

DOI: 10.32347/2076-815x.2025.90.308-318

УДК: 330.322:69:658

Коваль І.А.,

i.koval2013@gmail.com, ORCID: 0009-0005-8176-2852,

докторант **Сібіковський О.В.,**

sibalexon@ukr.net, ORCID: 0000-0002-3137-0667,

Поліщук О.В.,

aleksandr.polischyuk@gmail.com, ORCID: 0009-0007-7334-345X,

Коваленко В.В.,

vicin@ua.fm, ORCID: 0009-0003-2327-2877,

Київський національний університет будівництва і архітектури

АНАЛІЗ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У БУДІВЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ

У сучасних умовах трансформації будівельного ринку особливого значення набуває питання обґрунтованої оцінки ефективності стратегічних рішень. Будівельний сектор відзначається високою капіталомісткістю, тривалими інвестиційними циклами та значним рівнем ризику, що ускладнює формування гнучких і водночас результативних стратегій розвитку підприємств. Використання ключових економічних показників дозволяє забезпечити комплексну діагностику стану компанії, спрогнозувати наслідки стратегічних кроків та підвищити точність управлінських рішень. Традиційні фінансові метрики, такі як чистий прибуток, рентабельність чи ліквідність, не завжди відображають реальну картину функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації та нестабільності ринкових факторів. Тому виникає потреба у впровадженні більш глибокого підходу, який поєднує фінансово-економічні параметри із показниками ефективності управління ризиками, інноваційною активністю та стійкістю до кризових явищ.

Ключові слова: економічні показники; стратегічні рішення; будівельний сектор; ефективність; інвестиційна оцінка; стратегічна стійкість; цифрова аналітика; конкурентоспроможність.

Постановка проблеми: Будівельний сектор України перебуває у стані активних структурних змін, що пов'язані з інтеграцією у світові економічні процеси, потребою відновлення інфраструктури та зростанням вимог інвесторів до прозорості бізнесу. У таких умовах ключовим викликом стає формування ефективних стратегічних рішень, які ґрунтуються на об'єктивних аналітичних даних. Традиційні методи оцінювання здебільшого зосереджені на фінансових

результатах і не враховують багатфакторності ринкового середовища. Це призводить до недооцінки ризиків, низького рівня прогнозованості та обмеженої адаптивності компаній до змін. З іншого боку, міжнародна практика демонструє ефективність використання комплексних економічних показників, що інтегрують фінансові, ресурсні та інноваційні складові. Для українських будівельних підприємств важливим є не лише впровадження цих індикаторів, а й їх адаптація до вітчизняних умов, які характеризуються нестабільним законодавчим середовищем, обмеженим доступом до фінансування та високими соціально-економічними ризиками.

Мета статті полягає у розробці теоретичних та практичних засад використання ключових економічних показників для оцінки ефективності стратегічних рішень у будівельному секторі. Основна увага зосереджується на систематизації існуючих підходів до економічного аналізу, визначенні їхніх переваг і обмежень, а також на формуванні інтегрованої системи індикаторів, здатних враховувати специфіку будівельної діяльності. Важливим завданням є встановлення взаємозв'язку між фінансовими результатами підприємства та його стратегічною стійкістю, інноваційним потенціалом і здатністю до адаптації у мінливих умовах ринку. Очікуваним результатом дослідження є створення методичного підґрунтя для прийняття стратегічних рішень, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності будівельних компаній та їхньому сталому розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій: Питання оцінки ефективності стратегічних рішень у будівельному секторі широко висвітлюються в економічній та управлінській літературі. У наукових працях наголошується, що традиційні підходи, засновані на фінансових звітах і базових показниках прибутковості, вже не відповідають сучасним умовам функціонування підприємств. Вони не враховують таких аспектів, як інноваційність бізнес-моделей, рівень цифрової зрілості компанії чи стійкість до ризиків, що значною мірою визначає результативність стратегій.

