0,6	0,2	0,8	10
C	Технічні можливості	бали	2	3	6	3	20
D	Можливість модифікації	бали	7	4	9	2	10
E	Ціна	ум.гр.од.	50	35	60	60	35
F	Кількість рекламацій	шт./рік	6	4	7	6	15

\*джерело: побудовано автором

Реалізація управлінського рішення щодо вибору найкращої пропозиції передбачає проведення ретельного аналізу різних параметрів шляхом багатокритеріальної оцінки. Ця оцінка має на меті визначити пропозицію, яка задовольняє всі критерії з найвищою можливою вартістю, будь то мінімальна чи максимальна, у межах заданих обмежень. Для полегшення цього процесу в багатокритеріальній оптимізації зазвичай використовується кілька методів.

1. Метод рівномірної оптимальності.
2. Метод справедливої поступки.
3. Метод згортання критеріїв.
4. Метод головного критерію.
5. Метод ідеальної точки (принцип Севіджа).

Існують різні техніки, які можна використовувати для обчислень, кожна з яких має свої певні кроки та рівні точності. Перш ніж покладатися на отримані результати, важливо розглянути точність кожного методу та зважити його сильні та слабкі сторони.

Результатів проведених розрахунків за вищеназваними критеріями подано в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Результати пошуку оптимальної пропозиції за різними методами багатокритеріальної оптимізації**

Асортиментні позиції	Метод рівномірної оптимальності	Метод справедливої поступки	Метод згортання критеріїв	Метод головного критерію	Метод ідеальної точки
I	-0,6	30,4	-0,006	-0,6	1,0
II	0,1	60,3	0,007	0,0	0,8
III	0,2	39,6	0,004	-1,0	1,0
IV	-2,4	12,0	-0,010	-1,0	1,0
Оптимальне значення	0,2	60,3	0,007	0,0	0,8
Оптимальний варіант	III	II	II	II	II

\*джерело: побудовано автором

Як можна побачити, за результатами розрахунків за чотирма з п'ятих методів найоптимальнішою пропозицією виявилася друга.

Якщо повернутися до характеристик цієї пропозиції, у цілому вони задовольняють умову логічності вибору, адже її ціна є мінімальною (35 ум. гр. од.), а безпечність перебуває хоч і не на найвищому, але на високому рівні (4 бали). Ресурсомісткість має середнє значення (0,6 балів), а кількість рекламацій є мінімальною (4 шт./рік). Крім того, можливість модифікації під операційні задачі підприємства має не мінімальний рівень (4 бали).

Отже, відповідною управлінською стратегією було б розподілити ресурси на готовність до виконання зазначеного рішення.

*Концепція обмеженої раціональності* дуже нагадує раціональну модель, але відрізняється тим, що не передбачає комплексного аналізу всіх альтернатив за всіма критеріями. Натомість це передбачає прийняття рішення на основі першого найкращого критерію без подальшого порівняння альтернатив. Ця модель обмеженої раціональності часто спостерігається у виборчих процесах, де виборці можуть не ретельно оцінювати всі передвиборчі обіцянки, досвід кандидата та досягнення, а натомість зосереджуються на одному критерії, такому як відсутність досвіду виконання політичних функцій як міри доброчесності. Цей підхід відображає процес прийняття рішень в управлінських контекстах, де наголос робиться не на особистих якостях і досягненнях людей, а на конкретній ролі, яку вони повинні виконувати в даній операції.

*Ірраціональна модель* передбачає, що люди приймають рішення без ретельного розгляду всіх доступних альтернатив. Ця теорія припускає, що вибір часто робиться імпульсивно, без ретельного обдумування. Ця модель часто використовується в дослідженнях процесів прийняття рішень.

а) Нові та незвичайні рішення складних завдань;

б) У ситуаціях, коли час обмежений, пошук рішень проблем стає викликом.

в) Коли менеджер або група керівників мають достатні повноваження, щоб забезпечити виконання своїх рішень і рішень. Ці повноваження можуть впливати з їхньої посади в організації, їхнього рівня досвіду або їх здатності впливати на інших у команді. Зрештою, ця влада дає їм можливість приймати остаточні рішення та диктувати напрямок діяльності команди чи організації.

Отже, існує ряд різних моделей, які можуть бути використані в стратегічному управлінні.

При складанні бізнес-планів для компаній важливо брати до уваги ієрархічну структуру компанії. Варто зазначити, що застосовані стратегії можуть сильно відрізнятися залежно від характеру та масштабу компанії. Це означає, що менша компанія може мати єдину комплексну стратегію, тоді як більша та складніша компанія може вимагати реалізації кількох стратегій на різних операційних рівнях.

Крім того, сформульована стратегія служить планом для розробки стратегічних проектів і дослідження різних методів. Одна з основних функцій стратегії в цьому відношенні полягає в тому, щоб зосередити увагу на конкретних сферах або можливостях, одночасно ігноруючи будь-які інші варіанти, які не відповідають стратегії. Крім того, у міру отримання більш точної та точної інформації валідність початкової стратегії може постати під сумнівом. Отже, надзвичайно важливо встановити цикл зворотного зв'язку, який дозволить своєчасно оцінити та подальше переформулювати стратегію на основі цієї нової інформації. Розробка операційної стратегії охоплює кілька ключових принципів, якими керується процес. Ці принципи включають розуміння того, що розробка стратегії — це безперервна робота, яка не завершується негайними діями. Замість цього він завершується встановленням головних цілей і напрямків, які сприятимуть зростанню та зміцненню позицій фірми. Під час формулювання стратегій недоцільно передбачати всі

потенційні можливості, які можуть виникнути під час розробки комплексного плану дій. У результаті важливо покладатися на узагальнену, неповну та неточну інформацію щодо різних альтернатив. Важливо відзначити, що потреба в певній стратегії зменшується, коли організація починає просуватися до бажаного розвитку. Це означає, що стратегія більше не потрібна, оскільки реальний перебіг подій веде організацію до запланованих результатів.

Другий етап передбачає стратегічне управління, яке є процесом виконання визначеної стратегії протягом певного періоду часу. Цей етап вимагає постійної оцінки ефективності стратегії та внесення необхідних змін. Це також передбачає коригування стратегії з урахуванням нових подій і змін у зовнішньому середовищі. Цей крок має вирішальне значення для того, щоб стратегія залишалася актуальною та успішною для досягнення цілей організації. Процес реалізації стратегії можна розбити на два основних етапи. Перший етап – це стратегічне планування, яке передбачає створення комплексного набору стратегій, починаючи від основної стратегії організації та поширюючись на функціональні стратегії та окремі проекти. Ця фаза зосереджена на створенні міцної основи для стратегії та забезпеченні відповідності всіх аспектів організації загальним стратегічним цілям. Таким чином, процес реалізації стратегії включає як стратегічне планування, де стратегії розробляються, так і стратегічне управління, де стратегії виконуються, регулярно оцінюються та коригуються. Ці два етапи працюють у тандемі, щоб забезпечити ефективне виконання стратегії організації та її здатність адаптуватися до мінливих обставин.

Крім того, ступінь однорідності продукту також відіграє значну роль у визначенні стратегії охоплення ринку. Якщо продукти, які пропонують різні компанії на ринку, дуже схожі, для компанії може бути вигідніше прийняти недиференційовану маркетингову стратегію. Це означає, що компанія буде орієнтуватися на весь ринок за допомогою єдиного комплексу маркетингу, не роблячи жодних відмінностей між різними сегментами. Підсумовуючи, існує

багато факторів, які слід враховувати при визначенні відповідної стратегії виходу на ринок. Ці фактори включають наявні ресурси компанії, рівень схожості продукту на ринку, стадію життєвого циклу продукту, рівень однорідності ринку та стратегії, які використовують конкуренти. Одним з вирішальних факторів є ресурси компанії, оскільки обмежені ресурси можуть спонукати компанію обрати стратегію концентрованого маркетингу, зосередивши зусилля на конкретному цільовому ринку. І навпаки, якщо ресурсів достатньо, компанія може вибрати більш широкий підхід і реалізувати недиференційовану маркетингову стратегію. Крім того, рівень однорідності ринку також впливає на стратегію проникнення на ринок. Якщо всі споживачі на ринку мають однакові смаки й уподобання, для компанії може бути вигідніше прийняти недиференційовану маркетингову стратегію. Це гарантує, що компанія може обслуговувати весь ринок без необхідності індивідуального налаштування. Таким чином, коли компанії вибирають стратегію проникнення на ринок, вони беруть до уваги низку факторів. Ці фактори включають ресурси, доступні компанії, рівень подібності продукту на ринку, стадію життєвого циклу продукту, рівень однорідності ринку та стратегії, які використовують конкуренти. Ці фактори мають вирішальне значення для визначення того, чи буде недиференційована, концентрована чи диференційована маркетингова стратегія найбільше відповідати цілям і обставинам компанії. Крім того, маркетингові стратегії, які використовують конкуренти, можуть сильно вплинути на стратегію проникнення на ринок, обрану компанією. Наприклад, якщо конкуренти використовують недиференційований маркетинговий підхід, компанія може виграти від прийняття диференційованої або концентрованої маркетингової стратегії. Це дозволить компанії виділитися серед конкурентів і сконцентруватися на певних сегментах ринку. Крім того, важливим фактором, який слід враховувати, є етап життєвого циклу продукту. На початковій стадії впровадження, коли товар виводиться на ринок, ефективними можуть бути як

недиференційовані, так і концентровані маркетингові стратегії. Однак у міру того, як продукт прогресує і досягає стадії зрілості та зростання, диференційована маркетингова стратегія може бути більш доцільною. Це передбачає націлювання на різні сегменти ринку за допомогою індивідуальних маркетингових сумішей відповідно до їхніх конкретних потреб і вподобань [2, с. 39].

Коли компанія виходить на зовнішній ринок, її стратегія передбачає визначення масштабу діяльності, або на початковому етапі, або шляхом розширення діяльності. Це включає виявлення конкурентних переваг і визначення ключових пріоритетів і стратегічних цілей. Коли галузеві підприємства збільшують свої виробничі потужності та адаптуються до вимог ринку, стає критично важливою оцінка ефективності їх стратегій розвитку, як на рівні окремого підприємства, так і для галузі в цілому. Як правило, оцінка ефективності передбачає аналіз кількісних показників, таких як обсяг виробництва, товарообіг, виробничі та операційні витрати, прибуток та інші показники, що відображають результати діяльності підприємства. Проте економічну ефективність слід розглядати як комплексне поняття, що охоплює як кількісні, так і якісні показники. Ці показники в сукупності відображають функціонування суб'єкта господарювання та його ефективність у досягненні поставлених цілей, крім оптимізації ресурсів. Якісні характеристики особливо важливі в оцінці діяльності підприємства. Важливо враховувати як зовнішню, так і внутрішню ефективність, оскільки вони доповнюють одна одну. Інтегруючи результати оцінки зовнішньої та внутрішньої ефективності, можна визначити загальний рівень ефективності суб'єкта господарювання. Крім того, аналіз ефективності також повинен враховувати ефективність суб'єкта господарювання з точки зору його поточних операцій, фінансової діяльності та інвестиційних зусиль [5, с. 166].

Отже, ми оглянули теоретичні підходи до побудови економічної стратегії та методів її оцінки, і можемо перейти до практичного дослідження даного питання.

## **РОЗДІЛ 2 ГОСПОДАРСЬКО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ОПТИМУС»**

### **2.1. Загальна організаційно-економічна інформація ТОВ «Будівельна компанія «Оптимус»**

Будівельна компанія «Оптимус» пропонує широкий спектр послуг у сфері проектування, будівництва та обслуговування будівель різного ступеня складності. На чолі з досвідченими інженерами, дизайнерами та підрядниками, які брали участь у відомих проектах в Україні та Європі, компанія зібрала команду кваліфікованих професіоналів із різних дисциплін. Optimus надає можливості працевлаштування та сприятливе робоче середовище для експертів із монтажу фасадів, дизайну інтер'єру, бетонних конструкцій, електричних систем, монтажу покрівлі, сантехніки та інших спеціалізованих галузей.

Компанія зареєстрована за адресою: 04128, м. Київ, вулиця Туполева, будинок 18-Б, квартира 14.

Види діяльності (КВЕД):

**41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель (основний)**

42.21 Будівництво трубопроводів

42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій

43.32 Установлення столярних виробів

43.33 Покриття підлоги й облицювання стін

43.34 Малярні роботи та скління

Будівельний сектор України відіграє вирішальну роль у стимулюванні економічного зростання країни. Будучи фундаментальною галуззю, вона не лише створює значну кількість робочих місць, але й використовує продукцію та матеріали з різних секторів, тим самим сприяючи розвитку інших галузей у національній економіці.

Цей інтегрований комплекс охоплює різні галузі, в тому числі будівельні галузі, що займаються видобутком і виробництвом будівельних матеріалів, виробництвом будівельної продукції, а також створенням машин і обладнання для будівництва. До нього також входять організації, відповідальні за проведення науково-дослідних і проектних робіт для будівельного сектору, а також державні органи, які здійснюють нагляд за будівельними нормами та архітектурним контролем. Крім того, будівельна освіта відіграє життєво важливу роль у цьому комплексі. Крім того, інвестиційна сфера є невід'ємною частиною будівельного сектору, до якої залучені інвестори, інвестиційні банки, страхові компанії, що спеціалізуються на страхуванні будівельних ризиків, посередницькі та інжинірингові організації, що пропонують послуги учасникам будівельних проектів [25, с. 531].

На поточний стан будівельної галузі переважно впливають обставини, що склалися в галузі. Її основна мета полягає у створенні та оновленні основних активів, які складають матеріальний аспект економіки.

У сучасній науковій літературі та вітчизняному законодавстві термін «капітальне будівництво» часто згадується в поєднанні з «будівництвом», однак чіткого поділу між цими двома ідеями не визначено.

У другому абзаці «Порядку фінансування капітального будівництва» зазначено, що капітальне будівництво охоплює різні види діяльності, такі як створення нових об'єктів, розширення існуючих, реконструкція споруд, технічне переоснащення як промислових, так і об'єкти непромислового призначення. Крім того, це включає розробку пускових комплексів, що передбачає розгляд проектних робіт, сприяння проведенню аукціонів або тендерів на будівельні проекти, збереження та реставрацію об'єктів, управління дирекціями будівельних підприємств, закупівлю технологічного обладнання, яке не враховується в кошторисній вартості проектів [14].

Основна мета будь-якого бізнесу, незалежно від його структури власності, галузі чи розміру, полягає в отриманні достатнього доходу для

покриття витрат і підтримки зростання. Проте в сучасному конкурентному бізнес-ландшафті помітна тенденція до зменшення кількості прибуткових підприємств і збільшення збиткових. Це можна пояснити складними економічними умовами в Україні, коли вона переходить до ринкової економіки, що призводить до спаду виробництва та потоку інформації, що впливає на фінансовий стан бізнесу. Відповідно, компанії часто зосереджені на короткостроковому виживанні, а не на створенні міцної фінансової основи на майбутнє. Для ефективного управління своїми операціями особам, які приймають рішення, наприклад менеджерам і власникам, потрібна спеціальна економічна інформація. Бухгалтерський облік відіграє вирішальну роль у цьому процесі, узагальнюючи фінансові дані, щоб надати важливу інформацію та виступаючи в якості каналу для обміну інформацією із зацікавленими сторонами та іншими підприємствами.

Відповідно до положень, викладених у статуті ТОВ «Будівельна компанія «Оптимус», організація визнається законною особою відповідно до законодавства України. Компанія отримує статус юридичної особи після завершення процесу реєстрації, який проводиться в суворому дотриманні процедур, передбачених законодавством України.

Підприємство має повноваження брати участь у широкому переліку договірних угод, набувати майно та права, брати зобов'язання, пов'язані з його діяльністю, виступати як позивачем, так і відповідачем у судових процесах, включаючи судові та арбітражні. Дозволяється брати участь у будь-якій законній господарській діяльності, що відповідає законодавству України та цілям, викладеним у статуті підприємства. Рішення про розширення спектру діяльності компанії приймається власником, якщо воно відповідає вимогам, викладеним у правових нормах. Крім того, фірма веде незалежну фінансову звітність і має різні поточні рахунки, такі як рахунки в іноземній валюті, у фінансових установах. Він має печатку з назвою та емблемою, а також штампи, у тому числі для кутів, і зареєстровану торгову марку. Крім того,

компанія здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України та дотримується норм, визначених цим законодавством. Крім того, компанія має повноваження створювати філії, представництва, дочірні компанії та інші окремі організації. Ці філії та офіси уповноважені відкривати поточні та ощадні рахунки, а їхні правила вимагають затвердження. Основною метою створення підприємства є здійснення господарської діяльності з кінцевою метою отримання прибутку. Нарешті, компанія здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства, забезпечуючи отримання всіх необхідних ліцензій.

Після того, як усі ці фінансові зобов'язання виконано, чистий прибуток, що залишився, може бути використаний на розсуд власника. Важливо відзначити, що підприємство несе виключну відповідальність за виконання своїх власних зобов'язань, використовуючи всі наявні у нього активи для компенсації будь-яких понесених збитків. У випадку, якщо підприємству не вистачає коштів, може виникнути необхідність продати частину активів підприємства, щоб покрити ці збитки. Важливо розуміти, що підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями власника, а також власник не несе відповідальності за зобов'язаннями підприємства. Прибуток підприємства формується з виручки, отриманої від його господарської діяльності, за вирахуванням матеріальних і трудових витрат. Цей прибуток потім використовується для погашення відсотків за банківськими позиками та облігаціями, а також податків та інших обов'язкових платежів уряду, як того вимагає законодавство України.

Основним документом, що регламентує діяльність підприємства, є його статут. Ключові розділи, які зазвичай містяться в статуті приватного підприємства, включають: основні положення, місію та сферу діяльності, юридичний статус і підзвітність, права та обов'язки підприємства, активи підприємства, міжнародну торговельну діяльність, економічне та соціальне

управління підприємством. підприємство, фінансова документація та звітність, управління персоналом.

