

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО- НАУКОВИЙ ІСТИТУТ
Кафедра Промислове та цивільне будівництво
(повна назва)

Кваліфікаційна робота

рівень вищої освіти Магістр
(рівень вищої освіти)

на тему: Підвищення ефективності будівельних процесів
використовуючи аспекти стратегічного управління

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.1929-пцб-д
Коломоєць Валерія Сергіївна
(прізвище та ініціали)

спеціальність
192 Будівництво та цивільна інженерія
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

освітньо-професійна програма
промислове і цивільне будівництво
(шифр і назва)

Керівник проф., д.т.н. Арутюнян І.А.
(прізвище та ініціали)

Рецензент проф., д.е.н. Анін В.І.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя – 2020 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра Промислового та цивільного будівництва
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 192 «Будівництво та цивільна інженерія»
Освітня програма «Промислова і цивільне будівництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
« 20 _____ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Коломось Валерія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Підвищення ефективності будівельних процесів використовуючи аспекти стратегічного управління керівник роботи Арутюнян Ірина Андріївна, д.т.н., проф.

затверджені наказом ЗНУ від « 25 » 05 2020 року
№ 528-с

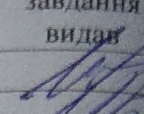

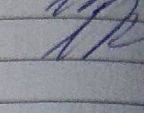

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2020

3. Вихідні дані до роботи нормативно-технічна документація, статистичні дані галузі будівництва

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Аналіз сучасних методів стратегічного планування та управління ефективністю будівельних підприємств. 2. Дослідження основних аспектів реалізації стратегічного планування. 3. Розробка плану стратегічних заходів по збільшенню прибутку в роботі будівельної організації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 12 листів

6 Консультанти розділів роботи

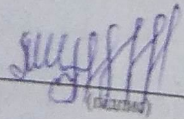
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Арутюнян І.А.		
Розділ 2	Арутюнян І.А.		
Розділ 3	Арутюнян І.А.		

7 Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прізвище
1	Аналіз сучасних методів стратегічного планування та управління ефективністю будівельних підприємств.	з 01.10 по 24.10.2020	
2	Дослідження основних аспектів реалізації стратегічного планування.	з 25.10 по 15.11.2020	
3	3. Розробка плану стратегічних заходів по збільшенню прибутку в роботі будівельної організації	з 16.11 по 06.12.2020	

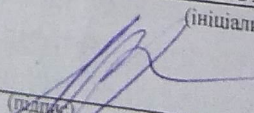
Студент



В.С. Коломоєць

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту)

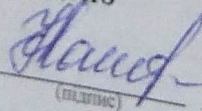


І.А. Арутюнян

(ініціали та прізвище)

Формоконтроль пройдено

Формоконтролер



Данкевич Н.О.

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Коломоєць В.С. Підвищення ефективності будівельних процесів використовуючи аспекти стратегічного управління.

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 192 – Будівництво та цивільна інженерія, науковий керівник І.А. Арутюнян, Інженерний навчально-науковий інститут Запорізького національного університету, 2020.

В роботі проведено короткий огляд літературних джерел, що є теоретичною платформою визначення цільових функцій і можливостей управління стратегією розвитку підприємств будівельної галузі. Системний підхід і загальносистемні закономірності дозволили проаналізувати основні організаційно-технологічні процеси, що відбуваються в складних системах управління стратегією розвитку підприємств будівельної галузі, що дало можливість використати науковий підхід до рішення управлінських завдань у будівельній галузі. Аналіз публікацій показав, що наявність стратегічних рішень і методологій їх використання дозволяють вирішувати завдання які пов'язані з процесами управління у будівельній галузі.

Обґрунтовано вирішенні актуальної задачі моделювання процесу прийняття стратегічних рішень у розвитку діяльності будівельних організацій.

Ключові слова: *стратегія, стратегічні рішення, стратегічні заходи, фінансова діяльність, собівартість, витрати, рентабельність, прибутковість.*

Арутюнян І.А., Коломоєць В.С. Підвищення ефективності будівельних процесів використовуючи аспекти стратегічного управління. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів кафедри ПЦБ.* Запоріжжя: ІННІ ЗНУ, 2020.

АННОТАЦИЯ

Коломеец В.С.. Повышение эффективности строительных процессов используя аспекты стратегического управления.

Квалификационная выпускная работа для получения степени высшего образования магистра за специальностью 192 - Строительство и гражданская инженерия, научный руководитель И.А. Арутюнян, Инженерный учебно-научный институт Запорожского национального университета, 2020.

В работе проведен короткий обзор литературных источников, которые являются теоретической платформой определения целевых функций и возможностей управления стратегией развития предприятий строительной отрасли. Системный подход и общесистемные закономерности позволили проанализировать основные процессы, которые происходят в сложных системах управления стратегией развития предприятий строительной отрасли, что дало возможность использовать научный подход к решению управленческих заданий в строительной отрасли. Анализ публикаций показал, что наличие стратегических решений и методологий их использования позволяют решать задание связанные с процессами управления в строительной отрасли.

Обоснованно решению актуальной задачи моделирования процесса принятия стратегических решений в развитии деятельности строительных организаций.

Ключевые слова: *стратегия, стратегические решения, стратегические мероприятия, строительные организации, финансовая деятельность, себестоимость, расходы, рентабельность, прибыльность.*

Арутюнян І.А., Коломеець В.С. Підвищення ефективності будівельних процесів використовуючи аспекти стратегічного управління. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів кафедри ПЦБ.* Запоріжжя: ІННІ ЗНУ, 2020.

ANNOTATION

Kolomoiets V. Using the increase of efficiency of building processes aspects of strategic management.

Qualifying final work for the receipt of degree of higher education of master's degree after speciality 192 is Building and civil engineering, scientific leader I.A. Arutiunian, Engineering educational-scientific institute of the Zaporizhzhya national university, 2020.

The short review of literary sources that are the theoretical platform of determination of objective functions and management possibilities by strategy of development of enterprises of building industry is in-process conducted. Approach of the systems and general system conformities to law allowed to analyse basic processes that take place in difficult control system strategy of development of enterprises of building industry, that gave an opportunity to use the scientific going near the decision of administrative tasks in building industry. The analysis of publications showed that the presence of strategic decisions and methodologies of their use it is allowed to decide task the managements related to the processes in building industry.

Reasonably decision of actual task of design of process of acceptance of strategic decisions in development of activity of building organizations.

Keywords. *Strategy, strategic decisions, strategic measures, building organizations, financial activity, prime price, charges, profitability, profitability.*

Арутюнян І.А., Коломоєць В.С. Підвищення ефективності будівельних процесів використовуючи аспекти стратегічного управління. *Збірник наукових праць студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів кафедри ПЦБ*. Запоріжжя: ІННІ ЗНУ, 2020.

ЗМІСТ

	Вступ	9
Розділ 1	АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	14
1.1	Аналіз проблем розвитку будівельної галузі.....	14
1.2	Роль стратегічного управління у будівництві.....	30
1.3	Сучасні моделі стратегічного планування.....	42
Розділ 2	ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	51
2.1	Дослідження етапів стратегічного планування	51
2.2	Аналіз визначення стратегії фірми	58
2.3	Стратегічне управління як сучасний варіант реалізації цільового підходу.....	75
Розділ 3	РОЗРОБКА ПЛАНУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ ПО ЗБІЛЬШЕННЮ ПРИБУТКУ В РОБОТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	83
3.1	Суть стратегічного планування на будівельному підприємстві.....	83
3.2	Коротка характеристика будівельного підприємства	85
3.3	Розробка плану стратегічних заходів по маркетингу будівельного підприємства	95
3.4	Розробка плану стратегічних заходів по розвитку і організації будівельного виробництва.....	98
3.4.1	Розробка плану стратегічних заходів по розвитку будівельного виробництва і реалізації будівельної продукції.....	100

3.4.2	Розробка плану стратегічних заходів по праці і кадрам.....	103
3.4.3	Розробка плану стратегічних заходів за собівартістю, прибутковості і рентабельності.....	105
3.5	Розрахунок основних показників «Фінансового плану», складання підсумкової таблиці техніко-економічних і фінансових показників.....	114
	ВИСНОВКИ.....	117
	Список використаних джерел.....	119

ВСТУП

Актуальність дослідження. Перехід економіки України до ринкових відносин зумовлює необхідність змін у системі управління, у тому числі у плануванні діяльності виробничо-економічних систем (ВЕС) будівельних організацій. В умовах стратегічного планування розробляються більш реальні плани розвитку ВЕС будівельних організацій з урахуванням ситуації у зовнішньому середовищі та визначаються альтернативні перспективи розвитку у вигляді розробки та впровадження стратегічних заходів. В цих умовах виникає необхідність приймати оптимальні рішення, які пов'язано з майбутнім функціонуванням ВЕС, постійно узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, забезпечувати адаптацію ВЕС до змінного зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності.

Однак, надзвичайно високий рівень невизначеності при прийнятті стратегічних рішень, характерний для сучасного стану економіки України, негативно впливає на ефективність управління ВЕС, визначає ступінь ризику, з яким приймається рішення. Це вимагає удосконалювання технології процесу прийняття стратегічних рішень, використання методів економіко-математичного моделювання, що дозволяють розглянути альтернативні рішення й оцінити можливі наслідки від їх прийняття.

Перехід на ринкові стосунки, відмова від планового управління будівельною галуззю вимагають вироблення принципово нового механізму управління будівельними організаціями, що забезпечує їм ефективне функціонування в умовах ринку.

Проте економічний стан будівельних організацій свідчить про істотний розрив між їх реальним станом і моделлю конкурентоздатної організації ринкового типу. У зв'язку з цим на сучасному етапі повинні статися зміна філософії господарювання, придбання навичок підприємницької поведінки, подолання негативного впливу зовнішнього середовища і внутрішніх протиріч.

Щоб забезпечити собі тривале життя, організація повинна мати чітко певну мету, відчуття наряду і уявлення про те, які засоби їй потрібні. Усе це організація отримує за допомогою стратегічного управління. Воно вимагає від керівників розуміння суті стратегії, використання прийомів стратегічного управління і розробки стратегічних планів. Абсолютно очевидно, що стратегія повинна змінюватися і пристосовуватися до змінюючих умов.

Головне завдання стратегії - найбільш вигідним чином вписатися в довкілля і відповідати їй.

Стратегія визначає, куди організація хоче йти, щоб досягти своєї мети і виконати свою місію. Вона створює обмежувачі, що відбивають особливості і напрям діяльності організації і задає межі вибору, тобто визначає, чим організація хоче стати на майбутній тривалій період часу.

На сьогодні глобальною метою є зміна господарської діяльності організації і перетворення її в надійну систему, при цьому має бути забезпечена фінансова стійкість і економічне зростання організації.

Специфічні особливості товару, що випускається будівельною організацією, роблять вплив на процеси реформування будівельних організацій в умовах переходу до ринку.

До особливостей будівельної продукції відносяться: нерухомість будівельної продукції і необхідність відведення земельної ділянки для будівництва об'єкту; значний вплив чинника часу на техніко-економічні показники продукції; вплив природно-кліматичних умов, різноманіття виробничих зв'язків, велика складність, висока вартість, високий рівень соціальної відповідальності.

Пропозиція на будівельному ринку - це бажання і можливість виробництва будівельної продукції. Попит на будівельну продукцію - це бажання і можливість здійснити замовлення на будівництво об'єкту з визначенням терміну будівництва і його ціни, тобто сума укладених договорів і контрактів.

Зростання цін на ресурси, використовувані у будівництві, привело до значного підвищення цін на будівельну продукцію і падіння попиту. У більшості

населення не виявилось достатніх засобів на будівництво житла і придбання його на вторинному ринку. В результаті падіння обсягів виробництва на промислових підприємствах, зміни стосунків власності, інвестиційні можливості господарюючих суб'єктів також знизилися. У умовах, що склалися, попит на будівельну продукцію виявився еластичним з наступних причин:

- ✓ фізичні особи постали перед необхідністю зменшити свої потреби в житлі, або задовольнити їх за рахунок ринку нерухомості;
- ✓ господарюючі суб'єкти в результаті повної відсутності відповідальності за технічний, технологічний, економічний і соціальний розвиток підприємства, припинили інвестиційну діяльність;
- ✓ з боку держави не було прийнято ніяких заходів для забезпечення замовленнями будівельних організацій і збереження їх потужностей.

Несприятливе економічне оточення будівельних організацій, проблеми переходу до нових економічних умов привели до того, що практично будь-яка будівельна організація має нестійкий фінансовий стан.

Тому мета дослідження є визначення стратегічних рішень з формування та розвитку управління діяльністю будівельних організацій за вимогами ринку.

Об'єкт дослідження. Процеси формування та прийняття стратегічних рішень з управління діяльністю будівельних організацій.

Предмет дослідження. Методологія комплексної оцінки стратегічних заходів з управління діяльністю будівельних організацій.

Задачі дослідження. Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- ✓ аналіз наукових праць та інших джерел з метою розгляду предметної області реалізації стратегічних рішень з розвитку діяльності будівельних організацій;
- ✓ обґрунтування ролі стратегічного управління у будівництві;
- ✓ визначення основних аспектів реалізації стратегічного планування розвитку діяльності будівельних організацій;

- ✓ розробка плану стратегічних заходів по збільшенню прибутку в роботі будівельної організації.

Методи дослідження. В процесі досліджень вивчені та узагальнені результати вітчизняних та зарубіжних наукових шкіл, що розглядають проблеми формування та розвитку стратегічних рішень з управління діяльності будівельних організацій за вимогами ринку.

Наукова новизна. Полягає у вирішенні актуальної задачі моделювання процесу формування та прийняття стратегічних рішень в умовах нестабільного середовища функціонування ВЕС будівельних організацій. При цьому розглянуто системи прийняття стратегічних рішень, яка заснована на принципах адаптивного підходу і дозволяє синтезувати та реалізувати стратегію ВЕС в умовах мінливого середовища функціонування, що забезпечує підвищення ефективності діяльності будівельних організацій; комплекс стратегічних заходів прийняття адаптивних стратегічних рішень в умовах нестабільного економічного середовища, що дозволяє ВЕС ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, попередити загрози і реалізувати можливості розвитку за рахунок розподілу й ефективного управління стратегічним потенціалом. Одержані результати, безумовно, сприяють зміцненню раціональних мотивів прийняття стратегічних рішень.

Практичне значення. Механізм формування та прийняття стратегічних рішень з управління розвитку діяльності на підприємствах будівельної галузі повинен працювати у тому ключі, який задається особливостями виробничих процесів у цій галузі. Він повинен представляти собою сукупність послідовно здійснюючих процесів, які визначають комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у господарській діяльності підприємства з метою зниження сукупних витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції.

Особистий внесок. Основні ідеї і результати досліджень, що характеризують наукову новизну і практичне значення, отримані автором особисто.

Апробація. Тематика даного дослідження була розроблена на кафедрі промислового та цивільного будівництва ІННІ ЗНУ.

