

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»  
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ В  
МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»**

студентка: Надьон Анастасія Олегівна

групи: Ф241-9-20-Б1М(4.0д)

науковий керівник роботи:

Акулюшина М. О.

Випускна кваліфікаційна робота допущена до

захисту рішенням засідання кафедри

протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р

завідувач кафедри: Боденчук Л. Б.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	5
1.1. Поняття системи моніторингу показників діяльності в менеджменті	5
1.2. Роль системи моніторингу у менеджменті та її значення .....	9
1.3. Основні принципи побудови системи моніторингу .....	12
Висновки до I розділу .....	20
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «РОДНІК» .....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його економічний аналіз .....	22
2.2. Аналіз показників діяльності підприємства в менеджменті організації .....	28
2.3. Моніторинг системи антикризового управління на підставі показників .....	40
Висновки до II розділу .....	45
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЗОН НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «РОДНІК» .....	47
3.1. Розробка та обґрунтування проблемних зон підприємства .....	47
3.2. Заходи щодо покращення показників діяльності підприємства .....	55
3.3. Впровадження інноваційних стратегій як напрям підвищення ефективності виявлення проблемних зон за допомогою фінансових показників .....	58
Висновки до III розділу .....	66
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	72
ДОДАТКИ .....	80

## ВСТУП

**Актуальність теми** обумовлена сучасними тенденціями в управлінні, оскільки практично всі підприємства операціонують у конкурентному середовищі. Якість продукції або послуг визначає їх конкурентоспроможність та можливість виживання на ринку. Однак з часом потреби споживачів змінюються, і для підприємства важливо адаптувати свою діяльність до нових умов. Системи моніторингу дозволяють вчасно виявляти зміни в умовах діяльності та адаптувати показники підприємства відповідно до поточних вимог ринку. Таким чином, ефективна система моніторингу показників діяльності дозволяє підприємствам успішно конкурувати і забезпечувати високу якість своїх продуктів чи послуг.

Головною передумовою для покращення якості продукції і послуг є використання ефективної системи моніторингу показників діяльності підприємства.

Підприємство може стати успішним лише за умови, якщо показники є рушійною силою не тільки для керівництва, а й для всіх працівників, та контролюється на усіх стадіях життєвого циклу продукції та послуги.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних та методичних підходів та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи моніторингу показників діяльності на підприємстві.

Досягнення зазначеної мети можливе при виконанні таких завдань:

- розроблення теоретичних засад системи моніторингу діяльності в управлінні організацією;
- проведення аналізу та оцінка ефективності наявних систем моніторингу на ПП «Роднік»;
- виявлення шляхів вдосконалення проблемних аспектів на ПП «Роднік».

**Об'єктом дослідження** є система моніторингу показників діяльності на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретичні основи і практичні рекомендації, спрямовані на вдосконалення системи моніторингу показників діяльності на підприємстві для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

Базою дослідження є приватне підприємство «Роднік».

Під час виконання дипломної роботи було застосовано різні **наукові методи дослідження**, включаючи використання методу системного та порівняльного аналізу, горизонтальних і вертикальних методів, методів розрахунку фінансових показників, оцінки ефективності антикризового управління, методи Альтмана та Таффлера, а також коефіцієнтних і графічних методів. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, включаючи бухгалтерську звітність підприємства.

**Теоретичною основою роботи** є дослідження зарубіжних та вітчизняних економістів, наукові публікації, статті та інша економічна та технологічна інформація щодо системи контролю якості на підприємстві. Запропоновані та обґрунтовані у роботі заходи з удосконалення системи моніторингу показників діяльності можуть бути використані промисловими підприємствами у галузі будівельно-монтажної промисловості для підвищення якості виробленого товару та підвищення його конкурентоспроможності.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 60 найменувань, містить 14 таблиць, 3 рисунки, додатки А, Б, В, Г. Основний зміст дипломної роботи викладено на 68 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ І.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 1.1. Поняття системи моніторингу показників діяльності в менеджменті

Моніторинг показників у менеджменті є одним з найбільш вживаних та складних понять. Розуміння сутності та ефективності цього процесу ускладнюється використанням понять якості та результативності в теорії та практиці управління. Згідно з дослідженнями в цій області, моніторинг показників відображає, наскільки результати відповідають поставленим цілям. Цей процес включає в себе показники, які показують результати господарської діяльності та функціонування системи менеджменту.

Ключовий показник ефективності є моніторинг показників діяльності, який відображає прогрес у досягненні фінансової, стратегічної мети або завдання. Звітність представляє собою процес інформування зацікавлених сторін про показники або індикатори у визначених форматах і з визначеною періодичністю.

Отже, моніторинг є постійним процесом збору даних, який використовується для оцінки того, наскільки ефективно було реалізовано прийняте рішення порівняно з очікуваними результатами [12, с.40].

Моніторинг показників зазвичай включає інформацію про вартість товарів(послуг), які контролюються або оцінюються. Це дозволяє оцінити переваги стратегії дій, порівняно, з її витратами та визначити, яке втручання має найвищий рівень прибутку. Зазвичай використовуються два інструменти:

- Аналіз витрат і вигод оцінює загальну вигоду від програми порівняно з її загальними витратами.

Цей тип аналізу зазвичай використовується для вибору різних варіантів програми. Основна складність полягає у визначенні грошової оцінки нематеріальних благ. Він включає в себе оцінку загальної вигоди, яку може принести проект, порівняно з її загальними витратами. Цей аналіз допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування коштів у проекти чи програми з метою максимізації вигоди або досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами.

— Аналіз економічної ефективності порівнює витрати на дві або більше програм для досягнення однакового результату.

Цей аналіз дозволяє визначити, яка з програм є більш вигідною з економічної точки зору. Для цього порівнюються не лише прямі витрати на реалізацію програм, а й ураховуються потенційні користі та втрати, альтернативні витрати, часові та інші ресурси, необхідні для впровадження та функціонування програм. Аналіз економічної ефективності є важливою складовою процесу прийняття управлінських рішень, оскільки дозволяє обрати оптимальний варіант з існуючих або запропонувати новий, що максимально задовольнятиме поставлені цілі та вимоги.

Моніторинг показників діяльності відіграє вирішальну роль у забезпеченні успішної реалізації програм та проектів. Систематично відстежуючи та оцінюючи хід програмної діяльності, підприємства можуть [9, с.82]:

- 1) Виявити та усунути потенційні проблеми або «вузькі місця» на ранній стадії, перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми.
- 2) Підвищити ефективність та результативність реалізації програми.
- 3) Підвищити їхню підзвітність перед зацікавленими сторонами, включаючи донорів, партнерів та бенефіціарів.
- 4) Розвивати культуру прийняття рішень на основі фактичних даних та адаптивного управління.

Моніторинг на основі заходів складається з кількох ключових елементів, які у поєднанні можуть надати підприємствам повне розуміння ходу реалізації їхньої програми та областей для покращення.

Індикаторами діяльності є конкретні, вимірні та прив'язані до часу показники, що відстежують перебіг діяльності в менеджменті організації. Ці показники мають бути тісно пов'язані з цілями програми та мають бути розроблені так, щоб відображати основні аспекти реалізації. Прикладами показників діяльності є обсяг виробництва, чистий прибуток, час виконання проектів, рівень задоволеності клієнтів, кількість вироблених одиниць товарів або послуг, кількість відвідувачів (у випадку роздрібною торгівлі або обслуговування), показники якості (наприклад, відсоток браку), рівень залученості персоналу (наприклад, відсоток використання робочого часу), фінансова стійкість (наприклад, співвідношення прибутку до витрат), інноваційність (наприклад, кількість нових продуктів чи послуг), ступінь виконання планів тощо [7, с.6].

Оскільки моніторинг на промисловому підприємстві передбачає використання системи показників для оцінки його ефективності, ця система використовується для координації процесів та контролю результатів діяльності підприємства, а також при розробці управлінських рішень щодо виправлення відхилень, що виникають у процесі оперативної діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Виходячи з того, що показник- це встановлена якісна і кількісна міра, що служить критерієм оцінки стану об'єкта, процесів і явищ, що відбуваються у навколишньому середовищі та мають вплив на результати діяльності об'єкта. Якісний бік показника відображає зміст об'єкту, явища або процесу в конкретних умовах місця і часу, а його кількісний бік - розмір, який вказує абсолютний або відносний рівень об'єкта в заданий час.

Таким чином, система показників представляє собою сукупність окремих показників, які логічно пов'язані між собою та відображають

умови і результати функціонування конкретного промислового підприємства [12, с.41].

Система показників є найбільш чутливим до змін елементом механізму контролінгу, оскільки процеси економічного розвитку представляють собою комплекс нерозривно взаємодіючих змінних чинників та результатів функціонування підприємства.

За допомогою системи показників визначаються кінцеві результати функціонування промислового підприємства; характеризується його виробнича, фінансова, соціально-трудова, інноваційна діяльність; рівень адаптації підприємства до зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

На підставі аналізу джерел [1-5, с.73] сформовано ряд умов для системи показників, яка може бути використана як ефективний інструмент моніторингу:

- повністю відповідати стратегії, конкретним цілям і завданням підприємства;
- надавати кількісну інформацію про фінансово-економічний стан підприємства в цілому;
- забезпечувати ущільнення інформації, причому компактність повинна зростати з оперативних до стратегічних цілей підприємства, а також від прийняття управлінських рішень на рівні відділу до управлінських рішень щодо функціонування підприємства в цілому. Іншими словами, оскільки процес управління на підприємстві є ієрархічною системою, кожен наступний рівень управління повинен мати систему показників як джерело інформації для прийняття рішень на більш високому рівні;
- дозволяти оцінювати різні аспекти господарської діяльності підприємства і служити інструментом контролю за досягненням встановлених цілей;



- надавати інформацію для розробки оперативних планів підприємства, виконання яких дозволить досягти встановлених стратегічних цілей;
- забезпечувати внутрішню єдність показників, їх підпорядкованість, взаємозв'язок і комплексність;
- бути верифікованою (тобто передбачати можливість перевірки).

Для досягнення відповідності системи показників цілям моніторингу необхідно їх правильно відібрати, систематизувати та удосконалити. Це дозволить забезпечити ефективність системи показників як інформаційного елементу механізму контролінгу, спрямувавши їх на об'єктивне відображення стану та результатів різних видів діяльності підприємства. Показники, які включаються до системи, повинні бути актуальними, динамічними та прийнятними для порівняння. Використання системи показників дозволяє не лише кількісно оцінити ситуацію, а й розкрити причини її виникнення, провести структурно-логічний аналіз факторів, що впливають на результативність діяльності підприємства.

## **1.2. Роль системи моніторингу у менеджменті та її значення**

Роль системи моніторингу показників діяльності підприємства у менеджменті та її значення важко переоцінити в сучасних умовах бізнесу. Ця система допомагає керівництву ефективно керувати різними аспектами підприємства та приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних. Розглянемо детальніше роль системи моніторингу та її значення.

Роль системи моніторингу показників діяльності підприємства у менеджменті складається з [13, с.28]:

- 1) Постійного відстеження результатів: Система моніторингу дозволяє керівництву відстежувати ключові показники діяльності підприємства на щоденній, щотижневій або щомісячній основі.

- 2) Оцінки досягнень: Вона допомагає оцінювати, чи досягає підприємство своїх цілей та планів і як це відображається на рівні результатів.
- 3) Виявлення проблем: Завдяки моніторингу можна вчасно виявляти проблемні аспекти діяльності та шукати шляхи їх вирішення.
- 4) Підвищення ефективності: Система дозволяє ідентифікувати ефективні та неефективні процеси та дії, щоб при необхідності коригувати стратегію.

Моніторинг показників діяльності підприємства відіграє важливу роль у встановленні і виконанні стратегічних завдань організації. Він допомагає визначати ключові напрямки розвитку, встановлювати чіткі цілі та відстежувати їх досягнення. Крім того, система моніторингу допомагає підприємству підтримувати конкурентоспроможність, адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також уникати можливих кризових ситуацій. Таким чином, вона стає важливим інструментом управління, який допомагає підприємству забезпечувати стабільний розвиток і успіх на ринку [22, с.71].

Перш за все, система моніторингу допомагає керівництву отримувати оперативну та об'єктивну інформацію про стан справ у підприємства на різних рівнях: фінансовому, виробничому, маркетинговому тощо. Це дає змогу вчасно виявляти проблемні ситуації та реагувати на них, уникнути можливих ризиків і забезпечити стабільність управління. Вона допомагає визначати, наскільки успішно досягаються поставлені цілі та як можна покращити результати. Це дозволяє уникнути зайвих витрат та направити ресурси в потрібному напрямку для досягнення стратегічних цілей.

Крім того, система моніторингу стимулює персонал до досягнення кращих результатів. Через встановлення конкретних цілей та постійне відстеження їх досягнення, працівники мають змогу більш чітко спрямовувати свої зусилля та досягати поставлених завдань. Шляхом аналізу отриманих даних та прогнозування майбутніх тенденцій,

менеджмент може приймати обґрунтовані стратегічні рішення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Завдяки системі моніторингу, керівництво може ефективно використовувати ресурси підприємства, розподіляючи їх таким чином, щоб досягти стратегічних цілей та максимізувати прибутковість. Крім того, система стимулює досягнення, оскільки вона дозволяє встановлювати чіткі цілі та відстежувати їх досягнення, що може підвищувати мотивацію персоналу та сприяти покращенню результатів роботи [1, с.101].



Рис. 1.1. Переваги системи моніторингу показників в менеджменті організації (розроблено автором на основі [1])

Однією з важливих переваг системи моніторингу є її здатність допомагати підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах та власних потребах. Шляхом аналізу отриманих даних та прогнозування майбутніх тенденцій, керівництво може приймати обґрунтовані стратегічні рішення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Крім

того, система моніторингу показників діяльності підприємства сприяє збільшенню впевненості керівництва в прийнятих рішеннях. Завдяки об'єктивному аналізу даних та висновкам, які надає система, менеджмент може зробити більш обґрунтовані та об'єктивні висновки, що сприяє підвищенню рівня довіри до управлінських рішень (рис. 1.1).

Отже, система моніторингу показників діяльності підприємства є не лише інструментом управління, але й чинником підвищення його конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

### **1.3. Основні принципи побудови системи моніторингу**

Важливо підкреслити, що для ефективного моніторингу фінансової безпеки підприємства необхідно використовувати показники результативності його діяльності. У сучасних умовах господарювання важливо здійснювати фінансовий моніторинг з урахуванням показників фінансової звітності. Основні результати діяльності підприємства, які відображаються у фінансовій звітності, включають стан активів, джерела їх формування, доходи, витрати та фінансові результати. Для проведення аналітичних досліджень кожне підприємство обирає програму та систему показників, які відповідають цілям моніторингу та завданням його проведення.

Підвищення ефективності можна виміряти за допомогою системи показників виробництва, яка включає наступні групи показників [4, с.92]:

1. Узагальнюючі показники економічної ефективності відображають результативність діяльності економічної системи в цілому, охоплюючи показники ефективності окремих підприємств, територій або національної економіки. Перелік узагальнюючих показників економічної ефективності, які використовуються для оцінки результатів діяльності підприємств або економічних систем в цілому:

— Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів.