Цій конкретній організації не вистачає єдиної моделі управління, оскільки вона постійно адаптується до постійно мінливого середовища, в якому вона працює. Сучасна система управління, яка бажана для цього підприємства, є зручною для користувача та адаптованою. Ключові елементи цієї системи управління зосереджені навколо сприяння співпраці та розвитку конкурентної переваги. Щоб досягти цього, система повинна охоплювати такі ключові характеристики: невеликі команди, що складаються з висококваліфікованих спеціалістів, обмежену кількість ієрархічних рівнів у структурі управління, структуру, зосереджену навколо спеціалізованих груп, і зосередженість на виробництві високоякісних продуктів, впровадження орієнтовані на споживача графіки та процедури роботи.

На сучасному етапі розвитку фінансові результати є визначним економічним фактором, що свідчить про ефективність діяльності підприємства. Цей показник є комплексним показником для оцінки загальної діяльності суб'єктів виробництва та визначення рівня їх ефективності. Доходи та витрати, які сприяють фінансовим результатам компанії, є ключовими елементами бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, і вони вимагають уваги не лише на рівні компанії, але й на макрорівні. Це пов'язано з тим, що безперервний розвиток цих фінансових результатів, а також вирішення питань, пов'язаних із реалізацією програм розвитку за рахунок прибутку, ґрунтується на точних розрахунках та визначенні кінцевих показників діяльності суб'єкта господарювання. Враховуючи ці міркування, як внутрішні користувачі (такі як власники, менеджери та керівники), так і зовнішні користувачі (включно з відповідними державними установами та іншими зацікавленими сторонами) зацікавлені в надійній та зрозумілій інформації про фінансові результати виробничої діяльності на підприємствах.

Економічна ефективність компанії відображається в її фінансових показниках, які часто оцінюються за допомогою аудитів. Важливим аспектом цих перевірок є оцінка прибутковості компанії та забезпечення правильності розрахунків фінансових результатів від виробничої діяльності та чистого прибутку з урахуванням усіх податків і зборів. Цей аналіз допомагає визначити загальний стан і успіх підприємства з точки зору отримання прибутку та управління витратами.

Щоб оцінити фінансовий стан компанії, розраховуються різні ключові економічні показники для аналізу її ефективності та діяльності.

- Платоспроможність (коефіцієнти негайної, поточної та загальної ліквідності);
- Фінансова стійкість (коефіцієнти маневреності власних коштів, співвідношення позикових і власних коштів);
- обсяг реалізації;
- Аналіз структури та руху дебіторської та кредиторської заборгованості за попередній та поточний фінансові роки.
- собівартість продукції (у динаміці);
- прибутки та збитки (у динаміці);
- рентабельність (у динаміці);
- інші показники.

## **2.2. Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус»**

Проведемо аналіз структури та руху окремих фінансових показників за попередній та поточний фінансові роки.

Для виконання поставленого завдання побудуємо розгорнуту таблицю з діагностичними показниками фінансово-економічного стану організації (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

**Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ТОВ  
«Будівельна компанія «Оптімус» за 2022-2023 рр.**

Показники	Алгоритм розрахунку	Роки		Відхилення	
		2022	2023	+, -	%
<b>1. Маркетинг і збут</b>					
1.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Ф. 2 (ряд. 2000)	9 438,70	8 528,80	2391,8	8,36
1.2. Чиста рентабельність (прибутковість) виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (ряд. 2350) : (ряд. 2000) x 100 $=726/9438,7*100$	2,73	1,36	99,30	
1.3. Коефіцієнт покриття витрат на збут	Ф. 2 (ряд. 2150) : (ряд. 2000)	0,058	0,064	0,007	11,47
1.4. Коефіцієнт окупності витрат на збут	Ф. 2 (ряд. 2000) : (ряд. 2150)	17,34	15,55	-1,78	-10,29
1.5. Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	Ф. 2 (ряд. 2150) : (ряд. 2050)	0,066	0,073	0,007	9,87
1.6. Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	Ф. 2 (ряд. 2150) : (ряд. 2130+2150+2180)	0,060	0,067	0,007	11,80
<b>2. Фінанси</b>					
2.1. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	Ф. 1 (сума ряд. 260-270) : (ряд. 620)	6,034	5,425	-0,609	-10,09
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ф. 1 (сума ряд. 150-250) : (ряд. 620)	4,339	3,977	-0,362	-8,33
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ф. 1 (сума ряд. 220-240) : (ряд. 620)	1,889	0,715	-1,174	-62,16
2.4. Частка оборотних активів в загальній сумі активів	Ф. 1 (ряд. 260) : (ряд. 280)	0,564	0,439	-0,124	-22,03
2.5. Частка виробничих запасів в оборотних активах	Ф. 1 (сума ряд. 100-120) : (ряд. 260)	0,263	0,339	0,077	29,13
2.6. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	Ф. 1 (ряд. 380) : (ряд. 640)	0,876	0,892	0,016	1,86
2.7. Маневреність робочого капіталу	Ф.1 (сума ряд. 100-140) : (ряд. 260 - ряд. 620)	0,565	0,662	0,097	17,16
2.8. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Ф.2 (ряд.035) : Ф.1 (ряд. 260 гр. 3 + 4) x 0,5	9,26	10,21	0,95	10,23

2.9. Тривалість обороту оборотних активів	365 : (Коефіцієнт оборотності активів)	39,40	35,74	-3,66	-9,28
<b>3. Виробництво</b>					
3.1. Фактичні обсяги виробництва продукції (робіт, послуг)	Ф. 2 (ряд. 280)	77 590	88 281	10 691	13,78
3.2. Матеріаломісткість господарської діяльності	Ф. 2 (ряд. 230 : ряд. 280)	0,80	0,82	0,02	2,15
3.3. Фондомісткість господарської діяльності	Ф. 2 (ряд. 260 : ряд. 280)	0,0192	0,0188	-0,0004	-2,07
3.4. Матеріаловіддача	Ф. 2 (ряд. 280 : ряд. 230)	1,25	1,22	-0,03	-2,10
3.5. Валова рентабельність (прибутковість) виробничих витрат	Ф. 2 (ряд. 050 або 055) : (ряд. 040) x 100	15,18	13,53	-1,65	-10,88
3.6. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	Ф. 2 (ряд. 040) : (ряд. 050 або 055)	0,066	0,074	0,008	12,20
3.7. Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	Ф. 2 (сума ряд. 040, 070, 080, 090) : (ряд. 035 + ряд. 060)	0,9664	0,9627	-0,0037	-0,38
3.8. Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	Ф. 2 (ряд. 035 + ряд. 060) : (сума ряд. 040, 070, 080, 090)	1,035	1,039	0,004	0,38
<b>4. Персонал</b>					
4.1. Продуктивність праці (по оплаті праці)	а) Ф. 2 (ряд. 035) : (ряд. 240)	8,99	8,98	-0,01	-0,08
	б) Ф. 2 (ряд. 280) : (ряд. 240)	8,64	8,61	-0,03	-0,37
4.2. Трудомісткість господарської діяльності	а) Ф. 2 (ряд. 240 + ряд. 250) : (ряд. 280)	0,157	0,158	0,001	0,48
	б) Ф. 2 (ряд. 240 + ряд. 250) : (ряд. 035)	0,1512	0,1515	0,0003	0,19
4.3. Фонд оплати праці:					
• річний	Ф. 2 (ряд. 240)	8 983	10 259	1 276,00	14,20
• місячний	Ф. 2 (ряд. 240) : 12	748,58	854,92	106,33	14,20
4.4. Оплата праці працівника:					
• річна	Ф. 2 (ряд. 240) : Ф.5 (середньооблікова чисельність)	38,23	43,29	5,06	13,24
• місячна	Ф. 2 (ряд. 240) : 12 : Ф.5 (СЧП)	3,19	3,61	0,42	13,24
<b>5. Управління</b>					
5.1. Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	Ф. 2 (ряд. 070) : (ряд. 035)	0,02	0,02	0,00	3,85
5.2. Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	Ф. 2 (ряд. 035) : (ряд. 070)	51,53	49,62	-1,91	-3,71
5.3. Частка адмінвитрат в структурі операційних витрат	Ф. 2 (ряд. 070) : (ряд. 280)	0,020	0,021	0,001	4,16

\*джерело: побудовано автором на основі звітності компанії

Після цього проводиться перевірка обчислених результатів для виявлення як сприятливих, так і несприятливих розбіжностей у значеннях показників.

Таблиця 2. 2

**Аналіз ділової активності ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус» за  
2022-2023 рр.**

Показник	Формула для розрахунку	Нормативне значення	2022	2023	Відхилення (+/-)
1	2	3	4	5	6
Оборотність активів (коефіцієнт трансформації) (Кт.)	Чиста виручка від реалізації продукції (р. 2000 ф.2) Середньорічна вартість активів (р.1300 ф.1)	Збільш.	355,6	739,2	383,6
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (Ко.)	Чиста виручка від реалізації продукції (р. 2000 ф.2) Середньорічна вартість обігових коштів (р.1195 + р.1200 ф.1)	Збільш.	355,6	739,2	383,6
Період одного обороту обігових коштів (Чо.)	$\frac{360}{\text{Ко}}$	Зменш.	1,01	0,49	-0,52
Коефіцієнт оборотності запасів (Ко.з.)	Собівартість реалізованої продукції (р.2050ф.2) Середньорічна вартість запасів(р.1100 ф.1)	Збільш.	121,5	132,5	11,0
Період одного обороту запасів (Чз.)	$\frac{360}{\text{Ко.з.}}$	Зменш.	2,96	2,71	-0,25
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кд.з.)	Чиста виручка від реалізації продукції (р.2000 ф.2)/ Середньорічна вартість дебіторської заборгованості (р.1040+р.1125+р.1130+р.1135+р.1155 ф.1)	Збільш.	238,1	402,7	164,6
Період погашення дебіторської заборгованості (Чд.з.)	$\frac{360}{\text{Кд.з.}}$	Зменш.	1,51	0,89	-0,62
Період погашення кредиторської заборгованості (Чк.з.)	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості *360(р.1600+р.1615+р.1620+р.1625+р.1630+р.1660+р.1690 ф.1) * 360/ Собівартість реалізованої продукції (р. 2050 ф.2)	Зменш.	254,6	422,1	167,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (Кв.к.)	Чиста виручка від реалізації продукції (р.2000 ф.2) Власний капітал (р.1495 ф.1)	Збільш.	21,51	22,89	1,38

\*джерело: побудовано автором на основі звітності компанії

Більшість показників мають позитивну динаміку, отже, підприємство є кредитоспроможним. Проведемо аналіз фінансової стійкості

Таблиця 2.3

**Основні показники оцінки фінансового стану ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус» за 2022-2023 рр.**

Показник	Формула для розрахунку	Нормат. знач.	2022	2023	Відхилення (+/-)
Коефіцієнт автономії (незалежності) (Кавт.)	$\frac{\text{Власний капітал (р.1495 ф.1)}}{\text{Валюта балансу (р. 1900 ф.1)}}$	К авт>0,5	0,47	0,64	0,17
Коефіцієнт фінансової залежності (Кф.з.)	$\frac{\text{Валюта балансу (р.1900 ф.1)}}{\text{Власний капітал (р.1495 ф.1)}}$	Кф.з.=2	2,14	1,57	-0,57
Коефіцієнт фінансового ризику (Кф.р.)	$\frac{\text{Залучені кошти (р.1595+р.1695+р.1700 ф.1)}}{\text{Власний капітал (р.1495 ф.1)}}$	Кф.р.=1	1,15	0,56	-0,59
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (К ман.)	$\frac{\text{Власні обігові кошти (р.1495 - р.1095 ф.1)}}{\text{Власний капітал (р.1495 ф.1)}}$	Кман.>0,1	-0,03	0,39	0,42
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (К кон.)	$\frac{\text{Позиковий капітал (р.1595+р.1695+р.1700 ф.1)}}{\text{Валюта балансу (р.1900 ф.1)}}$	К кон.<0,5	0,53	0,36	-0,17
Коефіцієнт фінансової стабільності (К стаб.)	$\frac{\text{Власний капітал (р. 1495 ф.1)}}{\text{Позиковий капітал (р.1595+р.1695+р.1700 ф.1)}}$	К стаб.>1	0,87	1,77	0,9
Коефіцієнт фінансової стійкості (К ст.)	$\frac{\text{Власний капітал + довгострокові зобов'язання (р.1495+р.1595 ф.1)}}{\text{Валюта балансу (р.1900 ф.1)}}$	Кст.=0,85-0,90	0,47	0,64	0,17

\*джерело: побудовано автором на основі звітності компанії

Як бачимо з таблиці 2.3, динаміка коефіцієнтів є нестабільною, окремі коефіцієнти зазнали зниження, і не дотягують до нормативного значення. Це обґрунтовується зниженням будівельної активності внаслідок бойових дій в Україні.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників ліквідності ТОВ «Будівельна компанія  
«Оптімус» за 2022-2023 рр.**

Показник	Формула для розрахунку	Норматив не значення	2022	2023	Відхилення (+/-)
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) (К п.л.)	Поточні активи (р.1195+р.1200 ф.1) Поточні зобов'язання (р.1695+р.1700 ф.1)	К п.л.= 1-1,5	0,86	1,45	0,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кш.л.)	Поточні активи – Запаси (р.1195 – р.1100 ф.1) Поточні пасиви (р.1695 +р.1700 ф.1)	Кш.л.>1	1,53	2,26	0,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка.л.)	Кошти (р.1160 +р.1170 ф.1) Поточні пасиви (р.1695+р.1700 ф.1)	Ка.л. = 0,2-0,35	0,54	1,07	0,53

\*джерело: побудовано автором на основі звітності компанії

Показники ліквідності мали позитивну динаміку і задовольняють нормативам, тому можна стверджувати, що ліквідність компанії поза загрозою.

Проаналізуємо показники рентабельності, які найбільш повно відображують оцінку ефективності економічної стратегії будівельної компанії (Табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Аналіз показників рентабельності ТОВ «Будівельна компанія  
«Оптімус» за 2022-2023 рр.**

Назва показника	Формула для розрахунку	Норматив не значення	2022	2023	Відхилення (+/-)
Рентабельність активів за чистим прибутком (Ra.)	Чистий прибуток (р.2350 ф.2) Середньорічна вартість активів (р.1300 ф.1)	Збільш.	0,50	0,56	0,06
Рентабельність власного капіталу (Rв.к.)	Чистий прибуток (р.2350 ф.2) Середньорічна вартість власного капіталу (р.1495 ф.1)	Збільш.	1,04	1,11	0,06
Рентабельність виробничих фондів (Rф.)	Чистий прибуток (р.2350 ф.2) Середньорічна вартість	Збільш.	0,24	0,36	0,12

	виробничих фондів (р.1010 +р.1100 ф.1)				
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації (RqВП)	Валовий прибуток (р.2090 ф.2) Чиста виручка від реалізації продукції (р.2000 ф.2)	Збільш.	0,75	0,76	0,01
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності (RqОП)	Прибуток від операційної діяльності (р.2190 ф.2) Чиста виручка від реалізації продукції (р.2000 ф.2)	Збільш.	0,74	0,76	0,02
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (RqЧП)	Чистий прибуток (р.2350 ф.2) Чиста виручка від реалізації продукції (р.2000 ф.2)	Збільш.	0,52	0,57	0,05

\*джерело: побудовано автором на основі звітності компанії

Майже всі показники задовольняють нормативним вимогам, що свідчить про задовільний поточний стан економічної безпеки.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості бачимо, що підприємство протягом 2023 р. мало абсолютну фінансову стійкість, що характеризує гарантовану платоспроможність підприємства.

Як бачимо, всі показники відповідають нормативам, отже, підприємство має добрий фінансово-господарський стан.

### **2.3 Засади формування економічної стратегії ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус»**

До повномасштабної війни в Україні був значний житловий фонд загальною площею близько 977,9 млн квадратних метрів. З цього величезного об'єму близько 60,7% або приблизно 594,0 млн кв. Примітно, що переважна більшість житлового фонду, що становить близько 98,3%, була спеціально спроектована та призначена для житлових потреб. Це означає, що переважна більшість наявного в Україні житла була призначена для проживання

домогосподарств та окремих осіб. Однак важливо зазначити, що була також невелика частка, приблизно 1,7%, або 16,3 млн квадратних метрів, житлових приміщень, розташованих у гуртожитках або нежитлових будівлях, які також були включені до загального житлового фонду [17] (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Житловий фонд України станом на 2022 рік

	Усього	В тому числі	
		У міських поселеннях	сільській місцевості
Загальні житлові приміщення, +	977867	594020	383847
Житлова площа житлових приміщень, тис. м <sup>2</sup>	615666	364711	250955
Кількісні показники квартир у житлових будинках та нежитлових будівлях, тис. од.	16913	10810	6103
<i>у тому числі їх площа:</i>			
загальної, тис. м <sup>2</sup>	961348	579007	382341
житлової, тис. м <sup>2</sup>	606142	356144	249998

Джерело: побудовано автором за даними Служби державної статистики.

Станом на 2023-2024 рік житловий фонд України має такі характеристики:

#### 1. Загальна площа та кількість будинків:

- Загальна площа житлового фонду України складає приблизно 973,4 млн м<sup>2</sup>. Цей показник включає як державний, так і приватний житловий фонд.

#### 2. Типи житла:

- Житловий фонд включає приватні будинки, багатоквартирні будинки, гуртожитки, будинки-інтернати, а також маневрений житловий фонд (призначений для тимчасового проживання людей, які постраждали від надзвичайних ситуацій).

#### 3. Розподіл житлового фонду:

- Близько 60% житлового фонду припадає на багатоквартирні будинки, решта — на приватні будинки. Відсоток багатоквартирних будинків є значно

вищим у міських районах, тоді як приватні будинки домінують у сільській місцевості.

#### 4. Стан житлового фонду:

- Більшість житлових будинків потребують капітального ремонту або реконструкції через значний фізичний і моральний знос. Проблеми також стосуються низької енергоефективності, особливо у будинках, збудованих за старими стандартами.

#### 5. Введення нового житла:

- Темпи введення нового житла значно скоротилися через війну та економічні труднощі. У 2023 році обсяги введеного в експлуатацію житла зменшилися на 15% у Києві порівняно з 2022 роком. Західні регіони країни демонструють більшу активність у будівництві нових житлових комплексів через відносну безпеку.

#### 6. Ринок нерухомості:

- У 2023 році ціни на житло в різних регіонах України коливалися. Наприклад, у Києві ціни на однокімнатні квартири знизилися на 3%, тоді як у Львові зросли на 12%, а в Івано-Франківську — на 18%.