Дана робота брала участь в науково-технічній конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ІННІ ЗНУ.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Аналіз проблем розвитку будівельної галузі

Проведення літературного дослідження [1,4,7,8,9,10,11,23,24,28,42-44,50] стан та перспективи розвитку будівельної галузі України є однією з найважливіших галузей народного господарства, від якої залежить ефективність функціонування всієї системи господарювання країни. Важливість цієї галузі для економіки будь-якої країни можна пояснити таким чином: капітальне будівництво створює велику кількість робочих місць та використовує продукцію багатьох галузей народного господарства. Економічний ефект від розвитку цієї галузі полягає у мультиплікативному ефекті коштів, вкладених у будівництво. Адже з розвитком будівельної галузі розвиваються: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Також будівництво як жодна інша галузь економіки сприяє розвитку підприємств малого та середнього бізнесу.



Рисунок 1.1 Стан будівельної галузі

Розвиток будівельної галузі неминуче викликає економічне зростання у країні та розв'язання багатьох соціальних проблем. На сучасному етапі досить складно говорити про будь-яку конкурентоспроможність цієї галузі. Якщо на регіональному рівні чітко простежується тенденція верховенства будівельних організацій центральних районів і великих міст-мільйонерів у зв'язку з їх значними потужностями й інвестиційною привабливістю, то на глобальному рівні будівельна галузь України значно відстає через брак необхідних фінансових та організаційних перетворень.

Основною проблемою розвитку будівництва залишається збільшення собівартості робіт через подорожчання основних складових будівництва. З метою підтримки рівня рентабельності будівельні компанії вимушені підвищувати вартість робіт та послуг, що в результаті негативно впливало на динаміку попиту з боку замовників (інвесторів).

Будівельний комплекс відноситься до числа ключових галузей і багато в чому визначає вирішення соціальних, економічних і технічних завдань розвитку країни.

У 2018 році підприємствами області виконано будівельних робіт на суму 3 766,3 млн. грн. (10 місце серед регіонів України) (на 196,8 % більше, ніж за 2014 рік (1 286,7 млн. грн.), з яких: будівлі - 1563,259 млн. грн., інженерні споруди - 2203,028 млн. грн. Порівняно із попереднім роком, у 2018 році будівництво будівель та споруд збільшилося на 57,74 %, у т.ч. нежитлових - на 36,31 %, житлових будівель – на 30,14 %, інженерних споруд - на 78,62 %.

Нове будівництво, реконструкція та технічне переозброєння склали 69,1% загального обсягу виконаних будівельних робіт, капітальний і поточний ремонт – 23,6% та 7,3 % відповідно.

Впродовж 2014-2018 років наявна позитивна тенденція щодо зростання обсягів виконаних будівельних робіт.

Індекс будівельної продукції у 2018 році порівняно з 2017 роком становив 117,8 % (4 місце серед регіонів України). У 2018 році індекс будівельної продукції

Запорізької області за видами будівельної продукції становив: житлові будівлі – 91,8 %, нежитлові будівлі – 100,8 % та інженерні споруди 135,9 %.

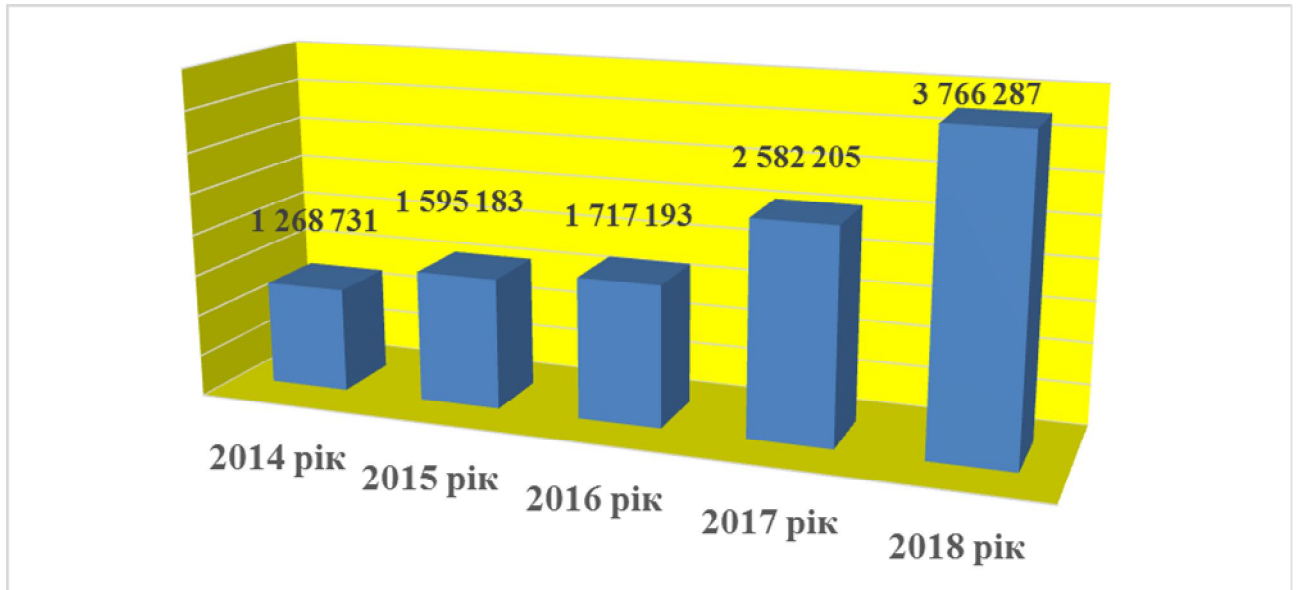


Рисунок 1.2 - Виконання будівельних робіт у регіоні (тис. грн.)

Індекс будівельної продукції в січні–лютому 2019 року, порівняно з відповідним періодом попереднього року становив 114 % (житлові будівлі – 75,9 %, нежитлові будівлі – 104,7 %, інженерні споруди – 128,9 %).

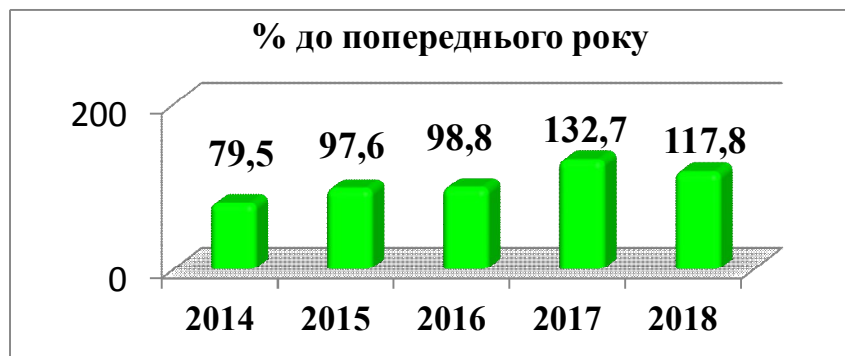


Рисунок 1.3 - Динаміка індексу будівельної продукції за 2014 – 2018 роки

Житлове будівництво є важливою складовою частиною економіки України.

Проблеми житлової сфери обумовлені потребою значних інвестицій, низьким рівнем купівельної спроможності населення, великими відсотками по кредитах, частими змінами регулюючого законодавства в галузі будівництва.

Спостерігається падіння обсягів будівництва та введення в експлуатацію житла в Україні, особливо активно скорочувалось введення в експлуатацію житла за рахунок коштів державного бюджету.

Актуальність розв'язання житлової проблеми викликана наявністю значної кількості громадян, які потребують поліпшення житлових умов. Низький рівень забезпечення житлом залишається однією з найгостріших соціальних проблем. Однак, через високу вартість житла та недостатній обсяг коштів, що виділяються державою на забезпечення житлом громадян, ефективність відповідних програм є вкрай низькою.

Капітальні інвестиції у житлове будівництво у 2018 році становили 474,008 млн. грн. (3,3 % від загального обсягу), що на 35,0 % більше, ніж за 2017 рік (351,134 млн. грн.).

У 2018 році в Україні прийнято в експлуатацію 8 689,4 тис.м² загальної площі житла, з яких 498,4 тис.м² (або 5,7% загального обсягу житла) відповідно до Порядку прийняття в експлуатацію об'єктів, збудованих без дозвільного документа на виконання будівельних робіт, затвердженого наказом Мінрегіону України від 03.07.2018 № 158 (далі – Порядок).

Загальна площа прийнятого в експлуатацію житла у 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилась на 5,7%, при цьому без урахування площі, прийнятої в експлуатацію відповідно до Порядку – на 11,1%.

У 2018 році в області прийнято в експлуатацію 68,2 тис. м² загальної площі житла, що порівняно з 2017 роком на 23,0 % менше (21 місце серед регіонів України), без урахування площі, прийнятої в експлуатацію відповідно до Порядку прийняття в експлуатацію об'єктів, збудованих без дозвільного документа на виконання будівельних робіт, затвердженого наказом Мінрегіону України від 03.07.2018 № 158 – на 29,9%.

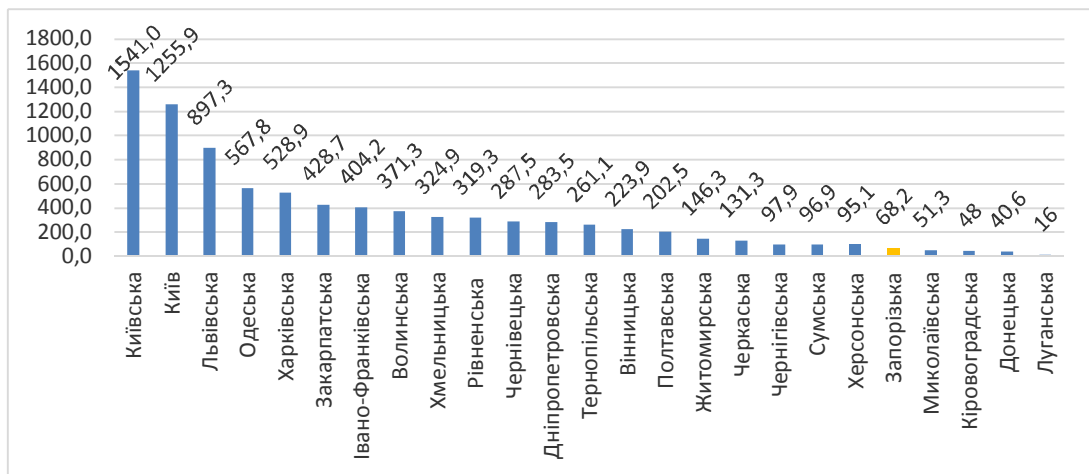


Рисунок 1.4 - Загальна площа прийнятого в експлуатацію житла по Україні у 2018 році (тис. кв. м)

Переважну частину (73,6%) загального обсягу житла прийнято в одноквартирних будинках, 26,4% – в експлуатацію у будинках із двома та більше квартирами.

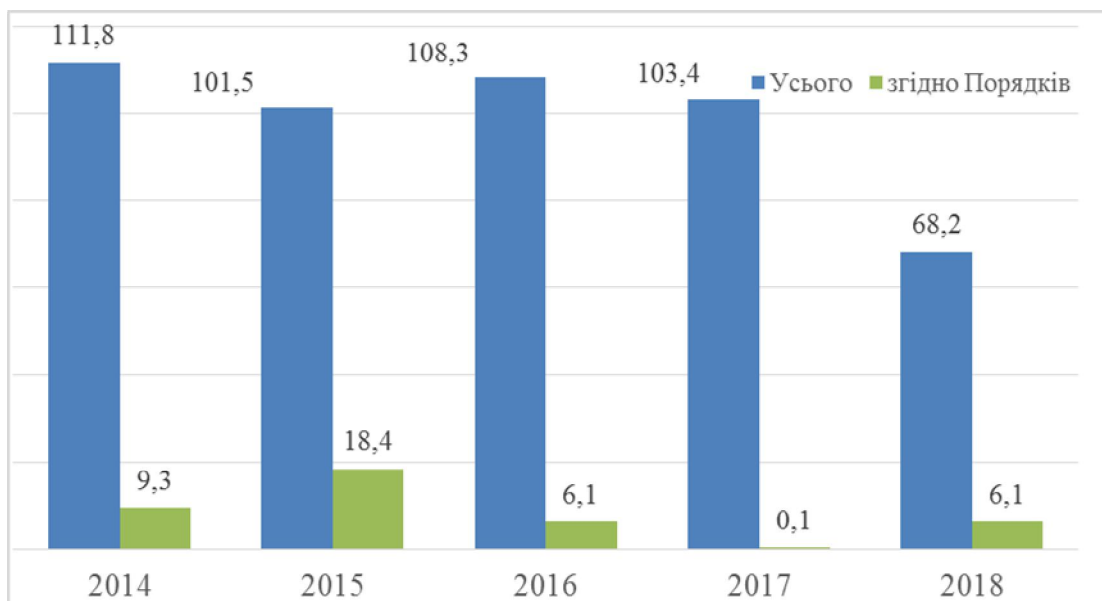


Рисунок 1.5 - Загальна площа введеного в експлуатацію житла по Запорізькій області за 2014-2018 роки*, (тис. кв. м)

*У 2014–2018 роках з урахуванням загальної площі прийнятого в експлуатацію житла відповідно до порядків (накази Мінрегіону України від 03.07.2018 № 158, від 24.04.2015 № 79, від 19.03.2013 № 95 та від 24.06.2011 № 91) та Тимчасового порядку (постанова КМУ від 09.09.2009 № 1035).

Обсяг прийнятого в експлуатацію житла у розрахунку на 10 тис. осіб населення за січень – вересень 2018 рік складає 281,4 кв. метрів загальної площі (21 місце серед регіонів України).

Капітальні інвестиції у житлове будівництво у 2018 році становили 474,008 млн. грн. (3,3 % від загального обсягу), що на 55% більше, ніж за 2014 рік (261,069 млн. грн.).

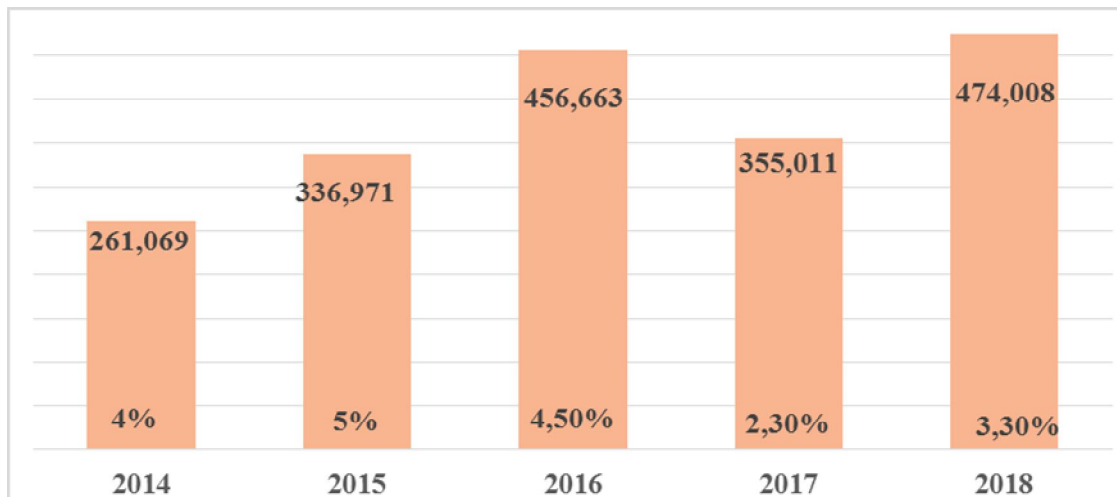


Рисунок 1.6 - Обсяг капітальних інвестицій в житлове будівництво по Запорізькій області за 2012-2018 роки, (млн. грн.)