- Прибуток на одиницю загальних витрат.
- Рентабельність виробництва.
- Витрати на одиницю товарної продукції.
- Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва.
- Народногосподарський ефект використання продукції.

2. Показники ефективності використання живої праці. Це міри, які вказують на те, наскільки ефективно використовується робоча сила в процесі виробництва або в економічній діяльності загалом. Такі показники можуть включати продуктивність праці (наприклад, виробництво на одну робочу годину), ефективність використання робочого часу, якість працівників, ступінь залучення робочої сили в процесі виробництва та інші аспекти, що оцінюють відносний внесок працівників у виробничий процес. Показники ефективності використання живої праці можуть також включати аналіз кількості витрат на навчання та розвиток персоналу, рівень відтоку працівників, ступінь задоволеності працівників роботою, а також вимірювання інноваційності та творчого потенціалу трудових ресурсів. Крім того, оцінка ефективності використання живої праці може враховувати аспекти здоров'я та безпеки на робочому місці, що впливають на продуктивність праці та загальний розвиток організації.

3. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів. Для оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів використовується певна система техніко-економічних показників, які залежать від особливостей виробництва та конкретних видів предметів праці.

Узагальнено, ці показники відображають рівень та суму матеріальних витрат, а не кількість використаних матеріальних ресурсів. Вони відображають вартість матеріальних ресурсів, використаних для виробництва продукції, і показують частку матеріальних витрат у вартості виробленої продукції [11, с.70].

Нормативні витрати матеріальних ресурсів на одиницю продукції, певну послугу або обсяг випуску продукції є важливим елементом системи управління та аналізу використання матеріальних запасів. Тільки порівнюючи їх з фактичними витратами, підприємство може оцінити ефективність та доцільність своїх витрат.

Аналіз ефективного використання матеріальних ресурсів напряму пов'язаний з дослідженням рівня витрачання цих ресурсів. Отже, основною метою аналізу є виявлення джерел економії цих ресурсів та зменшення матеріаломісткості продукції.

4. Показники ефективності використання фінансових коштів. Це метрики, які вказують на те, наскільки ефективно господарюють фінансові ресурси в рамках певної діяльності чи організації. Такі показники можуть включати різні аспекти фінансової діяльності, такі як рентабельність і прибутковість інвестицій, ефективність використання оборотних коштів та капіталу, ступінь зниження фінансових витрат, а також вимірювання вартості і ризику відповідних інвестиційних рішень. Такі показники допомагають управлінцям та інвесторам оцінити ефективність та результативність використання фінансових ресурсів і приймати відповідні стратегічні рішення.

5. Показники якості продукції. Це метрики, які вказують на рівень якості продукції або послуг, які виробляються або надаються. Такі показники можуть включати різноманітні аспекти якості, такі як надійність, довговічність, ергономіка, безпека, екологічність, функціональність, зручність в експлуатації та відповідність стандартам і вимогам клієнтів. Вимірюються ці показники за допомогою різних методів, таких як тестування, контроль якості, аудити, опитування клієнтів та зворотний зв'язок. Високий рівень якості продукції може призвести до задоволеності клієнтів, підвищення репутації бренду та збільшення конкурентоспроможності підприємства. Якість продукції залежить від:

— Від якості сировини і матеріалів;

- Рівня розвитку науки і технологій;
- Прогресивності застосування технологій;
- Організації праці та виробництва;
- Кваліфікації кадрів.

6. Підприємства аналізують достатність оборотних активів для виплати короткострокових зобов'язань, таких як короткострокова кредиторська заборгованість. Ліквідність підприємства в короткостроковому періоді оцінюється за його можливістю погасити короткострокові зобов'язання. Короткостроковий період зазвичай охоплює строк до одного року, хоча іноді визначається як операційний цикл. Недостатня ліквідність може означати втрату можливостей для вигідних комерційних угод, а це може обмежити дії керівництва. Більш серйозна нестача ліквідності може призвести до неможливості виплати поточних боргів і зобов'язань, змушуючи підприємство продавати довгострокові активи або навіть може призвести до банкрутства.

Для власників підприємства недостатня ліквідність може означати зниження прибутковості, втрату контролю над підприємством та навіть повну втрату інвестицій. У випадку необмеженої відповідальності власників їх збитки можуть перевищити початкові інвестиції.

7. Показники прибутковості. Відображають ефективність здійснення прибуткової діяльності підприємства. Вони включають різні метрики, які оцінюють рентабельність, виражену у відсотках, а також інші показники, що вказують на здатність підприємства генерувати прибуток. Сюди входять:

- Рентабельність активів: Відношення чистого прибутку до загальних активів підприємства. Вказує на ефективність використання активів для генерації прибутку.

- Рентабельність власного капіталу: Відношення чистого прибутку до власного капіталу. Показує, який прибуток генерується на кожну одиницю власного капіталу.

— Маржинальна прибутковість: Відношення чистого прибутку до загальних доходів. Вказує на частку доходу, який перетворюється на прибуток.

— Коефіцієнт прибутковості інвестицій: Відношення прибутку до інвестицій. Використовується для оцінки ефективності конкретних інвестицій або проектів.

— Коефіцієнт прибутковості продажів: Відношення прибутку до загальних виручок від продажу. Вказує, скільки кожного долара продажу перетворюється на чистий прибуток.

Ці показники допомагають керівництву і інвесторам зрозуміти ефективність використання ресурсів та генерацію прибутку підприємством.

Прибутком є частка доходу, що залишається у підприємства після покриття всіх витрат, пов'язаних з виробництвом, продажу товарів та іншими аспектами діяльності. У конкурентному середовищі прибуток стає джерелом фінансових ресурсів підприємства та відображає його головну мету на ринку та характер діяльності.

Прибутком від реалізації є частина доходу, яка залишається у підприємства після відшкодування усіх витрат, пов'язаних саме з процесом продажу товарів або послуг. Цей прибуток є результатом ефективної реалізації продукції та відображається у фінансових звітах підприємства як складова частина загального прибутку. Визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції (без врахування податку на додану вартість і акцизного збору) та повною собівартістю продукції [32, с.72].

Прибуток від продажу майна - це сума грошей, яка залишається у підприємства після відрахування всіх витрат, пов'язаних саме з продажем майна або активів. Цей прибуток відображається у фінансових звітах як результат операцій з реалізації майнових активів. Включає прибуток від продажу матеріальних (основних фондів) і нематеріальних активів, цінних паперів інших підприємств тощо; визначається як різниця між ціною продажу та балансовою (залишковою) вартістю об'єкта, який продається.



Прибуток від позареалізаційних операцій - це дохід, який отримує підприємство від діяльності, що не пов'язана з продажем основної продукції або послуг. Це може включати такі операції, як інвестиції в цінні папери, отримання доходу від фінансових інвестицій, продаж надлишкових активів, отримання відсотків з банківських депозитів та інші фінансові операції. Прибуток від таких операцій є важливою складовою частиною доходів підприємства та може впливати на його фінансову стійкість і загальну прибутковість [25, с.71].

Показником прибутковості є також рентабельність яка відображає відношення прибутку або чистого прибутку до витрат чи до обсягу інвестицій, що здійснені для отримання цього прибутку. Це важливий економічний показник, який вказує на ефективність використання ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток від своєї діяльності. Рентабельність може бути розрахована для всього підприємства, окремих видів продукції або послуг, а також для конкретних проектів чи інвестицій. Вона дозволяє порівнювати ефективність різних підприємств або ділових одиниць, а також визначати потенціал для збільшення прибутку та покращення фінансового стану [14, с.70].

Показники ефективності використання активів відображають, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для генерації прибутку. Деякі з найбільш поширених показників цього типу включають:

— Рентабельність активів: Відношення прибутку до загальних активів підприємства. Вказує на ефективність використання активів для генерації прибутку.

— Оборотність активів: Відношення загальних виручок або продажів до середньої вартості активів. Вказує на ефективність здійснення операцій підприємства за допомогою його активів.

— Коефіцієнт використання активів: Відношення чистого прибутку до середньої вартості активів. Цей показник оцінює, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерації прибутку.

— Коефіцієнт оборотності запасів: Вказує, як часто за певний період часу оборотні активи, зокрема запаси, повертаються у грошовий еквівалент через продаж продукції.

— Коефіцієнт оборотності обладнання та машин: Відношення виручки або виробничого обсягу до вартості обладнання та машин. Вказує на ефективність використання обладнання підприємства

Ці показники допомагають керівництву оцінити ефективність використання ресурсів та активів підприємства і виявити можливості для покращення продуктивності та прибутковості.

Також слід розглянути найбільш поширені методи та моделі прогнозування кризи на підприємстві, які знадобляться для наступних розрахунків.

В 1966 році У. Веауер провів дослідження, проаналізувавши 30 коефіцієнтів протягом 5 років для групи компаній, більшість з яких зазнали фінансового ризику. Він об'єднав коефіцієнти в 6 груп і виявив, що найбільш значущим фактором прогнозування банкрутства стало співвідношення припливу грошових коштів до залученого капіталу [21, с. 85].

Найвідомішим методом прогнозування фінансового ризику стала Z-модель Альтмана, розроблена в 1968 році. Завдяки цій моделі, яка використовує мультиплікаційний дискримінантний аналіз, можна заздалегідь розділити на потенційні підприємства, які можуть зазнати або не зазнати фінансового ризику.

Суть Z-модель Альтмана ґрунтується на розрахунку індексу кредитоспроможності, який враховує п'ять фінансових показників:

- Чистий оборотний капітал / Сукупні активи;
- Нерозподілений прибуток / Сукупні активи;
- ЕВІТ / Сукупні активи;
- Ринок акцій / Загальний борг;
- Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання.

Інтерпретація Z-індексу:

- $Z > 3$ : Низький фінансовий ризик;
- $1.81 < Z < 2.99$ : Сіра зона, потребує детальнішого аналізу;
- $Z < 1.81$ : Високий фінансовий ризик.

Z-модель Альтмана стала одним з найпоширеніших методів прогнозування банкрутства, що використовується дослідниками, інвесторами та кредиторами. Її простота та доступність роблять її цінним інструментом для оцінки фінансової стійкості компаній

Важливо зазначити, що Z-модель не є абсолютним індикатором банкрутства. Її слід використовувати в поєднанні з іншими методами аналізу для кращого розуміння фінансового стану компанії.

Використовуючи метод аналізу множинних дискримінантів (MDA), ми обчислили параметри кореляційної лінійної функції за допомогою статистичних прийомів:

$$Z = \sum \cdot A_n X_n, \quad (1.1)$$

де  $Z$  – показник неплатоспроможності підприємства;

$A$  – параметри, які показують ступінь впливу показників на ймовірність банкрутства;

$X$  – показники (фактори впливу) діяльності підприємства.

У 1968 році була запропонована п'ятифакторна модель прогнозування, відома як модель «Altman Z-score». Вона є функцією деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та його результати за звітний період, де  $n$  варіюється від 1 до 5.

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5, \quad (1.2)$$

де  $X_1$  – відношення власних оборотних коштів до активів підприємства;

$X_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до активів;

$X_3$  – рівень доходності активів;

X4 – коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу;

X5 – відношення виручки від реалізації продукції до активів [21, с. 71].

Для моделі Альтмана визначена шкала ймовірності фінансового ризику залежно від значення Z-фактора надана в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Шкала вірогідності банкрутства

№ з/п	Значення Z	Вірогідність фінансового ризику
1	1	2
2	$Z < 1,8$	дуже висока
3	$1,8 \leq Z \leq 2,7$	висока
4	$2,7 \leq Z \leq 2,9$	середня
5	$Z \geq 3,0$	низка

Безумовно, можливі відхилення від критеріального значення, тому Альтман виділив інтервал (1,81-2,99), який називається «зоною невизначеності» (табл. 1.1). Якщо значення Z виходить за межі цієї зони, можна зробити висновок з високою ймовірністю: якщо  $Z < 1,81$ , підприємство може бути віднесене до потенційних фінансових проблем; якщо  $Z > 2,99$ , висновок протилежний.

## Висновки до I розділу

Система моніторингу показників діяльності є важливим інструментом менеджменту, який використовується для оцінки результативності та ефективності роботи підприємства. Вона дозволяє керівництву відстежувати ключові показники, виявляти проблеми, приймати обґрунтовані рішення та покращувати загальні результати.

Система моніторингу може включати в себе різні показники, такі як обсяг виробництва, чистий прибуток, час виконання проектів, рівень

задоволеності клієнтів, якість продукції, витрати на одиницю продукції, рентабельність тощо. Ці показники повинні бути чітко визначені, вимірювані та пов'язані з цілями підприємства.

Для ефективного моніторингу необхідно встановити чіткі цілі, визначити ключові показники, регулярно збирати дані, аналізувати результати та вживати заходів для покращення. Система моніторингу має бути гнучкою та адаптуватися до мінливих умов.

Також важливо враховувати методи прогнозування фінансової кризи на підприємстві. Одним з найвідоміших методів є Z-модель Альтмана, яка дозволяє оцінити фінансовий ризик підприємства за допомогою п'яти фінансових показників. Інтерпретація результатів моделі допомагає визначити рівень фінансової стійкості підприємства, але її слід використовувати в поєднанні з іншими методами аналізу для більш точного прогнозування.

Система моніторингу є цінним інструментом для будь-якого підприємства, яке прагне досягти успіху.

У наступних розділах дипломної роботи буде детальніше розглянуто практичні аспекти розробки та впровадження системи моніторингу показників діяльності на конкретному підприємстві.

## РОЗДІЛ II.

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМ МОНІТОРИНГУ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «РОДНІК»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його економічний аналіз**

Для аналізу, в дипломній роботі, обрано приватне підприємство «Роднік», яке одне з перших недержавних будівельних підприємств в Одеській області, яке було створено 10 березня 1999 року. Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації. Підприємство має самостійний баланс, поточний рахунок в банку, круглу печатку, штамп зі своїм найменуванням та ліцензію.

Статутний капітал: 5900,00 грн.

Станом на 19.02.2024 компанія ПП «Роднік» (код за ЄДРПОУ 30323216) має статус Зареєстровано.

Основна мета діяльності підприємства - виконання будівельно-монтажних і ремонтних робіт. Спектр діяльності підприємства дуже великий, серед них:

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

43.32 Установлення столярних виробів

23.61 Виготовлення виробів із бетону для будівництва

43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

Організаційна структура ПП «Роднік» є лінійно-функціональною, що означає, що управління здійснюється через передачу вказівок і виконання завдань по ланцюжку командування. Крім того, функціональна структура означає, що працівники групуються за функціональним принципом, тобто за видами діяльності чи спеціалізацією. Ця організаційна структура передбачає, що кожен працівник має свого безпосереднього керівника, який відповідає за його роботу і приймає рішення у відповідності до

встановлених процедур і вимог. Такий підхід дозволяє ефективно вирішувати завдання і забезпечувати взаємодію між підрозділами, а також швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Однак, важливо враховувати, що ця структура може призводити до затримок у прийнятті рішень через необхідність передавати інформацію від одного рівня управління до іншого.

Крім того, лінійно-функціональна структура сприяє ясному розподілу обов'язків і відповідальності між працівниками, що забезпечує ефективність у виконанні завдань. Кожен відділ чи підрозділ має свою чітко визначену функцію, що дозволяє спрощувати процес управління та зменшувати можливість конфліктів між підрозділами. Організаційна структура ПП «Роднік» продемонстрована в Додатку Г.