Ці дані відображають поточний стан житлового фонду України, який, незважаючи на значні виклики, продовжує розвиватися в умовах війни та економічної нестабільності. Значне переміщення людей із сільської місцевості до міст без будь-яких відповідних покращень у житловій політиці в містах чи місцевих громадах погіршує проблеми, з якими стикається уряд у управлінні житловими ресурсами, і призводить до зростання соціальної напруги. Наразі існує багато проблем, які потребують вирішення для вдосконалення систем управління житлово-комунальним господарством у територіальних громадах.

Сфера житлово-комунального господарства в Україні протягом значного періоду часу є стабільно збитковою, про що свідчить офіційна статистика, представлена в таблиці 2.7. Окрім несприятливого фінансового стану підприємств житлово-комунального господарства, кількість цих

підприємств та фізичних осіб, зайнятих у галузі, не зменшилась. Загалом станом на початок 2022 року в цьому секторі працювало 2898 підприємств, з них 1547 віднесено до категорії за кодом КВЕД 81.1 «Комплексне обслуговування об'єктів». Всього на цих підприємствах працює близько 170 тисяч працівників [6,С.446]. Давайте уявімо сценарій, за якого привабливість участі в цій конкретній діяльності впливає з отримання нерозкритих фінансових прибутків, отриманих від компаній, які надають послуги житловій нерухомості.

Територіальні громади вирішували гостру проблему енергетичної бідності в умовах розгортання територіально-адміністративної реформи. Ця дилема виникла через сумну реальність, коли люди були змушені проживати в холодних будинках, щоб заощадити на харчуванні, що завдало значної шкоди їхньому здоров'ю та самопочуттю. Відтак борги за комунальні послуги почали зростати. Ескалація заборгованості ще більше посилилася в розпал широкомасштабного конфлікту [26]

Таблиця 2.7

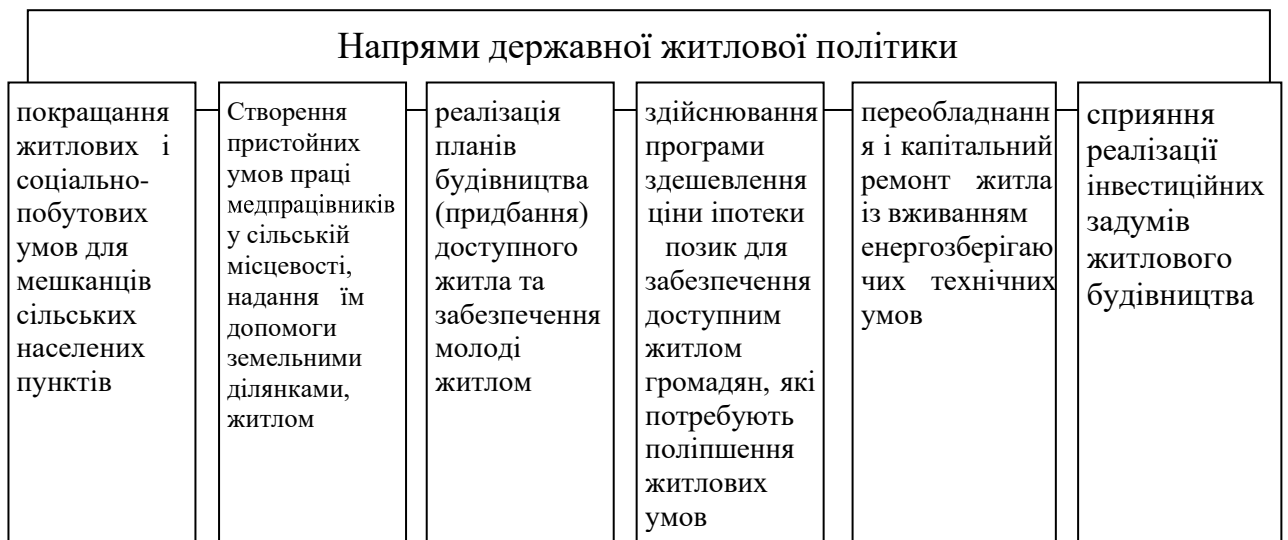
### Результати діяльності підприємств ЖКГ України

Роки	Непокритий збиток, млн грн	
	підприємств обслуговування будинків і територій (код за КВЕД 81 – «Обслуговування будинків і територій» )	підприємств комплексного обслуговування об'єктів (код за КВЕД 81.1 – “Комплексне обслуговування об'єктів” )
2018	-2387,9	-1746,8
2019	-2548,1	-1941,9
2020	-3195,5	-2240,7
2021	-3301,7	-2471,1

Джерело: побудовано автором за даними Служби державної статистики.

За період 2019-2021 років в Україні реалізовано значну кількість проектів із загальним фінансуванням 2,9 млрд грн, спрямованих на утеплення багатоквартирних будинків. Проте, незважаючи на запевнення та наміри обласної влади, не всі регіони успішно надають конкретну фінансову

допомогу за програмами «теплого кредитування». Це свідчить про те, що покладатися лише на відшкодування з місцевих бюджетів буде недостатньо для вирішення проблеми, оскільки наявні фінансові ресурси обмежені для покриття всіх проблемних сфер. Щоб вирішити цю проблему, уряд розробив стратегічний план регіонального розвитку до 2027 року, який охоплює різні аспекти житлової політики держави, як показано на рисунку 2.1.



*Рис. 2.1. Стратегічні напрями державної житлової політики[5]*

У сучасному суспільстві держава приділяє значну увагу розвитку та просуванню ОСББ. Повідомлялося, що до 2022 року було створено близько половини ОСББ на регульованій території України, що підкреслює зростаюче значення та відданість цій галузі [17]. Кабінет Міністрів прийняв рішення про пріоритетне фінансування програм, спрямованих на розвиток ОСББ, з особливим акцентом на використання коштів місцевих бюджетів. Ця зміна фокусу була зумовлена все більшим впровадженням політики децентралізації. Основна мета – надання фінансової допомоги молодим сім'ям та особам, які потребують кредитів банків та інших кредитних установ для будівництва та придбання житла. Але слід зазначити, що у держбюджеті-2020 на ці ініціативи

закладено лише 37,4 мільйона гривень, що становить лише 10 відсотків від загального обсягу необхідного фінансування [4]. У спробах вирішити гостру проблему доступного житла Україна досягла значних успіхів, ухваливши та впровадивши низку законодавчих заходів. Ці заходи спеціально спрямовані на полегшення фінансового тиску, пов'язаного з іпотечними кредитами, зрештою спрямовані на забезпечення доступних варіантів житла для груп, які зараз стикаються з обмеженнями в цьому відношенні.

Протягом минулого року уряд виділив значну суму – 100 млн грн на сприяння будівництву або придбанню доступного житла. Крім того, реалізовано заходи щодо сприяння громадянам у покращенні житлових умов із одночасним зниженням процентних ставок за іпотечними кредитами. Як свідчення цих зусиль, з 2019 року було надано понад 3,5 тисячі кредитів, що призвело до значного зниження загальної вартості іпотечного фінансування на 55,8 мільйонів гривень [14]. Відповідно до прогнозів, наведених у таблиці 2.8, передбачається збільшення як обсягів, так і джерел фінансування заходів державного житлового будівництва, спрямованих на підтримку молодих сімей.

Таблиця 2.8

**Обсяги та джерела фінансування державної програми забезпечення  
молоді житлом на 2021-2023 роки**

Джерела фінансових надходжень	Обсяги фінансових надходжень, млн грн	по роках		
		2021	2022	2023
Бюджет держави	172	65	57	49
Місцеві бюджети	1 238	387	406	444
Інше фінансування	425	137	141	146
Всього	1 836	589	605	640

Джерело: побудовано автором за даними Служби державної статистики.

Держава запровадила широку ініціативу щодо вигідного кредитування жителів сільської місцевості. Завдяки цій програмі кваліфіковані особи можуть отримати доступ до кредитів із низькою 3-відсотковою процентною ставкою для будівництва будинків та покращення. Крім того, вдосконалено порядок надання довгострокових пільгових кредитів індивідуальним забудовникам у сільській місцевості. Ця ініціатива спрямована на розширення кола потенційних кредитоотримувачів, підвищення максимального ліміту кредиту та надання пільгових кредитів учасникам АТО та переселенцям на території АТО, які зацікавлені в облаштуванні та сприянні розвитку села [21]. Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) є інструментом, який можна використовувати для багатьох цілей.

Відповідно до законів та нормативно-правових актів органів управління передбачено, що конкретну частину державних коштів спрямовують до фонду регіонального розвитку, який є невід'ємною складовою загального державного бюджету. Ці кошти спрямовуються виключно на реалізацію різноманітних інвестиційних програм і проектів, спрямованих на покращення житлової інфраструктури не лише окремого регіону, а й усієї України. Аналізуючи наведені дані, простежується помітна тенденція, яка свідчить про постійне та поступове зростання обсягу фінансових ресурсів, що

спрямовуються до державного фонду регіонального розвитку протягом п'яти років, з 2017 по 2022 роки.

Коли ми спостерігаємо за досвідом розвинутих країн, ми бачимо, що ринки будівельної галузі, відносини оренди та операції з житлом у цих країнах показали позитивне зростання. Вартість землі та будівництво житла як для продажу, так і для оренди також продемонстрували сприятливі тенденції. У Німеччині жителі мають можливість зареєструватися в котеджі житлового кооперативу, отримуючи вигоду від накопичених фондів житла та будівництва, а також мережі іпотечних банків, які обслуговують населення. Однак останнім часом спостерігається зміна тенденції: після реєстрації права власності на всі квартири в будинку кооперативи перетворюються на ОСББ. Ця зміна дозволяє власникам квартир підвищити вартість і ліквідність своєї нерухомості [21]. Оренда та пропозиція соціального житла є методами, які використовує уряд для ефективного управління наявними житловими ресурсами, що вимагає створення стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності та ефективності.

Швидкі та часті зміни на інвестиційних ринках ускладнюють покладатися виключно на інформацію в реальному часі для прийняття управлінських рішень. Тому вкрай актуальним є розгляд питання інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління. Це передбачає не тільки отримання та обробку інформації в реальному часі, але й розробку комплексного набору альтернативних стратегій, які враховують потенційні зміни та ризики в динамічному зовнішньому середовищі.

Створення альтернативних стратегій для зростання бізнесу є логічним лише в тому випадку, якщо запропоновані варіанти є реалістичними та можуть бути реально реалізовані в реальних сценаріях. Важливо розглянути практичність і досяжність цих стратегій, перш ніж їх застосовувати.

Унікальність стратегії розвитку полягає в різноманітних цілях, які вона вирішує під час реалізації. З одного боку, вона спрямована на усунення

невідповідностей, які виникають через відхилення від запланованих показників розвитку. Крім того, він спрямований на вирішення будь-яких протиріч, які можуть виникнути, оскільки вони є джерелом і рушійною силою для подальшого прогресивного зростання підприємства [24, с. 101].

Створення стратегії розвитку компанії – це безперервний процес, що постійно розвивається, який використовує можливості компанії для досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Цей процес передбачає постійне коригування операційних цілей у відповідь на зміни зовнішнього середовища, наприклад, шляхом інновацій, розширення бізнес-операцій, реструктуризації підприємств або впровадження стратегій управління кризою. Зрештою, мета полягає в тому, щоб забезпечити довгостроковий успіх і зростання компанії в динамічному та конкурентному бізнес-середовищі [24, с. 102]. Є кілька факторів, які сприяють необхідності створення стратегії росту та розвитку будівельних компаній. Ці фактори включають складні та багаторівневі економічні відносини в будівельній галузі, високі матеріальні та енергетичні вимоги будівельних проектів, значні початкові фінансові інвестиції, які підкреслюють залежність будівельного сектору від загальної ефективності економіки, відсутність чітко визначеного довгострокового плану розвитку будівельної галузі, відсутність у державних органів досвіду управління будівельною сферою під час кризи, необхідність співпраці та координації між усіма зацікавленими сторонами ринку житлового та промислового будівництва, у тому числі виробництво будматеріалів, та загальна підтримка зростання внутрішнього будівельного ринку [16].

В основі стратегії розвитку компанії лежить методологія стратегічного планування. Як правило, стратегічне планування передбачає систематичний і певною мірою формалізований процес планування довгострокових цілей компанії, що охоплює всі аспекти її діяльності. Він зосереджений на організації та впровадженні стратегічних планів, проектів і програм для стимулювання розвитку та зростання всередині організації.

Основна мета стратегічного планування полягає в успішному досягненні довгострокових цілей і прагнень організації, тим самим забезпечуючи її ефективну діяльність і зберігаючи помітну перевагу в конкурентному середовищі.

Розробка стратегії розвитку компанії повинна відповідати конкретним принципам, які відповідають потребам галузі компанії або загальної економіки країни.

Для того, щоб постійно здійснювати стратегічне планування та вживати ефективних заходів для досягнення встановлених стратегічних цілей, необхідно дотримуватися певних правил. Ці правила складають основу стратегії розвитку компанії, найважливішими з яких є:

- Початковий крок у стратегічному плануванні передбачає визначення головних стратегічних цілей і визначення стратегій і тактик, які будуть використані для їх досягнення. Це закладає основу для всього процесу планування та гарантує, що всі зусилля спрямовані на досягнення бажаних результатів.

- Цілі стратегічного планування мають бути відчутними та встановленими в певні часові рамки.

- Приступаючи до стратегічного планування, важливо використовувати як кількісні, так і якісні показники для оцінки прогресу та ефективності стратегії в досягненні бажаних цілей і завдань для зростання та розвитку організації. Ці показники служать орієнтирами для оцінки успішності впровадження стратегії та загальної діяльності підприємства.

- Запроваджені комплексні заходи мають стосуватися кожного аспекту діяльності компанії, забезпечуючи узгоджений і добре скоординований підхід, який підвищує ефективність кожного заходу.

- Стратегічне планування має бути структуроване таким чином, щоб дозволити постійну оцінку та коригування. Його слід розглядати як

динамічний процес, що розвивається, який постійно вдосконалюється та вдосконалюється.

– Для того, щоб ефективно здійснювати стратегічне планування, вкрай важливо розглянути різні альтернативи. Це передбачає створення кількох версій основних стратегічних параметрів і створення кількох альтернативних стратегій розвитку. З цих варіантів потім можна вибрати найбільш оптимальний вибір для впровадження.

– Процес впровадження стратегічного планування та реалізації стратегії розвитку має відбуватися безперервно, забезпечуючи ретельне врахування та врахування результатів попередніх етапів.

– Стратегічне планування має ґрунтуватися на дійсних обґрунтуваннях і підкріплюватися суворою науковою базою, щоб забезпечити його ефективність і надійність.

– Дотримання принципу адаптивності дозволить компаніям ефективно та оперативно реагувати на коливання ринку, забезпечуючи їм сильну конкурентну перевагу. Ця здатність пристосовуватися до мінливих обставин допоможе підприємствам підтримувати стабільність і успіх в умовах зміни ринкових умов.

– Кінцеві результати стратегічного планування охоплюють реалізацію конкретних економічних і соціальних впливів як всередині організації, так і в ширшому зовнішньому середовищі. Ці результати є відображенням успішної реалізації ретельно розроблених стратегій та ініціатив, спрямованих на стимулювання сталого зростання та позитивних змін.

На сучасному динамічному ринку підприємствам важливо швидко пристосовуватися до зовнішніх і внутрішніх змін, щоб ефективно працювати. Ось чому впровадження стратегічного управління та створення стратегії

розвитку мають вирішальне значення для бізнесу, щоб постійно розвивати свою діяльність і покращувати показники ефективності.

Через унікальну природу кожного бізнесу створення та реалізація стратегії є персоналізованим процесом, який враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, а також те, як вони взаємодіють один з одним [45].

Під час дослідження зовнішнього оточення українських будівельних компаній було виявлено, що будівельний сектор демонструє помірний розподіл інвестицій між різними регіонами, але більш жорсткий розподіл між різними видами економічної діяльності. Як наслідок, інвестиційний ландшафт для будівельних підприємств можна класифікувати як олігополістичний, з визнаними лідерами як у промисловому, так і в будівельному секторах, а також у місті Києві та Київській області.

Таким чином, при розробці стратегії розвитку будівельної галузі в майбутньому конкурентний ландшафт на ринку в цілому виглядає багатообіцяючим. Однак перспективи можуть відрізнятись для будівельних компаній, розташованих у регіонах з різними рівнями інвестиційної привабливості. Рухаючись далі, ми оберемо різноманітну групу із семи будівельних фірм, розташованих у різних частинах України, щоб вивчити, як конкурентне середовище впливає на їхні стратегічні рішення в умовах різних інвестиційних можливостей.

На додаток до попередньої складової, другим важливим аспектом у процесі вибору стратегічних альтернатив є оцінка конкурентних характеристик внутрішнього середовища будівельного підприємства. Ця оцінка включає в себе оцінку рівня його інвестиційної привабливості та його конкурентного становища на будівельному ринку. Ці характеристики відіграють ключову роль у впливі на процес прийняття рішень потенційними інвесторами, коли справа доходить до вибору інвестиційної можливості.

Отже, ринок житла потребує виваженої економічної стратегії з боку забудовників, і ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус» має зайняти свою нішу на ринку житла для отримання хороших економічних результатів.

## **РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «ОПТИМУС»**

### **3.1. Оцінка ефективності економічної стратегії ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус»**

Розглянемо особливості прийняття стратегічних рішень на прикладі діяльності будівельних підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ), до яких відноситься і ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус».