Дослідження показують, що важливим напрямом розвитку є застосування інтегрованих систем показників, зокрема Balanced Scorecard, Value-Based Management та моделей стратегічної стійкості. Вони дозволяють пов'язати фінансові результати з нефінансовими індикаторами – задоволеністю клієнтів, ефективністю внутрішніх процесів, здатністю до навчання та розвитку персоналу. У контексті будівельного сектору ці підходи адаптуються через включення специфічних показників, таких як індекси інвестиційної привабливості, коефіцієнти ефективності використання будівельних ресурсів, рівень дотримання екологічних стандартів та цифрової інтеграції.

Виклад основного матеріалу: У системі стратегічного управління будівельними підприємствами оцінка ефективності управлінських рішень ґрунтується на застосуванні економічних показників, які дозволяють кількісно виміряти результативність використання ресурсів, фінансову стійкість, інвестиційну доцільність і динаміку розвитку компанії. Такі показники становлять ядро аналітичного інструментарію для обґрунтування стратегій на макро- й мікрорівнях, а також для контролю реалізації запланованих цілей.

У міжнародній практиці домінують стандартизовані методики оцінювання ефективності, що базуються на застосуванні фінансових коефіцієнтів, вартісних індикаторів, показників рентабельності та інвестиційної привабливості. У межах вітчизняної практики часто використовуються адаптовані або спрощені версії цих методик, проте загальний підхід залишається аналогічним — зіставлення результатів діяльності з витраченими ресурсами, оцінка стійкості бізнесу та його здатності до самофінансування й зростання [1].

Систематизація таких показників дозволяє виокремити чотири ключові групи [2]:

1. Показники рентабельності — характеризують здатність підприємства генерувати прибуток у відношенні до витрат, активів або власного капіталу. Найпоширенішими є:

- Рентабельність продажів (ROS);
- Рентабельність активів (ROA);
- Рентабельність власного капіталу (ROE).

2. Показники ліквідності — визначають спроможність компанії покривати свої поточні зобов'язання. Серед них:

- Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio);
- Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio).

3. Показники прибутковості та ефективності — демонструють здатність підприємства генерувати фінансовий результат у співвідношенні з активами, витратами або обсягом реалізації:

- Маржинальний прибуток;
- Операційний прибуток (EBIT);
- Показник EBITDA;
- Індекс продуктивності праці.

4. Інвестиційні показники — використовуються для оцінки доцільності реалізації проєкту або ефективності вкладення капіталу:

- Чиста приведена вартість (NPV);
- Внутрішня норма прибутковості (IRR);
- Період окупності (PP);

- Індекс рентабельності інвестицій (PI).

Порівняльна таблиця 1 ілюструє особливості застосування цих показників у міжнародній та вітчизняній практиці, а також їхню роль у прийнятті стратегічних рішень.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз економічних показників оцінки ефективності стратегічних рішень у будівельному бізнесі (розроблено авторами на основі [4])

Показник	Міжнародна практика	Вітчизняна практика	Застосування
ROA	Базовий індикатор для інвесторів	Використовується у кредитному аналізі	Ефективність активів
ROE	Ключовий для власників	У звітах акціонерів	Розподіл прибутку
EBITDA	Головний показник операційної ефективності	У проєктах з інвесторами	Фінансова стійкість
NPV, IRR	Основні для інвестиційного аналізу	Обмежено в держпроєктах	Прийняття інвестиційних рішень

Зазначимо, що фінансова стабільність охоплює ті показники, які визначають здатність підприємства до самофінансування, покриття зобов'язань, збереження платоспроможності в умовах кон'юнктурних змін. Це базові індикатори, що відображають стабільність операційної діяльності й довіру з боку партнерів та інвесторів. До них належать коефіцієнти ліквідності, автономії, оборотності капіталу, рівень покриття боргових зобов'язань. Саме ці індикатори формують основу при визначенні кредитоспроможності компанії, переговорах із банками та розрахунку фінансових резервів [3].