Лінійно-функціональна організаційна структура ПП «Роднік» має свої переваги, які впливають на ефективність управління та виконання завдань.:

1. Велика кваліфікація фахівців, які відповідають за виконання конкретних функцій.
2. Відповідність структури обраній стратегії підприємства.
3. Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Така схема підпорядкування і звітності є основою лінійно-функціонального управління. При цьому ланки лінійного управління в цілому відповідають ланкам виробництва, між якими встановлюються прості та чіткі взаємозв'язки. Ця оргструктура є ефективною для постійних повторюваних завдань, що забезпечує максимальну стабільність організації.

Будівельна галузь характеризується тим, що робити продукцію за свої власні засоби під силу лише одиницям. Для функціонування будь-якого будівельного підприємства, у тому числі і ПП «Роднік», необхідні

додаткові засоби. При цьому будь-який інвестор зацікавлений у вивченні показників роботи підприємства.

Ефективність організації виробництва на підприємстві залежить від раціонального використання фінансових ресурсів та формування витрат.

У табл. 2.1 на підставі Звіту про фінансові результати (Додаток Б) наведена динаміка операційних витрат ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка складу операційних витрат ПП «Роднік»  
за 2021-2023 роки

№ з/п	Показники	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6
2	Матеріальні затрати	7544	8079	9558	2014	26,7
3	Витрати на оплату праці	4102	3991	4298	196	4,8
4	Відрахування на соціальні заходи	1509	1416	1002	-507	-33,6
5	Амортизація	1077	1283	2919	1842	171,0
6	Інші операційні витрати	532	597	1238	706	132,7
7	Усього витрат	14764	15366	19015	4251	28,8

Проаналізувавши динаміку операційних витрат, поданих у табл. 2.1, можна встановити, що всі витрати ПП «Роднік», крім відрахувань на соціальні заходи, зросли протягом 2021-2023 років. Найбільш значущими серед них є матеріальні витрати, які у 2023 році становили 9558 тис. грн або 50,3% від усіх операційних витрат.

Загальне збільшення операційних витрат ПП «Роднік» за цей період склало 4251 тис. грн або 28,8%, із них:

- матеріальні витрати зросли на 2014 тис. грн або 26,7%;
- витрати на оплату праці зросли на 196 тис. грн або 4,8%;
- відрахування на соціальні заходи знизилися на 507 тис. грн або



33,6%;

— амортизація зросла на 1842 тис. грн або 171,0%;

— інші операційні витрати зросли на 706 тис. грн або 132,75%.

На сьогоднішній день основними напрямками зниження операційних витрат на підприємстві є:

— застосування сучасних ресурсозберігаючих технологій;

— нормування витрат енергоресурсів;

— економне використання матеріальних ресурсів підприємства.

У табл. 2.2 наведена динаміка основних фінансово-економічних показників ПП «Роднік» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-економічних показників ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
					абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6
2	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг	16954	19178	23628	6674	39,4
3	Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг	10977	11629	14598	3621	33,0
4	Валовий прибуток (збиток)	5977	7549	9030	3053	51,1
5	Інші операційні доходи	1912	2144	748	-1164	-60,9
6	Адміністративні витрати	2048	2187	2523	475	23,2
7	Витрати на збут	1719	1648	1529	-190	-11,1
8	Інші операційні витрати	2611	1982	939	-1672	-64,0
9	Фінансові результати від операційної діяльності	1511	3876	4787	3276	216,8
10	Фінансові результати діяльності до оподаткування	1551	3944	4861	3310	213,4
11	Витрати з податку на прибуток	421	795	1093	672	159,6

12	Чистий фінансовий результат	1130	3149	3768	2638	233,5
----	--------------------------------	------	------	------	------	-------

Дані таблиці 2.2 свідчать, що виручка від реалізації продукції ПП «Роднік» зростає з 16954 тис. грн у 2021 році до 23628 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 6674 тис. грн або 39,4%. Собівартість реалізованих будівельних послуг також зростає, з 10977 тис. грн у 2021 році до 14598 тис. грн у 2023 році, що складає збільшення на 3621 тис. грн або 33%. Незважаючи на цей ріст собівартості, валовий прибуток ПП «Роднік» показав стійку позитивну динаміку, зростаючи з 5977 тис. грн у 2021 році до 9030 тис. грн у 2023 році. Загальне збільшення валового прибутку за цей період склало 3053 тис. грн або 51,1%.

Однак негативною тенденцією за цей період є зниження інших операційних доходів ПП «Роднік» на 1164 тис. грн. Адміністративні витрати підприємства зросли на 475 тис. грн, а витрати на збут та інші операційні витрати показали позитивну динаміку зниження на відповідно 190 тис. грн (11,1%) та 1672 тис. грн (64%).

Фінансові результати від операційної діяльності показали стійку тенденцію зростання, яке за цей період становило 3276 тис. грн або 216,8%. Фінансові результати до оподаткування також демонстрували подібну динаміку, досягнувши в 2023 році 4861 тис. грн, що є на 3310 тис. грн більше, ніж у 2021 році (тобто більше ніж в три рази). Витрати на податок на прибуток підприємства за цей період зросли на 672 тис. грн.

Чистий фінансовий результат є ключовим показником ефективності підприємства, який відображає його здатність займати стійке місце на ринку завдяки якісним бізнес-процесам. Чистий фінансовий результат ПП «Роднік» за період з 2021 по 2023 роки збільшився на 2638 тис. грн, що є значним показником і свідчить про конкурентоспроможність підприємства на українському будівельному ринку.

Отже, аналіз основних фінансово-економічних показників ПП «Роднік» за період з 2021 по 2023 роки підтвердив позитивну тенденцію зростання таких показників доходності, як виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності,

фінансові результати до оподаткування та чистий фінансовий результат. Це свідчить про покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

## 2.2. Аналіз показників діяльності підприємства в менеджменті організації

Фінансовий стан є однією з ключових характеристик фінансово-господарської діяльності підприємств, що визначається рівнем його фінансового забезпечення необхідними ресурсами для ефективної господарської діяльності. Для оцінки фінансового стану підприємства використовується фінансова звітність.

Таблиця 2.3

### Порівняльний аналіз балансу ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Стаття балансу	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
					абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6
2	Активи	23699	73213	68239	44540	187,9
3	Необоротні активи	11276	56264	40495	29219	259,1
4	Оборотні активи	12423	16949	27744	15321	123,3
5	Пасиви	23699	73213	68239	44540	187,9
6	Власний капітал	22836	72153	65733	42897	187,8
7	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	580	521	185	-395	-68,1
8	Поточні зобов'язання та забезпечення	283	539	2321	2038	720,1

Оцінка фінансового стану ПП «Роднік» за період з 2021 по 2023 роки проводиться у такій послідовності:

- 1) Аналіз складу та структури балансу.
- 2) Аналіз показників майнового стану підприємства.

- 3) Аналіз показників ліквідності підприємства.
- 4) Аналіз показників фінансової стійкості підприємства.
- 5) Аналіз показників ділової активності підприємства.
- 6) Аналіз показників рентабельності підприємства.

Оцінку фінансового стану почнемо з порівняльного аналізу складу балансу ПП «Роднік» за 2021-2023 рр., наведеного в табл. 2.1.

З наданих показників в таблиці 2.1 видно, що активи та пасиви балансу ПП «Роднік» зросли з 23699 тис. грн у 2021 році до 68239 тис. грн у 2023 році, що становить збільшення на 44540 тис. грн.

Активи ПП «Роднік» зросли на 44540 тис. грн за рахунок:

- зростання необоротних активів на 29219 тис. грн;
- зростання оборотних активів на 15321 тис. грн.

Пасиви балансу ПП «Роднік» у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилися на 44540 тис. грн за рахунок:

- зростання власного капіталу на 42897 тис. грн;
- зниження довгострокових зобов'язань і забезпечень на 395 тис. грн;
- зростання поточних зобов'язань і забезпечень на 2038 тис. грн.

Позитивною тенденцією змін у пасиві балансу ПП «Роднік» за період з 2021 по 2023 роки є суттєве зростання власного капіталу на 42897 тис. грн.

Структура активів балансу ПП «Роднік» за 2021-2023 рр. надана у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Структурний аналіз балансу ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Стаття балансу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
					абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6
2	Активи	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

3	Необоротні активи	47,58	76,85	59,34	11,76	24,72
4	Оборотні активи	52,42	23,15	40,66	-11,76	-22,43

Продовження таблиці 2.4

№ з/п	Стаття балансу	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
					абсолютне (+, -)	відносне, %
5	1	2	3	4	5	6
6	Пасиви	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
7	Власний капітал	96,36	98,55	96,33	-0,03	-0,03
8	Довгострокові зобов'язання та забезпечення	2,45	0,71	0,27	-2,18	-88,98
9	Поточні зобов'язання та забезпечення	1,19	0,74	3,40	2,21	185,71

Розраховані показники у таблиці 2.4 показують, що структура балансу ПП «Роднік» складається зі структури активів та пасивів. У структурі активів необоротні активи у 2021 році склали 47,58%, а у 2023 році вони зросли до 59,34%, тоді як оборотні активи знизилися з 52,42% у 2021 році до 40,66% у 2023 році. Таким чином, у структурі активів підприємства за період з 2021 по 2023 роки відбулося зростання необоротних активів на 11,76 п.п. та відповідно зниження оборотних активів на 11,76 п.п.

Структура пасивів балансу ПП «Роднік» складається з власного капіталу, довгострокових зобов'язань та забезпечень, поточних зобов'язань та забезпечень. На підприємстві за період з 2021 по 2023 роки спостерігалось незначне зниження питомої ваги власного капіталу (на 0,03 п.п.) та довгострокових зобов'язань на 2,18 п.п., а відповідно зростання на 2,21 п.п. поточних зобов'язань та забезпечень. Найбільшу питому вагу у структурі пасивів у 2021-2023 роках складав власний капітал, а саме: 96,36% у 2021 році, 98,55% у 2022 році та 96,33% у 2023 році. Питома вага

поточних зобов'язань та забезпечень, а також довгострокових зобов'язань та забезпечень на протязі 2021-2023 років була незначною.

Отже, у структурі пасивів ПП «Роднік» відбулися такі зміни за період з 2021 по 2023 роки:

- зростання питомої ваги власного капіталу на 0,3 п.п.;
- зниження питомої ваги довгострокових зобов'язань і забезпечень на 2,18 п.п.;
- зростання питомої ваги поточних зобов'язань та забезпечень на 2,21 п.п.

Далі проаналізуємо динаміку фінансового стану ПП «Роднік» за період з 2021 по 2023 роки за допомогою коефіцієнтного аналізу – відносних показників: майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Спочатку проаналізуємо майновий стан ПП «Роднік». Оцінка майнового стану підприємства дозволить визначити, наскільки ефективно використовується його майно.

Таблиця 2.5

## Показники майнового стану ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
						абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6	7
2	Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	0,620	0,064	0,336	-0,284	-45,806
3	Коефіцієнт надходження	збільшення	0,042	0,041	0,065	0,023	54,762
4	Коефіцієнт вибуття	менші, ніж коефіцієнт надходження	0,031	0,024	0,043	0,012	38,710
5	Тип відтворення	> 0	0,010	0,017	0,023	0,013	130,000

У табл. 2.5 розраховані показники майнового стану ПП «Роднік» на основі Звіту про фінансовий стан підприємства (Балансу) за 2021-2023 рр., наведеному у Додатку А та за формулами, наведеними у Додатку В [49, с.354].

Як видно з таблиці 2.5, для ПП «Роднік» коефіцієнт зносу основних засобів мав позитивну тенденцію зниження і у 2022-2023 роках відповідав нормативу ( $< 0,5$ ). Коефіцієнт надходження показує рівень фізичного та морального оновлення основних фондів. Коефіцієнт надходження основних засобів підприємства у 2023 році склав 0,065, що на 0,023 більше, ніж у 2021 році. Коефіцієнт вибуття показує рівень вибуття зношених та морально застарілих основних фондів. Цей показник ПП «Роднік» на протязі 2021-2023 років був нижче коефіцієнту надходження, що відповідає нормативу. Тип відтворення основних засобів підприємства у 2021-2023 роках був позитивним, що свідчить про їх вчасне оновлення. Отже, аналіз показників майнового стану ПП «Роднік» за період з 2021 по 2023 роки показав ефективне використання основних засобів та їх вчасне оновлення.

В табл. 2.6 проаналізовані показники ліквідності ПП «Роднік», тобто здатності розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів, що можуть бути використані для їх погашення.

Таблиця 2.6

## Показники ліквідності ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
						абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6	7
2	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,5-2,0	43,90	31,45	11,95	-31,95	-72,78
3	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	9,12	10,05	4,21	-4,91	-53,84



4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	3,57	4,17	1,91	-1,66	-46,50
---	-----------------------------------	---------	------	------	------	-------	--------

З наданих даних в таблиці 2.6 видно, що коефіцієнт загальної ліквідності ПП «Роднік», який відображає готовність підприємства погасити свої зобов'язання за рахунок оборотних коштів протягом року, у 2021-2023 рр. суттєво перевищував норматив, що свідчить про своєчасне погашення зобов'язань за рахунок оборотних коштів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності вказує на те, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Нормативне значення показника зазвичай становить від 0,5 до 1. У випадку з ПП «Роднік» у 2021-2022 рр. цей показник суттєво перевищував норматив, а у 2023 р. склав 4,21.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що вказує на готовність підприємства негайно погасити короткострокові зобов'язання, також суттєво перевищував нормативне значення для ПП «Роднік» у 2021 р. (3,27), 2022 р. (4,17) та 2023 р. (2,91).

Отже, розраховані показники ліквідності для ПП «Роднік» за 2021-2023 рр. свідчать про високий рівень ліквідності підприємства, що означає своєчасне погашення зобов'язань протягом року.

Показники фінансової стійкості ПП «Роднік» за 2021-2023 рр. розраховані у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Показники фінансової стійкості ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
						абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6	7
2	Робочий капітал	>0	12140	16410	25423	13283	109
3	Власні оборотні кошти	>0	11560	15889	25238	13678	118

4	Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	0,964	0,986	0,963	-0,001	-0,104
5	Коефіцієнт фінансового ризику	$\leq 1$	0,030	0,010	0,037	0,007	23,333

## Продовження таблиці 2.7

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
						абсолютне (+, -)	відносне, %
6	1	2	3	4	5	6	7
7	Коефіцієнт довгострокових джерел фінансування	≤ 0,25, зменшення	0,025	0,007	0,003	-0,022	-88
8	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	0,988	0,993	0,966	-0,022	-2,227
9	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25-0,9	0,5062	0,2202	0,3839	-0,122	-24

Дані таблиці 2.7 свідчать, що робочий капітал ПП «Роднік» мав позитивну тенденцію зростання та відповідав нормативу у 2021-2023 рр. Власні оборотні кошти підприємства також зростали, досягнувши у 2023 р. значення 25238 тис. грн, що на 13678 тис. грн більше, ніж у 2021 р.

Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу у загальній сумі активів, на протязі 2021-2023 рр. перевищував верхню межу нормативного значення (0,4-0,6) і у 2023 р. становив 0,963.