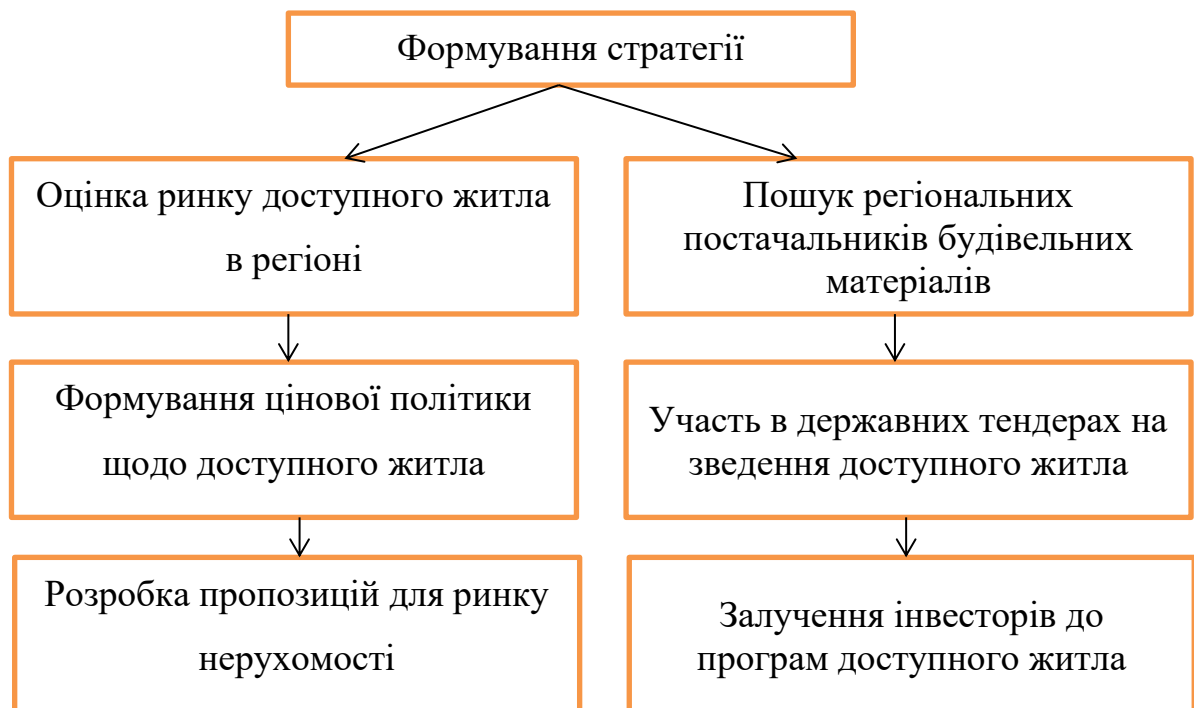
Важливою проблемою будівництва як наукоємної галузі є обґрунтування пріоритетних напрямів розробок. При цьому майбутня наукоємна продукція, що надійде на товарний ринок, має бути не тільки конкурентоспроможною, але й захищеною правами інтелектуальної власності. У зв'язку з необхідністю більш раціонального використання обмежених ресурсів підвищується важливість формалізації вибору пріоритетних напрямів досліджень, особливо в умовах обмеженого часу для прийняття рішень. Прогнозування розвитку технологій має здійснюватись у взаємозв'язку інженерів та маркетологів.

Вкрай важливо віддати пріоритет сектору доступного житла, оскільки очікується, що він зазнає значного зростання після війни. На важливість доступного житла у своїх дослідженнях звертали увагу такі науковці, як Гнат Г.О., Кравчуновська Т.С., Броневицький С.П., Ірхіна С.В., Козик В.В., Данчак Л.І. та ін. Тим не менш, їхній аналіз не досліджував інтеграцію житлових і громадських функцій у рамках доступного житла.

У своїй дисертації Гнат [12] Г. О. розглядає концепцію доступного та соціального житла, заглиблюється в теоретичні рамки створення фонду для таких одиниць житла, визначає різні відмінності в плануванні соціального та доступного житла та пропонує оптимальні стратегії планування для компактні житлові приміщення.

Питання доступного житла зазвичай аналізується через призму правових, економічних та державних рамок. Наприклад, Цифра Т.Ю. у своїй докторській дисертації [90] розрізняє терміни «доступне житло» та «доступність житла», представляє стратегічний підхід для забудовників на ринку житла, який враховує такі фактори, як комфорт, стійкість та економічна ефективність, і підкреслює важливість задоволення різноманітних потреб споживачів з метою встановлення сталого попиту.

Що стосується алгоритму діяльності забудовника на ринку доступного житла, то його можна сформулювати наступним способом (рис. 3.1.)



*Рис. 3.1 Алгоритм формування економічної стратегії забудовника на ринку доступного житла*

Маркетинговий аналіз ринку будівельних послуг дозволив вишукати винахід, придбання якого дозволить отримати певну економію. Суть проекту придбання винаходу полягає у наступному, підприємство малого та середнього бізнесу отримує право на винахід, який може використовуватися

при спорудженні будівельних конструкцій з елементів особливої форми у вигляді блоків.

Конструктивні особливості будівельних блоків дозволяють створити жорстку будівельну конструкцію високої міцності та надійності, що вкрай необхідно для місцевостей з підвищеною сейсмічністю.

Перевагами пропонованої технології будівництва порівняно з існуючими є простота й довговічність конструкцій, висока надійність та точність з'єднання, що унеможливорює зсування одного блока відносно іншого, можливість використання вбудованих меблів, що в свою чергу призводить до економії будівельних матеріалів та збільшення вільного простору у приміщеннях. Завдяки прогресивній технології будівництва, що розглядається, у приміщеннях, збудованих з таких блоків, повністю усувається необхідність проведення капітальних ремонтів.

Крім того, пропоновані будівельні блоки можуть бути будь-якої форми: рядові, кутові, примикальні, перехресні, а також в них можна передбачити отвори для вентиляції, канавки для прокладання електричної та іншої проводки, заглибини для апаратури тощо.

Для виготовлення блоків можна використовувати будь-який будівельний матеріал, вибір якого залежить від конкретних умов місцевості та від частини споруди, для якої використовується блок. Наприклад, для стін можна використовувати керамічні блоки, а для підвалів – залізобетонні. Для виробництва будівельного блока пропонованої конструкції можна використовувати існуючі технологічні лінії після їх незначної модернізації.

Зазначимо, що виробництво будівельного блоку зменшує витрати матеріалів. На даний момент витрати матеріалів складають 0,2%, а застосування винаходу дозволяє скоротити їх до 0,05%.

Потребу в інвестиціях розрахуємо шляхом зіставлення в таблиці необхідності ресурсів та можливих джерел фінансування:

Таблиця 3.1

### Потреба в інвестиціях і джерела фінансування

Необхідність інвестицій	Розмір	Джерела фінансування	Розмір
1.Основний капітал: будинки і спорудження	0	1 Власний капітал	
нематеріальні активи	113450	статутний капітал	
інші	1400	прибуток	
усього	114850	амортизація	
		внески у власний капітал	
		2.Залучений капітал	114850
		3.Інші джерела	
		Усього	114850

З таблиці видно, що підприємству необхідно 113450 грн. для фінансування придбання винаходу, а інша частина суми піде для його монтажу. Основним джерелом фінансування буде міжнародна технічна допомога через надання об'єктів прав інтелектуальної власності.

Показники проекту зведено у наступній таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

### Показники проекту використання матеріально-технічної допомоги, грн.

Показник	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Інвестиції	114850				
Прибуток	46082	46082	46082	46082	46082

Розрахуємо ефективність даного проекту за методом чистої дисконтованої вартості (NPV), чисельне значення якої для позитивної оцінки проекту, повинне задовольняти критерію  $NPV > 0$ , при дисконтній ставці, що складає  $R = 12\%$  річних. Дисконтний множник, для оцінки NPV, дорівнює

$$(1 + R)^T,$$

де  $T$  - число років функціонування інвестицій, у нашому випадку  $T = 0, 1...5$  років.

Розрахунок ведеться по формулі:

$$NPV = \frac{Gm(T) - C(T)}{(1 + R)^T}$$

де

$G_m(T)$  - надходження (економія),

$C(T)$  – інвестиційні ресурси,

$T = 0, 1, 2, \dots, 5$  - число років функціонування інвестицій,

$R = 0,12$  - ставка дисконту 12 % річних за кредитом.

Слід відзначити, що первісна інвестиція здійснюється на початку першого року інвестування, припускається, що грошові надходження рівномірні по проекту. Номінальний термін експлуатації винаходу складає 5 років.

Метод чистої теперішньої вартості ґрунтується на порівнянні вартості початкових інвестицій (IC) із сукупною сумою чистих грошових потоків, дисконтованих протягом прогнозованого періоду. Оскільки потік коштів відбувається з часом, він коригується шляхом застосування коефіцієнта  $r$ , який зазвичай встановлюється на рівні 12%, що відображає бажаний річний відсоток прибутку, який інвестор прагне від свого інвестованого капіталу.

На початковому етапі ми розрахуємо чисту поточну вартість доходу з використанням ставки дисконтування 12%.

$$NPV = 41145 + 36736 + 32800 + 29286 + 26148 = 166117 - 114850 = 51267 \text{ грн.}$$

Отже, кінцевий дохід після відрахувань становить 51267 грн.

Метод індексу прибутковості можна розглядати як похідну від методу чистої приведеної вартості у фінансовому аналізі. Індекс рентабельності (PI) визначається за спеціальною формулою

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC$$

Очевидно, що якщо:  $PI > 1$ , то проект варто прийняти;

$PI < 1$ , то проект варто відкинути;

$PI = 1$ , то проект ні прибутковий, ні збитковий.

У порівнянні з чистою теперішньою вартістю, індекс прибутковості служить відносним показником, що робить його корисним інструментом для вибору серед кількох проектів із подібними значеннями NPV.

Для даного проекту індекс прибутковості дорівнює:

$$PI = 166117 / 114850 = 1,44$$

Індекс прибутковості свідчить про фінансову спроможність проекту, прибутковість 1,44 грн на кожен вкладений гривню.

Метод терміну окупності широко використовується в галузі бухгалтерського обліку та аналізу в усьому світі завдяки своїй простоті. Цей спосіб не вимагає певного порядку надходження грошових коштів. Розрахунок терміну окупності (PP) залежить від рівномірності розподілу прогнозованого доходу від інвестицій. У тих випадках, коли дохід рівномірно розподіляється по роках, термін окупності визначається шляхом ділення початкових інвестиційних витрат на отриманий ними річний дохід. Якщо результат десятковий, він округлюється до найближчого цілого числа. З іншого боку, якщо дохід розподілений нерівномірно, період окупності розраховується шляхом визначення кількості років, які знадобляться, щоб сукупний дохід повернув інвестиції. Загальна формула для розрахунку показника PP виглядає так:

$$PP=n, \text{ при якому } \sum_{k=1}^n P_k > IC$$

Таким чином, виходячи з умов надходження коштів  $PP = 114850 / 46082 = 2,5$  роки. Таким чином, проект окупиться за 2,5 років, а саме 2 роки 6 місяців.

Далі застосуємо формулу:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)}(r_2 - r_1)$$

де  $r_1$  - значення коефіцієнта дисконтування, при якому  $f(r_1) > 0$  ( $f(r_1) < 0$ );

$r_2$  - значення коефіцієнта дисконтування, при якому  $f(r_2) < 0$  ( $f(r_2) > 0$ ).

Чистий скорочений дохід проекту визначено на рівні 51 267 грн за ставкою дисконту 12%. Ми продовжуватимемо підвищувати ставку дисконту, поки чистий поточний дохід не стане від'ємним. Давайте проаналізуємо NPV за 30% дисконтною ставкою, що призводить до значення - 2612,6 грн., таким чином, виконується необхідна умова.

Від'ємне чисте зменшення доходу цього проекту становить (-2612,6 грн.). Відповідно до ставки дисконту 30% внутрішня норма прибутку становить:

$$IRR = 12 + (51267 \text{ грн.} / 51267 \text{ грн.} - (-2612,6 \text{ грн.})) * (30-12) = 29,12\%.$$

Внутрішня норма прибутку становить 29,12%, що означає, що за цієї конкретної ставки дисконту чиста приведена вартість дорівнюватиме нулю в українській валюті.

У результаті очікується, що інвестиційний проект, який розрахований на 5 років, принесе чистий знижений дохід у розмірі 51 267 грн. Це означає, що на кожен вкладений 1 грн буде прибуток 1,44 грн. Крім того, оцінюється, що проект стане беззбитковим і окупить початкові інвестиції протягом 2 років і 6 місяців. Варто зазначити, що рентабельність проекту особливо вражаюча, оскільки він дає нульовий прибуток при ставці дисконту 29,12%, що свідчить про його високий рівень ефективності.

Таким чином, залучення матеріально-технічної допомоги відіграє значну роль для розвитку підприємства малого та середнього бізнесу дозволивши підвищити технологічний рівень підприємства та покращити його економічну результативність.

Формулювання та реалізація інноваційної стратегії відіграють вирішальну роль в ефективному управлінні та вирішенні проблем, пов'язаних із плануванням та впровадженням інноваційних проектів. Цей цілісний підхід охоплює різні процеси, які включають передбачення змін в економічному ландшафті організацій, визначення та виконання комплексних рішень, які

гарантують їх довголіття та стійке зростання на основі визначених факторів, які сприяють майбутньому успіху.

В табл. 3.3 представлені складові інноваційного потенціалу підприємства. Всі складові інноваційного потенціалу є взаємозалежними, дозволяють підняти рівень продаж, збільшити прибуток, створити вільні грошові потоки, які необхідні для здійснення подальших циклів інвестицій в матеріальні, інтелектуальні, ринкові, інфраструктурні та людські активи. Завдяки накопиченню капіталу формуються нові можливості компанії і стабільні моделі розвитку бізнесу.

Таблиця 3.3.

**Складові інноваційного потенціалу підприємства [13].**

Матеріальні ресурси		Інтелектуальний капітал	
1	2	3	4
<b>Основні засоби (матеріальні активи)</b>	Дослідне, експериментальне лабораторне обладнання Пілотні установки Дослідна база Комп'ютерний парк Транспортні засоби Будівлі, споруди Передавальні пристрої	<b>Інтелектуальні активи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Патенти</li> <li>• Винаходи</li> <li>• Промислові зразки</li> <li>• Корисні моделі</li> <li>• Товарні знаки і знаки обслуговування</li> <li>• Ноу-хау</li> <li>• Технології</li> <li>• Інноваційні програми і проекти, які є закінченими і оформленими і які дали позитивні результати</li> </ul>
<b>Оборотні активи</b>	Запаси, товари Векселі Дебіторська заборгованість Поточні фінансові інвестиції Грошові кошти Інші оборотні активи	<b>Ринкові активи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бренд</li> <li>• Товарна марка</li> <li>• Корпоративна марка</li> <li>• Імідж підприємства</li> <li>• Клієнтська база (кандидат в покупці, потенційний покупець, покупець і т.д.)</li> <li>• Прихильність споживачів</li> <li>• Портфель замовлень</li> <li>• Повторні контракти</li> <li>• Канали розподілення</li> <li>• Франшизні угоди</li> <li>• Ліцензійні угоди</li> <li>• Співробітництво партнерами</li> </ul>

1	2	3	4
		<b>Інфраструктурні активи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Філософія управління</li> <li>• Концепції, тобто найкращі і самі нові ідеї і технології, які є результатом безперервних інновацій</li> <li>• Інноваційна культура організації і співробітництво</li> <li>• Організаційна структура</li> <li>• Управлінські процеси</li> <li>• Мереживі системи зв'язку</li> <li>• Інформаційні технології (науково-технічна, економічна і комерційна інформація)</li> <li>• Ділові зв'язки (взаємовідносини підприємства з партнерами)</li> </ul>
		<b>Людські активи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Освіта</li> <li>• Рівень знань про технології, ринки, споживачів, конкурентів</li> <li>• Рівень професійних знань</li> <li>• Рівень кваліфікації</li> <li>• <b>Професійні вміння, навички</b> (вміння оцінювати інноваційний потенціал, формулювати інноваційну стратегію і т.д.)</li> <li>• <b>Компетентність</b>, здатність виробляти і поставляти клієнтам продукцію з високими стандартами якості, вкладати капітал в навчання і підвищення кваліфікації працівників</li> <li>• Психометричні характеристики і професійна схильність (тип особистості – ініціативність, напористість, ступінь критичного мислення, стиль мислення, стиль роботи і т.д.; <b>професійна схильність</b> – схильність до саморозвитку, до креативного мислення, до інноваційної діяльності, до роботи з персоналом, до роботи з інформаційними технологіями і т.д.)</li> </ul>

*\*джерело: побудовано автором*

Фінансовий аспект інноваційного потенціалу має вирішальне значення для забезпечення необхідних коштів для здійснення інноваційних процесів. Це не тільки дозволяє реалізувати творчі ідеї, але й сприяє розробці нових концепцій, створюючи стимули та сприятливе середовище. Крім того, це значно впливає на вибір інноваційних проектів, забезпечуючи узгодження з вимогами інноваційного середовища. Крім того, фінансовий компонент сприяє ефективному розподілу ресурсів для інновацій, забезпечуючи правильний розподіл витрат між різними етапами інноваційного процесу. Зрештою, це забезпечує гнучкість і адаптивність фінансових ресурсів для задоволення мінливих потреб кожного етапу інноваційного шляху. Для фінансування інноваційної діяльності використовуються різні джерела, зокрема власні кошти, кредитні ресурси, кошти державного та місцевого бюджетів, внутрішні та зовнішні інвестиції. Ці джерела охоплюють низку варіантів, таких як амортизаційні відрахування, внутрішня мобілізація активів, банківські позики, контракти фінансового лізингу, державне фінансування та іноземні інвестиції через гранти, міжнародні програми та капітальні внески.

У сучасному економічному кліматі питання фінансування інноваційних починань стає все більш актуальним через триваючу фінансову кризу. Зменшення прибутків, обмежений доступ до кредитних ресурсів, підвищені ризики стають перешкодами для просування інноваційної діяльності. Проте вкрай важливо визнати, що інновації часто є ключем до подолання таких криз і пошуку шляху вперед. Таким чином, важливо забезпечити необхідні ресурси для реалізації цих інноваційних зусиль, а також уважно врахувати ринкові тенденції та виробляти товари чи послуги, які одночасно бажані та затребувані суспільством, явно чи підсвідомо.

На техніко-технологічну основу інноваційного потенціалу впливає наявність ресурсів і матеріалів, які в кінцевому рахунку визначають масштаб і

швидкість здійснення інноваційної діяльності. Проте процес розвитку цього потенціалу може бути перешкоджений через проблеми з оновленням основних фондів та забезпеченням достатнього оборотного капіталу. Тому надзвичайно важливо, особливо в наших поточних обставинах, віддавати пріоритет розвитку інновацій, які не сильно залежать від матеріальних ресурсів. Такий підхід дозволяє оптимально використовувати наявну сировину, досліджувати нові матеріали та належне управління відходами відповідно до екологічних стандартів, встановлених суспільством для виробників.