Інвестиційна ефективність — це друга критична категорія, що дозволяє оцінити здатність підприємства створювати додану вартість через інвестиції у нові об'єкти, технології чи розширення ринків. Показники цього блоку застосовуються при ухваленні рішень щодо доцільності вкладень у будівельні проєкти, вибору між альтернативними сценаріями, планування термінів окупності та визначення ризиків. Класичними індикаторами тут виступають NPV, IRR, індекс рентабельності інвестицій (PI), період окупності (PP), внутрішня норма прибутковості тощо. У міжнародній практиці ці показники є невід'ємним елементом обґрунтування стратегій девелопменту й довгострокових контрактів [5].

Рисунок 1 демонструє структурне розмежування ключових економічних показників відповідно до стратегічних векторів: фінансова стабільність, інвестиційна ефективність і ресурсна оптимізація. Візуалізовано зв'язки між показниками, їхні функціональні блоки впливу та відображення у цифровій аналітичній системі підприємства [6].

Цифрові рішення дають змогу скоротити розрив між фінансовими, операційними та інвестиційними блоками підприємства. Зокрема, BIM дозволяє

в режимі реального часу отримувати інформацію про обсяги матеріалів, трудові витрати, графіки виконання, що автоматично оновлюється в аналітичних інтерфейсах. ERP забезпечує контроль фінансових потоків, бюджетів, кошторисів, дебіторської та кредиторської заборгованості. CRM, у свою чергу, дає змогу фіксувати клієнтські запити, рівень задоволеності, прогнозувати попит, управляти контрактами [7].

Кожна з цифрових платформ створює додану вартість у процесі стратегічного аналізу: BIM — через фізичну візуалізацію і точне вимірювання, ERP — через сувору фінансову логіку, CRM — через урахування динаміки клієнтських взаємодій. У сукупності вони дозволяють сформувати багатовимірну модель управління, яка враховує всі ключові впливові фактори. Крім того, за рахунок візуалізації показників у дашбордах, керівники отримують інструмент оперативної реакції на зміну зовнішніх і внутрішніх умов [9].



Рис. 1. Збалансована система оцінки ефективності стратегічних рішень у будівельному підприємстві за сферами впливу (розроблено авторами на основі [6])

У таблиці 2 нижче узагальнено основні цифрові інструменти, які використовуються в будівництві, їх функціональне призначення в економічному аналізі та вплив на якість стратегічного управління.

Насамперед, класичні економічні показники часто ґрунтуються на статичних припущеннях щодо вартості грошей у часі, сталих темпів інфляції, незмінності умов постачання ресурсів та прогнозованих обсягів попиту. У ситуації, коли будівельні матеріали можуть подорожчати на 40% протягом декількох місяців, а логістичні ланцюги зазнають збоїв через політичні чи військові чинники, розрахунки стають вразливими до суттєвих відхилень. Це

знижує релевантність прийнятих на їхній основі рішень і ставить під загрозу досягнення стратегічних цілей [10].

До того ж, традиційні індикатори часто ігнорують системну взаємозалежність між показниками, що призводить до їх вузькофункціонального трактування [11]. Наприклад, зростання NPV не завжди є ознакою поліпшення фінансового стану, якщо воно досягається шляхом ризикованої кредитної політики, що погіршує ліквідність і підвищує боргове навантаження [12].

Таблиця 2.