Коефіцієнт фінансового ризику у ПП «Роднік» за період від 0,030 у 2021 р. до 0,037 у 2023 р. був дуже низьким, що свідчить про низьку ймовірність фінансового ризику на підприємстві.

Коефіцієнти довгострокових джерел фінансування також мали позитивну тенденцію зниження та відповідали нормативу у 2021-2023 рр.

Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 р. склав 0,966, що перевищує нормативне значення. Коефіцієнт маневреності власного капіталу підприємства також відповідав нормативу у 2021-2023 рр.

Отже, аналіз показників фінансової стійкості ПП «Роднік» за 2021-2023 рр. показав покращення показників фінансової стійкості. Усі

показники фінансової стійкості на протязі 2021-2023 рр. суттєво перевищували нормативні значення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства у 2023 р. і, отже, його стійкий фінансовий стан.

Показники ділової активності ПП «Роднік» за 2021-2023 рр. розраховані у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Показники ділової активності ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
						абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6	7
2	Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	0,715	0,262	0,346	-0,369	-51
3	Тривалість одного обороту активів (днів)	зменшення	510	1397	1054	544	106
4	Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	1,115	1,008	0,812	-0,303	-27
5	Термін зберігання запасів (днів)	зменшення	327	363	449	122	37
6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	12,942	10,278	5,328	-7,614	-59
8	Термін погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	28	36	69	41	146,4
9	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	1372,1	232,6	152,1	-1220	-88,9
10	Термін погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменшення	0,3	1,6	2,4	2,1	700
11	Операційний цикл (днів)	зменшення	355	399	518	163	45,9
12	Фінансовий цикл (днів)	зменшення	355	397	515	160	45,1

За даними таблиці 2.8, можна відзначити погіршення показників оборотності активів у ПП «Роднік» у 2023 році, порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт оборотності активів зменшився з 0,715 до 0,346, що свідчить про менш ефективне використання активів у господарській діяльності компанії. Тривалість обороту активів також зросла, вказуючи на те, що активи оберталися повільніше у порівнянні з попереднім періодом. Аналогічну тенденцію спостерігаємо із коефіцієнтом оборотності запасів, який знизився на 0,303 за розглянутий період, а термін зберігання запасів зросло.

Крім цього, коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості також зменшилися, а строк погашення зобов'язань збільшився. Операційний і фінансовий цикли підприємства зросли на 163 і 160 днів відповідно, що вказує на те, що час, необхідний для проведення операцій та фінансових операцій, збільшився.

Узагальнюючи, аналіз ділової активності ПП «Роднік» за період 2021-2023 років вказує на загальну негативну тенденцію зниження у всіх показниках оборотності. Це свідчить про зниження ефективності використання активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та збільшення тривалості обороту цих складових у господарській діяльності підприємства.

Таблиця 2.9

## Показники рентабельності ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
						абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6	7
2	Коефіцієнт рентабельності активів	збільшення	0,048	0,043	0,055	0,007	14,6
3	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	збільшення	0,049	0,044	0,057	0,008	16,3



## Продовження таблиці 2.9

№ з/п	Показник	Нормативне значення	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
						абсолютне (+, -)	відносне, %
4	1	2	3	4	5	6	7
5	Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	збільшення	0,048	0,043	0,057	0,009	18,8
6	Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	збільшення	0,067	0,164	0,159	0,092	137,3
7	Коефіцієнт рентабельності витрат	збільшення	0,103	0,271	0,258	0,155	150,5

У табл. 2.9 розраховані показники рентабельність ПП «Роднік» на основі Звіту про фінансовий стан (Додаток А) та Звіту про фінансові результати підприємства (Додаток Б) за 2021-2023 роки.

Показник рентабельності активів відображає, скільки чистого прибутку припадає на кожну одиницю інвестованих у активи коштів. У 2023 році, в порівнянні з 2021 роком, рентабельність активів у ПП «Роднік» зросла з 0,048 до 0,055, що становить приблизно 0,7% або на 0,007.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу підприємства зрос на 0,008 або на 0,8% за період з 2021 по 2023 рік.

Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу показує, наскільки ефективно використовується інвестований капітал у діяльності підприємства. Цей показник у 2023 році збільшився на 0,009 порівняно з 2021 роком.

Коефіцієнти рентабельності реалізації витрат та продукції ПП «Роднік» за період з 2021 по 2023 рік показали позитивну тенденцію зростання, що свідчить про ефективне використання витрат та збільшення попиту на продукцію.

Отже, всі показники аналізу рентабельності у ПП «Роднік» за період з 2021 по 2023 рік показали позитивну тенденцію зростання.

Оцінка фінансового стану ПП «Роднік» за 2021-2023 роки показала наступне:

- активи і пасиви підприємства зросли на 44540 тис. грн;
- ефективне використання майна: зменшення рівня зносу та збільшення рівня надходження основних засобів;
- негативна тенденція зниження показників ділової активності;
- позитивна тенденція зростання показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

Таким чином, аналіз фінансового стану ПП «Роднік» за 2021-2023 роки показав позитивну динаміку у покращенні фінансових показників майнового стану, ліквідності та рентабельності. Однак показники ділової активності підприємства у цей період зменшувалися. Незважаючи на це, всі показники фінансової стійкості значно перевищували нормативні значення, що свідчить про стійкість фінансового стану підприємства протягом 2021-2023 років.

### **2.3. Моніторинг системи антикризового управління на підставі показників**

Будівельна галузь завжди першою реагує на зміни фінансової ситуації, тому для ПП «Роднік», незважаючи на на прибуток, отриманий в 2021-2023 роках, є загроза перейти в стан зниженої платоспроможності, тому діагностика фінансового стану є дуже актуальною, а впровадження антикризового управління – обов'язкове.

Під час кризових ситуацій існує загроза для підприємства стати неплатоспроможним та працювати у неприбутковій сфері. З фінансового керівництва кризовий стан означає, що підприємство не може забезпечити фінансову стійкість своєї поточної виробничої діяльності.



У сучасних економічних умовах, коли ситуація нестабільна, менеджерам необхідно створити ефективну систему антикризового управління для підприємства.

Основною метою використання системи антикризового управління в ПП «Роднік» є забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах сучасної нестабільної економіки. Основні групи цілей підприємства наведені на рисунку 2.1.

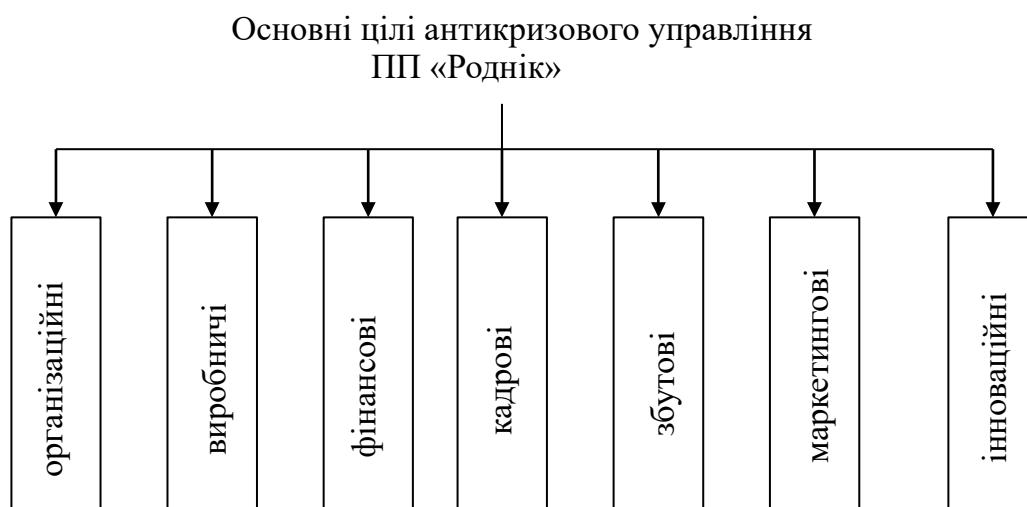


Рис. 2.1. Основні цілі антикризового управління ПП «Роднік» [54]

Слід розглянути головні цілі антикризового управління у ПП «Роднік», як попереджувальні заходи:

- організаційні: покращення структури підприємства для оптимізації діяльності;
- виробничі: зменшення витрат на виробництво та розширення спектру будівельних послуг;
- фінансові: забезпечення прибутковості, ліквідності та рентабельності;
- кадрові: мотивація персоналу та створення сприятливих умов праці;

- збутові: оптимізація витрат на збут та формування ефективної логістичної системи;
- маркетингові: вдосконалення рекламних стратегій та просування будівельних послуг;
- інноваційні: сприяння інноваційному розвитку у будівництві.

Для досягнення цих цілей фінансові керівники ПП «Роднік» виконуватимуть аналіз негативних тенденцій у розвитку підприємства.

Також варто розглянути заходи антикризового управління, які застосовує ПП «Роднік»:

- регулярна фінансова діагностика: аналіз та оцінки фінансового стану підприємства, який проводять менеджери незалежно від кризових ситуацій, для виявлення динаміки змін у фінансових показниках.
- маркетингова диверсифікація: виходження на нові ринки збуту, застосування нових каналів збуту та методів просування будівельних послуг.
- реінжиніринг бізнес-процесів: це напрям інноваційної діяльності, що передбачає перепроєктування бізнес-процесів для покращення ефективності, якими зараз займається підприємство, тобто, ремонті роботи, комерційні та господарські замовлення, виготовлення металоконструкцій, плитки та матеріалів з бетону.

Далі проаналізуємо ймовірність появи кризових явищ у діяльності ПП «Роднік» за допомогою найбільш поширених методики, а саме західних моделей Альтмана та Таффлера [21, с.71].

1. За допомогою п'яти-факторної моделі Альтмана проведемо фінансову діагностику ПП «Роднік».

Використовуючи показники Балансу ПП «Роднік» (Додаток А) розрахуємо Z-фактор Альтмана, за формулою (1.1), наведеної у першому розділі роботи.. Отже, результати розрахунку надано у табл. 2.10.

## Розрахунок Z-фактору Альтмана для ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Змінна	Формула розрахунку	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
						абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6	7
2	X <sub>1</sub>	$X_1 = \Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1595 - p.1095) / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,512	0,224	0,373	-0,139	-27,148
3	X <sub>2</sub>	$X_2 = \Phi.\text{№}1 p.1420 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,924	0,347	0,479	-0,445	-48,160
4	X <sub>3</sub>	$X_3 = \Phi.\text{№}2 p.2350 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,048	0,043	0,055	0,007	14,583
5	X <sub>4</sub>	$X_4 = \Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1800) / \Phi.\text{№}1 (p.1510 + p.1600 + p.1615)$	55,97	59,53	59,70	3,7	6,7
6	X <sub>5</sub>	$X_5 = \Phi.\text{№}2 (p.2350 + p.2050) / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,252	0,103	0,132	-0,120	-47,619
7	Z <sub>Альтмана</sub>	$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$	35,9	174,2	202,7	166,8	464,6

Дані табл. 2.10 свідчать, що значення Z-фактору Альтмана для ПП «Роднік» за 2021-2023 рр. складають:

- $Z_{\text{Альтмана}2021} = 35,9$  у 2021 р.;
- $Z_{\text{Альтмана}2022} = 174,2$  у 2022 р.;
- $Z_{\text{Альтмана}2023} = 202,7$  у 2023 р.

За моделлю Альтмана фінансова загроза прогнозується залежно від значення Z-фактора за такою шкалою: до 1,8 – дуже висока; від 1,8 до 2,7 – висока; від 2,8 до 2,9 – можлива; більше 3,0 – дуже низька.

## 2. Аналіз фінансової діагностики ПП «Роднік» за допомогою моделі Р. Таффлера

Для розрахунку значення Z за моделлю Таффлера використаємо формулу (1.2), яка наведена у першому розділі роботи. Для цього використаємо дані з Балансу та Звіту про фінансові результати для ПП «Роднік» за 2021-2023 роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Розрахунок Z-фактору Р. Тафлера для ПП «Роднік» за 2021-2023 рр.

№ з/п	Змінна	Формула розрахунку	2021 рік, тис. грн	2022 рік, тис. грн	2023 рік, тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021р.	
						абсолютне (+, -)	відносне, %
1	1	2	3	4	5	6	7
2	X <sub>1</sub>	X <sub>1</sub> = Ф.№2 р.2190/ Ф.№1 р.1695	5,34	7,19	2,06	-3,27	-61,38
3	X <sub>2</sub>	X <sub>2</sub> = Ф.№1 р.1195/ Ф.№1 (р.1595 +1695)	14,39	15,99	11,07	-3,32	-23,09
4	X <sub>3</sub>	X <sub>3</sub> = Ф.№2 р.1695 / Ф.№1 р.1300	0,012	0,007	0,034	0,022	183,333
5	X <sub>4</sub>	X <sub>4</sub> = Ф.№2 р.2000 / Ф.№1 р.1300	0,715	0,262	0,346	-0,369	-51,608
6	Z <sub>Тафлера</sub>	Z = 0,53·X <sub>1</sub> + 0,13·X <sub>2</sub> + 3,3·X <sub>3</sub> + + 0,18·X <sub>4</sub> + 0,16·X <sub>5</sub>	4,8	5,9	2,6	-2,2	-45,8

Результати розрахунку фінансової діагностики ПП «Роднік» за моделлю Р. Тафлера, відображені у табл. 2.11, показали, що цей показник за 2021-2023 рр. складав:

—  $Z_{\text{Тафлера}2021} = 4,8$  у 2021 р.;

—  $Z_{\text{Тафлера}2022} = 5,9$  у 2022 р.;

—  $Z_{\text{Тафлера}2023} = 2,6$  у 2023 р.

У зв'язку з тим, що значення  $Z_{\text{Тафлера}}$  для ПП «Роднік» в 2021-2023 роках значно перевищує 0,3, фінансова загроза на підприємстві є малоймовірною. Отже, аналізи за моделями Альтмана та Тафлера показують, що підприємству не загрожує фінансова криза.

У сучасних нестабільних економічних умовах менеджери ПП «Роднік» формують систему антикризового управління, що включає:

- аналіз фінансової загрози підприємства;
- діагностику фінансового стану підприємства;
- вибір оптимальної методики для діагностики кризового або передкризового стану підприємства;

— розробку рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємства.

Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства базується на систематизації відомих методик оцінки фінансового стану та адаптується до умов конкретного підприємства.

Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на ПП «Роднік» є:

- оцінка фінансового стану підприємства;
- вибір методики прогнозування фінансової діагностики;
- аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів для запобігання банкрутству.

Отже, система антикризового управління на ПП «Роднік» спрямована на своєчасне виявлення негативних тенденцій та використання антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності та запобігання кризовим ситуаціям у майбутньому.

## **Висновки до II розділу**

Аналіз динаміки ключових фінансово-економічних показників приватного підприємства «Роднік» за період з 2021 по 2023 роки свідчить про позитивну тенденцію у зростанні таких показників доходності, як виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності, фінансові результати до оподаткування та чистий фінансовий результат. Це свідчить про покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фінансовий стан є однією з ключових характеристик фінансово-господарської діяльності підприємства і визначається рівнем забезпеченості відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для ефективної господарської діяльності. Для оцінки фінансового стану використовується фінансова звітність. Аналіз фінансового стану ПП

«Роднік» за вказаний період показав зростання активів і пасивів підприємства, ефективне використання майна, зниження рівня зносу та зростання рівня надходження основних засобів. Також відзначається позитивна тенденція зростання показників ліквідності, фінансової стійкості й рентабельності.