З метою активізації у Запорізькій області житлового будівництва проводяться наради із забудовниками та органами місцевої влади щодо проведення широкої інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення стосовно добудови незавершених будівництвом житлових будинків та перспектив будівництва нових, розроблення місцевих житлових програм.

У 2018 році розроблені та затверджені обласна програма «Молодій запорізькій родині - доступне житло» на 2018-2022 роки (рішення Запорізької обласної ради від 01.03.2018 № 66) та Програма забезпечення житлом учасників антитерористичної операції та/або здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, що здійснюються шляхом

проведення операції Об'єднаних сил (ООС) Запорізької області на 2018-2022 роки» (зі змінами) (рішення Запорізької обласної ради від 01.03.2018 № 67).

Починаючи з 2011 року облдержадміністрацією разом із Запорізьким регіональним управлінням Державної спеціалізованої фінансової установи «Державний фонд сприяння молодіжному житловому будівництву» (далі - ЗРУ «Держмолодьжитло») постійно проводилось інформування за допомогою ЗМІ та в мережі Інтернет громадян, які перебували на квартирному обліку, про можливість їх участі у житлових програмах та порядок надання державної підтримки. Також облдержадміністрацією спільно з інспекцією державного архітектурно-будівельного контролю у Запорізькій області постійно проводився моніторинг об'єктів незавершеного житлового будівництва в області.

Одночасно, з метою створення сприятливих інвестиційних умов для житлового будівництва протягом 2013-2016 років проводилися інвентаризації вільних земельних ділянок з розвинутою інженерно-транспортною інфраструктурою під будівництво багатоквартирних житлових будинків для подальшого пошуку потенційних інвесторів.

Збитковість будівництва зменшує його інвестиційну привабливість. У минулому році кількість збиткових компаній перевищувала 55% від загальної кількості підприємств галузі. Повільне зростання довгострокового кредитування також обмежувало можливості для нарощування фінансування інвестиційних проектів. Скорочення обсягів наданих позик громадянам і нефінансовим корпораціям на придбання, будівництво та реконструкцію об'єктів істотно знижувало попит на них.

Найближчим часом (10 – 24 років) будівництво нових виробничих об'єктів проводитиметься в незначних обсягах. Основними пріоритетними напрямками структурної реорганізації промислового будівництва буде розширення, реконструкція, перепрофілювання і технічне переоснащення існуючих промислових об'єктів. На жаль, уряд не приділяє достатньої уваги промислового будівництву через підвищення затрат на соціальну сферу, як наслідок – обсяг бюджетних інвестицій у капітальне будівництво різко зменшився.

У розрізі житлового будівництва забудовники мають намір продовжити будівельні роботи на 43,1% об'єктів незавершеного будівництва, остаточно зупинити – на 24,9%. Тобто, кожна четверта житлова недобудова в Україні буде законсервована, а роботи продовжаться на третині об'єктів.

Основною причиною, з якої будівництво тимчасово призупинено або законсервовано, Держкомстат у 90,9% випадків називає «відсутність фінансування». Інші причини, такі як «недоцільність будівництва» і «порушення чинного законодавства», відповідно знаходяться в межах статистичної похибки і не являють собою інтересу для розгляду. А ось що ніяк не вкладається в статистичну похибку, так це той факт, що загальна вартість недобудов в Україні оцінювалася у 820 млрд. грн., тобто 55% ВВП України в 2012 році.

Отже, головна проблема будівельної галузі України – формування позабюджетних інвестицій. На сьогоднішній день існує кілька можливих способів залучення ресурсів для кредитування будівництва і придбання житла. Джерелами цих ресурсів, зокрема, можуть виступати: населення, яке потребує поліпшення житлових умов; підприємства, що бажають розв'язати житлові проблеми своїх співробітників; державні органи управління і місцеві адміністрації; фінансові інвестори.

Стосовно проведених поточних статистичних даних показники діяльності будівельної галузі України - дзеркальне відображення процесів, які відбувалися в її економіці. За останні десять років будіндустрія країни пройшла досить значимі етапи - від скорочення обсягів виробництва до стабілізації і досягнення позитивних результатів. Так, до 2017 року в Україні спостерігалось стрімке скорочення об'ємів освоєння капітальних вкладень в порівнянні з попередніми роками: з 7,1% в 2016 році до 22% в 2018 році. У 2014-2015 роках була кризова ситуація усєї економіки України. Поступово Україна виходила з економічного циклу «Дно». Переломним став 2016 рік: уперше за останні роки намітилися обнадійливі тенденції - було освоєно капітальних вкладень на 6,1% більше, ніж в попередньому році.

Правда, останні пару років галузь видає все більше квадратних метрів житла, промислових приміщень, комерційних і адміністративних будівель.

Періодом стабілізації роботи будівельної галузі стали 2016-2019 рр., коли галузь почала активно нарощувати об'єми робіт. На початку 2016 році капітальні інвестиції виросли на 28,6%, в 2015 у зв'язку з кризовою ситуацією країни знизилися до 8,9%, в 2016 - на 24,5%, в 2017 - на 49,1%

На рисунку 1.7 наведений приклад зміни капітальних інвестицій в Україні за 2014-2017р.р.

Аналогічна тенденція характеризувала і об'єми підрядних робіт, виконаних власними силами будівельних організацій: найбільш суттєве пожвавлення підрядної діяльності почалося в 2016-2019 рр. - відповідно на 26,5% (13,3 млрд. грн.) і на 17,3% в порівнянні з попереднім роком (19,4 млрд. грн.).

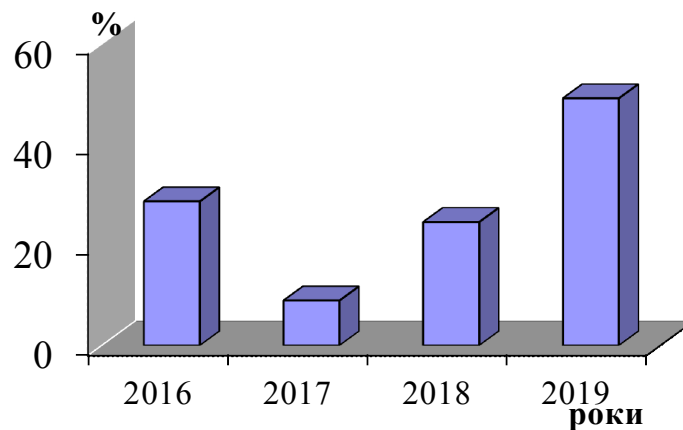


Рисунок 1.7 - Зростання капітальних інвестицій в Україні за 2016-2019 рр.

На рисунку 1.8 наведений приклад зміни обсягу робіт, виконаного за договорами будівельного підяду в Україні за 2016-2019 рр.

Слід зауважити, що нині вдалося призупинити падіння темпів зведення житла. Починаючи з 2016 року забезпечити поступове щорічне збільшення загальних об'ємів будівництва житла: в 2017 році - на 17,6% (7,6млн. кв. м.) і в 2019 році - на 3,2% (7,82млн. кв. м.) більше ніж за 2018 рік.

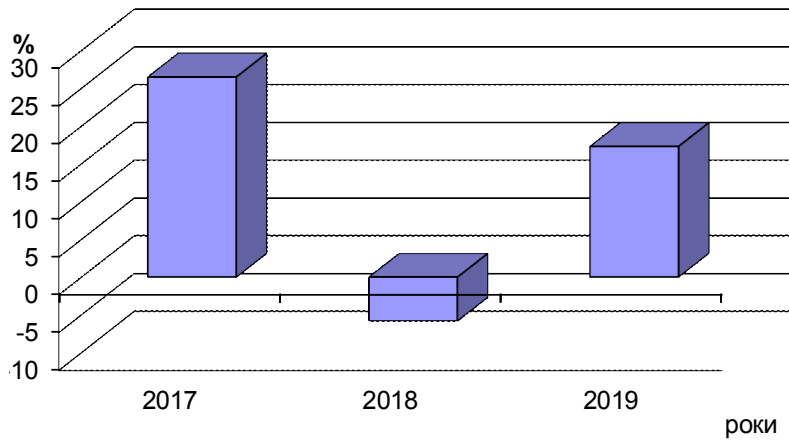


Рисунок 1.8 - Об'єм робіт, виконаного за договорами будівельного підряду в Україні за 2016-2018 рр.

На рисунку наведений приклад зміни загальних об'ємів будівництва житла в Україні за 2015-2019 рр.

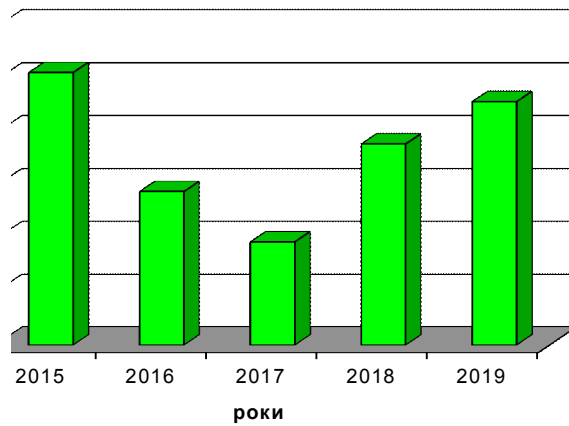


Рисунок 1.9 - Приклад зміни загальних об'ємів будівництва житла в Україні за 2015-2019 рр.

Незавершене будівництво. За даними Держкомстату України, станом на початок 2016 року в незавершеному будівництві усіх форм власності налічувалися 27383 об'єкти, у тому числі 19435 житлових і нежитлових будівель і 7948 інженерних споруд.

З 19435 житлових і нежитлових об'єктів будівництво ведеться на 4168 (21,4% їх загальної кількості), призупинене будівництвом - 15267 (78,9%).

Переважає більшість будівель (96,2% житлових і 92,1% нежитлових) недобудовуються через відсутність фінансування.

Серед незавершених будівництвом будівель майже третина - житлові (35,3%) загальною площею 12365 тис. кв. м), зведення яких є одним з шляхів вирішень проблеми забезпечення житлом населення. Тому будівельні організації мають намір продовжити будівництво 37,7%, перепрофілювати 0,8%, продати 31,7%, остаточно зупинити будівництво і списати витрати - на 18% недобудованих житлових будівель.

З 12569 незавершених будівництвом нежитлових будівель будівництво здійснювалося на 3012 (24% їх загального числа), призупинені і законсервовані 9557 будівель (76%). Найближчим часом забудовники планують продовжити будівництво 54,4% призупинених або законсервованих будівель. В той же час 5,1% передбачено перепрофілювати, 16,3% - продати, 13,1% - остаточно зупинити.

З 7948 недобудованих інженерних споруд будівництво ведеться на 2936 (36,9% від загальної кількості), призупинені і законсервовані 5012 об'єкти (63,1%).

Фінансування

За 2015-2016 рр. будівельними організаціями до державного бюджету мобілізовані 4670,5 млн. грн., у тому числі за минулий рік 2618,3 млн. грн. Хоча збільшення об'ємів підрядних робіт не завжди супроводжується поліпшенням фінансового стану. Дебіторська і кредиторська заборгованість минулого року збільшилася майже удвічі і склала відповідно до 10,2 млрд. грн. і 16,5 млрд. грн. Правда, позитивним моментом є те, що об'єми простроченої заборгованості

зменшуються : дебіторською - з 2,9 млрд. грн. на початку року до 1,3 млрд. грн. у кінці, кредиторською - з 4,6 млрд. грн. до 1,8 млрд. грн.

Дещо зменшується збитковість підприємств у будівництві. Кількість збиткових підприємств в 2014 році склала 34,5% від їх загальної кількості. Для порівняння: в 2016 році частина збиткових підприємств в українському будівництві перевищувала 60%.

Будівельні організації.

Нині у будівельному комплексі країни працюють 32,7 тис. підприємств, з яких 7,6, - великі і середні і 25,1 малих підприємств, на яких працюють більше 430 тис. чоловік.

Середньомісячна зарплата у будівництві минулого року склала 3708,71 грн., що на 29,7% більше, ніж в 2013 році. Скорочується і заборгованість підприємств по виплаті зарплати: на 41,7% (77,5 млн. грн.) в порівнянні з попереднім роком.

Виробництво будматеріалів.

Відповідно з потребами будівництва мінялася також ситуація у сфері виробництва будівельних матеріалів.

У 2013 році спостерігався спад промислового виробництва по основній номенклатурі продукції будівельного призначення: цементу було випущено 5,3 млн. т (91,1% до об'єму попереднього року), цеглини - 1757,8 млн. штук (87,9%), залізобетонних конструкцій - 1,6 млн. куб. м (84,4%), нерудних будматеріалів - 24,9 млн. куб м (99,8%), плитки керамічної - 6,5 млн. кв. м (109,8%).

Починаючи з 2015 року, почалося поступове нарощування обсягів виробництва традиційних будматеріалів і виробів і впровадження виробництва нових конкурентоздатних видів продукції завдяки реконструкції, модернізації і технічному переоснащенню підприємств-виробників.

У 2016 році в порівнянні з 2013 роком обсяги виробництва цементу вирости удвічі (10,6 млн. т), елементів збірних конструкцій - в 1,6 разу (2,4 млн. куб. м), плитки керамічної - в 2,6 разу (16,7 млн. кв. м), сантехніки - в 1,5 разу (3,1 млн. штук).

Цінова політика. Виходячи з економічних умов у кінці 90-х, які характеризувалися відсутністю обвальної інфляції, з 2012 року в Україні була впроваджена реформована система ціноутворення у будівництві, спрямована на спрощення механізмів визначення вартості будівництва на усіх його етапах, впровадження сучасних економічних стосунків учасників будівництва, забезпечення прозорості вартісних показників, створення рівних умов для усіх учасників будівництва незалежно від форм власності.

Вартість будівництва за цією схемою визначається на підставі ресурсних елементних кошторисних норм і поточних цін на трудові і матеріальні ресурси, для чого було розроблено 180 тис. норм. Такий порядок визначення вартості будівництва дозволяє оперативно і достовірно визначати вартість будівництва.

Для забезпечення автоматизованого випуску кошторисної документації і оперативного складання розрахунків впроваджено програмні комплекси, які взаємодіють між собою при визначенні вартості будівництва конкретних будівель на всіх стадіях інвестування.

Держбудом постійно удосконалюється система ціноутворення у будівництві і підтримка в актуальному стані державної нормативної кошторисної бази, вносяться зміни в "Правила визначення вартості у будівництві". Упродовж останніх п'яти років Держбудом України визначаються показники усередненої вартості зведення житла з розрахунку на 1 кв. м в регіонах України і щорічно - показники усередненої вартості будівництва об'єктів соціального призначення.