Вплив цифрових технологій на точність і релевантність економічного аналізу в будівельному секторі *(розроблено авторами на основі [8])*

Цифрова технологія	Функціональне призначення	Економічні аспекти, які аналізуються	Вплив на точність оцінок та релевантність
BIM	3D/4D/5D моделювання будівельних об'єктів	- Витрати на матеріали та роботи - Обсяги виконання	- Зменшення помилок у плануванні - Оперативне оновлення даних
ERP	Планування ресурсів підприємства	- Бюджетування - Фінансові результати	- Прозорість фінансів - Скорочення часу на звітність
CRM	Управління клієнтами та контрактами	- Прогноз доходів - Коефіцієнт конверсії	- Оцінка стратегії просування - Реакція на поведінку клієнтів
BI-системи	Бізнес-аналітика, візуалізація KPI	- Індикатори ефективності - Аналітичні звіти	- Централізований моніторинг KPI - Порівняння варіантів рішень

На рисунку 2 візуалізовано основні типи ризиків (ринкові, регуляторні, часові, технологічні) та їхній вплив на ключові класичні індикатори ефективності.

Цифровізація управлінських процесів у будівельному секторі суттєво змінює характер прийняття стратегічних рішень, впливаючи передусім на точність, релевантність і динамічність економічних оцінок. У галузі, що характеризується високим рівнем капіталоємності, довгими виробничими циклами та залежністю від зовнішніх ризиків (інфляція, вартість ресурсів, політична стабільність), ефективне управління неможливе без повного й достовірного обліку даних у режимі реального часу [13].

Інтеграція цифрових інструментів також знижує ризик людського фактору, мінімізує помилки введення та дублювання даних. Крім того, у цифровому середовищі відстежуються ланцюги змін — кожна правка, корекція чи рішення фіксуються в історії, що забезпечує контроль і підзвітність. У

довгостроковій перспективі це дозволяє формувати базу даних для аналітики трендів, виявлення зон неефективності та розробки нових стратегій [14].



Рис. 2. Основні обмеження та ризики застосування класичних економічних індикаторів у стратегічному плануванні будівельного підприємства (розроблено авторами на основі [12])

Нижче подано таблицю 3, яка систематизує, яким чином цифрові рішення впливають на точність та релевантність економічного аналізу.

Таблиця 3.

Вплив цифрових технологій на точність та релевантність економічних оцінок у будівництві (розроблено авторами на основі [14])

Цифровий інструмент	Функціональне значення	Як підвищується точність	Як забезпечується релевантність
BIM	Вихідна модель вартостей і обсягів	- Автоматичні обміри - Виявлення колізій - Мінімізація людських помилок	- Постійне оновлення даних - Візуальне порівняння «план-факт»
ERP	Централізоване управління ресурсами та фінансами	- Прямий зв'язок з бюджетом - Облік у реальному часі	Повна інтеграція з технічними й економічними блоками
CRM	Клієнтські запити, попит, рівень конверсії	- Оперативний зворотний зв'язок - Прогноз продажів	Миттєва адаптація до змін у поведінці ринку
BI-аналітика	Візуалізація KPI, побудова дашбордів	- Стандартизовані метрики - Порівняльний аналіз	- Консолідація даних з усіх джерел - Підтримка сценарного моделювання
SCM	Планування поставок і логістики	- Трекінг у реальному часі - Моніторинг витрат на доставку	- Динамічне управління запасами - Автоматичне оновлення планів

Варто акцентувати, що цифрова аналітика в будівництві дозволяє не тільки фіксувати минулі значення показників, а й моделювати майбутні сценарії на основі статистичних та поведінкових даних. Зокрема, за допомогою бізнес-аналітичних платформ (BI-систем), підприємства можуть порівнювати десятки сценаріїв реалізації проєкту в залежності від зміни ключових змінних — вартості бетону, інфляції, курсу валют, вартості оренди техніки тощо. Кожен сценарій буде миттєво відображатися на дашбордах, і керівник зможе оперативно коригувати стратегію у відповідності до заданих KPI [15].