Нематеріальні ресурси відіграють вирішальну роль у сприянні та стимулюванні інноваційних починань на підприємствах. Вони визначають швидкість і спосіб, у який виробничі технології та продукти модернізуються, згодом стаючи основним джерелом конкурентної переваги на ринку.

На інноваційний розвиток організації впливають різноманітні чинники, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. Ці фактори включають нові вимоги ринку, конкурентів, постачальників, товари-замінники, національне інноваційне середовище, а також потенціал організації та цілі інноваційної політики. Як теоретичні, так і прикладні дослідження свідчать про вплив цих факторів на кожен складову інноваційного розвитку.

Водночас існує сильна кореляція між складовими та ймовірними напрямками, а також очікуваними результатами інноваційного розвитку організації. Це включає реалізацію інноваційних стратегій, встановлення інноваційних цілей та досягнення інноваційних результатів у виробничій діяльності, таких як створення нових товарів, послуг, підвищення ефективності, підвищення конкурентоспроможності тощо. Усі ці аспекти включені в тактичні та стратегічні плани організації. Крім того, організація використовує інноваційні засоби для досягнення цих цілей, які можуть включати впровадження нового обладнання, технології, а також реорганізацію та мотивацію робочих і виробничих процесів. Вкрай важливо, щоб організація мала здатність відтворювати свою інноваційну спрямованість у добре

збалансований спосіб. Це вимагає від системи менеджменту наявності необхідних організаційних і управлінських навичок, ресурсів і мотиваційних факторів.

Крім того, організація використовує спеціальні методи дослідження ринку, щоб отримати цінну інформацію. У міру розвитку інновацій відбувається значне зростання обсягу інформації, яка постійно накопичується. Це вимагає глибшого рівня прогнозування, яке враховує численні змінні.

Сфера інновацій і творчих зусиль за своєю природою несе в собі значний рівень ризику. Це пояснюється тим, що будь-яка інноваційна ідея чи концепція передбачає внесення змін, які потенційно можуть принести дохід. Однак ці зміни також створюють певний рівень невизначеності та супутні ризики. Вкрай важливо визнати цей ризик, а не ігнорувати його. Насправді раціональний підхід передбачає ретельний розгляд потенційних ризиків і вжиття відповідних заходів для їх запобігання, пом'якшення або компенсації.

Рівень ризику, пов'язаного з інноваційним проектом, можна визначити за кількістю невизначеності, що оточує здатність досягти очікуваного рівня прибутковості під час реалізації проекту в реальних бізнес-обставинах.

Зважаючи на те, що немає інших доступних варіантів просування розвитку новим і творчим способом, стає вкрай важливим досліджувати та створювати ефективні стратегії, щоб уникнути, мінімізувати або компенсувати будь-які потенційні несприятливі результати чи ризики. Щоб розпочати цей процес, важливо оцінити рівень ризику, пов'язаного з проектом, і оцінити потенційні витрати, які можуть виникнути в разі несприятливих подій.

В галузі економіки широко використовуваним методом оцінки ризику є використання імовірнісного підходу. Однак, коли справа доходить до здійснення інноваційних зусиль, які несуть значний рівень невизначеності та ризику, надзвичайно важливою стає розробка стратегій, які штучно пом'якшують ці ризики. Це вимагає проведення точної оцінки не тільки

потенційної величини збитків і ймовірності їх виникнення, але й визначення ступеня, до якого окремі фактори впливають на загальний ризик проекту. [1, 194].

Високий рівень ризику інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості можна пояснити двома основними факторами. По-перше, впровадження інноваційних рішень часто потребує значних фінансових інвестицій, що створює фінансовий ризик для підприємства. По-друге, не всі інновації гарантують очікувані економічні вигоди, тим самим збільшуючи загальний ризик. Для того, щоб правильно оцінити рівень ризику, вкрай важливо ретельно проаналізувати мікросередовище підприємств легкої промисловості. Це мікросередовище охоплює різні аспекти, включаючи організацію управління, операційні процеси, фінансове забезпечення, наявне виробниче обладнання, технологічний і технічний стан підприємства, виробничі площі, кваліфікацію персоналу, а також наукове та інформаційне забезпечення. Усі ці фактори впливають на ризики інноваційної діяльності підприємств легкої промисловості.

Коли справа доходить до оцінки та обробки потенційних ризиків, пов'язаних з інноваціями на підприємствах, надзвичайно важливо розрізнити різні категорії ризиків, беручи до уваги те, як вони можуть потенційно вплинути на загальну діяльність і функціональність організації.

Комплексний показник інноваційного ризику можна виразити як функцію різних факторів, позначених як  $R_i = f(R_1, R_2, R_3, R_4, R_5, R_6)$ . Тут  $R_1$  представляє елементи фінансового ризику,  $R_2$  означає компоненти інформаційного ризику,  $R_3$  позначає трансфертні та технологічні фактори ризику,  $R_4$  вказує на фактори виробничого ризику,  $R_5$  представляє фактори ризику персоналу, а  $R_6$  представляє наукові фактори ризику.

Розглядаючи потенційні ризики, пов'язані з інноваціями, важливо враховувати всі можливі варіанти, пов'язані з кожним фактором ризику. Якщо цього не зробити, це може негативно вплинути на конкурентну перевагу

підприємства в ринковій економіці. Тому ймовірність виникнення кожного ризику для підприємства доцільно оцінювати за 100-бальною шкалою, використовуючи 5-бальний крок оцінки. Ретельно оцінюючи та розуміючи ймовірність цих ризиків, підприємство може приймати обґрунтовані рішення та вживати відповідних заходів для пом'якшення будь-яких потенційних негативних наслідків. Для підтримки конкурентоспроможності та успіху в динамічному бізнес-середовищі вкрай важливо визначити пріоритети управління ризиками та забезпечити ретельний розгляд усіх можливих сценаріїв (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

### Градація інноваційного ризику на підприємстві

Градація балів	Характеристика
0 балів	ризик відсутній
0–25 балів	мінімальний ризик
25 – 50 балів	підвищений ризик, але про настання події впевнено сказати не можна
50 – 75 балів	критичний ризик для підприємства, який, швидше за все настане і негативно вплине на діяльність підприємства
75 – 100 балів	недопустимий для підприємства ризик.

За результатами аналізу будується діаграма (рис. 3.2.)

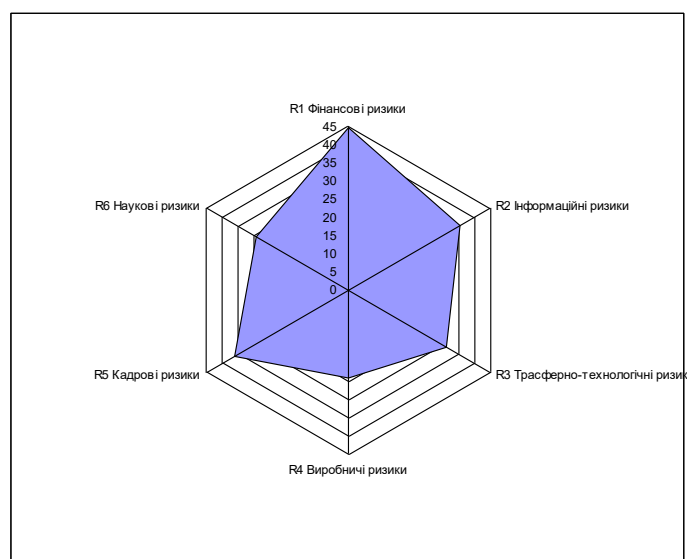


Рис. 3.2. Схема оцінки інноваційних ризиків

Як видно з аналізу, існує широкий спектр інноваційних ризиків, які підпадають під категорію підвищеного ризику. Однак слід зазначити, що виробничий ризик є винятком і становить мінімальний ризик. Важливо визнати, що на оцінку ризику значною мірою впливає суб'єктивне судження експертів. Тому рекомендується інтерпретувати результати оцінки ризику не як абсолютні та остаточні розрахунки потенційних втрат, а як основу для класифікації інноваційних ризиків на значні, що потребують уваги та відповідних заходів реагування, і незначні, які можна не враховувати або не вимагають будь-яких конкретних дій у відповідь.

В діяльності малих та середніх підприємств існують наступні ризики в стратегічному управлінні операційною діяльністю:

Зменшення продажів на внутрішньому ринку є результатом неконкурентоспроможності вітчизняних товарів, яка посилюється умовами Угоди про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС. Це значно вплинуло на економіку та призвело до зменшення доходів місцевих підприємств.

Несприятливі демографічні тенденції, такі як зменшення чисельності населення, значна еміграція заробітчан до інших країн, збільшення кількості утриманців серед населення створюють загрозу прискореного старіння суспільства та посилюють існуючий дисбаланс між попитом і пропозицією в регіоні. ринку праці, особливо в секторах, які вимагають фізичної праці.

Поширення зон економічного занепаду в окремих регіонах створює загрозу зростання рівня безробіття та зниження загального рівня життя місцевого населення. Крім того, така ситуація може призвести до притоку робочої сили, яка мігрує до регіонів із кращими економічними перспективами.

Збільшення розриву у зростанні та розвитку різних регіонів та адміністративних одиниць у межах регіону посилюється фінансовою децентралізацією, оскільки механізми збалансування бюджетів між різними сферами послаблюються.

Постійне питання поводження з відходами, зокрема обробки та утилізації хімічних пестицидів та інших небезпечних речовин на промислових підприємствах, є актуальною проблемою. Це, у поєднанні з локальними екологічними проблемами, такими як повені та погіршення якості землі, може посилюватися через надмірну експлуатацію природних ресурсів [101].

Тепер сформуємо таблицю даних для оцінювання інвестиційних ризиків, на основі якої будемо проводити прогнозування. Таблиця побудована на основі експертних даних та досліджень спеціалістів управлінської інвестиційної політики

*Таблиця 3.5.*

**Дані про інвестиційні ризики за 2013-2022 рр.**

Рік	Соціальний ризик	Економічний ризик	Кримінальний ризик	Технічний ризик	Екологічний ризик
2013	0,86	0,58	0,68	0,54	0,44
2014	0,82	0,49	0,56	0,61	0,46
2015	0,67	0,45	0,52	0,74	0,52
2016	0,54	0,36	0,48	0,81	0,48
2017	0,41	0,31	0,49	0,88	0,50
2018	0,36	0,25	0,45	0,9	0,51
2019	0,38	0,22	0,42	0,81	0,48
2020	0,44	0,28	0,38	0,78	0,43
2021	0,5	0,33	0,36	0,66	0,39
2022	0,54	0,31	0,36	0,54	0,36

\* джерело: складено за даними Держстату

На основі цих даних будемо проводити прогнозування.

Скористаємось методом аналітичного вирівнювання, обравши функцію тренду та використавши метод найменших квадратів. Позначимо перший рік дослідження через 1, останній – через 10.

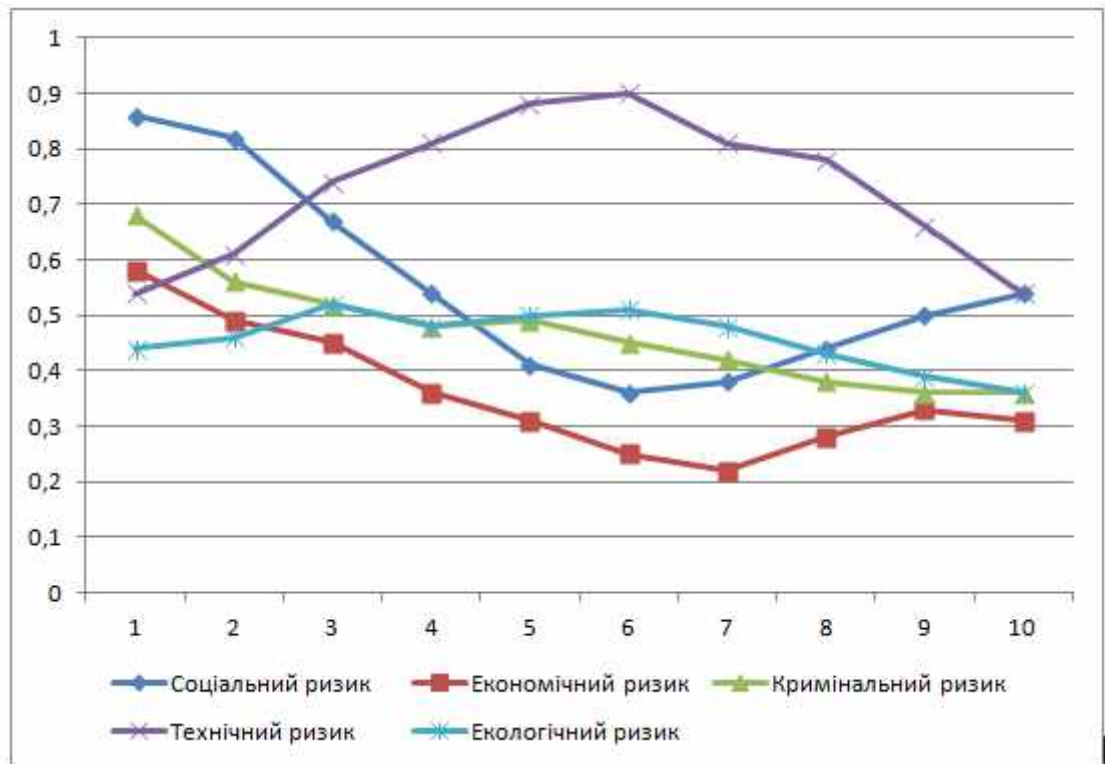


Рис. 3.3. Графік зміни ризиків в залежності від року

Як можна побачити з графіку, зміни відбувались за нелінійним законом.

Найбільш прийнятною буде поліноміальна форма лінії тренду з формулою:

$$Y = a_0 + a_1x + a_2x^2 \quad (3.1)$$

Для соціального ризику рівняння матиме вигляд:

$$Y = 1,119 - 0,211x + 0,015x^2$$

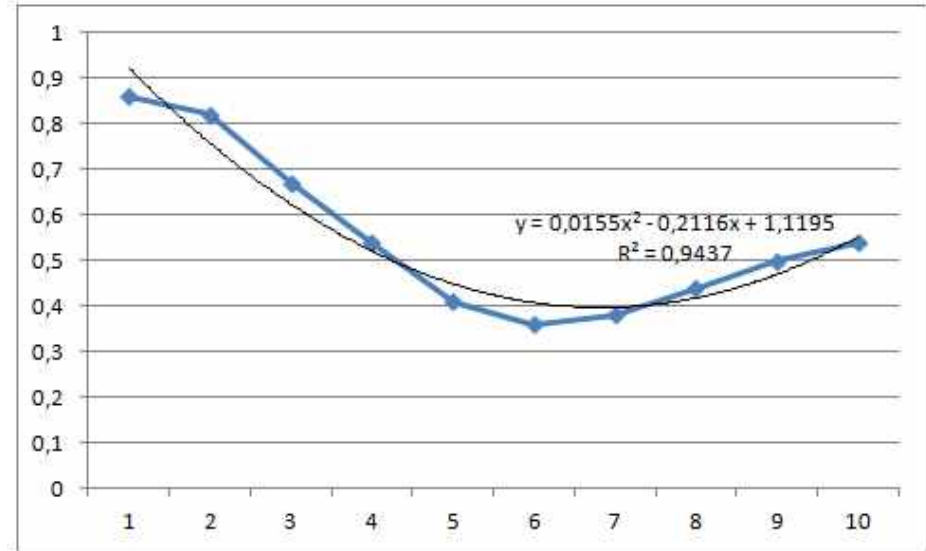


Рис. 3.4. Функція тренду для методу аналітичного вирівнювання  
(соціальний ризик)

Для економічного ризику рівняння матиме вигляд:

$$Y = 0,709 - 0,124x + 0,008x^2$$

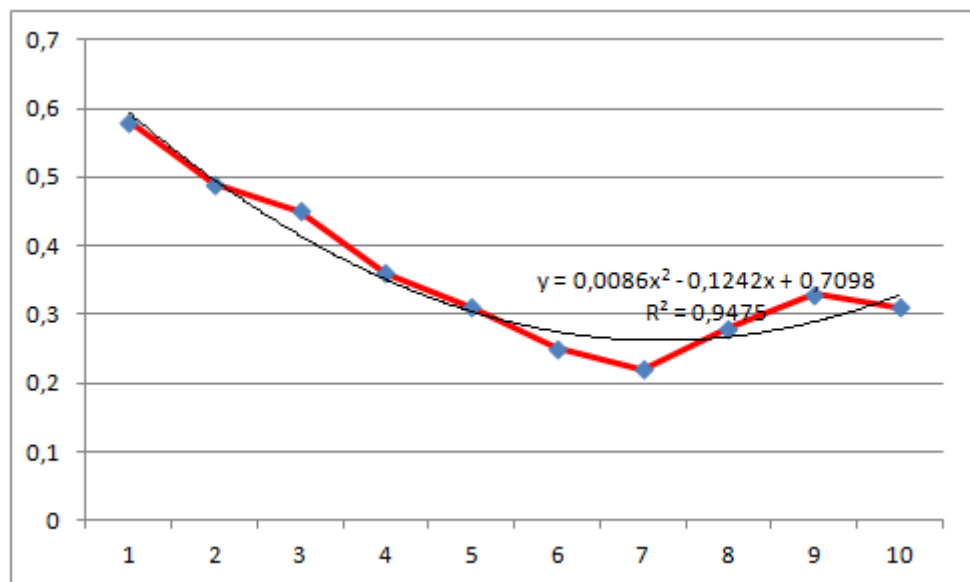


Рис. 3.5.. Функція тренду для методу аналітичного вирівнювання  
(економічний ризик)