Заходи уряду і Держбуду України, спрямовані на стабілізацію вартості матеріальних ресурсів, використовуваних у будівництві, зокрема металопродукції і основних будівельних матеріалів, дали можливість закріпити показники усередненої вартості будівництва житла протягом року. Для раціонального використання державних коштів були розроблені "Рекомендації по організації будівництва соціального житла і визначення його вартості", якими рекомендувалося робити будівництво по проектах, що передбачають зведення житла на рівні гарантованих державою норм і умов проживання з використанням традиційних вітчизняних будівельних матеріалів, виробів і конструкцій. А також

виділяти будмайданчики в зонах, забезпечених інженерними мережами і соціальною інфраструктурою. Крім того, передбачено звільнення такого будівництва від відрахувань на розвиток інженерно-транспортної і соціальної інфраструктури. Широке впровадження таких заходів дає можливість істотно зменшити вартість будівництва житла [23,24,28].

В той же час у зв'язку із зростанням цін на деякі категорії продукції, наприклад, паливно-мастильних матеріалів, деяких складових в технології виробництва будматеріалів і металопрокату, плати за землю, залізничних тарифів і так далі, минулого року значно змінилися показники усередненої вартості спорудження житла.

Містобудування. Згідно із Законом України "Про Генеральну схему планування території України" і відповідної постанови Кабміну, триває робота по моніторингу реалізації "Генеральної схеми планування території України". У основу аналізу показників, передбачених моніторингом, закладена сучасна геоінформаційна система (ГІС), яка включає програмне забезпечення і електронні карти країни.

Перший звіт про реалізацію був зроблений інститутом "Діпромiсто" в 2003 році. У звіті розкрита динаміка змін основних соціально-економічних показників в розрізі планування території країни. Зокрема, в 2013-2016 рр. чисельність населення України скоротилася на 14,2% (прогнозом Генеральної схеми передбачалося не більше 2,4%), що свідчить про негативні демографічні процеси. Найбільш скоротилася чисельність населення в Луганській, Донецької областях (більше 60%). В той же час населення Києва виросло на 10,3% - як результат не завжди обгрунтованій концентрації ділової і іншій активності.

Тенденція концентрації населення в містах є загальною для України: доля міського населення збільшилася практично в усіх областях. Найбільш урбанізованими є сьогодні Дніпропетровська, Харківська і Запорізька області, де доля міського населення складає 75-90% і постійно збільшується.

Кількість міст упродовж 2016 року збільшилася на дві одиниці (всього 455), тим часом кількість сільських поселень скоротилася на 17 одиниць (всього 28595).

Об'єктивним показником економічного пожвавлення країни стає збільшення частини земельних ділянок під забудову житла, а також об'єктів комерційного, рекреаційного і оздоровчого призначення.

Хоча рівень містобудівного освоєння земель в різних регіонах різний. Темпи забудови в Дніпропетровській, Миколаївській, Херсонській областях в півтора рази перевищують показники західного регіону - Івано-Франківською, Волинською, Львівською, Чернівецькою областях.

За останні два роки значного масштабу придбала робота по плануванню генеральних планів обласних центрів України - Харкова, Запоріжжя, Чернігова, Полтави, Херсона, Львова, Житомира. Сьогодні в процесі розробки генеральні плани Одеси, Дніпра.

Розробляються також генеральні плани для середніх і малих міст, курортів, історичних центрів. В той же час, оновлення містобудівної документації ведеться досить повільно, і в першу чергу через відсутність фінансування. Це до того ж свідчить і про недостатнє розуміння місцевих органів влади значення містобудівної документації для вирішення питань в майбутньому.

У сфері нормативної діяльності вітчизняного містобудування і архітектури слід зазначити і певний прогрес. Окрім "Типових місцевих правил забудови", за останні роки розроблені і підготовлені до твердження ряд важливих нормативних документів. Серед них державні норми відносно змісту, складу, порядку розробки, узгодження і затвердження детальних планів територій. Актуальність таких норм - величезна, особливо зважаючи на широкий об'єм розробки таких планів для районів Києва, проектів забудови, планів червоних ліній, схем планування територій адміністративних районів і т. д.

Законодавча база. Останніми роками в країні ведеться політика розвитку іпотечного кредитування, у тому числі в житловому будівництві. Одним з дієвих інструментів збільшення об'ємів введення житла за засоби населення є

впровадження доступних механізмів іпотечного житлового кредитування. У 2015-2020 рр. створені законодавчі умови для дії нових фінансово-кредитних механізмів залучення засобів населення в житлове будівництво. Ухвалені Закони України "Про субсидії", "Про фінансово-кредитні механізми і управління власністю при будівництві житла і операціях з нерухомістю", "Про державну реєстрацію прав на нерухомість і їх обмежень".

Ключовим питанням будівельної діяльності в країні є сьогодні спрощення дозвільної системи. Для вирішення цієї проблеми Держбудом України було підготовлено проект Закону України "Про внесення змін до деяких законів України", яким передбачалося внесення змін до процедур, пов'язаних з наданням землі під будівництво, узгодженням проектів відведення земельних ділянок, експертизи проектів будівництва і т. д. Нині ці процедури особливо ускладнені і витратні для інвестора, ряд деяких узгоджень на різних етапах неодноразово дублюється.

Прийняття запропонованих в проекті закону змін повинне було б максимально вирішити назрілі проблеми. Але при розгляді законопроекту серед відповідальних державних структур виникли розбіжності. Позицію Держбуду не підтримали, тому комітетом було запропоновано уряду вирішити ці питання шляхом внесення законодавчих пропозицій виключно у сфері компетенції Держбуду. У кінці 2004 року в Кабмін був поданий проект Закону України "Про внесення змін до Закону України "Про планування і забудову територій". Цей документ складається з ряду положень, спрямованих на удосконалення дозвільної системи в питаннях отримання дозволу на будівництво, надання початкових даних, впровадження регіональних і місцевих правил забудови населених пунктів.

Упродовж минулого року було зроблено низку заходів, спрямованих на спрощення процедури проведення держекспертизи, зменшення вартості і термінів її виконання, поліпшення інвестиційних умов в Україні.

Прогнози. З метою визначення показників розвитку житлового будівництва на наступні п'ять років (2016-2019 рр.) Держбудом України зроблені прогнозні підрахунки, згідно з якими упродовж цього періоду планується ввести в

експлуатацію 41,1 млн. кв. м житла (130,2% до сумарних об'ємів зведеного житла в 2016-2019 рр.) за рахунок усіх джерел фінансування.

Окремо за джерелами фінансування сумарні прогнозні об'єми будівництва житла в країні розподілилися таким чином. За засоби державного бюджету планується побудувати 3587,3 тис. кв. м житлоплощі або 8,7% від загального об'єму за прогнозований термін, за засоби місцевих бюджетів - 2755,8 тис. кв. м або 6,7%. За засоби населення - 28934,6 тис. кв. м або 70,4%, у тому числі іпотечне кредитування - 5131,6 тис. кв. м або 12,5% загального об'єму введення житла. За рахунок підприємств і організацій - 5834,2 тис. кв. м (14,2%).

1.2 Роль стратегічного планування та управління у будівництві

Питанням стратегічного управління присвячені книги таких авторів як І.Ансофф, Т.Головко, Р.Грант, К. Ендрюс, В.Ефремов, Г. Кіндрацька, П.Кіплінг, Г.Мінцберг, В.Ньюмен, С.Оборська, А.Олмані, Г.Осовська, М.Портер, К.Редченко, С. Сагова, А. Стрікленд, Дж. Стерман, А. Томпсон, Д.Уільямсон, Р.Фатхутдинов, Дж.Фрай, А.Чандлер, З.Шершньова та інші.

Проблеми стратегічного управління висвітлюються також у професійних журналах («Практика управління», «Стратегический менеджмент & Стратегии», «Менеджмент сегодня», «Менеджмент и менеджер. Стратегии. Кадры. Маркетинг», Innovations.journal, Strategy+Business, Journal of Financial and Strategic Decisions, Journal of Strategic Performance Measurement, Prism, The McKinsey Quarterly, Long Range Planning.

Стратегічне управління – це комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей [14].

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою певних стратегій дозволяє

стверджувати, що стратегічне управління є однією із форм реалізації цільового підходу. Це проявляється у принципах стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління – це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики, що втілені у загальних правилах та положеннях, регулювальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [14,15].

Стратегічне управління – це [3,8,10,11,13,14,15-18,35]:

- багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановлених цілей, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи окремі частини, та зовнішнім середовищем;

- система форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються в організації для визначення і реалізації цілей і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;

- реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації систем стратегії.

Стратегія є детальним усебічним комплексним планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Декілька основних тез, що відносяться до стратегії, має бути зрозумілі і, що більше важливо, прийняті вищим керівництвом. Передусім, стратегія переважно формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління. Стратегічний план повинен обґрунтовуватися великими дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати у сьогоденному світі бізнесу підприємство повинне постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію і інші чинники.

Стратегічний план надає підприємству визначеність, індивідуальність, що дозволяє йому притягати певні типи працівників, і, в той же час, не притягати працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для підприємства, яке направляє його співробітників, притягає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги. Нарешті, стратегічні плани мають бути розроблені так, щоб не лише залишатися цілісними впродовж тривалих періодів часу, але і бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити їх модифікацію і переорієнтацію. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка направляє діяльність фірми впродовж тривалого періоду часу, усвідомлюючи про те, що конфліктна і постійно така, що міняється ділова і соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими.

Стратегічне планування є набором дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в ухваленні управлінських рішень. Його завдання - забезпечити нововведення і зміни в організації достатньою мірою [34,36].

Стратегічне планування - відносно молодий вид діяльності фірм. Його предтечею стало довгострокове планування, яке бізнес став застосовувати в 50-х роках. Вже довгострокове планування виявилось великим кроком вперед, воно дало можливість фірмі розширити горизонт свого погляду на майбутнє, зв'язати поточну діяльність з масштабнішими завданнями [32,36,39]. У кінці 60-х років на зміну довгостроковому плануванню приходить стратегічне планування. У стратегічному плануванні в порівнянні з довгостроковим простір діяльності фірми стає об'ємнішим, воно включає як основні елементи внутрішнього середовища економічної організації, так і зовнішні аспекти : соціальні і політичні чинники, смаки і потреби покупців, дії конкурентів і так далі. Крім того, довгострокові цілі фірми в стратегічному плануванні перестають бути простим відображенням умов поточної діяльності, а виявляються результатом аналізу змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми [40,41,45].

Нині стратегічне планування зайняло своє місце у ряді функцій менеджменту. Багато в чому воно придбало новий зміст, збагатилося за рахунок синтезу з гуманізованим підходом. Сьогодні, разом з формальними, кількісними методами, стратегічне планування використовує творчий, інтуїтивний підхід. Не будучи універсальним способом досягнення успіху у бізнесі, воно в той же час створює основу для успішної діяльності фірми [14].

В процесі розвитку стратегічного планування створено велике число методів і моделей стратегічного аналізу, формальних способів рішення завдань. Пік популярності формального стратегічного планування припав на кінець 70-х - початок 80-х років, коли воно сприймалося як панацея, засіб рішення будь-яких проблем фірми [6]. Управління шляхом вибору стратегічних позицій (рис. 1.10) застосовується, коли прив'язка нових стратегій фірми до накопиченого потенціалу обмежує можливості стратегічних дій. Це дає змогу застосувати накопичений досвід [14].



Рисунок 1.10 – Управління шляхом вибору стратегічних позицій

Поняття «стратегія» увійшло до числа управлінських термінів в 50-і роки, коли проблема реакції на несподівані зміни в зовнішньому середовищі набула великого значення. Спочатку сенс цього поняття був неясний. Словники не допомагали, оскільки, наслідуючи військове слововживання, вони все ще визначали стратегію як «науку і мистецтво розгортання військ для бою» [25].

У той час багато керівників, а також деякі учені сумнівалися в корисності нового поняття. На їх очах впродовж півстоліття американська промисловість прекрасно обходилася без всякої стратегії, і вони ставили питання, навіщо вона раптом стала потрібна і яка від неї користь фірмі.

По своїй істоті стратегія є набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Існує чотири різні групи.

1. Правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні і в перспективі. Якісну сторону критеріїв оцінки зазвичай називають орієнтиром, а кількісний зміст — завданням.

2. Правила, по яких складаються стосунки фірми з її зовнішнім середовищем, визначальні : які види продукції і технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу.

3. Правила, по яких встановлюються стосунки і процедури усередині організації. Їх нерідко називають організаційною концепцією.

4. Правила, по яких фірма веде свою повсякденну діяльність, що називаються основними оперативними прийомами.

Стратегії мають декілька відмінних рис [11,17]:

1. Процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми.

2. Сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому,

щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на певних ділянках і можливостях; по-друге, відкинути усі інші можливості як Несумісні із стратегією.

3. Необхідність в стратегії відпадає, як тільки реальний хід розвитку виведе організацію на бажані події.

4. В ході формулювання стратегії не можна передбачати усі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

5. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і точніша інформація. Проте вона може поставити під сумнів обґрунтованість первинного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

6. Оскільки для відбору проектів застосовуються як стратегії, так і орієнтири, може здатися, що це одне і те ж. Але це різні речі. Орієнтир є метою, якої прагне досягти фірма, а стратегія, — засіб для досягнення мети. Орієнтири — це більш високий рівень ухвалення рішень. Стратегія, виправдана при одному наборі орієнтирів, не буде такою, якщо орієнтири організації зміняться.

7. Нарешті, стратегія і орієнтири взаємозамінні як в окремі моменти, так і на різних рівнях організації. Деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) водночас служитимуть фірмі орієнтирами, а в іншій — стануть її стратегією. Далі, оскільки орієнтири і стратегії виробляються усередині організації, виникає типова ієрархія: те, що на верхніх рівнях управління є елементами стратегії, на нижніх перетворюється на орієнтири.

Досвідчений фахівець з проблем бізнесу майже завжди розрізняє за успіхами фірм ту або іншу оригінальну стратегію. Хоча ці стратегії у більшості випадків виразно видно, зазвичай намагаються їх не виявляти. Вони існують або як ідеї, що не підлягають розголосу і відомі лише вузькому колу керівників фірми, або як розмите уявлення про спільну мету фірми, що розділяється усіма, але, як правило, далеке від чіткого формулювання [18].

Деякі керівники стверджували, причому не без підстав, що саме така ситуація найбажаніша, оскільки стратегія, що дає фірмі переваги в конкурентній боротьбі, не повинна виявлятися: її слід тримати в секреті.

Можна вказати на декілька конструктивних визначень, які були запропоновані авторитетними розробниками теорії стратегічного управління. Шендел і Хаттен розглядали його як «процес визначення і (встановлення) зв'язку, організації з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємовідносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам». По Хиггенсу, «стратегічне управління — це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням», Пірс і Робинсон визначають стратегічне управління «як набір рішень і дій з формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації». Існує ще цілий ряд визначень, які роблять упор на ті або інші аспекти і особливості стратегічного управління або ж на його відмінності від «звичайного» управління [35].