Література

1. Кононова О.Є. Розробка основних напрямів покращення ефективності стратегій розвитку будівельної галузі України / О.Є. Кононова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(1). - С. 102-112. – Режим доступу: <https://surl.li/cujbnz>
2. Лісун Я.В., Дячук М.В. Стратегічний аналіз підприємств будівельної галузі. – Стаття. – Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2016. – [Електронний ресурс].
3. Гайдай Г. Оцінювання ефективності інвестиційної стратегії автотранспортного підприємства в конкурентному середовищі. – Стаття. – Економіка та організація управління, 2020. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/cc/godhbs>
4. Харит О. Методи та підходи до покращення ефективності будівельного бізнесу. – Стаття. – Економіка і регіон, 2023. – № 4(85). – С. 45–52. – [Електронний ресурс].
5. Єщенко М., Точонов І., Петленко Т. Стратегічний менеджмент будівельних підприємств в умовах кризової ситуації. – Стаття. – Галицький економічний вісник, 2023. – № 2(87). – С. 181–188.
6. Окландер Т.О., Саламаха П.І. Методи визначення конкурентоспроможності будівельних підприємств. – Стаття. – Економічний простір, 2024. – № 195. – С. 42–46. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/gocbeq>
7. Щербата Т.С., Малик І.П. Особливості стратегічного управління будівельними підприємствами. – Стаття. – Наукові вісті КПІ, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/18ae358c-ea8b-42d3-8655-7e6e3dbbeafb/download>
8. Гончаренко Т.А. Цифрові інструменти для оптимізації бізнес-процесів будівельного проєкту. – Дисертація. – Київський національний університет будівництва і архітектури, 2024.

9. Польова Н.М., Подібка В.В., Дмитришин Я.І. Стратегічне управління будівельними підприємствами. – Стаття. – Сталий розвиток економіки, 2024. – № 4(51). – С. 176–182.
10. Х.М. Чуприна, Ю.А. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.В. Грабчак. Структурно-когнітивного моделювання процесів управління інтелектуалізацією будівельних підприємств// «Формування ринкових відносин в Україні»// 2020. – № 5 (228). – с. 89-98
11. Кулік М.В. Рівні зрілості BIM: характеристика та інтеграція у стратегію будівельного підприємства. – Кваліфікаційна робота. – Запорізький національний університет, 2023.
12. Сахно А.І. Інформаційне моделювання в управлінні будівельними проєктами: сучасні підходи та ефективність впровадження. – Дипломна робота. – Запорізький національний університет, 2023. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/icubkg>
13. Цифра Т.Ю. BIM як інструмент реформування системи ціноутворення (на прикладі дорожньо-будівельних підприємств Казахстану). – Стаття. – Шляхи підвищення ефективності будівництва, 2021. – № 47(2). – С. 168–180.
14. Bondar O., Petrenko G., Khalilov A., Vahonova O. Construction Project Management Based on the Circular Economy. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 2022, Vol. 22, No. 9, pp. 630–635. DOI: https://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220982.pdf.
15. Чуприна Ю.А. Стратегії реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств / Х.М. Чуприна, М.В. Бородавко, Д.О. Гавріков// Управління розвитком складних систем. – 2020. – № 41. – С. 169 – 174.

Koval Igor,
Doctoral Student **Sibikovskiyi Oleksandr,**
Polishchuk Oleksandr, Kovalenko Vitalii,
Kyiv National University of Construction and Architecture

ANALYSIS AND IMPLEMENTATION OF KEY ECONOMIC INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC DECISIONS IN THE CONSTRUCTION SECTOR

In the modern context of construction market transformation, the issue of a well-grounded assessment of the effectiveness of strategic decisions is gaining particular significance. The construction sector is characterized by high capital intensity, long investment cycles, and a considerable level of risk, which complicates

the development of flexible yet effective enterprise strategies. The use of key economic indicators makes it possible to ensure a comprehensive diagnosis of the company's condition, forecast the consequences of strategic steps, and increase the accuracy of managerial decisions. Traditional financial metrics, such as net profit, profitability, or liquidity, do not always reflect the real state of enterprise functioning under the conditions of digital transformation and unstable market factors. Therefore, there is a need to introduce a deeper approach that combines financial and economic parameters with indicators of risk management efficiency, innovation activity, and

Keywords: economic indicators; strategic decisions; construction sector; efficiency; investment evaluation; strategic sustainability; digital analytics; competitiveness.