Загалом, аналіз фінансового стану підприємства показав позитивну тенденцію у покращенні фінансових показників майнового стану, ліквідності й рентабельності. Однак показники ділової активності мали тенденцію до зниження. Водночас усі показники фінансової стійкості значно перевищували нормативні значення, що свідчить про стійкість фінансів підприємства та його фінансовий стан.

Формування системи антикризового управління на ПП «Роднік» передбачає оцінку фінансового стану, вибір методики прогнозування ймовірності банкрутства, аналіз динаміки фінансових показників та розробку заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям. Така система спрямована на своєчасне виявлення негативних тенденцій та запобігання кризовим ситуаціям, що може підвищити ефективність діяльності підприємства.

Також на підставі аналізу показників ПП «Роднік» визначено, що підприємству бракує вхідних і вихідних грошових потоків, у зв'язку з цим є необхідність збільшення цих грошових потоків за допомогою впровадження методів та стратегій зниження собівартості та шляхів кращого використання внутрішніх резервів, крім того в період кризи підприємству можна рекомендувати впроваджувати стратегію диверсифікації. В розділі 3 надані шляхи для вдосконалення недоліків та проблемних зон для ПП «Роднік». Виконання цих рекомендацій допоможе підприємству покращити ефективність системи моніторингу, підвищити безпеку та якість продукції, а також приймати більш обґрунтовані рішення.

### РОЗДІЛ III.

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЗОН НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «РОДНІК»

### 3.1. Розробка та обґрунтування проблемних зон підприємства

На сьогодні у будівельній галузі України спостерігається ряд взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. Роздробленість, хаотичність і непрозорість даних обмежують можливості для пошуку і прийняття стратегічних рішень, оцінки їх кінцевого ефекту та створюють перешкоди для впровадження нових методів і сучасних технологій у будівельну галузь в цілому.

17 лютого 2021 року Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації. У цій Концепції окреслені найбільш важливі проблеми у будівельній галузі, які потребують вирішення, а саме:

- значна ресурсоемність процесу будівництва;
- неефективне управління процесами проектування, будівництва і експлуатації через низький рівень комунікації між учасниками цих процесів;
- неефективне використання матеріальних ресурсів, спрямованих на будівництво, зокрема сировини та супутньої будівельної продукції, яка не може бути повторно використана;
- відсутність підходів до ефективного управління життєвим циклом об'єктів будівництва - від створення до припинення експлуатації, включаючи повторне використання їх частин для нових цілей;

— значне споживання енергії, виробленої з необновлюваних джерел палива, у будівельному секторі, що призводить до значного забруднення навколишнього середовища;

— застарілість нормативного забезпечення у будівництві, яке не відповідає сучасному рівню технологій будівництва;

— аварійність об'єктів, які експлуатуються.

Головною метою Концепції впровадження BIM-технологій в Україні є визначення механізмів для впровадження BIM-технологій у будівництво як інструменту для подальшого реформування, модернізації і цифрової трансформації будівельної галузі України.

На сьогоднішній день в інвестиційно-будівельній сфері розвинених країн відбуваються структурні зміни, що полягають у переході від акценту на проектування та будівництво до ефективного управління усім життєвим циклом об'єкта. Це означає планування і керування послідовними етапами існування об'єкта - від створення до ліквідації, включаючи повторне використання його частин для нових цілей.

Розвиток ефективної та конкурентоспроможної національної економіки в Україні потребує комплексної реформи будівельної галузі, важливою частиною якої є поступова цифрова трансформація. Аналіз найкращих світових та європейських практик показує, що серед найпрогресивніших цифрових технологій у будівництві є технології будівельного інформаційного моделювання (BIM-технології). Ці технології передбачають сучасний підхід до управління цифровою інформацією в будівництві і містобудуванні, що базується на спільному цифровому представленні об'єкта для полегшення процесів проектування, будівництва та експлуатації з метою забезпечення надійної основи для прийняття рішень.

Суть Концепції BIM-технологій полягає в створенні та спільному використанні будівельної інформаційної моделі об'єкта будівництва (BIM-моделі об'єкта). Ця модель включає набір структурованих і



неструктурованих інформаційних контейнерів (даних) в межах цілісної інформаційної системи. Вона містить необхідні геометричні, фізичні, функціональні та інші характеристики об'єкта, на основі яких розробляється документація, що супроводжує всі етапи життєвого циклу об'єкта (проектна та кошторисна документація, рекомендації щодо експлуатації).

Українська будівельна галузь на сьогодні має дуже низький рівень цифровізації, і лише деякі організації використовують BIM-технології. Тому впровадження BIM-технологій є одним із ключових кроків у цифровій трансформації будівництва [51, с.74].

BIM-технології є новаторським підходом до управління цифровою інформацією в будівництві. Цей підхід передбачає збір і комплексну обробку всієї інформації про об'єкт, включаючи архітектурно-конструкторську, технологічну, економічну та іншу інформацію. Застосування BIM-технологій дозволяє створювати віртуальну модель об'єкта до початку будівництва та відслідковувати всі етапи його життєвого циклу - від проектування до зведення, експлуатації та демонтажу. Це сприяє підвищенню безпеки та надійності будівель, оперативному управлінню будівництвом та контролю якості виконання робіт, зменшенню ймовірності помилок у проектах, зниженню вартості будівництва та оптимізації витрат на експлуатацію.

Концепція BIM-технологій визначає механізми впровадження цих технологій у будівництво як інструменту для подальшої цифрової трансформації будівельної галузі України.

Реалізація Концепції BIM-технологій передбачає ряд заходів на період до 2026 року для ПП «Роднік». У першому етапі, що триватиме до 2025 року, планується:

- розробити та затвердити необхідні зміни до законодавства;
- узгодити національні стандарти з міжнародними;
- затвердити класифікатори будівель і будівельної продукції;

- розробити методику визначення життєвого циклу об'єктів будівництва;
- забезпечити навчання з використання BIM-технологій у будівництві.

На наступному етапі, у період між 2025 та 2026 роками, передбачається:

Повне оновлення будівельних норм з урахуванням особливостей використання BIM-технологій.

Реалізація пілотних будівельних проектів з використанням будівельного інформаційного моделювання на рівні не менше ніж 10% від усіх проектів будівництва, що фінансуються державним бюджетом.

Фінансування необхідних ресурсів, як матеріальних, так і трудових, для виконання плану заходів з реалізації Концепції BIM-технологій, буде здійснюватися за рахунок бюджетних призначень, передбачених на відповідні роки для міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, коштів міжнародної технічної допомоги та інших джерел, що не суперечать законодавству.

Очікувані результати впровадження BIM-технологій в українську будівельну галузь та економіку в цілому включають:

Підвищення доступності, прозорості й відкритості інформації про об'єкти будівництва.

Можливість повного використання накопиченої бази даних та знань про об'єкт будівництва всіма зацікавленими сторонами проекту на всіх етапах життєвого циклу об'єкта.

Підвищення ресурсоекономічності будівельної галузі, зниження витрат та підвищення ефективності будівництва за рахунок автоматизації проектування та будівництва, оперативного коригування вартості та ефективного моніторингу процесу будівництва.

Актуалізація нормативного забезпечення у будівництві з урахуванням особливостей використання BIM-технологій.

Зменшення споживання енергії будівлями за рахунок вибору оптимальних показників енергоефективності під час проектування.

Підвищення інвестиційної привабливості будівельної галузі та конкурентоспроможності українських компаній [32, с.72].

ПП «Роднік» варто розглянути стратегію «інноваційного розвитку», щоб впроваджувати сучасні інноваційні технології у будівництві. Інновації для будівельних підприємств, включаючи ПП «Роднік», можуть виявитися у нових технологіях монтажу будівельних конструкцій, новому процесі будівництва, новому дизайні будівельних матеріалів та іншому.

Особливу увагу слід звернути на цікаву інноваційну технологію зведення панельних будинків, що використовує панелі SIP (Structural Insulated Panels – структурні теплоізоляційні панелі). SIP-технологія є канадською, вона перевірена часом, оскільки використовується в західних країнах, таких як Канада, США і країни Європейського Союзу, з 50-х років ХХ століття. Вона була розроблена для будівництва будинків в екстремальних погодних умовах північної Канади та Аляски [19, с.71].

Основою даної технології будівництва є використання конструкційних теплоізолюючих панелей SIP. Кожна така панель складається з двох орієнтовано-стружкових плит OSB (oriented strand board), між якими знаходиться утеплювач у вигляді твердого пінополістиролу. Особливість плит OSB полягає в тому, що їх міцність та здатність утримувати кріплення забезпечується не стільки в'язким матеріалом, скільки довжиною стружки. Плита складається з орієнтовано-стружкової структури, яка забезпечує високу міцність та еластичність.

Для виготовлення комплекту панелей для проекту дома площею 100 м<sup>2</sup> необхідно кілька днів. Монтаж будинку на готовому фундаменті здійснюється протягом 3-7 днів. Розробники цієї технології стверджують, що такі будинки можуть експлуатуватись в температурному діапазоні від -50°C до +400°C, забезпечуючи при цьому комфортне проживання. Теплотехнічний розрахунок стінових панелей для наших погодних умов

показує, що товщина кожної OSB плити повинна бути 10 мм, а товщина пінополістиролу – 140 мм. Це гарантує не лише відповідність нормам, але й перевищення їх. Теплозберігаючі властивості стіни з панелей товщиною 160 мм еквівалентні цегляній кладці в 2,9 м.

Інноваційна SIP-технологія дозволяє будувати панельні будинки висотою в два-три поверхи з різноманітними планувальними рішеннями і будь-якою площею, а також використовувати цю технологію під час реконструкції старих будинків з цегли та бетону. Всі складові конструкції будівлі виготовляються промисловим способом в цеху, а на майданчику виконуються лише збірка, монтаж комунікацій та внутрішні роботи з використанням сухих процесів [19, с.71].

Підхід з використанням бетону застосовується лише на початковому етапі підготовки фундаменту. Стіни не потребують штукатурки. Зварювальні роботи не виконуються. Монтаж комунікацій є простим, економічним і швидким процесом. Будинки будуються швидко і здаються в експлуатацію власникам протягом 1–2 місяців, в залежності від площі та складності проекту.

ПП «Роднік» вважає за доцільне застосування стратегії «інноваційного розвитку», що базується на сучасних інноваційних технологіях та будівельних інноваціях. Основною стратегічною метою при цьому є збільшення обсягів збуту будівельно-монтажних робіт та послуг за допомогою використання сучасних інновацій у будівництві. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на українському ринку будівельно-монтажних робіт і збільшить його прибуток.

Основними напрямками реалізації стратегії «інноваційного розвитку» для ПП «Роднік» є:

- розширення ринку збуту будівельних послуг;
- впровадження інноваційних технологій та екологічно чистих будівельних матеріалів без використання шкідливих хімічних речовин;
- стимулювання продажу будівельно-монтажних послуг;

— участь у престижних рекламних конкурсах для зміцнення іміджу підприємства.

Для досягнення цілей розширення обсягу будівельно-монтажних робіт ПП «Роднік» планує:

— використовувати гнучку систему цінових знижок для оптових замовлень;

— розміщувати прайс-листи та рекламні оголошення в Інтернеті;

— надавати споживачам кредити або розстрочку платежів;

— впроваджувати інноваційні технології монтажу та обробки будівельних матеріалів;

— активно рекламувати основні переваги будівельно-монтажних послуг та цінові знижки через Інтернет та на власному сайті підприємства.

ПП «Роднік» повинно постійно працювати над рекламою своїх будівельно-монтажних робіт. Сьогодні реклама має велике значення для зміцнення конкурентоспроможності підприємства, але в будівельному секторі діють свої правила гри. Наприклад, для масових товарів (наприклад, фарби, вікна, двері, фурнітура) потрібно розвивати нові ідеї та запам'ятовувані психологічні образи, що привертають споживачів і розширюють ринки збуту. Для ексклюзивних товарів (наприклад, будівельне устаткування, опалубки) застосовуються інші стратегії. Реклама будівельних послуг повинна акцентувати увагу на особливостях і перевагах послуг. Часто використовується прихована реклама у мас-медіа та ознайомлювальні статті в спеціалізованих виданнях. Багато підприємств створюють свої веб-сайти з докладним описом продукції та послуг, що є частиною рекламної кампанії.

Пропонуємо ПП «Роднік» використовувати рекламні звернення до потенційних споживачів на власному сайті та в Інтернеті, підкреслюючи переваги будівельно-монтажних робіт з використанням інноваційних технологій та екологічно чистих будівельних матеріалів.

Також, на веб-сайті ПП «Роднік» можна розміщувати банерну та контекстну рекламу.

Після визначення стратегії «інноваційного розвитку» ПП «Роднік» може реалізувати ряд заходів, що сприятимуть її втіленню [40, с.512]:

1. Глибоке вивчення потреб клієнтів. Умови жорсткої конкуренції вимагають від споживачів уважного відбору підприємств, що надають будівельно-монтажні послуги.

2. Стимулювання збуту будівельних робіт. Постійним клієнтам можна пропонувати знижки та поощрення за додаткові замовлення. Для привертання нових клієнтів, які можуть вже користуватися послугами конкурентів, можна розробити програми заохочення, такі як лояльні пропозиції та знижки, що залежать від обсягу замовлення. Також можна розглянути можливість стимулювання збуту, пропонуючи знижки при замовленні декількох однотипних чи різноманітних продуктів.

3. Аналіз конкурентів. Вивчення конкурентів дозволяє не лише оцінити власні можливості та перспективи, а й вивчити їхні інноваційні підходи у будівництві для подальшого використання власних ресурсів на розробку новацій.

4. Підвищення кваліфікації персоналу. Професіоналізм кадрів, як менеджерів, так і фахівців, є ключовим для збереження конкурентоспроможності підприємства.

5. Рекламна кампанія. Для підвищення відомості про будівельні послуги варто активізувати рекламну діяльність та використовувати Інтернет-ресурси.

Для успішної реалізації стратегії «інноваційного розвитку» рекомендується призначити директора ПП «Роднік» відповідальним за цей напрямок. Впровадження інноваційних підходів в будівництві сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на будівельному ринку України.

### **3.2. Заходи щодо покращення показників діяльності підприємства**

Фінансовий стан будівельного підприємства «Роднік» залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Основним завданням оцінки фінансового стану підприємства є своєчасне виявлення й усунення недоліків у фінансовій діяльності, знаходження управлінських рішень для поліпшення фінансового стану підприємства та уникнення його банкрутства.

Основними шляхами покращення фінансового стану є мобілізація внутрішніх резервів підприємства - явних та прихованих. Пошук резервів для покращення фінансового стану підприємства проводиться шляхом ґрунтовної оцінки всіх складових його діяльності.

Удосконалення фінансового стану можливе за рахунок збільшення вхідних та зменшення вихідних грошових потоків. Підвищення розмірів вхідних грошових потоків можливе за рахунок збільшення виручки від реалізації, продажу частини основних фондів, рефінансування дебіторської заборгованості.