Для кримінального ризику рівняння матиме вигляд:

$$Y = 0,703 - 0,061x + 0,002x^2$$

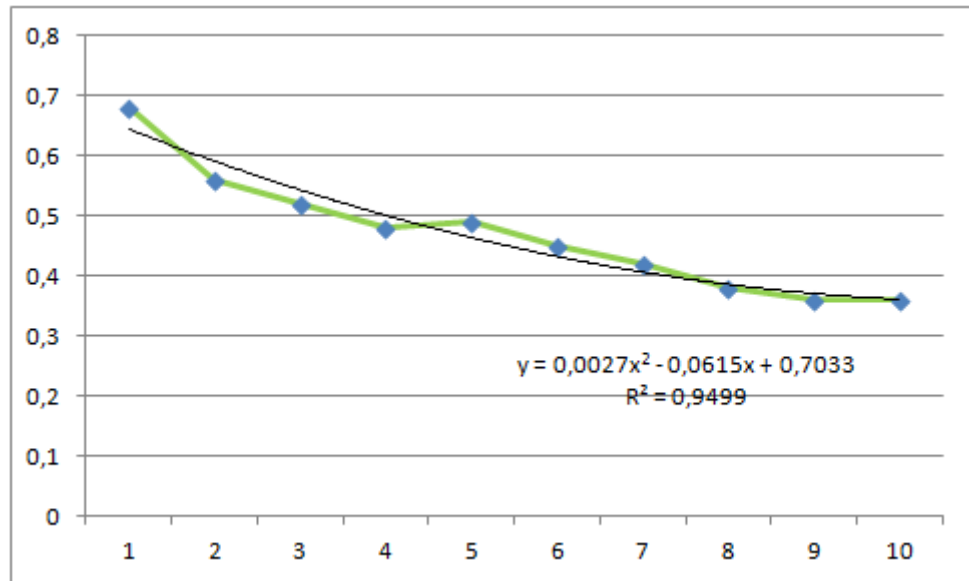


Рис. 3.6. Функція тренду для методу аналітичного вирівнювання  
(кримінальний ризик)

Для технічного ризику рівняння матиме вигляд:

$$Y = 0,334 + 0,190x - 0,017x^2$$

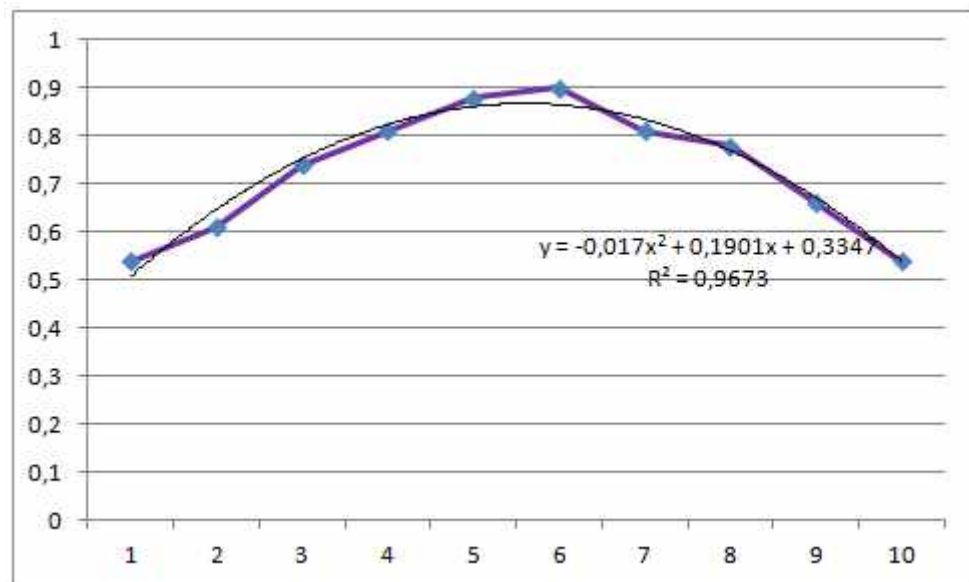


Рис. 3.7.. Функція тренду для методу аналітичного вирівнювання  
(технічний ризик)

Для екологічного ризику рівняння матиме вигляд:

$$Y = 0,397 + 0,047x - 0,005x^2$$

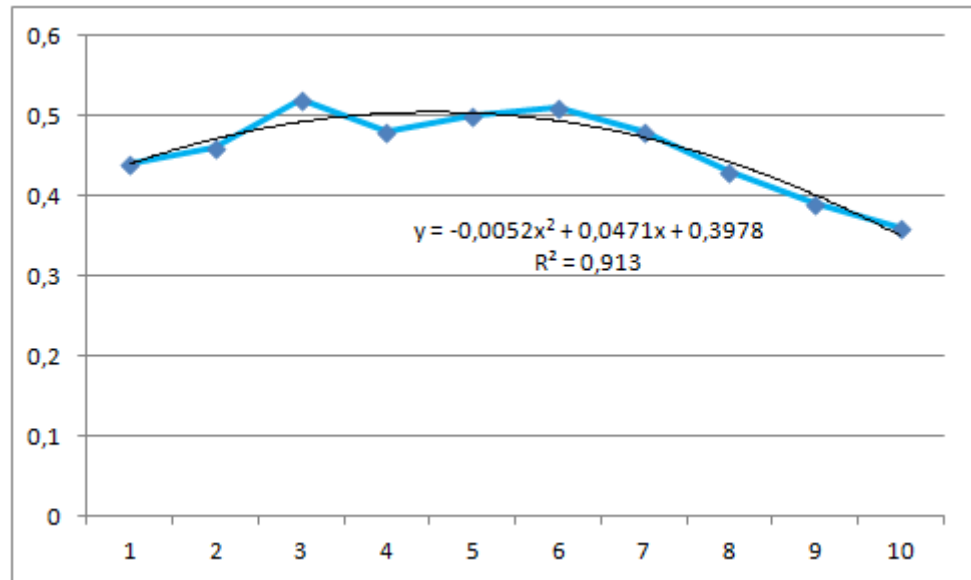


Рис. 3.8. Функція тренду для методу аналітичного вирівнювання (екологічний ризик)

За допомогою даних рівнянь проведемо прогнозування на 3 роки вперед і отримаємо наступні дані:

Таблиця 3.6.

**Дані про інвестиційні ризики за 2013-2022 рр. + прогноз на 2023-2025 рр.**

Рік	Соціальний ризик	Економічний ризик	Кримінальний ризик	Технічний ризик	Екологічний ризик
1	0,86	0,58	0,68	0,54	0,44
2	0,82	0,49	0,56	0,61	0,46
3	0,67	0,45	0,52	0,74	0,52
4	0,54	0,36	0,48	0,81	0,48
5	0,41	0,31	0,49	0,88	0,50
6	0,36	0,25	0,45	0,9	0,51
7	0,38	0,22	0,42	0,81	0,48
8	0,44	0,28	0,38	0,78	0,43
9	0,5	0,33	0,36	0,66	0,39
10	0,54	0,31	0,36	0,54	0,36

11	0,61	0,31	0,27	0,37	0,31
12	0,75	0,37	0,26	0,17	0,24
13	0,91	0,45	0,25	-0,07	0,16

Як бачимо, за прогнозами найбільш значним буде соціальний ризик.

Як було визначено вище, найбільш значним чином зросте соціальний ризик, тому проведемо порівняльне прогнозування даного ризику за іншим методом – методом гармонійних ваг.

Для цього побудуємо таблицю, скориставшись формулами, наведеними вище.

Таблиця 3.7.

**Дані про соціальний ризик за 2013-2022 рр.**

Рік	Соціальний ризик	Фази плинного тренду		$a_0$	$a_1$	$\bar{y}(t)$	$W_{t+1}$	$m_{t+1}$	$C_{t+1}$
2013	0,86					0,878			
2014	0,82					0,783	-0,095	0,143	0,020
2015	0,67	2009, 2011	2010,	0,973	-0,095	0,688	-0,095	0,310	0,044
2016	0,54	2010, 2012	2011,	0,956	-0,140	0,396	-0,292	0,510	0,073
2017	0,41	2011, 2013	2012,	0,800	-0,130	0,150	-0,246	0,760	0,109
2018	0,36	2012, 2014	2013,	0,616	-0,090	0,076	-0,074	1,093	0,156
2019	0,38	2013, 2015	2014,	0,413	-0,015	0,308	0,232	1,593	0,228
2020	0,44	2014, 2016	2015,	0,313	0,04	0,633	0,325	2,593	0,370
2021	0,5	2015, 2017	2016,	0,32	0,06	0,86	0,227	3,593	0,513
2022	0,54	2016, 2018	2017,	0,398	0,05	0,898	0,038	4,593	0,656

\* джерело: складено за даними Держстату

Розрахуємо середній приріст за формулою:

$$\bar{W} = \sum_{t=1}^{n-1} C_{t+1} W_{t+1} = 0,002$$

Таблиця 3.8.

### Розрахунок середнього приросту

Рік	Соціальний ризик	Фази плинного тренду	$m_{t+1}$	$C_{t+1}$	$m_{t+1} C_{t+1}$	
2013	0,86					
2014	0,82		0,143	0,020	0,00286	-0,095
2015	0,67	2009, 2010, 2011	0,310	0,044	0,013728571	-0,095
2016	0,54	2010, 2011, 2012	0,510	0,073	0,037157143	-0,292
2017	0,41	2011, 2012, 2013	0,760	0,109	0,08284	-0,246
2018	0,36	2012, 2013, 2014	1,093	0,156	0,170508	-0,074
2019	0,38	2013, 2014, 2015	1,593	0,228	0,363204	0,232
2020	0,44	2014, 2015, 2016	2,593	0,370	0,95941	0,325
2021	0,5	2015, 2016, 2017	3,593	0,513	1,843209	0,227
2022	0,54	2016, 2017, 2018	4,593	0,656	3,013008	0,038
$\Sigma$					6,5	0,02

Розрахувавши коефіцієнти гармонійних ваг, можемо розрахувати прогнозні дані для наступних років за формулою:

$$Y(2019) = 0,898 + 0,002 = 0,900$$

$$Y(2020) = 0,900 + 0,002 = 0,902$$

$$Y(2021) = 0,902 + 0,002 = 0,904$$

Порівняємо тепер прогнозні дані, отримані за допомогою двох різних методів (табл. 3.9)

Таблиця 3.9.

### Порівняння прогнозних даних

Рік	$Y_{\text{аналіт.}}$	$Y_{\text{гармон.}}$	Відхилення	Квадрат відхилення
2023	0,61	0,900	0,290	0,08410
2024	0,75	0,902	0,152	0,02310
2025	0,91	0,904	-0,006	0,00004
$\Sigma$				0,10724

Звідси середньоквадратичне відхилення складає:

$$\sigma_y = \sqrt{0,10724} = 0,33$$

$$\hat{\sigma}_W = \sqrt{\sum_{t=1}^{n-1} C_{t+1} (W_{t+1} - \bar{W})^2} = \sqrt{0,0092} = 0,095$$

Тобто прогнозне значення знаходиться в інтервалі :

$$y_{n+\tau}^{\text{прогн}} - 0,095 \leq y \leq y_{n+\tau}^{\text{прогн}} + 0,095$$

Отже, похибка розрахункового значення не перевищує 0,1, що показує прийнятність розрахункових значень. Таким чином, метод гармонійних ваг дає можливість більш плавно розрахувати зміни показника ризику, при цьому підсумкове значення на кінець 3-го прогнозного року відрізняється від аналітичного вирівнювання на -0,006, що є незначним. Отже, обидва методи дають майже однаковий прогноз на 2025 рік, тому слід додати зусиль по зниженню даного ризику для підвищення інвестиційної привабливості підприємств малого та середнього бізнесу.

Отже, врахувавши даний ризик, можна розробити стратегію залучення матеріально-технічної допомоги у проекти, які не надто залежать від соціального фактору, тобто промислові підприємства, куди, власне, і було спрямовано найбільш масштабні потоки матеріально-технічної допомоги.

### **3.2. Шляхи покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус»**

Стратегія розвитку будівельного підприємства формується на найвищому рівні, щоб охопити всю організацію. Щоб успішно реалізувати цю стратегію на більш детальному рівні, застосовуються стратегії нижчого рівня. Ці стратегії можна класифікувати на основі ієрархії, рівнів управління, відповідальності та інших факторів. Проте щодо кількості рівнів, назв

стратегій, їх змісту та мети серед науковців немає єдиної думки. Враховуючи унікальну природу будівельних підприємств та їх організаційних структур, можна запропонувати структуру, що складається з чотирьох рівнів прийняття стратегічних рішень: загальної конкурентної стратегії, інвестиційної стратегії, функціональної або портфельної стратегії та стратегії оперативного управління. Ця ієрархія стратегій всередині компанії проілюстрована на рисунку 3.5.

Для оптимізації операцій у будівельній галузі ми пропонуємо запровадити комплексну чотирирівневу стратегію. Цей фреймворк містить різноманітні елементи, які працюють разом, щоб підвищити загальну ефективність і продуктивність.

Перший рівень відноситься до загальної конкурентної стратегії, яка спрямовує розвиток підприємства.

Другий рівень охоплює додаткові стратегії, особливо актуальні в капіталомістких галузях, такі як інвестиційна стратегія в контексті інвестиційної конкуренції.

Третій рівень включає функціональні стратегії, адаптовані до кожної конкретної функціональної сфери в рамках розвитку підприємства.

Нарешті, четвертий рівень охоплює операційні стратегії.

Стабільність фінансів підприємства залежить від мережі взаємопов'язаних факторів. Якщо один фактор змінюється, це може мати хвилевий вплив на інші. Як наслідок, ефективне управління фінансовою стабільністю компанії вимагає постійного аналізу того, як ці ключові показники співвідносяться один з одним у системі, як вони змінюються з часом і як один показник може впливати на інші.

Є кілька типів оцінок, які можна зробити щодо фінансової стабільності компанії. До них відносяться узагальнення, що враховують наявність резервів і спосіб їх формування, часткові оцінки, що зосереджуються на структурі та стані майна підприємства та джерелах капіталу, а також оцінки, що

визначають поріг рентабельності та рівень фінансової стійкості. Аналізуючи ці різні фактори, можна отримати більш повне та повне розуміння фінансової стабільності компанії. [89, с. 122].

Ця система є життєво важливим компонентом комплексної структури управління організацією та служить ключовим рушієм у формуванні численних елементів, які в кінцевому підсумку впливають на результати та сталість компанії. Ефективно керуючи фінансовою стабільністю, підприємство може забезпечити свою довгострокову життєздатність і стійкість в умовах зміни зовнішніх умов. Здатність ефективно управляти фінансовою стабільністю має вирішальне значення для того, щоб будь-яке підприємство могло адаптуватися до зовнішніх умов і підтримувати контроль над своїми фінансами, не покладаючись занадто сильно на зовнішні джерела фінансування. Щоб досягти цього, важливо створити механізм управління фінансовою стабільністю, який зможе ефективно координувати всі відповідні елементи, залучені до процесу.



Рис. 3.9. Ієрархія стратегії розвитку будівельного підприємства\*

*\*систематизовано автором*

Процес створення системи для ефективного нагляду за фінансовою стабільністю організації можна зобразити як низку взаємопов'язаних кроків.

На різних етапах розвитку механізму управління фінансовою стійкістю велике значення має використання інструментів управління фінансовою стійкістю компанії. Тому при формулюванні схеми механізму управління доцільно встановити окремий набір інструментів для кожного етапу процесу управління. Наразі вітчизняні підприємства стикаються з серйозною проблемою, яка полягає у відсутності узгодженої стратегії, яка надає пріоритет довгостроковій стабільності їхньої фінансової та економічної діяльності, а також враховує майбутнє стале зростання. Процес реалізації основної мети механізму фінансової стійкості підприємства повинен бути зосереджений на вирішенні ключових завдань і цілей.

Запропонована система цілей є комплексною та охоплює всі аспекти управління фінансовою стабільністю. Її сфера дії виходить за рамки просто оптимізації фінансових ресурсів, оскільки вона також підкреслює важливість забезпечення їх довгострокової ефективності. Таким чином, кроки, описані для впровадження цього механізму, мають практичну цінність і можуть бути ефективно застосовані в реальних бізнес-сценаріях. Використовуючи систему цільового управління, фінансові аналітики мають змогу точніше виявляти та вирішувати існуючі проблеми, а потім розробляти відповідні рішення для їх подолання.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Будівельна галузь є ключовою галуззю національної економіки, оскільки відіграє значну роль у визначенні загальної ефективності економічної системи країни. Її важливість впливає з того факту, що капітальне будівництво створює численні робочі місця та використовує продукцію з різних секторів національної економіки. Розвиток цієї галузі також має мультиплікаційний вплив на кошти, вкладені в будівництво, що призводить до зростання суміжних галузей, таких як виробництво будівельних матеріалів, машинобудування, металургія, транспорт. Крім того, будівельна галузь сприяє зростанню малих і середніх підприємств більше, ніж будь-який інший сектор. Проте будівельна галузь України відстає у світовому масштабі через недостатні фінансові та організаційні перетворення. Згідно з останніми даними Держстату, індекс будівельної продукції в Україні дещо зріс порівняно з попереднім роком. Якщо у будівництві житлових будинків спостерігається невелике зростання, то в секторі нежитлових будівель та інженерних споруд спостерігається спад. Зростання обсягів будівництва продемонстрували лише деякі регіони України. Тому актуальним є дослідження ринку житла та діяльності забудовників на ньому.

Робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних питань формування економічної стратегії забудовників на ринку житла в сучасних умовах. В роботі було поставлено та виконано наступні завдання:

- досліджено сутність, завдання, функції економічної стратегії підприємства. Економічна стратегія підприємства є основою для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Вона забезпечує стабільний розвиток підприємства, дозволяє адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей. Ефективна стратегія сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації використання ресурсів та зниженню ризиків;

- проаналізовано методи формування економічної стратегії підприємства. Перш ніж визначати конкретні показники та заходи фінансової стратегії, важливо встановити її тривалість для будівельного підприємства. Ця тривалість має становити щонайменше три роки та відповідати часовим рамкам загальної корпоративної стратегії. Також необхідно враховувати рівень прогресу у досягненні стратегічних фінансових цілей і розподіл ресурсів, призначених для їх реалізації.

При створенні керівних принципів для фінансового плану в окремих секторах слід враховувати етап розвитку будівельної компанії, узгодженість із загальною корпоративною стратегією, очікувані зміни у зовнішньому фінансовому ландшафті, внутрішні ресурси та загальну гармонію фінансового плану. Важливо враховувати економічний і неекономічний вплив виконання фінансового плану, а також досяжність і життєздатність фінансової стратегії.