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємозв'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно витікають (чи слідуєть) один з іншого. Проте існує стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і на усю їх сукупність. У цьому знаходиться важлива особливість структури стратегічного управління. Схематично структура стратегічного управління зображена на рис. 1.11 [14].

Ієрархічна концепція набула розвитку в багатьох працях сучасних спеціалістів зі стратегічного управління. Однією з них є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом [50] та розвинена А. Томпсоном [41] (рис. 1.7).

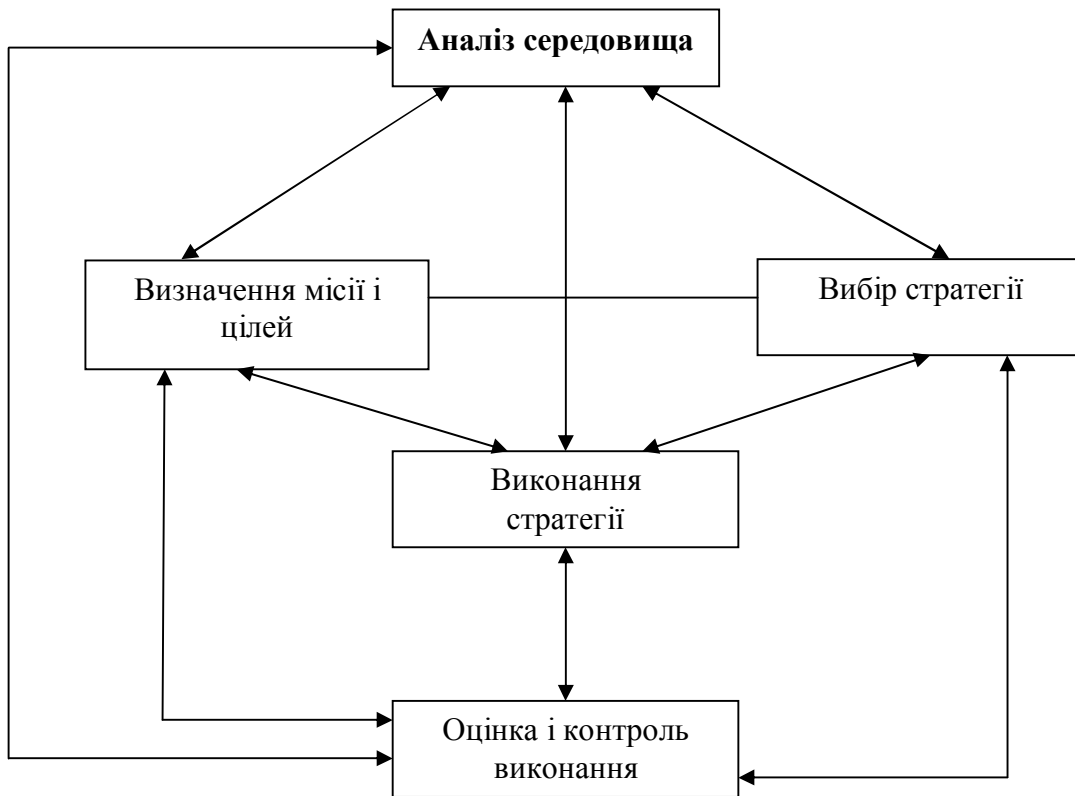


Рисунок 1.11 - Структура стратегічного управління

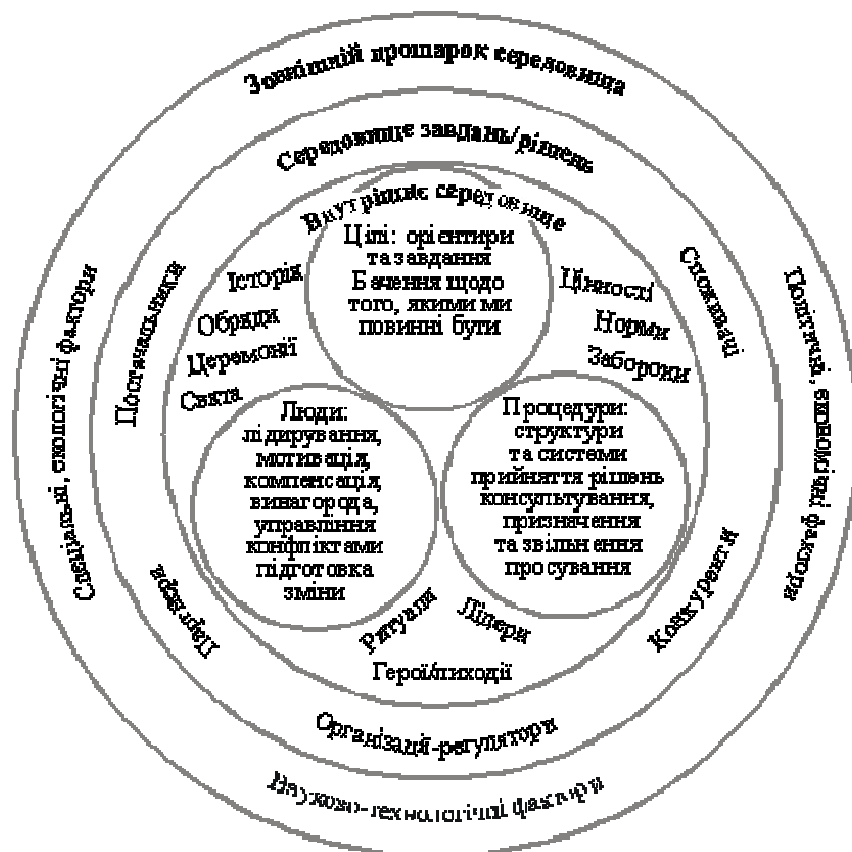


Рисунок. 1.11 - Модель середовища організації (за Діллом та Томпсоном)

Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем. А. Томпсон зазначав, що кожне підприємство як матеріальна система націлене на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю.

Аналіз середовища.

Аналіз середовища зазвичай вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, дозволяючій фірмі здійснити свою місію і досягти своїх цілей.

Аналіз середовища припускає вивчення трьох її складових :

- макрооточення;
- безпосереднього оточення;
- внутрішнього середовища організації.

Аналіз зовнішнього середовища (макро- і безпосереднього оточення) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, і на те, які ускладнення можуть її чекати, якщо вона не зуміє вчасно відвернути негативні випадки, які може піднести їй оточення.

Аналіз макрооточення включає вивчення впливу економіки, правового регулювання і управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальною і культурною що становлять суспільства, науково-технічного і технологічного розвитку суспільства, інфраструктури і тому подібне

Безпосереднє оточення аналізується по наступних основних компонентах: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще утямити цілі організації, вірніше сформулювати місію, тобто визначити сенс і напрями діяльності фірми. Виключно важливо завжди пам'ятати, що організація не лише робить продукцію для оточення, але і забезпечує можливість існування своїм

членам, даючи їм роботу, надаючи можливість участі в прибутках, забезпечуючи їх соціальними гарантіями і тому подібне [12].

Внутрішнє середовище аналізується по наступних напрямках:

- кадри фірми, їх потенціал, кваліфікація, інтереси і тому подібне;
- організація управління;
- виробництво, що включає організаційні, операційні і техніко-технологічні характеристики і наукові дослідження і розробки;
- фінанси фірми;
- маркетинг;
- організаційна культура.

Визначення місії і цілей.

Раніше було сказано, що одним з ключових завдань управління є підтримка балансу між входом і виходом організації. Іншим не менш важливим завданням управління є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, що зацікавлених у функціонуванні організації і роблять вплив на характер, зміст і спрямованість її функціонування. Баланс інтересів визначає те, куди рухатиметься організація, її цільову орієнтацію у вигляді місії і цілей.

Визначення місії і цілей організації, що розглядається як один з процесів стратегічного управління, складається з трьох підпроцесів, кожен з яких вимагає великої і виключно відповідальної роботи. Перший підпроцес полягає у формуванні місії фірми, яка в концентрованій формі виражає сенс існування фірми, її призначення. Місія надає організації оригінальність, наповнює роботу людей особливим сенсом. Далі йде підпроцес визначення довгострокових цілей. І завершується ця частина стратегічного управління підпроцесом встановлення короткострокових цілей. Формування місії і встановлення цілей фірми призводять до того, що стає ясным, для чого функціонує фірма і до чого вона прагне.

Вибір стратегії.

Після того, як визначені місія і цілі, настає етап аналізу і вибору стратегії. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як, якими засобами фірма домагається досягнення цілей. Процес вироблення стратегії по праву

вважається серцевиною стратегічного управління. Визначення стратегії — це не складання плану дій. Визначення стратегії — це ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямі розвиватися організації, яке місце займати на ринку і тому подібне

Виконання стратегії.

Особливість процесу виконання стратегії полягає в тому, що він не є процесом її реалізації, а лише створює базу для реалізації стратегії і досягнення фірмою поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли фірми виявляються не в змозі здійснити вибрану стратегію. Це буває тому, що або невірно був проведений аналіз і зроблені невірні висновки, або тому, що сталися непередбачені зміни в зовнішньому середовищі. Проте часто стратегія не здійснюється і тому, що управління не може належним чином притягнути наявний у фірми потенціал для реалізації стратегії. Особливо це відноситься до використання людського потенціалу.

Основне завдання етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, виконання стратегії— це проведення стратегічних змін в організації, що переводять її в такий стан, в якому організація буде готова до проведення стратегії в життя.

Оцінка і контроль реалізації стратегії.

Оцінка і контроль виконання стратегії є логічно завершуючим процесом, здійснюваним в стратегічному управлінні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед організацією.

Основні завдання будь-якого контролю наступні:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкту відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі розкриваються в результаті проведеної оцінки;
- здійснення коригування, якщо вона потрібна і можлива.

У разі контролю реалізації стратегій ці завдання придбавають цілком певну специфіку, обумовлену тим, що стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей фірми. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, оскільки його не цікавить правильність здійснення стратегії або правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізовувати прийнятну стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за результатами стратегічного контролю може торкатися як стратегії, що реалізовується, так і цілей фірми.

В результаті утворюється трикутник: "стратегія розвитку — організаційна структура — організаційна культура", який має бути внутрішньо стійким і перебувати в гармонії з зовнішнім середовищем (рис. 1.12) [14].

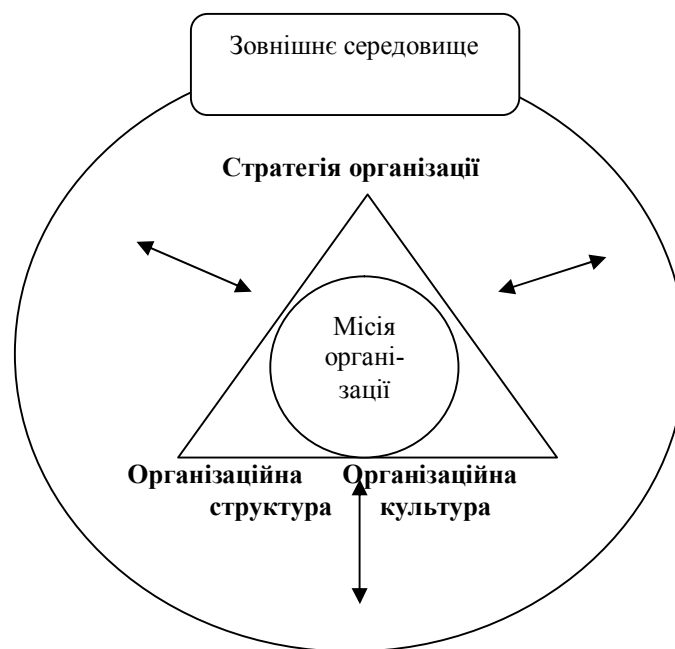


Рисунок 1.12 – Система стратегічного менеджменту організації

1.3 Сучасні моделі стратегічного планування

Нині економіка України вже отримала статус ринкової, її підприємства самостійно господарюють в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще — щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини».

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини».

Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти» (рис. 1.13) [14].

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку.

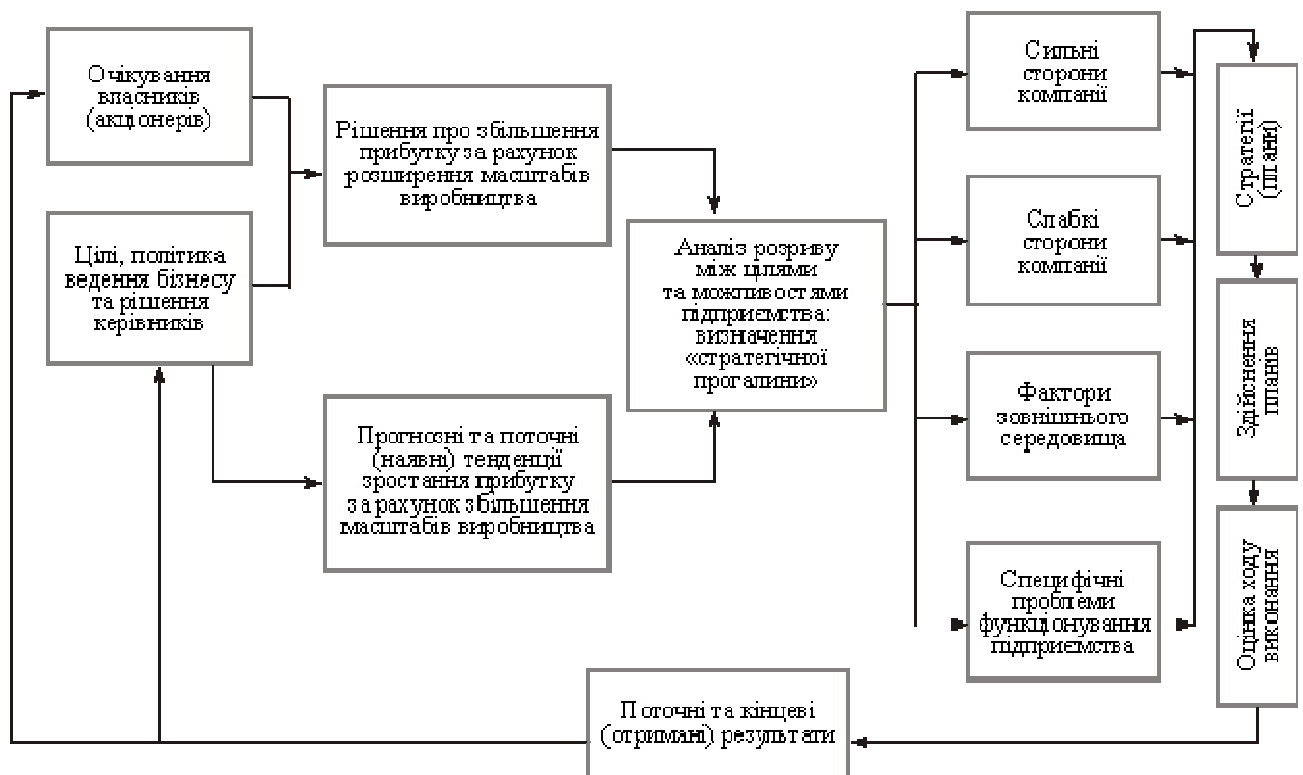


Рисунок 1.13 - Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг [14]