Одним з основних напрямків пошуку резервів є зменшення вихідних грошових потоків, до них належать:

- оплата товарів, робіт, послуг, що належать до валових витрат; оплата товарів, робіт, послуг, що не належать до валових витрат;
- здійснення реальних та фінансових інвестицій; сплата податків та інших платежів до бюджету;
- повернення капіталу, який був залучений на фінансовому ринку.

На обсяги останніх двох напрямків підприємство впливати важко. Розмір податкових та інших платежів до бюджету залежить від встановленого державою порядку оподаткування, ставок та термінів

сплати. Обсяги платежів та відсотків визначаються умовами кредитних договорів та умовами випуску облігацій. Можливості впливу на перші три напрямки є ширшими.

Зниження собівартості продукції та витрат, які покриваються за рахунок прибутку, є основним внутрішнім резервом для підвищення платоспроможності ПП «Роднік». Адже, кожне підприємство має свої унікальні особливості, які впливають на собівартість, такі як обсяг виробництва, асортимент продукції, технічний рівень виробництва, організація праці та умови праці, а також ціна продукції.

Зниження собівартості можливе шляхом економії ресурсів, які використовуються у виробництві. Для цього можна використовувати різні методи, такі як механізація та автоматизація виробництва, використання прогресивних технологій та модернізація обладнання. Також важливо підвищити вимоги до якості сировини, що надходить від постачальників.

У зв'язку з конкурентним середовищем, важливо оптимізувати збутову політику, наприклад, за допомогою надання знижок, помірною зниження цін або масової реклами. Для оптимізації дебіторської заборгованості важливо вибирати найбільш доцільні строки платежу та форми розрахунків зі споживачами. Незважаючи на значні обсяги дебіторської заборгованості, доцільно надавати відстрочку платежу, оскільки це сприяє збільшенню обсягів реалізації та, відповідно, прибутку. Однак, це може призвести до додаткових витрат через короткострокові банківські кредити для компенсації дебіторської заборгованості.

Одним з ключових напрямків для підвищення фінансової стабільності будівельної підприємства «Роднік» є використання внутрішніх резервів. Це включає такі заходи:

- реструктуризацію активів компанії;
- заходи, спрямовані на зміну структури та складу активів у балансі;



— перетворення матеріальних та фінансових активів у грошову форму.

У рамках реструктуризації активів ПП «Роднік» є сенс застосувати підхід мобілізації прихованих резервів. Більшість резервів відновлення платоспроможності відносяться до прихованих. Приховані резерви - це частина капіталу, що не відображена в балансі. Розмір прихованих резервів на активному боці балансу дорівнює різниці між балансовою вартістю окремих майнових об'єктів компанії та їх реальною вартістю. Для виявлення та мобілізації прихованих резервів використовуються такі методи:

Експертний метод, що базується на визначенні причино-наслідкових зв'язків між станом окремих напрямків діяльності компанії та обсягом формування чистого грошового потоку. Результати цього методу залежать від досвіду та професіоналізму експерта.

Метод зовнішнього порівняльного аналізу, який полягає у співставленні показників діяльності компанії з аналогічними підприємствами. Якість висновків залежить від коректності аналізу та точності інформації.

Метод внутрішнього порівняльного аналізу, що використовується для пошуку резервів відновлення платоспроможності на підприємствах з однаковою діяльністю та структурою.

Метод функціонально-вартісного аналізу, який спрямований на визначення нових технічних та управлінських рішень для раціоналізації витрат та підвищення якості продукції.

Додатковим напрямком покращення фінансового стану є його передбачення та систематичний контроль, що є ключовим для ефективного управління та впливу на показники діяльності. Необхідно постійно використовувати інформацію про стан і зміни у фінансовій сфері підприємства, щоб забезпечити оптимальне керівництво та уникнути потенційних ризиків.

Система заходів для підтримки економічної стійкості підприємства «Роднік» повинна включати:

- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх умов;
- розробку заходів щодо зменшення зовнішньої вразливості;
- розробку планів у разі виникнення проблемних ситуацій, проведення попередніх заходів для їх уникнення;
- впровадження практичних планів у разі кризових ситуацій, прийняття ризикованих рішень у разі відхилень у розвитку ситуації;
- координацію дій всіх учасників та контроль за виконанням заходів та їх результатами.

Саме такі умови можуть забезпечити систему моніторингу кожного елемента економічної стійкості підприємства, що надасть можливість оптимізувати їх відповідно до перспектив розвитку.

### **3.3. Впровадження інноваційних стратегій як напрям підвищення ефективності виявлення проблемних зон за допомогою фінансових показників**

Сучасні кризові явища на вітчизняних підприємствах в будівельно-монтажній галузі переважно спричинені недостатньою інноваційною активністю, що призводить до падіння результативності фінансово-господарської діяльності.

У сучасних умовах господарювання підприємство повинно зосередитися на антикризовому управлінні, базованому на інноваціях, для підвищення його інноваційної активності. Лише підприємства, які своєчасно реагують на інноваційні виклики, успішно вирішують завдання фінансового забезпечення та мають якісну інформаційну підтримку для ухвалення управлінських рішень, можуть досягти необхідного рівня

конкурентоспроможності. Решта підприємств змушені боротися за виживання.

Створення та втілення ефективної антикризової стратегії є одним з ключових напрямків антикризового управління для ПП «Роднік». Формування, розробка та реалізація стратегії підприємства вимагає визначення його глобальної мети, завдань і наявних ресурсів, напрямків його економічної та організаційної поведінки на ринку, враховуючи усі умови зовнішнього середовища, які мають тенденцію до змін [54, с.169].

Стратегія підприємства-інноватора повинна спрямовуватися на зменшення витрат на створення та просування інновацій або на диференціацію товару за допомогою інноваційного дизайну, сервісу та функціональних характеристик. У сучасних умовах економічної нестабільності принципові інновації можуть зацікавити світовий ринок, а вдосконалюючі інновації - регіональних споживачів.

Малому підприємству «Роднік», яке самостійно реалізовує інновації та має обмежені ресурси (фінанси, кадри), важко обрати стратегічний напрямок через наступні чинники:

- наявність вільних коштів у підприємства та можливість їх залучення до реалізації інновації;
- рівень попиту на інновації або ступінь новизни розробки.

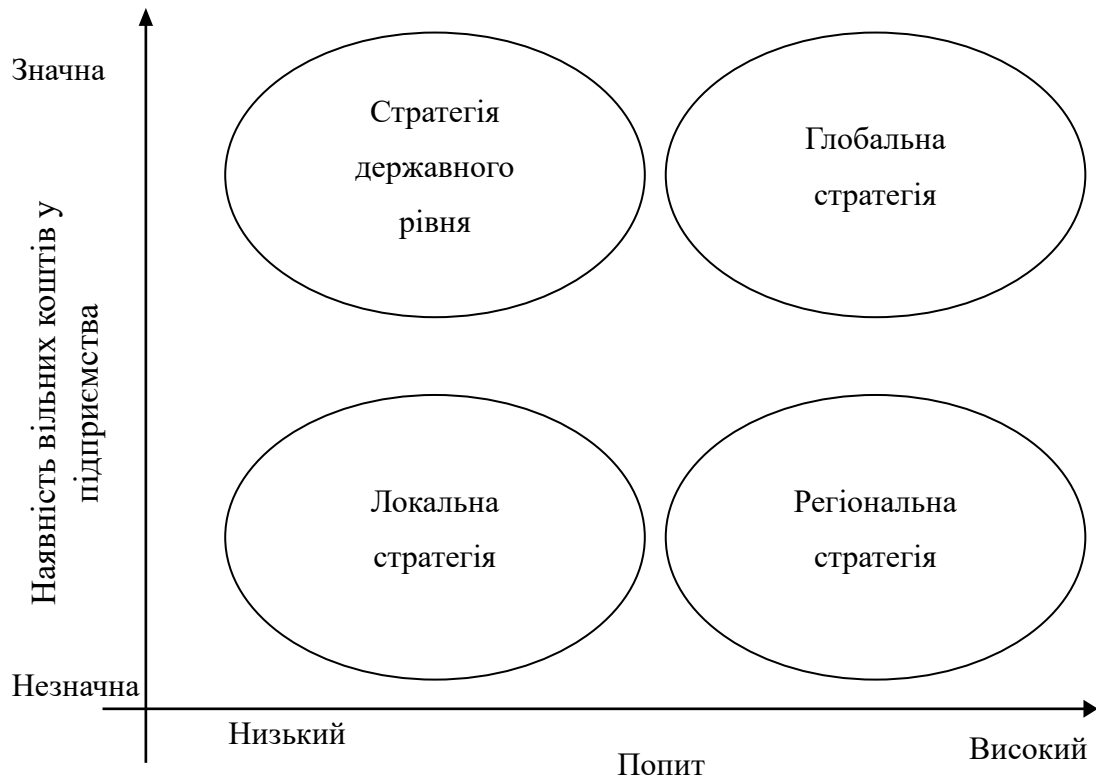


Рис. 3.1. Масштаби інноваційних стратегій підприємства [54]

Вибір стратегій підприємства залежить від двох основних чинників, як показано на рисунку 3.1:

Глобальна (міжнародна) стратегія може бути використана на перенасиченому міжнародному ринку, якщо пропозиція є унікальною (наприклад, дешеве виробництво на основі нових джерел енергії).

Стратегія державного рівня орієнтована на максимальне пристосування до місцевих потреб і національних пріоритетів (наприклад, діяльність, пов'язана з переробленням нафти та газу в регіоні).

Стратегія регіонального рівня може бути застосована підприємствами-інноваторами у випадку обмежених коштів та стабільного попиту. Ця стратегія застосовується до товарів, що задовольняють універсальні потреби.

Локальна стратегія може бути використана у випадку необхідності зменшення витрат або при невеликому попиті на ринку.

Головні цілі для ПП «Роднік» - це досягнення високих прибутків, доходів та мінімізація витрат. Інноваційні розробки можуть мати як локальний, так і глобальний характер і бути популярними на різних ринках.

Розробка інноваційної стратегії повинна бути відповідною загальній стратегії підприємства. Метою інноваційної політики для ПП «Роднік» можуть бути:

- збільшення ринкової частки;
- досягнення лідируючих позицій на ринку (в окремому сегменті);
- диверсифікація виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності;
- зменшення витрат на виробництво та економія ресурсів.

При просуванні інноваційного продукту стратегія підприємства повинна спрямовуватися на зменшення витрат. Існують різні стратегії, які можна використовувати в залежності від потреб інновації:

- наступальна (агресивна) - досягнення технологічного та ринкового лідерства шляхом створення і впровадження нових продуктів на основі сучасних технологій;
- оборонна (захисна) - вихід на нові ринки завдяки новітнім технологіям;
- імітаційна - збереження національного ринку шляхом копіювання технологій конкурентів;
- стратегія «ніші» - зосередження на особливій ніші ринку з нетиповими потребами.

Для ПП «Роднік» можна також виокремити такі інноваційні стратегії:

- стратегія виведення на ринок нового товару;
- стратегія створення нового методу виробництва;

- стратегія виходу на новий ринок;
- стратегія застосування нового джерела ресурсів виробництва;
- стратегія створення нової організації.

Багато класифікацій не враховують ризикованість, притаманну інноваційній діяльності.

Таблиця 3.1

## Стратегії технологічних інновацій, рекомендовані для ПП «Роднік»

№ з/п	Ринок	Товар	Технологія	
			Нова	Існуюча
1	1	2	3	4
2	Новий	Новий	Архітектурна стратегія	Стратегія сімейства споріднених інновацій
		Існуючий	Стратегія зовнішніх модифікуючих інновацій	Стратегія зовнішньої дифузії інновацій
3	Існуючий	Новий	Стратегія заглиблюючих інновацій	Стратегія горизонтальної дифузії інновацій
		Існуючий	Стратегія внутрішніх модифікуючих інновацій	Стратегія розвивальної дифузії інновацій

За видами ризику для ПП «Роднік» виокремлено 4 основних типів стратегій, що відрізняються за видами ризику [21 с.71]:

Стратегія внутрішнього підприємства базується на оцінці витрат та перспектив розвитку виробничих можливостей, аналізі конкурентної позиції підприємства. Вона передбачає оцінку конкурентного, «імітаційного» та потенційного ризиків скорочення попиту.

Стратегія взаємодії між підприємствами базується на концепції «підряду» та оцінці можливого розподілу та передачі партнерам економічного ризику.

Стратегія інтернаціоналізації застосовується при виході на нові ринки збуту та оцінці міжнародного ризику.

Стратегія диверсифікації акцентує увагу на можливостях підприємства умовах економічного спаду та включає оцінку ризику при заміні продукції або ринку її реалізації.

На рівні підприємства при розробці інноваційної стратегії та формуванні тактики діяльності необхідно враховувати фактори ризику, які визначаються двома аспектами:

1. Об'єктом і характером ресурсів, що доступні ПП «Роднік».
2. Ринковими позиціями та загальноспоживчою структурою.

Вибір стратегій підприємством повинен бути згідно з впливом зовнішнього середовища, можливостями та ресурсами самого підприємства, а також з урахуванням можливих ризиків та їхнього розміру. Тому важливо обирати стратегії, враховуючи рівень ризику. У таблиці 3.2 представлена шкала вибору стратегій в залежності від рівнів ризику ( $P_i$ ). Ця шкала обґрунтована тим, що існують різні методи для розрахунку ризику ( $P_i$ ), серед яких підприємство може обрати найбільш доцільний.

Також існує загальновідома шкала класифікації ризику, що використовується у статистичних методах (0 – безризикова зона; 0-0,25 – зона мінімального ризику; 0,25-0,5 – зона підвищеного ризику; 0,5-0,75 – зона критичного ризику; 0,75-1 – зона неприпустимого ризику). Розрахований підприємством рівень ризику може бути порівняний з цією шкалою для обрання відповідної стратегії. Таким чином, вибір стратегій підприємства повинен бути узгодженим не тільки з впливом зовнішнього середовища, можливостями та ресурсами самого підприємства, а й з урахуванням можливих ризиків та їхніх розмірів. Варто відзначити, що стратегії, спрямовані на впровадження кардинальних інновацій, є більш ризиковими та потребують значних маркетингових, виробничих, технологічних та інших витрат [54 с.170].

Таблиця 3.2

Шкала вибору стратегій, залежно від розмірів ризику

Діапазон значень $P_i$	Можливі стратегії		
$0,00 \leq P_i \leq 0,25$	Стратегія всередині	Стратегія інтернаціоналізації	Стратегія взаємодії
$0,25 < P_i \leq 0,50$			

$0,50 < P_i \leq 0,75$	підприємства	Стратегія диверсифікації	підприємств
$0,75 < P_i \leq 1$	Відмовитись від реалізації стратегії		

Реалізація інноваційних стратегій є важливим компонентом антикризового управління для ПП «Роднік», цілі якого змінюються відповідно до стадії кризового управління: передкризової, кризової і післякризової. На передкризовій стадії підприємства бажають зміцнити своє положення на ринку з найменшими ризиками, використовуючи вже відомі технології. Одночасно, їхній подальший розвиток вимагає нових розробок. Наукові дослідження прямо пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємства. Метою інвестиційної політики може бути досягнення певного рівня прибутку. У випадку фінансового оздоровлення такою метою буде виживання підприємства.