Крім того, при точному складанні фінансового плану необхідно враховувати фазу життєвого циклу будівельної компанії. Ця фаза визначає напрямки і характеристики фінансової стратегії, такі як швидке розширення, обмежене зростання або занепад;

- сформовано систему показників оцінки економічної стратегії підприємства. Економічну ефективність слід розглядати як комплексне поняття, що охоплює як кількісні, так і якісні показники. Ці показники в сукупності відображають функціонування суб'єкта господарювання та його ефективність у досягненні поставлених цілей, окрім оптимізації ресурсів. Якісні характеристики відіграють особливо важливу роль в оцінці діяльності підприємства. Важливо враховувати як зовнішню, так і внутрішню ефективність, оскільки вони взаємодоповнюють одна одну. Інтегруючи результати оцінки зовнішньої та внутрішньої ефективності, можна визначити загальний рівень ефективності суб'єкта господарювання. Крім того, аналіз ефективності також має враховувати ефективність поточних операцій, фінансової діяльності та інвестиційних зусиль підприємства;

- ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус» — компанія, яка надає комплексний спектр послуг з проектування, будівництва та реконструкції будівель будь-якого рівня складності. Компанію очолюють досвідчені інженери, дизайнери та підрядники, які брали участь у розробці відомих проектів в Україні та Європі. У ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус» працюють кваліфіковані спеціалісти різних спеціальностей, що забезпечує можливість працевлаштування та сприятливі умови праці для майстрів у таких сферах, як фасадні роботи, внутрішнє оздоблення, бетонні роботи, електрика, покрівля, водопостачання та ін;

- проаналізовано фінансово-господарську діяльність ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус». Майже всі показники задовольняють нормативним вимогам, що свідчить про задовільний поточний стан економічної безпеки. Проаналізувавши показники фінансової стійкості бачимо, що підприємство протягом 2023 р. мало абсолютну фінансову стійкість, що характеризує гарантовану платоспроможність підприємства. Як бачимо, всі показники відповідають нормативам, отже, підприємство має добрий фінансово-господарський стан;

- досліджено засади формування економічної стратегії ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус». При розробці стратегії розвитку будівельної галузі майбутній конкурентний ландшафт ринку виглядає перспективним. Проте умови можуть відрізнятися для будівельних компаній, розташованих у регіонах з різними рівнями інвестиційної привабливості. Для подальшого аналізу ми оберемо різноманітну групу із семи будівельних фірм, розташованих у різних частинах України, щоб дослідити, як конкурентне середовище впливає на їхні стратегічні рішення в умовах різних інвестиційних можливостей.

Другий важливий аспект у процесі вибору стратегічних альтернатив — оцінка конкурентних характеристик внутрішнього середовища будівельного підприємства. Це включає оцінку рівня інвестиційної привабливості та

конкурентного становища на будівельному ринку. Ці характеристики відіграють ключову роль у впливі на процес прийняття рішень потенційними інвесторами при виборі інвестиційної можливості.

Отже, ринок житла потребує зваженої економічної стратегії з боку забудовників, і ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус» повинна зайняти свою нішу на ринку житла для досягнення хороших економічних результатів.;

- надано оцінку ефективності економічної стратегії ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус». Розраховано прогностні значення ризику діяльності та запропоновано інвестиційний проект для розвитку інноваційної діяльності компанії. що інвестиційний проект, який розрахований на 5 років, принесе чистий знижений дохід у розмірі 51 267 грн. Це означає, що на кожен вкладений 1 грн буде прибуток 1,44 грн. Крім того, оцінюється, що проект стане беззбитковим і окупить початкові інвестиції протягом 2 років і 6 місяців. Варто зазначити, що рентабельність проекту особливо вражаюча, оскільки він дає нульовий прибуток при ставці дисконту 29,12%, що свідчить про його високий рівень ефективності;

- запропоновано шляхи покращення фінансових результатів діяльності ТОВ «Будівельна компанія «Оптімус».

Запропонована система цілей є комплексною та охоплює всі аспекти управління фінансовою стабільністю. Її сфера дії виходить за рамки просто оптимізації фінансових ресурсів, оскільки вона також акцентує увагу на забезпеченні їх довгострокової ефективності. Отже, кроки, описані для впровадження цього механізму, мають практичне значення та можуть бути ефективно застосовані в реальних бізнес-сценаріях. Використовуючи систему цільового управління, фінансові аналітики можуть точніше виявляти та вирішувати існуючі проблеми, а також розробляти відповідні рішення для їх подолання.

Отже, в умовах актуальних викликів, пов'язаних з інтеграцією вітчизняної економіки у світовий ринок та фінансовою кризою внаслідок пандемії та бойових дій, ефективне управління підприємствами будівельної галузі потребує розробки механізмів забезпечення достатньої фінансової безпеки. Це питання є особливо актуальним сьогодні, коли економіка країни переживає кризу та бореться з дисбалансом макроекономічних показників. Створення надійної системи фінансової безпеки дозволить підприємствам ефективно відповідати на ці виклики.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адвокатова Н.О. Теоретико-методологічні аспекти інноваційної діяльності підприємств. *Економічні інновації*. 2021. № 45. С. 7-16.
2. Аль-Атті І. В. Публічне управління: сутність і визначення. *Аспекти публічного правління*. 2018. № 8. Том 6. С. 35-41.
3. Андрійчук О. Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 237, Том III. С. 559-567.
4. Базарна О.В. Організаційна складова механізму публічного регіонального управління житлово-комунальним господарством. *Економічна наука*. 2018. № 4. С. 126-130.
5. Бакуменко В.Д., Безносенко Д.О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: наук.-дослід. роб. К. : НАДУ ; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України. 41 с.
6. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку: практ. посіб. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. К. : ТОВ «СофіяА», 2012. 88 с.
7. Беленкова О.Ю., Титок В.В. Формування конкуренції на ринках первинної нерухомості: теоретичні передумови, моделі, чинники. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2020. № 44. С. 147 – 164. DOI: <https://doi.org/10.32347/2707-501x.2020.44.147-164>.
8. Бізонич Д.В. Проблеми та шляхи вдосконалення нормативно-правового забезпечення державного регулювання управління багатоквартирними будинками. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 1 (28), 2021. С. 11-19.

9. Бойко-Бойчук О. В. Механізми державного управління: узагальнена модель. URL: [concept.at.ua/load/0-0-0-34-20](http://concept.at.ua/load/0-0-0-34-20) (дата звернення 30.03.2024).
10. Браславець Ю. Проблеми визначення правового становища об'єднання співвласників багатоквартирного будинку. *Порівняльно-аналітичне право*. 2015. № 5. С. 96–98.
11. Васильців Т., Рудковський О. Проблемні аспекти та механізми державного управління розвитком житлового фонду в Україні. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 127–132.
12. Гнат Г.О. Формування планувальної структури квартир соціального і доступного житла : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата архітектури : 18.00.02 – архітектура будівель та споруд / Галина Олександрівна Гнат ; Національний університет «Львівська політехніка». - Львів, 2013. – 22 с.
13. Гончаров Ю.В., Марченко Т.І. Обґрунтування побудови кластерної моделі підвищення інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємств легкої промисловості України. *Легка промисловість*. 2020. № 4. С. 21-24.
14. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління : навч. посіб. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2014. 164 с.
15. Гук А.С. Адміністративні форми та методи публічного врядування / А.С. Гук //
16. Гура Н. Що заважає сформувати ефективного власника житла. *Урядовий кур'єр*. № 103. 2.06.2016. С. 6.
17. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затв. Постановою Кабінету Міністрів України №695 від 5.08.2020 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/derzhavna-strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-2021-2027-roki-ta-plan-zahodiv-z-yiyi-realizaciyi> (дата звернення 28.03.2024)

18. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування : монографія Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін. / за ред. проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2009. 312 с.

19. Єпіфанова І. Ю. Дзюбко М. Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. Т.Г. Шевченка*. 2017. Вип. 2 (55). С. 99-102.

20. Єфременко В.В. Управлінські аспекти підприємницької діяльності в будівництві з урахуванням пріоритетів сталого розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2017. №2. С. 33 – 37.

21. Закон України 17.06.2020 № 711-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text> (дата звернення 28.03.2024)

22. Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII «Про засади державної регіональної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення 28.03.2024)

23. Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI «Про регулювання містобудівної діяльності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення 28.03.2024)

24. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 28.03.2024)

25. Закон України від 22.05.2003 № 858-IV «Про землеустрій». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-15> (дата звернення 28.03.2024)

26. Закон України від 23.03.2000 № 1602-III «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення 28.03.2024)

27. Захарчин Г. М. Інноваційна культура в інноваційній системі підприємства. *Культура народів Причорномор'я*. 2018. №125. С. 19-21.

28. Захарчин Г. М., Андрійчук О.Я. Концептуальна модель інноваційної культури підприємства. *Національний лісотехнічний університет України [Текст]: збірник науково-технічних праць*. 2018. №18.8. С. 272-278.

29. Ілляшенко К., Ілляшенко Т., Товстуха О. Європейський досвід фінансування соціального житла як інструмент забезпечення сталого розвитку міст України. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 163-172.

30. Ілляшенко В. Удосконалення системи адміністрування податкових платежів до державного бюджету. URL: <http://www.economy.gov.ua/?op=1&z=1953> (дата звернення 28.03.2024)

31. Інноваційний розвиток промисловості України. О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Герчан та ін. ; під ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенко. К.: КНТ, 2016. 648 с.

32. Кейс-стаді: Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик. URL: [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/PLEDDG\\_strategic\\_planning.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/PLEDDG_strategic_planning.pdf) (дата звернення 29.03.2024)

33. Ковальчук В.Г., Шопіна А.М., Пономарьова А.Ю. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2020. № 1(37). С. 66–75.

34. Комплексний план просторового розвитку території територіальної громади. URL: [https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE\\_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83\\_%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97\\_%](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83_%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97_%)

D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B8 (дата звернення 29.03.2024)

35. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Сучасні технології управління у промисловості і будівництві. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал.* 2021. № 20(48). С. 4–9.

36. Коренюк Н.І., Горошкова Л.А., В.П. Волков. Вплив інвестицій на економічну безпеку реального сектору національної економіки. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка».* Вип. 6(2). 2022. С. 12–17.

37. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фах. вид.* URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=56> (дата звернення 28.03.2024)

38. Красота О. Розгортання світової економічної кризи в Україні та можливості обмеження рецесії. *Вчені записки УЕП «КРОК». Серія «Економіка».* К., 2019. Вип. 19. С. 27-37.

39. Красота О.В. Роль соціальної інклюзії у відновленні макроекономічної стабільності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка».* Вип. 213 (6) К., 2020. С.6-13.

40. Красота О.В. Теоретичні і практичні аспекти державного боргу та боргової політики держави. *Економічна стратегія та політика реалізації європейського вектору розвитку України: концептуальні засади, виклики та протиріччя: монографія за ред. В.Д. Базилевича, В.Л. Осецького.* К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка; НДС «Центр економічних досліджень»; ЗАТ «Нічлава», 2018. 539 с. с.110-131.

41. Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А. Нормативно-правовий механізм забезпечення стратегічного планування регіонального розвитку. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7766/1/%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC%20%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83.pdf> (дата звернення 28.03.2024)

42. Легеза Ю. Адміністративно-правові методи публічного управління у сфері використання природних ресурсів. Адміністративне право і процес. 2017. № 5. С. 111-115.

43. Методологія публічного управління : навч. посіб. / уклад.І. В. Шпекторенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. – 120 с.

44. Мирза С. Договір про надання послуг з управління багатоквартирним будинком : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук : спец.12.00.03. К., 2011. 20 с.

45. Миськевич Т. Проблеми та ризики реформування сфери управління багатоквартирними будинками в Україні. Сайт центру досліджень соціальних комунікацій. URL: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1078:problemi-ta-riziki-reformuvannya-sferi-upravlinnya-bagatokvartirnimi-budinkami-vukrajini](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1078:problemi-ta-riziki-reformuvannya-sferi-upravlinnya-bagatokvartirnimi-budinkami-vukrajini) (дата звернення 28.03.2024)

46. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова КМУ №179 від 3.03.2021 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення 28.03.2024)

47. Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків: практичні поради. Практичний посібник, Інститут міста, Львів, 2011. 129 с. URL: [www.urbanproject.lviv.ua/.../ArticleFiles\\_32\\_OSBB\\_2\\_book.pdf9](http://www.urbanproject.lviv.ua/.../ArticleFiles_32_OSBB_2_book.pdf9). (дата звернення 27.03.2024)

48. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3(31). С. 118–126.

49. Олійник Н., Левицький Д. Інноваційні механізми управління багатоквартирним житловим фондом. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. Вип. 1. С. 83-99.

50. ОСББ INFORM: Інформаційний ресурс для співвласників багатоквартирних будинків. URL: <http://www.osbb-inform.com.ua/2015/11/17/790>. (дата звернення 28.03.2024)

51. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс] : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. URL: <http://lection.com.ua/management/mizhmanag/priynyattya-rishen-u-mizhnarodnih-korporatsiyah-mizhnarodniy-menedzhment> (дата звернення 28.03.2024)

52. Петрова І.О. Інформаційне забезпечення органів місцевого самоврядування в сучасній Україні. *Вісник ЧДУ. Наукові праці*. Вип.134. 2011. с. 45-48.

53. Писаренко С.В., Сень О.В., Бурик В.В. Формування стратегії розвитку підприємницької діяльності фірми. *Інфраструктура ринку*. № 49. 2020. С. 127–131.

54. Піхняк Т. А. Проблеми механізму державного регулювання економічного зростання. URL:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Znphktei/2011\\_1/statti/pixnyak/pixnyak.htm](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Znphktei/2011_1/statti/pixnyak/pixnyak.htm). (дата звернення 28.03.2024)

55. Плотнікова М., Яковенко О. Теоретичні аспекти формування стратегії розвитку підприємницької діяльності у будівництві. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.

56. Порядок формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади, затв. Наказом Мінрозвитку № 172 від 22 вересня 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> (дата звернення 28.03.2024)

57. Постанова КМУ від 09 червня 2021 р. № 632 «Про визначення формату електронних документів комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади, генерального плану населеного пункту, детального плану території». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/proviznachennya-formatu-elektronnih-dokumentiv-kompleksnogo-planu-prostorovogo-rozvitku-teritoriyi-teritorialnoyi-gromadi-generalnogo-planu-naselenogo-i090621-632> (дата звернення 28.03.2024)

58. Постанова КМУ від 28 липня 2021 р. № 853 «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на розроблення комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 28.03.2024)

59. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 03.03.2000 № 1602-III. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1602-14> (дата звернення 28.03.2024)

60. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 9 листопада 2017 р. № 2189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2189-19>. (дата звернення 28.03.2024)

61. Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком та Типового договору про надання послуги з управління багатоквартирним будинком: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 року № 712. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-%D0%BF#Text>. (дата звернення 28.03.2024)

62. Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку: Закон України від 29 листопада 2001 р. № 2866. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2866-14>. (дата звернення 28.03.2024)

63. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку: Закон України від 14 травня 2015 р. № 417-VII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/417-19/page>. (дата звернення 28.03.2024)

64. Професійне управління житловою нерухомістю: правові, організаційні, економічні і фінансові аспекти : практ. посібник / Бригілевич В., Гура Н., Щодра О., Швець Н., Кіндрацький Б., Бернацький В., Шишко В., Когут Г., Влодарчик Р. ; за заг. ред. Бригілевича В. Львів, ФОП П'ятаков Ю.О., 2013. Том I. 232 с.

65. Процак К., Просович О. Сучасні проблеми функціонування об'єднань співвласників багатоквартирних будинків. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34924/1/23\\_145-150.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34924/1/23_145-150.pdf). (дата звернення 29.03.2024)

66. Публічне управління: термінол. слов. Уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

67. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. К. : НАДУ, 2014. Т. 1. – 150 с.

68. Радченко О. В. Категорія «механізм» у системі державного управління. *Держава та регіони [Текст] : наук.-вироб. журн.* Класич. приватн. ун-т. 2009. № 3. С. 64-69.

69. Рудницька Р. М. Механізми державного управління: сутність і зміст [Текст] / Р. М. Рудницька, О. Г. Сидорчук, О. М. Стельмах ; за наук. ред. д. е. н., проф. М. Д. Лесечка, к.е.н., доц. А. О. Чемериса. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. 28 с.

70. Савенок В. В. Модернізація системи публічної влади в адміністративному районі України. Автореф. дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. за спец. 25.00.04: місцеве самоврядування. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2018. 20 с.

71. Савченко К. М. Міжнародний менеджмент: конспект лекцій. Суми : СумДУ, 2009. 154 с. URL: [http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2625/1/mignarodnij\\_menedgment.doc](http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2625/1/mignarodnij_menedgment.doc) (дата звернення 28.03.2024)

72. Севка В.Г. Підвищення ефективності управління житловим фондом міст на засадах маркетингу. С.470-474. (дата звернення 28.03.2024)

73. Сергієнко Л.В. Сучасні стратегії розвитку міст в забезпеченні безпеки урбанізованих територій. *Актуальні питання у сфері публічного управління.* 2022. № 1. С. 123-129.

74. Сидоренко А. Трохи про переваги та недоліки створення ОСББ. URL: <http://proosbb.info/2011/01-28/14:25/trokhi-pro-perevagi-tanedoliki-stvorennja-osbb.html>. (дата звернення 28.03.2024)

75. Синявська О. Ю. Методи управління. Управління органами Національної поліції України : підручник за заг. ред. В. В. Сокурєнка ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : Стильна тип., 2017. С. 48–53. Підрозд. 1.5. URL: <http://univd.edu.ua/science-issue/issue/2179> (дата звернення: 27.03.2024)

76. Система управління житлом в Україні: актуальний стан і перспективи реформування: практ. посібник Бригілевич В., Березовчук М., Швець Н., Щодра О. Львів, 2011. 144 с.

77. Сич О.А. Ревіталізація як складова стратегії розвитку міста. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*, випуск 99, 2020. С. 66-73.

78. Сментина Н. В. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку на мезорівні: теорія, методологія, практика : [монографія]. Одеса : Атлант, 2015 р. 365 с.