Ця модель (рис. 1.14) тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

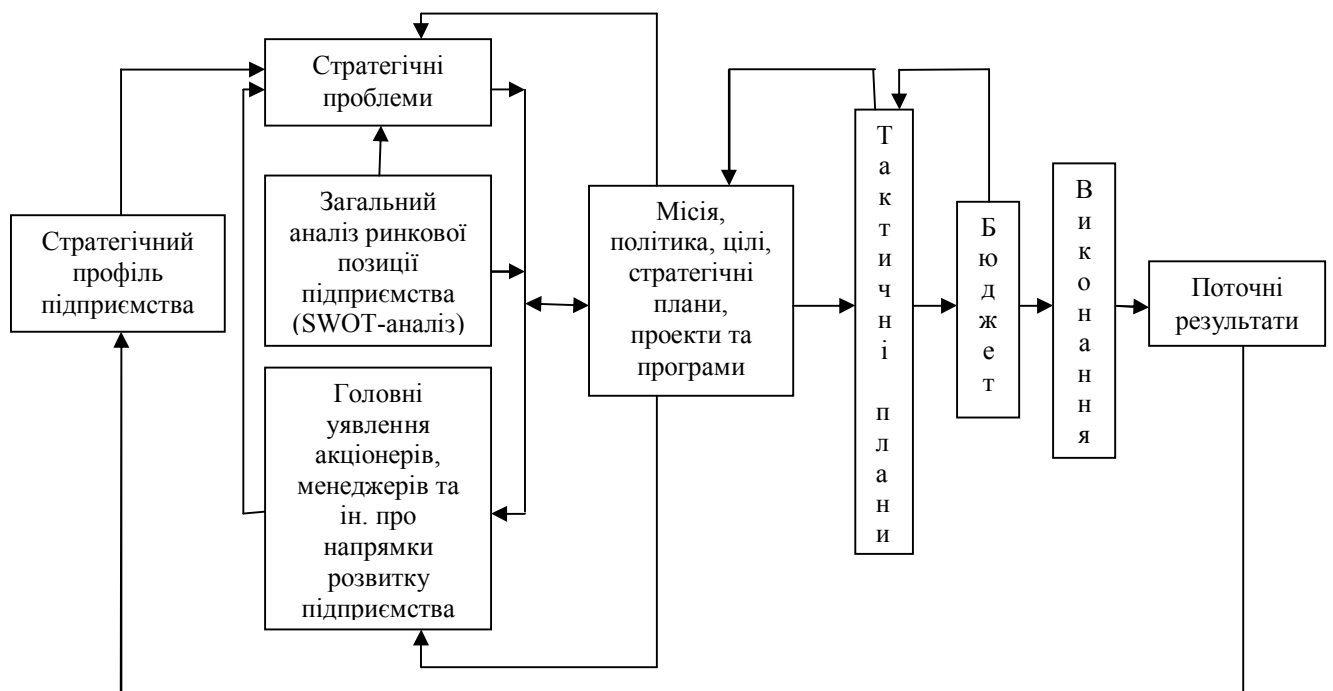


Рисунок 1.14 - Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг [14,33]

Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення

«стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»»

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.

Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами.

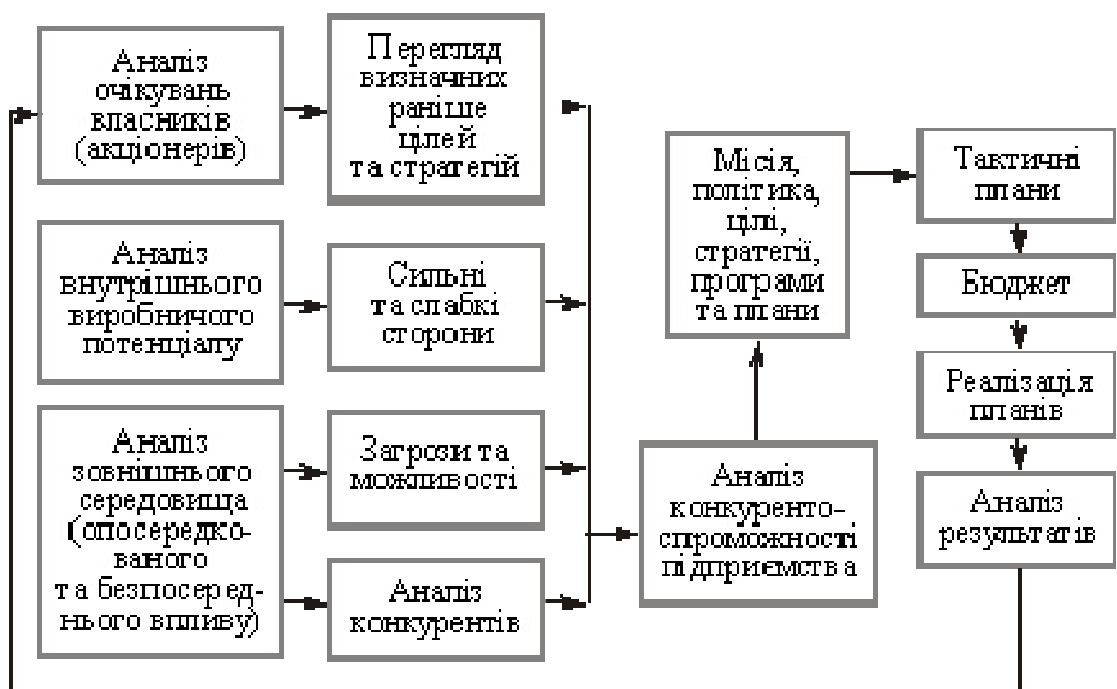


Рисунок 1.15 - Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності [14]

Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені

незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність (рис. 1.15) означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу.

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії (рис. 1.16).

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

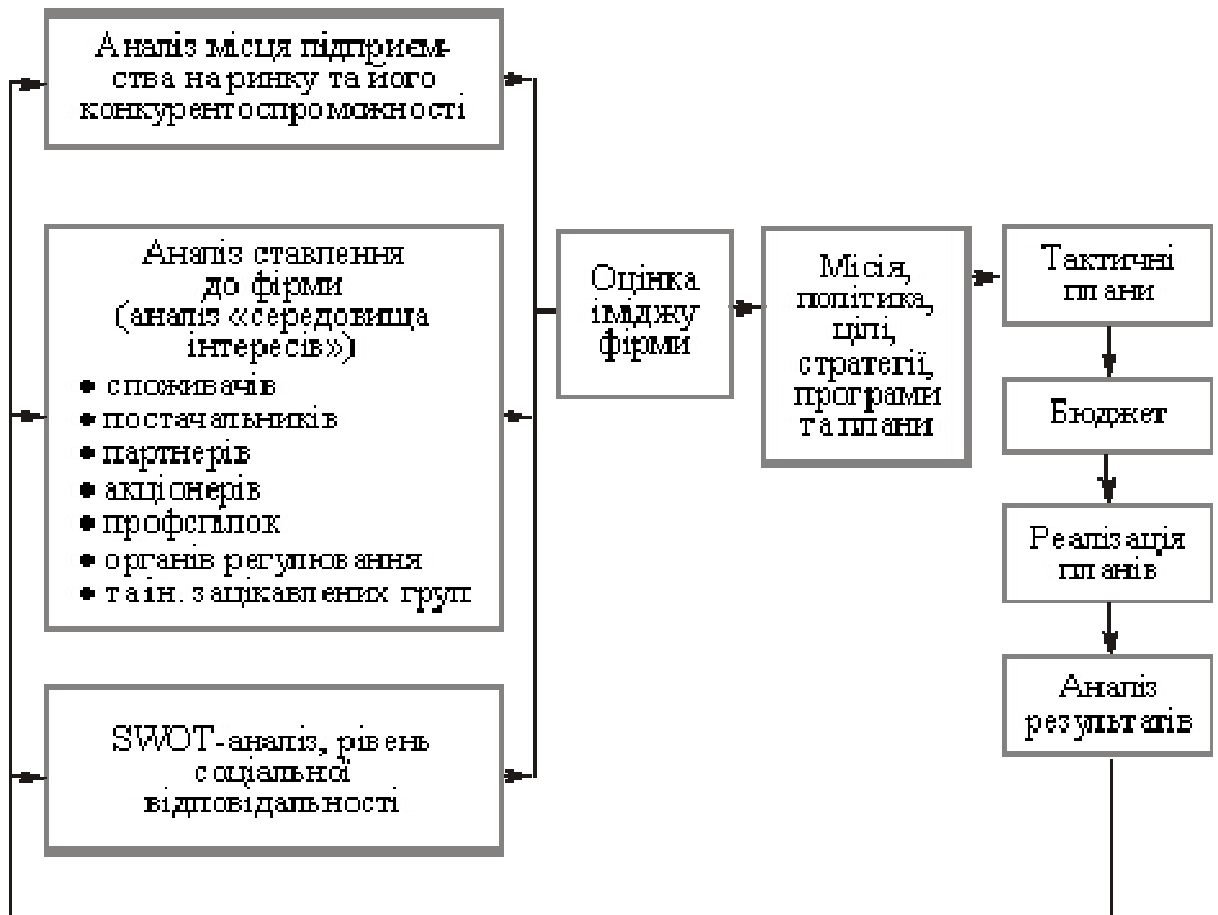


Рисунок 1.16 - Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу [35]

Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм (рис. 1.17).

Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі

підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

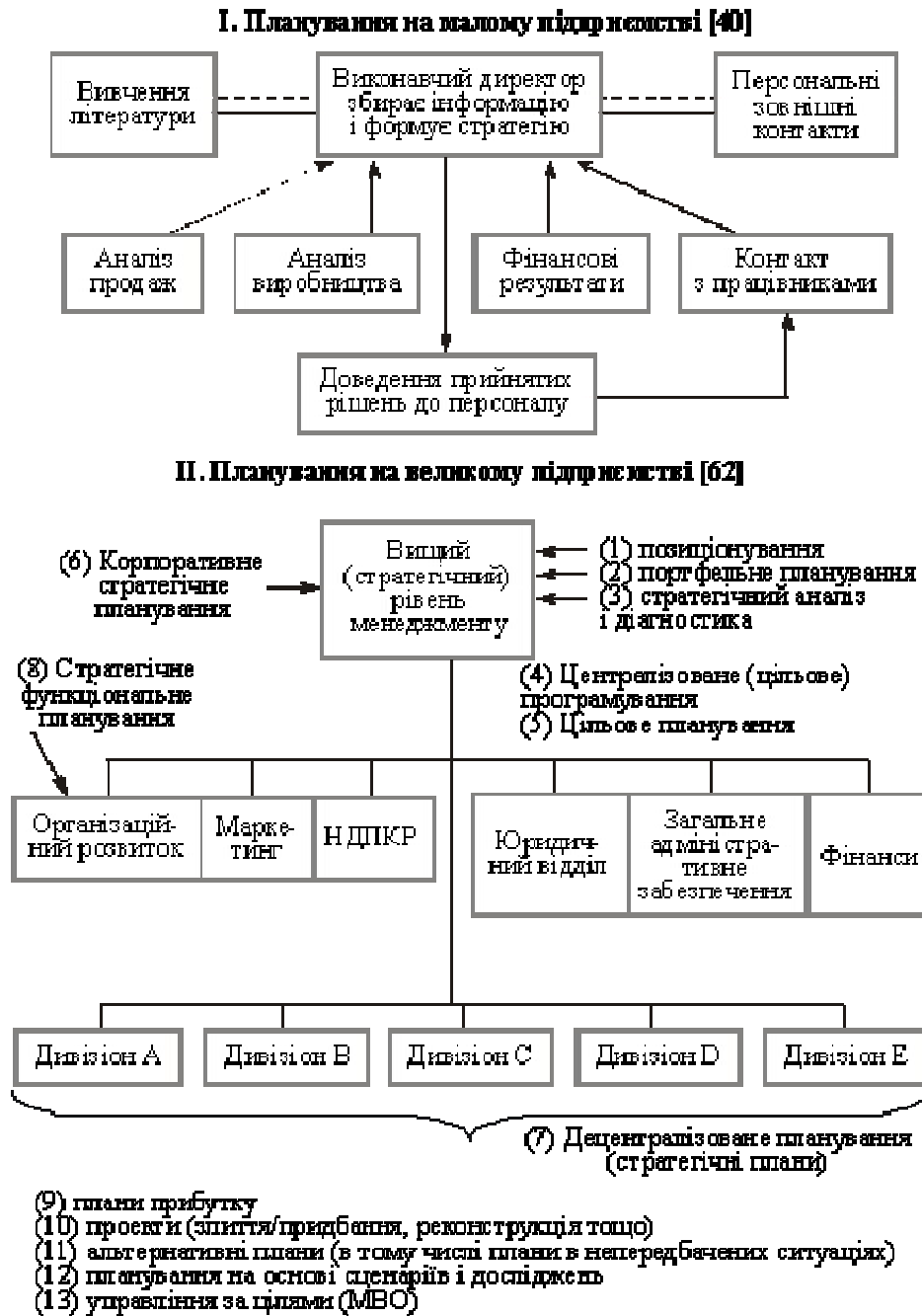


Рисунок 1.17 - Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються,

стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Стратегічне планування — це переважно централізоване планування, із залученням підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку. Залежно від обраного підходу до розробки стратегії — одноосібного, побудованого на делегуванні, співробітництві або конкуренції, — а також від особливостей функціонування підприємств можна застосувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування. Принциповим у цьому разі є те, що вищий рівень управління являє собою координаційний центр стратегічної діяльності; всі інші ланки можуть бути більше (наприклад, у разі існування стратегічних господарських центрів) або менше самостійними у визначенні стратегій, розробці стратегічних планів та організації їхнього виконання.

Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування — активної адаптації до середовища та середовища — до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінювання середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.



Рисунок 1.18 - Структурно-логічна схема дослідження

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ АСПЕКТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

2.1 Дослідження етапів стратегічного планування

Ключову роль в рішенні стратегічних завдань організації грає стратегічне планування, під яким розуміється процес розробки і підтримки стратегічної рівноваги між цілями і можливостями організації в ринкових умовах, що змінюються. Мета стратегічного планування — визначити найбільш перспективні напрями діяльності організації, що забезпечують її ріст і процвітання. За кордоном цей термін був введений, щоб відрізнити це поняття від довгострокового планування і відбити відмінність планування, здійснюваного на рівні управління організацією в цілому або її самостійних господарських одиниць, від планування на нижчих рівнях управління. Стратегічне планування є складовою частиною ширшого поняття «Стратегічне управління». У управлінні зазвичай виділяють чотири його узагальнені функції — планування, організацію, мотивацію і контроль. У кожній з них, коли йдеться про стратегічне управління, більшою чи меншою мірою представлена стратегічна орієнтація. Але найбільшою мірою це стосується планування, в якому виділяють особливий його вид — стратегічне планування [33,35,41].