Крім того, антикризове управління може здійснюватися також на основі інновацій, що вимагають інвестицій. Інноваційна активність відображає досягнутий рівень економічного розвитку підприємства і відкриває перспективи для подальшої роботи з його відновлення. Ця активність визначається інтенсивністю використання інноваційного потенціалу через ресурсну і результативну складові. Для оцінювання інноваційної активності застосовують три підходи:

Формальний підхід дозволяє поділити всі організації на дві групи: інноваційно-активні і інноваційно-неактивні. Приналежність до першої групи визначається фактом виконання заходів, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Основна мета - визначити види діяльності, які можна класифікувати як інноваційні.

Ресурсно-витратний підхід базується на визначенні різних ресурсів, виражених у грошовому еквіваленті, які організація використовує на всіх етапах інноваційного процесу. Для його реалізації потрібно визначити:



Реалізація інноваційних стратегій є важливим елементом антикризового менеджменту, чії цілі змінюються залежно від стадії кризового управління на ПП «Роднік»: передкризової, кризової і післякризової. На передкризовій стадії підприємства мають бажання зміцнити свою позицію на ринку з мінімальними ризиками, використовуючи вже наявні технології. У той же час, їхній подальший розвиток потребує впровадження нових розробок. Наукові дослідження прямо пов'язані з інвестиційною діяльністю підприємства. Метою інвестиційної політики може бути досягнення певного рівня прибутку. У випадку фінансового оздоровлення ціллю може бути виживання підприємства.

Крім того, антикризове управління може здійснюватися також на основі інновацій, які потребують інвестицій. Інноваційна активність відображає досягнутий рівень економічного розвитку підприємства і відкриває перспективи для подальшої роботи з його відновлення. Ця активність визначається інтенсивністю використання інноваційного потенціалу через ресурсну і результативну складові. Для оцінювання інноваційної активності застосовують три підходи:

Формальний підхід дозволяє класифікувати всі організації на дві групи: інноваційно-активні і інноваційно-неактивні. Приналежність до першої групи визначається фактом виконання заходів, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Основна мета полягає в тому, щоб визначити види діяльності, які можна вважати інноваційними [21, с.71].

Ресурсно-витратний підхід ґрунтується на визначенні різних ресурсів у грошовому еквіваленті, які організація витрачає на всіх етапах інноваційного процесу. Для його реалізації потрібно визначити:

- види діяльності, які визначаються як інноваційні;
- види ресурсів і витрат, які будуть враховані при оцінці.

Підхід, що ґрунтується на результаті, полягає в ідентифікації можливих вигод, які може отримати підприємство від інноваційної

діяльності, та їхньої оцінки у грошовому виразі. Для реалізації цього підходу необхідно визначити ефекти, які будуть враховані при оцінці інноваційної активності.

Для ПП «Роднік» можна рекомендувати такі групи ефектів, що використовують в європейському бізнесі: ефекти економії витрат та ефекти внеску в ринкову вартість бізнесу.

Ефекти економії витрат включають економію витрат на виробництво і реалізацію продукції (послуг) за аналізований період як результат техніко-технологічних інновацій; транзакційні витрати як результат організаційно-управлінських інновацій; виплати, пов'язані з травматизмом і професійними захворюваннями, а також екологічні штрафи як результат соціальних інновацій.

Ефект внеску в ринкову вартість бізнесу полягає в внеску матеріальних активів, створених в результаті продуктивних і техніко-технологічних інновацій; нематеріальних активів, створених в результаті продуктивних і техніко-технологічних інновацій; неідентифікованих елементів інтелектуального капіталу (гудвіл), що відображають результат організаційно-управлінських і соціальних інновацій.

Отже, кризові явища на вітчизняних підприємствах виникають через недостатню інноваційну активність. Антикризове управління на основі інновацій передбачає підвищення інноваційної активності та впровадження інноваційних стратегій з метою подолання кризових явищ для ПП «Роднік».

### **Висновки до III розділу**

В умовах сучасного господарювання, підприємствам, що прагнуть досягти успіху, необхідна інноваційна антикризова стратегія. Це передбачає активне впровадження нових технологій та методів роботи для

підвищення конкурентоспроможності. Ті, хто не адаптується до інноваційних вимог, ризикують опинитися у скрутному становищі.

Будівельна галузь України стикається з низкою проблем, однією з яких є відсутність систематизованого обміну цифровою інформацією. Це ускладнює прийняття стратегічних рішень, оцінку їх ефективності та впровадження нових технологій.

BIM-технології (Building Information Modeling) пропонують сучасний підхід до управління цифровою інформацією в будівництві. Цей метод ґрунтується на створенні спільного цифрового представлення об'єкта, що полегшує процес проектування, будівництва та експлуатації.

ПП «Роднік» рекомендується впровадити стратегію "інноваційного розвитку", яка передбачає використання сучасних технологій, таких як панельні будинки з SIP-панелей. Це дозволить збільшити обсяги збуту, посилити конкурентоспроможність та підвищити прибуток.

Для превентивного антикризового управління рекомендується створити групу з фінансових менеджерів. Її головною метою буде раннє виявлення та подолання фінансових криз. Розроблені ними заходи стануть інструментом для розробки дієвої антикризової програми, що відповідає інтересам ПП «Роднік»..

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розглянуті в роботі теоретико-методологічні та практичні аспекти моніторингу показників діяльності в менеджменті організації в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища дають можливість зробити наступні висновки.

Для вирішення першого завдання дипломної роботи було досліджено теоретичні засади системи моніторингу показників діяльності в менеджменті організації. Зокрема, було розкрито ряд аспектів.

Поняття та сутність системи моніторингу: система моніторингу - це процес збору, аналізу та інтерпретації даних про діяльність підприємства з метою оцінки його результативності та ефективності. Її ключовими завданнями є відстеження прогресу в досягненні цілей, виявлення та усунення проблем, підвищення ефективності роботи та підзвітність перед зацікавленими сторонами.

Роль та значення системи моніторингу: система моніторингу відіграє важливу роль у забезпеченні успішного функціонування та розвитку підприємства. Вона допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищувати конкурентоспроможність та досягати стратегічних цілей.

Основні принципи побудови системи моніторингу: при розробці системи моніторингу необхідно враховувати ряд принципів, таких як чітке визначення цілей, комплексність та всебічність показників, об'єктивність та достовірність інформації, своєчасність та періодичність збору даних, наочність та зрозумілість представлення результатів.

Види та класифікація систем моніторингу: існує різноманіття систем моніторингу, які класифікуються за різними критеріями, такими як охоплення сфер діяльності, рівень деталізації, методи збору даних, періодичність моніторингу тощо.

Методи та інструменти моніторингу: для проведення моніторингу використовуються різноманітні методи та інструменти, такі як аналіз документації, опитування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, комп'ютерні програми тощо.

Для вирішення другого завдання дипломної роботи проведено аналіз приватного підприємства «Роднік» – основними напрямками діяльності якого є будівництво житлових і нежитлових будівель, будівельно-монтажні роботи, будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій, торгівля будівельними матеріалами. Сьогодні основна мета ПП «Роднік» – формування такого асортименту будівельних послуг, який приносить би підприємству прибуток, задовольняв запити споживачів та мав перспективи на будівельному ринку.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ПП «Роднік» за 2021-2023 рр. показав позитивну тенденцію зростання таких показників доходності, як: виручка від реалізації продукції, валовий прибуток, фінансові результати від операційної діяльності, фінансові результати до оподаткування та чистий фінансовий результат, що означає покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.

Проведений аналіз фінансового стану ПП «Роднік» за 2021-2023 рр. показав позитивну тенденцію покращення фінансових показників майнового стану, ліквідності й рентабельності. Але показники ділової активності підприємства у 2021-2023 рр. мали тенденцію зниження. Проте усі показники фінансової стійкості суттєво перевищували нормативні значення, що свідчить про фінансову стійкість підприємства протягом 2021-2023 рр., а, отже, й стійкій фінансовий стан.

Головною метою використання системи антикризового управління у ПП «Роднік» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку діяльності в умовах економічної нестабільності. Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на ПП «Роднік» є: оцінювання фінансового стану підприємства; вибір методики

прогнозування фінансової загрози; аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів щодо запобігання банкрутству. Проведений аналіз фінансової загрози ПП «Роднік» за моделями Альтмана та Таффлера показали, що у 2021-2023 рр. погіршення стану підприємства не загрожувало.

Для вирішення другого завдання дипломної роботи виявлено, що:

Антикризове управління може також здійснюватися на основі інновацій, які вимагають інвестицій. Інноваційна активність характеризує досягнутий рівень економічного розвитку підприємства і відкриває перспективи для подальшої роботи з доведення його до норми. Стратегія підприємства-інноватора має бути спрямована на визначення та реалізацію дій із зменшення витрат на створення та просування інновації або диференціацію товару завдяки інноваційному дизайну, сервісу, функціональним характеристикам. Розробка інноваційної стратегії має узгоджуватися загальною стратегією підприємства. Реалізація інноваційних стратегій є важливим елементом в системі моніторингу показників менеджменту, цілі якого змінюються у відповідності зі стадією антикризового управління: передкризове, антикризове і посткризове.

Сьогодні будівельна галузь України має ряд взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системного процесу обміну цифровою інформацією. 17.02.2021 Кабінет Міністрів України схвалив Концепція BIM- технологій. BIM-технології – сучасний інноваційний підхід до управління цифровою інформацією, що застосовується у будівництві та передбачає збір і комплексну обробку всієї архітектурно-конструкторської, технологічної, економічної та іншої інформації про об'єкт. Для ПП «Роднік» розроблена та обґрунтована стратегія «інноваційного розвитку». Стратегічною метою ПП «Роднік» при впровадженні стратегії «інноваційного розвитку» є збільшення обсягів збуту будівельно-монтажних робіт та послуг за допомогою застосування сучасних інновацій в будівництві. Це посилить не тільки конкурентоспроможність

підприємства на українському ринку будівельно-монтажних робіт, а й збільшить прибуток підприємства.

ПП «Роднік» запропоновано створити групу антикризового управління, яка буде складатися із фінансових менеджерів підприємства. Головною метою групи антикризового управління є превентивне антикризове управління, яке ґрунтується на своєчасній ідентифікації кризових явищ і передбачає розробку заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям. Вважаємо, що група фінансових менеджерів антикризового управління ПП «Роднік» має здійснювати заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи. Розроблені заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ПП «Роднік».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алькема В. Г., Кузуб С. В. Моніторинг загроз фінансово-економічній безпеці суб'єкта господарської діяльності. Вчені записки Університету «КРОК». 2017. Випуск 48. С. 101–112.
2. Бандоріна Л. М. Моделювання системи аналізу фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Бандоріна, К. О. Удачина, А. Д. Татарчук // Проблеми економіки та політичної економії. - 2019. - № 1. - С. 127- 135. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/perp\\_2019\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/perp_2019_1_11)
3. Біловодська О. А., Рибалка М.В. Показники оцінки ефективності функціонування торговельних підприємств. Економічні проблеми сталого розвитку. 2013. Т. 4. С. 21–22.
4. Боденчук Л. Б., Чернова Л. О. Аналіз стану та ефективності використання основних засобів підприємств України Причорноморські економічні студії, 2023, № 58. Частина 1.С. 96-102.
5. Боденчук Л.Б., Ліганенко І.В., Горбаченко С.В., Клевтевич Р.В. Бізнес-планування. Навчальний посібник ОНУ. Фенікс 2022. Одеса. 272 с.
6. Боденчук Л.Б., Лютфалієва Л.С., Надьон А.О. Організація та ефективність моніторингу діяльності підприємства. Науковий погляд: економіка та управління, Випуск № 2 (86), 2024. С.54-59.
7. Бодруг Т. М. Сутність аналізу та управління фінансовим станом підприємств України [Електронний ресурс] / Т. М. Бодруг, Л. С. Гаватюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 22(1). - С. 20-24. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg\\_2018\\_22\(1\)\\_\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg_2018_22(1)__6)
8. Борецька Н. П., Півторак Д. І. Моніторинг бізнес-середовища як інструмент забезпечення стратегії розвитку підприємства. Бізнес-навігатор. 2018. Випуск 6(49).



9. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2016. – 292 с.

10. Воронкова Т. Є. Формування системи моніторингу на підприємстві у сучасних умовах господарювання / Т.Є. Воронкова, К. В. Грищук // Економічна наука. Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 82-84.

11. Галіцин В. К., Ус Р. Л. Моніторинг та аудит інформаційних технологій у системі управління організації. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2019. Вип. 147. С. 256–262.

12. Гогой І.Д. Аналіз і оцінка фінансового стану підприємства / І.Д. Гогой [Електронний ресурс]. – URL: <http://archive.nbu.gov.ua>

13. Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. / Горго І.О. // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. № 11. – С. 29-42.

14. Гончарук І. В. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств: механізм формування та аналітична оцінка (на прикладі Ялтушківської дослідно-селекційної станції ІБК і ЦБ НААН України) [Електронний ресурс] / І. В. Гончарук, В. І. Старосуд, Т. О. Мулик // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2018. - № 3. - С. 18-34. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp\\_2018\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_3_4)

15. Деменіна О.М. Організаційно-економічний механізм оперативного контролінгу на промисловому підприємстві дис / Деменіна Олена Миколаївна; Київський національний університет технології та дизайну. - К., 2018. - 190 с.

16. Дериколенко О. М. Особливості вибору інноваційних стратегій промисловими підприємствами / О. М. Дериколенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 2. – С. 78-83.

17. Довгань Ю. В. Аналіз фінансового стану як ключовий етап оцінки рівня інвестиційної привабливості підприємства // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2018. - № 3. - С. 76-90.

18. Журило В.В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій / В.В. Журило // [Електронний ресурс] – URL: [http://www.nauka.com/5\\_NTSB\\_2007Economics/20373.doc.htm](http://www.nauka.com/5_NTSB_2007Economics/20373.doc.htm)

19. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

20. Канадська технологія будівництва, будинки з SIP-панелей. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.servus.if.ua/tehnologiyasip/>

21. Кобець С. П. Моніторинг у системі управління сталим розвитком підприємства.

URL:[https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/3976/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D0%9A%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf](https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/3976/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%9A%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf) (дата звернення: 08.04.2024)

22. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

23. Лендшел М. О., Винницький Б. С., Ратейчак Ю. А. Посібник з моніторингу та оцінювання програм регіонального розвитку– К. : К.І.С., 2017. 80 с.

24. Молодоженя М. С. Моніторинг результативності інноваційної діяльності у торгівлі для потреб економічного управління підприємством. Економіка України. 2016. № 4. С. 92–103.

25. Мулик Т. О. Аналіз господарської діяльності. [текст]: навчальний посібник /Т. О. Мулик, О. А. Материнська, О. Л. Пльонсак. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 288 с.

26. Мулик Т. О. Особливості діагностики фінансової стійкості підприємств України [Електронний ресурс] / Т. О. Мулик, А.В. Колісник //

Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 1 (12). – URL: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/12\\_2018/66.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/12_2018/66.pdf)

27. Мулик Т.О., Григораш М.В. Діагностика підприємства під час фінансової кризи, як складова антикризової політики. БІЗНЕС-НАВІГАТОР: науково-виробничий журнал. 2018. Випуск 5 (48). С. 160-163.