79. Стеценко С.П., Беленкова О.Ю., Цифра Т.Ю. Організація ринку соціально орієнтованого житла – запорука зростання просторового капіталу територій/ *Просторовий розвиток територій: традиції та інновації/ матеріали II Міжнародної-науково-практичної конференції*. (м. Київ, 26-27 листопада 2020 р.). К.: ДКСЦентр, 2020. С.175-177.

80. Титок В.В., Ємельянова О.М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності будівельної організації. *Комплексне забезпечення якості технологічних процесів та систем (КЗЯТПС – 2023): матеріали тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Чернігів, 25-26 травня 2023 р.): у 2 т. – Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. – Т. 2. – С. 334-335.

81. Титок В.В. Маркетингова орієнтація діяльності учасників реалізації програм розвитку доступного житла в Україні. *Socially competent management of corporations in a behavioral economy: Collection of scientific papers / resp. ed. Ondrej Mikulaš, Kostiantyn Pavlov, Karol Viktor, et al. European institute of further education, Podhájska, Slovak Republic, 2021. Pp. 109-111, Chapter I.*

82. Титок В.В. Фактори витрат, що впливають на розвиток доступного житла. *Проблеми генезису економіки інтелектуально-інноваційного капіталу: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції* (м.

Київ, 4-5 листопада 2021 року) у 2-х ч. / за заг. ред. В. М. Лича. – Ч. 2. – Київ: КНУБА, 2021. – С. 58-61.

83. Титок В.В. Розвиток ринку доступного малоповерхового будівництва на регіональному рівні. *Актуальні проблеми використання потенціалу економіки країни: світовий досвід та вітчизняні реалії: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Дніпро, 22-23 жовтня 2021 р.). – Дніпро: ПДАБА, 2021. – С. 33-36.

84. Титок В.В., Ємельянова О.М. Використання місцевих будівельних матеріалів при будівництві доступного малоповерхового житла. *Будівлі та споруди спеціального призначення: сучасні матеріали та конструкції: [матеріали III науково-практичної конференції (22-23 квітня 2021 року Київ: КНУБА)].* – С. 75-76

85. Трегубова О. Управління багатоквартирним будинком: вибір найоптимальнішого методу. URL: <http://www.osbbinform.com.ua/2015/08/31/14>. (дата звернення 28.03.2024)

86. Федоренко В. Г, О. М. Діденко, М. М. Руженський. Політична економія : підручник; за наук. ред. д. е. н., проф. В. Г. Федоренка. К. : Алерта, 2008. 487 с.

87. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. Демократичне врядування: наук. вісн. 2008. Вип. 1. URL: <http://www.academy.lviv.ua>. (дата звернення 26.03.2024)

88. Харченко Н. П. Поняття механізму держави, наукові пошуки теоретико-правової дефініції. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского*. 2007. Т. 20 (59). № 2. С. 278-284.

89. Цивільний кодекс України від 16 березня 2003 року № 435. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>. (дата звернення 28.03.2024)

90. Цифра Т.Ю. Формування та оцінка економічної стратегії забудовника на ринку житла : дис...канд екон. наук : 08.00.04. Київ :КНУБА, 2018.194с.

91. Чеберяк Ю.П. Житловий фонд як об'єкт державного управління в умовах ринкових перетворень. *Державне управління*. 2015. № 21. С. 136-141.

92. Чеберяк Ю.П. Нормативно-правове регулювання системи управління житловим фондом України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=857> (дата звернення 26.03.2024)

93. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 5-9.

94. Юрченко Ю.О. Основні етапи розроблення фінансової стратегії будівельних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2019. № 41. С. 221-228.

95. Яковлев І.П. Форми і методи публічного адміністрування у державній митній справі : дис. канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2016. 224 с.

96. Chum K., Fitzhenry G., Robinson K., Murphy M., Phan D., Alvarez J., Hand C., Rudman D.L., McGrath C. Examining community-based housing models to support aging in place: A scoping review. *The Gerontologist*, 2022. № 62(3). P. 178-192.

97. Dave Logan, Halee Fischer-Wright. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times. *Leader to Leader*. 2009, № 54. p. 45-52

98. DeLuca S., Rosen E. Housing Insecurity Among the Poor Today. *Annual Review of Sociology*, 2022. № 48. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090921-040646> (дата звернення 29.03.2024).

99. Elsinga M., Hoekstra J., Sedighi M., Taebi B. Toward sustainable and inclusive housing: Underpinning housing policy as design for values. *Sustainability*, 2020. № 12(5). P 1920.

100. Gary Hamel C.K. Prahalad *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, 2016. 358 p

101. Granath Hansson A. Housing the Vulnerable: Municipal Strategies in the Swedish Housing Regime. *European Journal of Homelessness*, 2021. № 15(2). P. 13-36.
102. Henry Mintzberg. The Strategy Process / Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Sumatra Ghoshal. 2012, p.5-13
103. Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, USA, 2015. 304 c.
104. Jones A., Valero-Silva N. Social impact measurement in social housing: a theory-based investigation into the context, mechanisms and outcomes of implementation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2021. № 18(3). P. 361-389.
105. Kim B., Merlo A. V., Park J., Hong Y. O. A systematic review of public housing, poverty (de) concentration, and risk behaviors: what about youth? *Trauma, Violence, & Abuse*, 2022. № 23(1). P. 73-87.
106. Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8. С. 70.
107. Scott D. Anthony, Matt Eyring, Lib Gibson. Mapping Your Innovation Strategy. Harvard Business Review. May 2016. URL: <http://hbr.org/2016/05/mapping-your-innovation-strategy/ar/1> (дата звернення 02.04.2024)
108. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization / Peter M. Senge. Doubleday Business; 5st edition, 2014. 424 c.
109. Van Gent W., Hochstenbach C. The neo-liberal politics and socio-spatial implications of Dutch post-crisis social housing policies. *International Journal of Housing Policy*, 2020. № 20(1). P. 156-172.

110. Vasylytsiv T., Lupak R. Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods. *Стратегічні пріоритети*. 2017. Вип. 3. С. 105-112.
111. W. Chan Kim, Renee Mauborgne. Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review*. 2014. 240 p.
112. Wernerfelt B.A. Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 2018. Vol. 5. № 2. P. 171–180.
113. Wood Robin. Managing complexity. *Economist in association with Profile Books*, London : 2020. 310 p.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність ТОВ «Будівельна компанія «Оптимус» за 2023

рік

## J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	9.00	9.00
накопичена амортизація	1002	9.00	9.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	38.00	38.00
знос	1012	38.00	38.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	26.10	0.50
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	10 190.40	10 605.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	25.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 425.60	5 975.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	1.30	4.70
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	16 643.40	16 611.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	16 643.40	16 611.00

### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 869.90	6 363.40
Неоплачений капітал	1425	1.00	1.00
Усього за розділом I	1495	5 869.90	6 363.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	8 601.10	8 324.10
розрахунками з бюджетом	1620	110.80	62.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	4.40
розрахунками зі страхування	1625	35.20	
розрахунками з оплати праці	1630	225.40	7.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 801.00	1 854.00
Усього за розділом III	1695	10 773.50	10 247.60

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	16 643.40	16 611.00

### Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 420.00	29.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 711.20	146.70
Інші операційні доходи	2120	0.00	
Інші операційні витрати	2180	210.90	216.60
Інші доходи	2240	0.00	
Інші витрати	2270	0.00	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 420.00	29.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 922.10	363.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	497.90	-334.10
Податок на прибуток	2300	4.40	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	493.50	-334.10

## Додаток Б

## Фінансова звітність ТОВ «Будівельна компанія «Оптимус» за 2022

рік

## 0901107 Фінансова звітність малого підприємства

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	9.00	9.00
накопичена амортизація	1002	9.00	9.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	38.00	38.00
знос	1012	38.00	38.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	0.00	26.10
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11 449.40	10 190.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	74.70	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 376.10	6 425.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	17.60	1.30
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	16 917.80	16 643.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	16 917.80	16 643.40

## Пасив

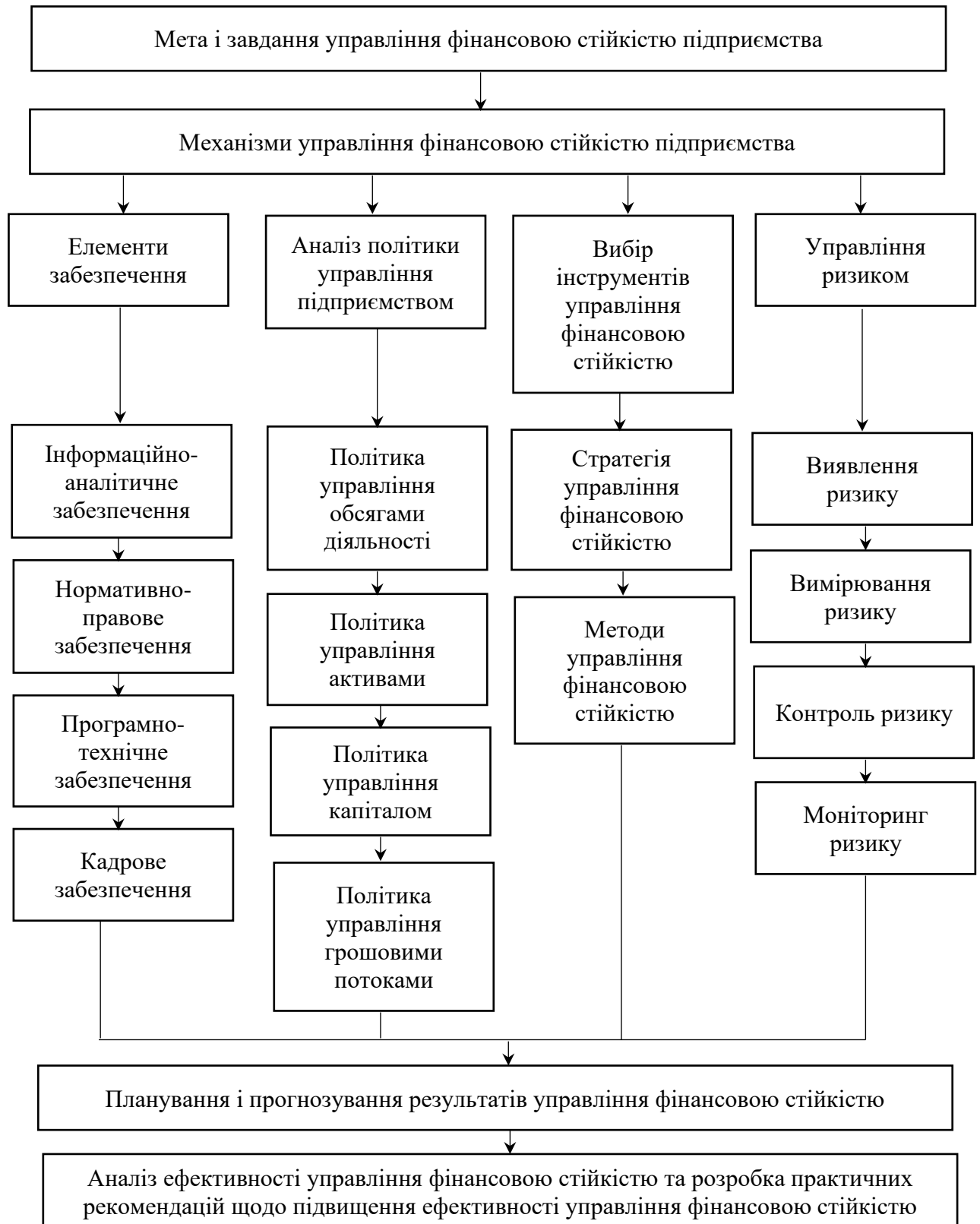
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 204.00	5 869.90
Неоплачений капітал	1425	1.00	1.00
Усього за розділом I	1495	6 204.00	5 869.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	8 852.30	8 601.10
розрахунками з бюджетом	1620	14.10	110.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	35.20
розрахунками з оплати праці	1630	60.90	225.40
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 786.50	1 801.00
Усього за розділом III	1695	10 713.80	10 773.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	16 917.80	16 643.40

## Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29.20	7 000.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	146.70	5 189.80
Інші операційні доходи	2120	0.00	
Інші операційні витрати	2180	216.60	211.20
Інші доходи	2240	0.00	
Інші витрати	2270	0.00	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	29.20	7 000.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	363.30	5 401.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-334.10	1 599.60
Податок на прибуток	2300	0.00	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-334.10	1 599.60

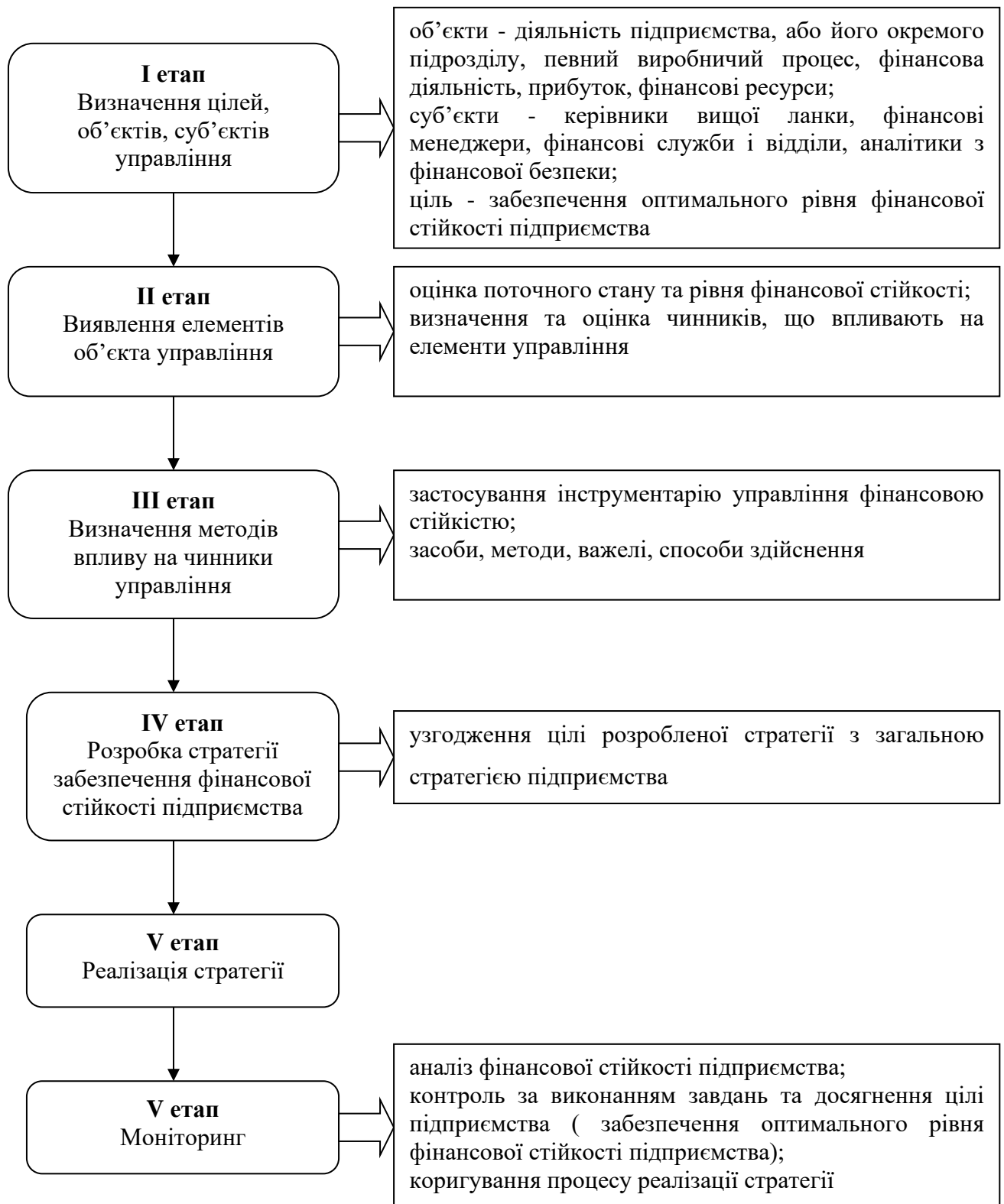
## Додаток В

### Складові механізми управління фінансовою стійкістю підприємства



## Додаток Г

**Послідовність етапів розробки механізму управління фінансовою стійкістю підприємства**



## Додаток Д

## Цілі та завдання управління фінансовою стійкістю підприємства

Тип цілі за пріоритетністю		Показники оцінки міри виконання цілі
основна	допоміжна	
1	2	3
Збалансованість активів та пасивів	Достатність власного капіталу	Наявність власного оборотного капіталу, величина власних та прирівняних до них оборотних активів, рівень забезпеченості власним оборотним капіталом
	Гнучка структура капіталу	Рівень маневреності власного оборотного капіталу, рівень забезпеченості оборотними активами
	Організація руху капіталу	Швидкість обороту поточних зобов'язань, в т.ч. кредиторської заборгованості з оплати праці, бюджету, тривалість обороту сукупного капіталу
	Забезпеченість власного капіталу для фінансування оборотних активів	Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності оборотними активами, рівень забезпеченості власними оборотними активами господарської діяльності, коефіцієнти завантаження оборотних коштів, обсяг надлишку (нестачі) робочого, функціонуючого капіталу та загальних джерел формування запасів
Збалансованість доходів і витрат	Достатній рівень рентабельності	Рентабельність капіталу, чиста рентабельність власного капіталу, визначення факторів впливу на рентабельність власного капіталу за моделлю фірми Du Pont
	Зміна структури витратомісткості господарського процесу	Витратомісткість продукції, матеріалота трудомісткість продукції, частка напівфабрикатів та імпортової складової в вартості готової продукції
	Збільшення обсягу реалізації	Обсяг валової, готової, товарної та реалізованої продукції, тривалість операційного та фінансового циклів
Збалансованість грошових потоків	Забезпечення платоспроможності та самофінансування	Поточна платоспроможність, коефіцієнт втрати (відновлення) платоспроможності, коефіцієнти поточної, швидкої та миттєвої ліквідності
	Зниження дебіторської заборгованості	Оптимальний розмір дебіторської заборгованості, середній період інкасації дебіторської заборгованості та «вік» простроченої заборгованості
	Забезпечення кредитоспроможності	Коефіцієнти обслуговування фінансового боргу, показник достатності грошового потоку, коефіцієнти стійкого та внутрішнього економічного зростання