Інтерес до стратегічного управління був обумовлений наступними причинами [35,39,41,43]:

1. Усвідомлення того, що будь-яка організація є відкритою системою і що головні джерела успіху організації знаходяться в зовнішньому середовищі.
2. В умовах загострення конкурентної боротьби стратегічна орієнтація діяльності організації є одним з вирішальних чинників її виживання і процвітання. Стратегічне планування дозволяє адекватним чином

відреагувати на чинники невизначеності і ризику, властиві зовнішньому середовищу.

3. Оскільки майбутнє передбачити практично неможливо і екстраполяція, використовувана в довгостроковому плануванні, не працює, необхідно використати сценарний, ситуаційний підходи, що добре вписуються в ідеологію стратегічного управління.
4. Для того, щоб організація якнайкраще реагувала на дію зовнішнього середовища, її система управління повинна мати адаптаційні здібності.

Нижче буде показано, як і за допомогою яких підходів і методів робиться облік вищевикладених чинників.

Термін «стратегічне планування» прийшов до нас в 70-і роки в перевідних книгах західних фахівців. У плановій практиці тих років в нашій країні використовувався термін «довгострокове перспективне планування». Між цими двома поняттями існувала принципова відмінність. Так, головною ідеєю, парадигмою, що лежить в основі розробки довгострокових планів, було: «Сьогодні краще, ніж було учора, а завтра буде кращий, ніж сьогодні» і заперечувалася яка-небудь невизначеність. Звідси провідний принцип планування — розробка планових завдань «від досягнутого», часто у рамках наявних ресурсних можливостей шляхом простої екстраполяції, причому чим більше нарощували випуск тієї або іншої продукції, тим було краще. При цьому апріорі вважалося, що зовнішнє середовище практично мінятися не буде. Акцент робився на аналіз внутрішніх можливостей і ресурсів організації. При такому підході усе, що організація може визначити на основі аналізу своїх внутрішніх можливостей, це те, яку кількість продукту вона може зробити і які витрати при цьому вона понесе. Але обсяг виробництва і величина витрат не дають відповіді на питання про те, наскільки створений продукт буде прийнятий ринком, який у той час в традиційному розумінні в нашій країні був відсутній. Яка кількість буде куплена і за якою ціною, визначає саме ринок. Такі питання в умовах неринкової економіки і не ставилися [6, 45, 50].

Стратегічний план, що характеризує діяльність організацій, працюючих в ринкових умовах, використовує іншу парадигму: «Завтрашній день обов'язково буде кращий за сьогоднішній». І якщо ситуаційний аналіз виявив падіння попиту на якусь продукцію, навіть за наявності необхідних ресурсів керівництво цього підприємства не нарощуватиме обсяги її випуску, а швидше вибере стратегії зменшення випуску або перемикання на випуск іншої продукції. Таким чином, проста екстраполяція на майбутнє з минулого, виходячи з вивчених тенденцій розвитку, що використалася раніше в довгостроковому плануванні, не годиться. У основу розробки стратегічного плану лягає аналіз перспектив розвитку організації при певних припущеннях про зміну зовнішнього середовища, в якому вона функціонує. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позиції організації в конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції. На основі такого аналізу мети розвитку організації, формуються окремі напрями виробничо-господарської діяльності (окремих бізнесів) і вибираються стратегії досягнення цілей [14,39].

Якщо довгостроковий і річний плани організації припускають плануванням вибраних напрямів розвитку організації, то у рамках стратегічного планування вирішуються питання про те, які нові напрями слід розвивати, а які з існуючих ліквідувати. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності організації до умов зовнішнього середовища, що постійно міняються, і на витягання вигод з нових можливостей [34].

Проте стратегічне планування не може дати повної, вичерпної картини майбутнього. Формована ним картина майбутнього — цей не детальний опис зовнішнього і внутрішнього положення організації, а, швидше, його сценарний опис, що носить імовірнісний характер. Очевидно, що навіть недосконалий опис майбутнього незрівнянно краще, ніж його відсутність. В цілому стратегічне планування — це симбіоз інтуїції і мистецтва вищого керівництва організації по постановці і досягненню стратегічних цілей, що спирається на володіння конкретними методами передпланового аналізу і розробки стратегічних планів.

При здійсненні стратегічного планування частенько основний упор робиться на розробку стратегічного плану. На самій же справі найважливішою його складовою являється також реалізація стратегічного плану. А це припускає в першу чергу створення організаційної (корпоративною) культури, що дозволяє реалізувати вибрані стратегії, формування систем мотивації і організації праці, досягнення певної гнучкості в організації і тому подібне, тобто використання усіх інструментів стратегічного управління.

Оскільки стратегічне планування передусім зв'язується з виробничими організаціями, необхідно виділити різні рівні управління такими організаціями (у зарубіжній літературі — корпораціями) : організація в цілому (корпоративний рівень), рівень напрямів виробничо-господарської діяльності (дивізональний, відділовий рівень), рівень конкретних напрямів виробничо-господарської діяльності (рівень окремих видів бізнесу), рівень окремих продуктів. Керівництво корпорації відповідальне за розробку стратегічного плану корпорації в цілому, за вкладення засобів в ті напрями діяльності, які мають майбутнє. Воно також приймає рішення про відкриття нових бізнесів. Кожен дивізіон (відділення) розробляє дивізональний план, в якому ресурси розподіляються між окремими бізнесами цього відділення. Стратегічний план також розробляється для кожної одиниці бізнесу. Нарешті, на продуктовому рівні у рамках кожної одиниці бізнесу формується план, спрямований на досягнення цілей виробництва і збуту окремих продуктів на певних ринках.

Організації для грамотного здійснення стратегічного планування повинні чітко ідентифікувати напрями своєї виробничо-господарської діяльності, в іншій термінології — стратегічні господарські одиниці (СГО), стратегічні одиниці бізнесу (СОБ) або центри бізнесу. Поява СГО була обумовлена ростом розмірів організації і вимогами забезпечення ефективного управління [18].

Як правило, організації має декілька СГО. Окремі бізнеси можуть не відповідати наявній структурі організації: одне відділення може мати декілька бізнесів, тоді як декілька інших — мати один спільний бізнес.

СГО може бути окремою організацією, відділенням організації, підрозділом організації з однією продуктовою лінією, а іноді — з одним продуктом. Зазвичай СГО робить і реалізує певну номенклатуру продуктів для групи споживачів, що чітко ідентифікується. СГО відповідає за вироблення цілей і стратегій організації для певних зон господарювання.

Вважається, що виділення СГО повинне задовольняти наступним трьом критеріям:

- 1) СГО повинна обслуговувати зовнішній по відношенню до організації ринок, а не задовольняти потреби інших підрозділів організації;
- 2) Вона повинна мати своїх, відмінних від інших, споживачів і конкурентів;
- 3) Керівництво СГО повинне контролювати усі ключові чинники, які визначають успіх на ринку. Таким чином, СГО можуть бути окремою організацією, відділенням організації, продуктовою лінією і навіть окремим продуктом.

Можна виділити три основні завдання розробки стратегічного плану організації :

1. Аналіз стану, в якому знаходиться організація нині (визначення ключових чинників довкілля, економічних, комерційних, науково-технічних і інших тенденцій розвитку організації).
2. Визначення основних цілей і завдань розвитку організації з точки зору ефективного використання капіталу і забезпечення окупності інвестицій.
3. Визначення стратегії мобілізації ресурсів організації для досягнення основних цілей і завдань її розвитку.

Ці три завдання зумовлюють логічну послідовність розробки стратегічного плану організації в цілому. Спочатку здійснюється оцінка поточного стану бізнесу і перспектив його розвитку. Далі формулюються місія організації, її стратегічні цілі і вибираються стратегії її розвитку.

У післявоєнні роки управління фірмами практично кожне десятиліття зазнавало істотні зміни. Змінювалися умови ведення бізнесу, і перед фірмами вставало завдання по-новому вирішувати питання досягнення цілей, по-новому

підходити до пошуку засобів виживання в конкурентній боротьбі. І кожного разу поняття стратегічності управління фірмою набувало особливого сенсу, часто діаметрально протилежного тому, який вкладався в нього раніше.

Стратегічність управління 50-60-х рр. — це довгострокове планування виробництва продукції і освоєння ринків. Приблизно в цей час довгострокові плани потрапили в центр уваги при виробленні стратегічної поведінки організації.

У 70-і рр. істотно змінився сенс стратегічного вибору. Це вже не фіксація планів виробництва на довгострокову перспективу, а вибір, що стосується того, в якому бізнесі знаходитися, рішення з приводу того, що робити з тим бізнесом, який був успішний, але може втратити свою привабливість внаслідок зміни споживчих пріоритетів.

У 90-і рр. динамізм зовнішнього середовища настільки ускладнив завдання своєчасної адаптації до тих змін, які відбуваються в усіх сферах громадського життя, що створення потенціалу зміни, здібності фірми належним чином відповідати на виклик з боку оточення стало центром стратегічності поведінки фірми. Спочатку стратегічне виконання, а потім стратегічне управління остаточно звели розуміння стратегічної поведінки фірми до такого управління організацією, при якому основою стратегічних рішень стає вибір відносно поведінки фірми у нинішній момент, який при цьому одночасно розглядається і як початок майбутнього. Таким чином, рішення визначається виникаючими обставинами, але в той же час воно має на увазі, що його виконання повинне не лише дати відповідь на виклик з боку оточення, але і забезпечити можливість подальшої успішної реакції на зміни, які стануться в середовищі [32, 33].

Для того, щоб дати розгорнуте визначення стратегічного управління, порівняємо це управління з переважно оперативним (назвемо його звичайним управлінням), таким, що в основному практикувався у бізнесі понад 20 років тому. Порівняння проведемо за ключовими характеристиками управління організацією(табл..2.1) [14].

Таблиця 2.1 - Порівняння оперативного і стратегічного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації	Вживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених в діяльності організації осіб
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд всередину організації, пошук шляхів ефективнішого використання ресурсів	Погляд зовні організації, пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі, відстежування і адаптація до змін в оточенні
Облік чинника часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції і організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни залежно від зміни оточення

Узагальнюючи розглянуті особливості стратегічного управління і приведені визначення, розумітимемо стратегічне управління таким чином.

Стратегічне управління — це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей [7].

2.2 Аналіз визначення стратегії фірми

А. Чандлер, автор однієї з піонерських робіт, в області стратегічного планування вважає, що стратегія - "це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства і затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей" [35]. Визначення стратегії Чандлера доповнюється вимогою економічності для курсів дій, що приймаються, "Стратегічна альтернатива визначається шляхом зіставлення можливостей і ресурсів корпорації з урахуванням прийнятного рівня ризику". Зрештою формування стратегії підприємства повинне дати відповіді на три питання: Які напрями господарської діяльності необхідно розвивати? Які потреби в капіталовкладеннях і готівкових ресурсах? Яка можлива віддача по вибраних напрямках?

А. Ансофф виділяє декілька відмітних особливостей стратегії [6]:

1. Процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямів, просування по яких забезпечить ріст і зміцнення позицій фірми.

2. Сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку. Роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на певних ділянках або можливостях, по-друге, відкинути усі інші можливості як несумісні із стратегією.

3. Необхідність в цій стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток.

4. В ході формулювання стратегій не можна передбачати усі можливості, які відкриються при складанні проекту конкретних заходів. Тому доводиться користуватися сильно узагальненою, неповною і неточною інформацією про різні альтернативи.

5. При появі точнішої інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первинної стратегії. Тому потрібний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії.

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великі етапи:

а) процес стратегічного планування - вироблення набору стратегій, починаючи від базової стратегії підприємства і закінчуючи функціональними стратегіями і окремими проектами;

б) процес стратегічного управління - реалізація певної стратегії в часі, переформулювання стратегії у світлі нових обставин.

Стратегічне планування є систематизований і логічний процес, заснований на раціональному мисленні. В той же час воно є мистецтво прогнозування, дослідження, розрахунку і вибору альтернатив.

Стратегії підприємств мають бути побудовані за ієрархічним принципом [9,10]. При цьому рівні стратегій, комплексність, їх інтеграція дуже різні залежно від типу і розміру підприємства. Так, проста організація може мати одну стратегію, а складна - декілька на різних рівнях дії.

Концептуальна модель стратегічного плану дозволяє визначити наступні етапи складання стратегічного плану підприємства :

Аналіз довкілля :

- а) зовнішнє середовище
- б) внутрішні можливості.

Визначення політики підприємства.

Формулювання стратегії і вибір альтернатив :

- а) стратегія маркетингу
- б) фінансова стратегія
- в) стратегія НДОКР
- г) стратегія виробництва
- д) соціальна стратегія
- е) стратегія організаційних змін
- ж) екологічна стратегія.

Результатом діяльності за запропонованою вище схемою складання стратегічного плану підприємства є документ, що називається "Стратегічний план підприємства" і що має зазвичай наступні розділи [17]:

Цілі і завдання підприємства

Поточна діяльність підприємства і довгострокові завдання.

Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи).

Функціональні стратегія.

Найбільш значимі проекти.

Опис зовнішніх операцій.

Капіталовкладення і ресурсний розподіл.

Планування несподіванок.

Додатки: Розрахунки, довідки, інша ділова документація, у тому числі:

- а) Об'єм річних продажів по групах продуктів
- б) Річний прибуток і збитки по підрозділах
- в) Річний експорт і його відношення до об'єму продажів по підрозділам.
- г) Зміни в наборі продуктів і частка ринку.
- д) Програма щорічних капітальних витрат.
- е) Річні грошові потоки.
- ж) Баланс на кінець останнього року плану.
- з) Політика поглинань і придбань.

Аналіз літератури по стратегічному плануванню в західних фірмах показав, що і кількість і зміст етапів складання стратегічного плану, а також сама його форма можуть істотно варіюватися і залежать від багатьох чинників, серед яких основними є :

Форма власності підприємства.

Тип підприємства (спеціалізоване або диверсифіковане)

Галузева приналежність підприємства.

Розмір підприємства (велике, середнє або мале).

Так само не існує єдиного горизонту стратегічного планування. У Європі часто зустрічаються довгострокові, 10-річні плани, американці використовують 5-річні плани, а японці взагалі 3-річні [14].

Формулювання стратегій і вибір альтернатив

Процедура формулювання стратегії і вибору альтернатив складається з наступних етапів:

- а) оцінка існуючої стратегії;
- б) власне фаза формулювання;
- в) планування ризику;
- г) вибір стратегічних альтернатив.

Розглянемо детальніше ці пункти.

А. Оцінка існуючої (діючої) стратегії.

Первинна оцінка діючої стратегії здійснюється вже на попередньому етапі - оцінка внутрішніх можливостей.

Проте, оцінюючи наявні резерви на підприємстві, що дозволяють підвищити ефективність його функціонування, ми раніше не оцінювали життєвість діючої стратегії і сформульованих правил поведінки [23].

Б. Власна фаза формулювання.