REFERENCES

1. Kononova, O.Ye. (2020). Development of the main directions for improving the effectiveness of strategies for the development of the construction industry of Ukraine. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Tavria National University. Series: Economics and Management*, 31(70), 2(1), 102–112. Available at: <https://surl.li/cyjbnz>. {in Ukrainian}
2. Lisun, Ya.V., & Dyachuk, M. V. (2016). Strategic analysis of enterprises in the construction industry. *Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design*. Available at: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2803/1/20161031_520.pdf. {in Ukrainian}
3. Haidai, H. (2020). Evaluation of the effectiveness of the investment strategy of a motor transport enterprise in a competitive environment. *Economics and Organization of Management*. Available at: <https://surli.cc/godhbs>. {in Ukrainian}
4. Kharyt, O. (2023). Methods and approaches to improving the efficiency of the construction business. *Economy and Region*, 4(85), 45–52. Available at: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3031>. {in Ukrainian}
5. Yeshchenko, M., Tochonov, I., & Petlenko, T. (2023). Strategic management of construction enterprises in a crisis situation. *Galician Economic Bulletin*, 2(87), 181–188. Available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/87/1297.pdf>. {in Ukrainian}
6. Oklander, T.O., & Salamaha, P.I. (2024). Methods for determining the competitiveness of construction enterprises. *Economic Space*, 195, 42–46. Available at: <https://surl.lu/gocbeq>. {in Ukrainian}
7. Shcherbata, T.S., & Malyk, I.P. (2023). Features of strategic management of construction enterprises. *KPI Scientific News*. Available at:

<https://ela.kpi.ua/bitstreams/18ae358c-ea8b-42d3-8655-7e6e3dbbeafb/download>. {in Ukrainian}

8. Honcharenko, T.A. (2024). Digital tools for optimizing business processes of a construction project. Dissertation. Kyiv National University of Construction and Architecture. {in Ukrainian}

9. Polova, N.M., Podibka, V.V., & Dmytryshyn, Ya.I. (2024). Strategic management of construction enterprises. *Sustainable Economic Development*, 4(51), 176–182. {in Ukrainian}

10. Chupryna, Kh.M., Chupryna, Yu.A., Borodavko, M.V., & Hrabchak, D.V. (2020). Structural-cognitive modeling of processes for managing the intellectualization of construction enterprises. *Formation of Market Relations in Ukraine*, 5(228), 89–98. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_5_10. {in Ukrainian}

11. Kulik, M.V. (2023). Levels of BIM maturity: characteristics and integration into the strategy of a construction enterprise. Qualification work. Zaporizhzhia National University. {in Ukrainian}

12. Sakhno, A.I. (2023). Information modeling in construction project management: modern approaches and implementation effectiveness. Diploma thesis. Zaporizhzhia National University. Available at: <https://surl.li/icubkg>. {in Ukrainian}

13. Tsyfra, T.Yu. (2021). BIM as a tool for reforming the pricing sy. {in Ukrainian} stem (on the example of road construction enterprises of Kazakhstan). *Ways to Improve Construction Efficiency*, 47(2), 168–180. {in Ukrainian}

14. Bondar, O., Petrenko, G., Khalilov, A., & Vahonova, O. (2022). Construction project management based on the circular economy. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(9), 630–635. DOI: https://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220982.pdf. {in English}

15. Chupryna, Yu.A., Chupryna, Kh.M., Borodavko, M.V., & Havrikov, D.O. (2020). Strategies for reconfiguring business processes of construction enterprises. *Management of Complex Systems Development*, 41, 169–174. {in Ukrainian}