28. Олійник Т. І. Концепція моніторингу організаційно-економічного механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26. С. 69–75.

29. Панфіль Л. А., Муртазіна Є. Е. Оцінка ефективності діяльності підприємства. Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень. 2016. № 6. С. 753–756.

30. Педченко Н. С. Моніторинг фінансової конкурентоспроможності підприємств: монографія. Полтава : Видавництво РВВ ПУСКУ, 2017. 103 с.

31. Пічура В. І., Бойченко І. І. Моніторинг та оцінка ефективності діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 40. С. 158–163.

32. Польова О.Л. Управління фінансовим и потоками підприємств АПК / О.Л. Польова // Збірник доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування «Розвиток економічної науки а сучасному етапі» 28 листопада 2017 р., м. Тернопіль – Тернопіль, 2017. – С. 61-63.

33. Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (ВІМ-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-%D1%80#Text>

34. Рейтинг. Бізнес в офіційних цифрах. Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні ВІМ-технологій у будівництві. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://q.rating.zone/2021/02/17/uriad-zatverdvyvkontseptsiiu-vprovadzhennia-v-ukraini-vim-tekhnologij-ubudivnytstvi/>

35. Роєва О. С. Аналіз фінансового стану підприємств [Електронний ресурс] / О. С. Роєва // Молодий вчений. - 2018. - № 5(1). - С. 323-327. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2018\\_5\(1\)\\_80](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5(1)_80)

36. Роскладка А. А. Експертна система моніторингу, діагностики та контролю процесів діяльності невиробничих соціально-економічних систем. Науковий вісник «Полтавського університету економіки і торгівлі». Серія : Економічні науки. 2016. № 1 (53). С. 134–141.

37. Роскладка Н. О., Роскладка А. А., Пушкарьова А. В. Система моніторингу ключових показників ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 12.

38. Рябкова О. В. Моніторинг економічних показників результативності машинобудівного підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018.

39. Сірко А. Ю. Теоретико-методологічний підхід до аналізу фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс] / А. Ю. Сірко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2017. - Вип. 27(2). - С. 134-138.

40. Скрипник М. І. Сутність фінансів як економічної категорії // Вісник ЖДТУ/ «Економічні науки». – К.: НДФІ, 201. – № 4. – С. 159-165.

41. Стригуль Л. С. Економіко-методичне забезпечення оцінки достатності фінансових ресурсів підприємства в сучасних умовах господарювання / Л. С. Стригуль // Глобальні та національні проблеми економіки : електрон. наук. вид. – 2016. – Вип. 10. – С. 516-520.

42. Суховірський М. І. Вплив чинників на фінансову стійкість підприємства: математична постановка задачі та визначення можливих шляхів її вирішення. Бізнес Інформ. 2016. № 7. С. 35–40.

43. Тарасевич А. П. Теоретичні аспекти визначення сутності моніторингу в сучасних умовах господарювання [Текст] / А. П. Тарасевич // Стратегія економічного розвитку харчової промисловості та забезпечення

продовольчої безпеки країни : матеріали міжнародної науково-практичної конференції 29-31 жовтня 2017 р. – Одеса : Фенікс, 2017. – С. 116-118.

44. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: [навч. посіб.] / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2019.

45. Ткаченко І.П. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) за спеціальністю 072 Фінанси, банківська справа та страхування / Ткаченко І.П. Кам'янське, ДДТУ, 2019 р. - 223 с.

46. Томашук І.В., Вольська Л.Л. Аналіз фінансового стану та інвестиційної привабливості Вінницького регіону. — Економіка та суспільство. МДУ. м. Мукачєво. № 20. 2019. С.477-487

47. Томчук О. Ф. Аналітичні можливості балансу (звіту про фінансовий стан) підприємства [Електронний ресурс] / О. Ф. Томчук // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 28(2). - С. 152-159. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_28\(2\)\\_\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_28(2)__33) 79.

48. Томчук О.Ф. Аналітичні можливості звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід) [Електронний ресурс] / О.Ф. Томчук, Л.Г. Михальчишина // Глобальні та національні проблеми економіки .- 2018 .- № 22 .- URL: <http:// global-national.in.ua/issue-22-2018>.

49. Томчук О.Ф. Роль звіту про фінансові результати в інформаційному забезпеченні аналізу фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / О.Ф. Томчук, В.В. Томчук // Інфраструктура ринку. – 2018 .- № 17 .- URL: <http://market-infr.od.ua/uk/17-2018>.

50. Томчук О.Ф. Звітність про рух грошових коштів як елемент інформаційного забезпечення аналізу фінансового стану підприємства / О.Ф.Томчук // Інфраструктура ринку.- 2019 . - № 28 . - С. - 368-375. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/28-2019>.

51. Тохтамиш Т. О. Аналіз сучасного стану фінансових ресурсів підприємств України [Електронний ресурс] / Т. О. Тохтамиш, Я. М. Мірошніченко // Економіка. Фінанси. Право. - 2018. - № 12(2). - С. 29-33.

52. Урядовий портал. Уряд затвердив Концепцію впровадження в Україні BIM-технологій у будівництві. Міністерство розвитку громад та територій України, опубліковано 17 лютого 2021 року. – [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdivkonceptsiyu-vprovadzhennya-v-ukrayini-vim-tehnologij-u-budivnictvi>

53. Федоришина Л.І. Витоки розвитку економічного аналізу / Л.І.Федоришина // Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. – 2016. – Випуск 11. – С. 234-239.

54. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.

55. Чепелюк О. І. Проблеми організації обліку й аналізу діяльності підприємств малого бізнесу в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 38. С. 135–139.

56. Шкода В. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством / В. В. Шкода, А. В. Кальянов // Наукові праці МАУП. – 2014. – вип. 42(3). с. 167-175.

57. Шпортко В. О. Управлінський облік і контроль витрат. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 264 с.

58. Шульга І. В. Основи організації та функціонування системи антикризового управління підприємством / І. В. Шульга, В. В. Скриньковський. К.: КНУБА, 2020. 176 с.

59. Якимова Н. С. Моніторинг поведінкових моделей суб'єктів ринку праці в системі інформаційно-аналітичного забезпечення державної політики. Економіка і організація управління. 2023. № 3 (39). С. 278–287.

60. Ярощук О. Управління ризиками діяльності як ключовий елемент управління вартістю капіталу підприємства / О. Ярощук // Обліково-аналітичне та правове забезпечення інституційних секторів економіки України в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку: збірник

наукових праць всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Тернопіль). Тернопіль : Крок, 2017. - С. 175-177.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Баланс ПП «Роднік» на 31.12 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	1000	133	50
- первісна вартість	1001	168	168
- накопичена амортизація	1002	35	118
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	646
Основні засоби:	1010	10777	10589
- первісна вартість	1011	27063	27875
- знос	1012	16286	17295
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
Усього за розділом I	1095	10910	11276
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9095	9841
виробничі запаси	1101	2772	3001
незавершене виробництво	1102	726	471
готова продукція	1103	5597	6369
товари	1104		
Дебіторська заборгован. за товари, роботи, послуги:	1125	1905	1310
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	215
з бюджетом	1135	43	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	201	51
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	557	1010
Готівка	1166	41	17
Рахунки в банках	1167	516	993
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	11801	12423
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	22711	23699



## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20655	21908
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	21583	22836
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	582	400
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	132	180
Усього за розділом II	1595	714	580
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	117	8
за розрахунками з бюджетом	1620	110	69
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	54	51
за розрахунками з оплати праці	1630	116	115
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		0
Інші поточні зобов'язання	1690	17	40
Усього за розділом III	1695	414	283
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	22711	23699

## Продовження додатку А

## Баланс ПП «Роднік» на 31.12 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	1000	50	93
- первісна вартість	1001	168	95
- накопичена амортизація	1002	118	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	646	29
Основні засоби:	1010	10589	56142
- первісна вартість	1011	27875	59953
- знос	1012	17295	3811
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Усього за розділом I	1095	11276	56264
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9841	11534
виробничі запаси	1101	3001	3731
незавершене виробництво	1102	471	543
готова продукція	1103	6369	7260
товари	1104		
Дебіторська заборгованість. за товари, роботи, послуги:	1125	1310	1866
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	206	1023
з бюджетом	1135	5	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	4	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51	270
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	1010	2248
Готівка	1166	17	13
Рахунки в банках	1167	993	2235
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	12423	16949
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	23699	73213

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	45831
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21908	25394
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	22836	72153
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	400	200
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	180	321
Усього за розділом II	1595	580	521
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	8	50
за розрахунками з бюджетом	1620	69	166
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	51	45
за розрахунками з оплати праці	1630	115	104
за одержаними авансами	1635	0	50
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	40	124
Усього за розділом III	1695	283	539
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	23699	73213

## Продовження додатку А

## Баланс ПП «Роднік» на 31.12 2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	1000	93	66
- первісна вартість	1001	95	100
- накопичена амортизація	1002	2	34
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29	21
Основні засоби:	1010	56142	40408
- первісна вартість	1011	59953	60870
- знос	1012	3811	20462
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Усього за розділом I	1095	56264	40495
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	11534	17973
виробничі запаси	1101	3731	5504
незавершене виробництво	1102	543	679
готова продукція	1103	7260	11790
товари	1104		
Дебіторська заборгованість. за товари, роботи, послуги:	1125	1866	4435
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1023	879
з бюджетом	1135	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	270	31
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	2248	4426
Готівка	1166	13	31
Рахунки в банках	1167	2235	4395
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	16949	27744
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	73213	68239

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	45831	32092
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25394	32713
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	72153	65733
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	200	100
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	321	185
Усього за розділом II	1595	521	185
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	50	96
за розрахунками з бюджетом	1620	166	1858
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1651
за розрахунками зі страхування	1625	45	82
за розрахунками з оплати праці	1630	104	187
за одержаними авансами	1635	50	0
Поточні забезпечення	1660	124	98
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	539	2321
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	73213	68239

## Звіт про фінансові результати ПП «Роднік» за 2021 рік (тис. грн.)

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16954	16060
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 10977 )	( 10759 )
Валовий: прибуток	2090	5977	5301
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1912	1658
Адміністративні витрати	2130	( 2048 )	( 1933 )
Витрати на збут	2150	( 1719 )	( 1651 )
Інші операційні витрати	2180	( 2611 )	( 2118 )
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	1511	1257
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	40	83
Інші доходи	2240	0	5
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(42)
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	1551	1303
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	421	345
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1130	958
Чистий фінансовий результат: збиток			

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1130	958

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	7544	6854
Витрати на оплату праці	2505	4102	3988
Відрахування на соціальні заходи	2510	1509	1423
Амортизація	2515	1077	987
Інші операційні витрати	2520	532	532
Разом	2550	14764	13784

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0



## Звіт про фінансові результати ПП «Роднік» за 2022 рік (тис. грн.)

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19178	16954
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 11629 )	( 10977 )
Валовий: прибуток	2090	7549	5977
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2144	1912
Адміністративні витрати	2130	( 2187 )	( 2048 )
Витрати на збут	2150	( 1648 )	( 1719 )
Інші операційні витрати	2180	( 1982 )	( 2611 )
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	3876	1511
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	68	40
Інші доходи	2240		0
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	3944	1551
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	795	421
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3149	1130
Чистий фінансовий результат: збиток			

## Продовження Додатку Б

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	45831	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	48980	1130

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	8079	7544
Витрати на оплату праці	2505	3991	4102
Відрахування на соціальні заходи	2510	1416	1509
Амортизація	2515	1283	1077
Інші операційні витрати	2520	597	532
Разом	2550	15366	14764

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Звіт про фінансові результати ПП «Роднік» за 2023 рік (тис. грн.)

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23628	19178
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	(14598)	( 11629 )
Валовий: прибуток	2090	9030	7549
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	748	2144
Адміністративні витрати	2130	( 2523 )	( 2187 )
Витрати на збут	2150	( 1529 )	( 1648 )
Інші операційні витрати	2180	( 939 )	( 1982 )
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	4787	3876
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	74	68
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250		
Інші витрати	2270		
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	4861	3944
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1093	795
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3768	3149
Чистий фінансовий результат: збиток			

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3768	48980

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	9558	8079
Витрати на оплату праці	2505	4298	3991
Відрахування на соціальні заходи	2510	1002	1416
Амортизація	2515	2919	1283
Інші операційні витрати	2520	1238	597
Разом	2550	19015	15366

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

## Алгоритм розрахунку показників фінансового стану підприємства

Таблиця В.1

## Показники майнового стану підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	ф1 р.1012/ ф1 р.1011
Коефіцієнт надходження	збільшення	ф5, розділ 2. р.3 / ф1 р.1011 к. р.
Коефіцієнт вибуття	менші, ніж коефіцієнт надходження	ф5, розділ 2. р.8 / ф1 р.1011 п. р.
Тип відтворення	> 0	Коефіцієнт надходження – Коефіцієнт вибуття

Таблиця В.2

## Показники ліквідності підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	ф1 (р.1195 +р.1200)/ ф1 (р.1695+1700)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	ф1 (р.1195 +р.1200)– ф1 р.1100)/ ф1 (р.1695+1700)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	ф1 р.1695/ ф1 (р.1695+1700)

Таблиця В.3

## Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Робочий капітал	>0	ф1 (р.1195+р.1200) - ф1(р.1695 -1700)
Власні оборотні кошти	>0	ф1 р.1495 – ф1 р.1095
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	ф1 р.1495/ ф1 р.1300
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	ф1( р.1595 + р.1695 + р.1700 - р.1520 – р.1660 –р.1525)/ ф1( р.1495 + р.1520 – р.1660 –р.1525)
Коефіцієнт довгострокових джерел фінансування	≤ 0,25, зменшення	ф1 р.1595/ ф1 р.1495
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	ф1( р.1495 + р.1595)/ ф1 р.1300
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25-0,9	ф1( р.1495- р.1095) / ф1 р.1495

## Показники ділової активності підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	$\text{ф2 р.2000} / \text{ф1 (р.1300)}$
Тривалість одного обороту активів (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності активів
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	$\text{ф2 р.2000} / \text{ф1(р.1100)}$
Термін зберігання запасів (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності запасів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	$\text{ф2 р.2000} / \text{ф1 (р.1125)}$
Термін погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	$\text{ф2 р.2000} / \text{ф1 (р.1615)}$
Термін погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Операційний цикл (днів)	зменшення	тривалість виробничого циклу + тривалість погашення дебіторської заборгованості
Фінансовий цикл (днів)	зменшення	тривалість операційного циклу - тривалість погашення кредиторської заборгованості

## Показники рентабельності підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	$\phi 2$ (р.2350 або р.2335) / ( $\phi 1$ (р.1130))
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	$\phi 2$ (р.2350 або р. 2355) / $\phi 1$ (р.1495)
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	>0, збільшення	$\phi 2$ (р.2350 або р.2355) / $\phi 1$ (р.1495+р.1595)
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	>0, збільшення	$\phi 2$ (р.2350 або р.2355) / $\phi 2$ (р.2000)
Коефіцієнт рентабельності витрат	>0, збільшення	$\phi 2$ (р.2350 або р. 2355) / $\phi 2$ (р.2050)