Стратегія, будучи об'єднаною основою для організаційних зусиль, вимагає розробки серії стратегічних планів як на рівні підприємства в цілому, так і на рівні підрозділів. Природно, що кожен стратегічний план є частиною загального, і стратегія підприємства об'єднує їх всі разом. Стержнем будь-якого стратегічного плану підприємства є його базова стратегія. Вибір базової стратегії є прерогатива керівництва підприємства. Керівництво, оцінюючи і аналізуючи інформацію, отриману на попередніх кроках, приймає остаточне рішення.

В. Планування ризику.

Планування ризику є однією з важливих складових стратегічного плану. Основною метою є підтримка високого рівня протидії обуренням зовнішнього середовища і зменшення втрат від цих обурень.

Останнім часом в західних фірмах стає усе більш популярною не розробка резервних стратегій, а створення систем кризових ситуацій, що характеризуються дуже високою мірою централізму рішень, що приймаються, і швидкою реакцією на зміни в середовищі. Це витікає з того, що сам набір можливих обурень стає таким різноманітним, що фірма не в змозі передбачити усі можливі ситуації [33].

Г. Вибір стратегічних альтернатив.

У рамках вибраної базової стратегії можливі декілька курсів дій, які прийнято називати стратегічними альтернативами.

Розробка стратегії повинна зачіпати усі рівні управління підприємства, оскільки рішення, що виробляються при стратегічному плануванні, мають відношення до усіх співробітників організації. Тому потрібне узгодження інтересів при виробленні стратегії Групове обговорення, крім того, дозволяє розглянути велике число альтернатив. Але і збіжність при груповому виборі істотно нижча, ніж при єдиноначальності. Тому зазвичай має місце групове обговорення і одноосібне ухвалення остаточного рішення

Стратегія росту.

Стратегія росту уперше детально була розроблена Ігорем Ансоффом. Їм же була побудована модель росту фірми [9]. Вона складається з п'яти етапів:

Стадія планування. Компанія знаходиться в стані готовності до формулювання стратегії росту, тобто існує деяке поєднання зовнішніх умов і внутрішніх можливостей.

Початкова стадія. Зазвичай фірма проходить етап дуже швидко. Впродовж цього етапу виникають і ліквідуються вузькі місця в процесах і структурі реалізації конкретних проєктів, які не були передбачені в плані. Також росте об'єм продажів, хоча доходу фірма практично не отримує.

Стадії проникнення :

- Прискорений ріст.
- Перехідна стадія.
- Початкова стратегія

Метою початкової стратегії є помірний ріст для того, щоб забезпечити підприємству вихід на оптимальну ефективність. Керівництво займає пильну позицію по відношенню до прискорення темпів розвитку, намагаючись забезпечити виявлення вузьких місць і їх ліквідацію, щоб надалі зайняти наполегливу наступальну позицію на ринку. Як вже відзначалося, керівництво має бути готове до того, що на першому етапі можуть виникнути складнощі у

виробництві, адміністративні тертя, напружений фінансовий стан, пов'язаний з великими витратами і відсутністю доходності. Проте однією з цілей початкової стратегії є швидкість цього етапу і перехід до наступної стратегії.

Стратегія проникнення.

Ця стратегія направляє зусилля підприємства на глибше проникнення на ринок і додаткові зусилля із збільшення темпів росту об'єму продажів. Якщо для цього потрібно придбання і поглинання, то вони робляться у рамках цієї стратегії. Довготривалі програми передбачають зміцнюючі і розвиваючі дії з усіх напрямів функціонування підприємства, особливо звертаючи увагу на посилення фінансових позицій, модернізацію основних фондів, НИОКР.

Після досягнення цих цілей і провівши все необхідні внутрішні перестроювання, підприємство може перейти до наступної стратегії.

Стратегія прискореного росту.

Метою цієї стратегії є повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей [34]. Цей етап циклу росту повинен робитися як можна довше, оскільки саме на нім відбувається повне використання ресурсів, ріст доходів починає перевершувати ріст продажів, частка ринку наближається до запланованої. Але на етапі прискореного росту починають виникати і накопичуватися негативні тенденції в діяльності підприємства, тому однією з цілей цієї стратегії є як можна більше раннє їх виявлення і спроб дозволу. Якщо вирішити виниклі проблеми не представляється можливим, то керівництво підприємства у рамках цієї стратегії починає плавний перехід до реалізації наступної стратегії.

Стратегія перехідного періоду.

Метою цієї стратегії є забезпечення після періоду прискореного росту період перегрупування і перебудови діяльності підприємства для входження в новий цикл росту якнайшвидше, тобто не допускаючи тривалої стагнації.

Стратегія передбачає економію, відмову від нових виробництв. Відбувається глибокий аналіз існуючого стану справ на підприємстві з метою

зменшення витрат, підвищення доходності виробів, перебудови системи управління.

Сама по собі стратегія росту може застосовуватися в різних ситуаціях:

- початок підприємницької діяльності;
- молода компанія, що бореться за своє виживання;
- однопродуктове спеціалізоване підприємство;
- диверсифіковане підприємство, де стратегія росту організації в цілому

може підтримуватися стратегією росту по окремому виду продукту.

Саме тому стратегічних альтернатив росту в господарській практиці може бути запропоновано дуже багато. Перерахую лише деякі, що є базовими, стратегічні альтернативи: інтенсифікація ринку, диверсифікація, міжфірмова співпраця і кооперація, зовнішньоекономічна діяльність [37].

Стратегія стабілізації і виживання.

В умовах засмученої економіки відповідно до циклів ділової активності і циклів розвитку підприємства останні можуть випробовувати хворобливий період нестабільності, коли починають падати об'єми продажів і прибутку. Виникає необхідність розробки спеціальних процедур аналізу, що дозволяють уловити період переходу підприємства від стадії росту до стадії падіння, тобто переорієнтації з наступальної в наступально-оборонну стратегію - стратегію стабілізації.

Стратегія стабілізації.

Стратегія стабілізації спрямована на досягнення раннього вирівнювання об'єму продажів і прибутків з подальшим їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап росту. Залежно від швидкості падіння підприємство може використати один з трьох найбільш вірогідних підходів :

економія з чітким наміром швидкого поживлення;

зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке поживлення;

стабілізація, коли потрібні довготривалі програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.

Стратегія виживання.

Стратегія виживання - чисто оборонна стратегія і застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, в змозі, близькому до банкрутства. Метою стратегії є стабілізація обстановки, тобто перехід до стратегії стабілізації і, надалі, до стратегії росту. Зрозуміло, що ця стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих, повністю зкоординованих дій, з іншої - обачності і реалістичності в ухваленні рішень. Саме тому в умовах реалізації стратегії виживання відбувається жорстка централізація управління, створюється "Антикризовий комітет", який разом із вжиттям швидких по реакції заходів у відповідь на обурення зовнішнього середовища розробляє і жорстко проводить в життя наступні програми :

- перебудова управління
- фінансова перебудова
- перебудова маркетингу

Процес вибору стратегії включає наступні основні кроки:

- з'ясування поточної стратегії;
- проведення аналізу портфеля бізнесів;
- вибір стратегії фірми і оцінка вибраної стратегії.

З'ясування поточної стратегії

З'ясування поточної стратегії дуже важливе, тому що не можна приймати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого представлення з приводу того, в якому стані знаходиться організація і які стратегії вона реалізує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один з можливих підходів запропонований Томпсоном і Стрикландом. Вони вважають, що існує по п'яти зовнішніх і внутрішніх чинників, які необхідно оцінити, щоб розібратися із стратегією, що реалізовується.

Зовнішні чинники:

- розмах діяльності фірми і міра різноманітності вироблюваної продукції, диверсифікованість фірми;

- загальний характер і природа недавніх придбань фірми і продажів нею частини своєї власності;
- структура і спрямованість діяльності фірми за останній період;
- можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом;
- відношення до зовнішніх загроз

Внутрішні чинники:

- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень, що склалася, по вироблюваній продукції;
- відношення до фінансового ризику як з боку керівництва, так і відповідно до реальної практики і здійснюваної фінансової політики;
- рівень і міра концентрації зусиль в області НИОКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження і розробки).

Аналіз портфеля бізнесів (продукції)

Аналіз портфеля бізнесів є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління. Він дає наочне уявлення про те, що окремі частини бізнесу дуже взаємозв'язані і що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіше для фірми, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесів можуть бути збалансовані такі найважливіші чинники бізнесу, як ризик, надходження грошей, оновлення і відмирання.

Можна з повною упевненістю сказати, що аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного планування. В той же час необхідно пам'ятати, що аналіз портфеля бізнесів — це тільки один з інструментів стратегічного управління і він ніяк не замінює ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління в цілому. Це укладення має важливе методологічне значення, оскільки досить часто істотно перебільшується роль процесу аналізу портфеля бізнесів [31].

Тут ми зупинимось тільки на тих питаннях аналізу портфеля бізнесів, які необхідно враховувати при виборі стратегії бізнесу.

Виділяється шість кроків проведення аналізу портфеля бізнесів.

Перший крок — вибір рівнів в організації для проведення аналізу портфеля бізнесів. Фірма не може здійснювати аналіз тільки на фірмовому мікрорівні. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля бізнесів, яка повинна починатися на рівні окремого продукту і завершуватися на верхньому рівні організації.

Другий крок — фіксація одиниць аналізу, що називаються стратегічними одиницями бізнесу (СОБ), для того, щоб використати їх при позиціонуванні на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Дуже часто СОБ відрізняються від виробничих одиниць. СОБ можуть охоплювати один продукт, можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби, деякі фірми можуть розглядати СЕБ як продуктово-ринкові сегменти.

Третій крок — визначення параметрів матриць аналізу портфеля бізнесів, для того, щоб мати ясність відносно збору необхідної інформації, а також для вибору змінних, по яких проводитиметься аналіз портфеля. Наприклад, при вивченні привабливості галузі в якості таких змінних можуть служити розмір ринку, міра захищеності від інфляції, прибутковість, темп росту ринку, міра поширеності ринку у світі.

Для виміру сили бізнесу можуть бути використані такі змінні, як частка ринку, ріст частки ринку, відносна частка ринку по відношенню до провідної марки, лідерство в якості або інших характеристиках, таких, як, наприклад, витрати, прибутковість по відношенню до лідера. При визначенні розміру матриць дуже важливу роль грає вибір одиниць виміру об'ємів, норм приведення до єдиної бази, тимчасових інтервалів і т. д.

Ретельний облік усіх названих чинників фіксації розмірів матриць грає виключно важливу роль для якісного проведення аналізу портфеля бізнесів.

Четвертий крок — збір і аналіз даних проводиться по багатьох напрямках, хоча і виділяється чотири найбільш важливих напрями:

- привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у галузі, характеру і міри ризику і тому подібне;
- конкурентна позиція фірми в галузі, а також загальна конкурентна позиція фірми, що оцінюється по особливих шкалах для окремих ключових характеристик конкурентоспроможності;
- можливості і загрози фірмі, які оцінюються стосовно фірми, а не до галузі, як це робиться у разі оцінки привабливості галузі;
- ресурси і кваліфікація кадрів, наявність, що розглядається з позиції, у фірми потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі.

П'ятий крок — побудова і аналіз матриць портфеля бізнесів, які повинні дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан матриць і, відповідно, очікуваного портфеля бізнесів фірми. При цьому керівництво повинне розробляти чотири можливі сценарії динаміки зміни матриць. Перший сценарій базується на екстраполяції існуючих тенденцій, другий, — на тому, що стан оточення буде сприятливим, третій сценарій розглядає, що буде у разі катастрофи, і нарешті, четвертий сценарій відбиває найбільш бажаний для фірми розвиток.

Розробка динаміки зміни матриць проводиться для того, щоб утямити, чи приведе перехід портфеля бізнесів в новий стан до досягнення фірмою цілей, що стоять перед нею. Для цього керівництво повинне оцінити загальний стан портфеля бізнесів, що передбачається. Зокрема, мають бути з'ясовані наступні характеристики прогнозованого стану портфеля :

- чи включає портфель достатню кількість бізнесів в привабливих галузях;
- чи породжує портфель надто багато питань і неясностей;
- чи є достатня кількість стабільно прибуткових продуктів для того, щоб вирощувати перспективні і фінансувати нові продукти;
- чи дає портфель достатній вступ як прибули, так і грошей;
- чи сильно уразимо портфель у разі прояву негативних тенденцій;

- чи багато в портфелі бізнесів, слабких в сенсі конкуренції. Залежно від відповіді на ці питання керівництво може дійти висновку про необхідність формування нового портфеля продукції.

Шостий крок — визначення бажаного портфеля бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може кращим чином сприяти досягненню фірмою своїх цілей. Говорячи про це, важливо підкреслити, що матриці аналізу портфеля бізнесів самі по собі не є інструментом ухвалення рішення. Вони тільки показують стан портфеля бізнесів, яке повинне враховуватися керівництвом при ухваленні рішення.

Вибір стратегії фірми

Вибір стратегії фірми здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових чинників, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесів, а також характеру і суті стратегій, що реалізуються [36].

Основними ключовими чинниками, які мають бути в першу чергу враховані при виборі стратегії, є наступні.

Стан галузі і позиція фірми в галузі частенько можуть грати вирішальну роль при виборі стратегії росту фірми. Провідні, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, що породжуються їх лідируючим положенням, і до зміцнення цього положення. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії росту. Так, наприклад, якщо галузь йде до занепаду, то слід робити ставку на стратегії диверсифікації, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то вибір повинен падати на стратегію концентрованого росту або ж стратегію інтегрованого росту.

Слабкі фірми повинні поводитися по-іншому. Вони повинні вибирати ті стратегії, які можуть привести до збільшення їх сили. Якщо ж таких стратегій немає, то вони повинні покинути цю галузь. Наприклад, якщо спроби посилитися в швидко зростаючій галузі за допомогою стратегій концентрованого росту не приведуть до бажаного стану, фірма повинна реалізувати одну із стратегій скорочення.

Томпсон і Стрикланд запропонували наступну матрицю вибору стратегії залежно від динаміки росту ринку на продукцію (еквівалент росту галузі) і конкурентної позиції фірми (рис. 2.1.) [41].

<p>II КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд стратегій концентрації 2. Горизонтальна, інтегральна або злиття 3. Скорочення 4. Ліквідація 	<p>I КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрація 2. Вертикальна інтеграція 3. Центрована диверсифікація
<p>III КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення витрат 2. Диверсифікація 3. Скорочення 4. Ліквідація 	<p>IV КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Центрована диверсифікація 2. Конгломеративная диверсифікація 3. Спільне підприємство в новій області

Рисунок 2.1 - Матриця вибору стратегії залежно від динаміки росту ринку на продукцію (еквівалент росту галузі) і конкурентної позиції фірми

Цілі фірми надають унікальність і оригінальність вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. У цілях відбите те, до чого прагне фірма. Якщо, наприклад, цілі не припускають інтенсивного росту фірми, то і не можуть бути вибрані відповідні стратегії росту, навіть попри те, що для цього є усі передумови як на ринку і в галузі, так і в потенціалі фірми.

Інтереси і відношення вищого керівництва грають дуже велику роль у виборі стратегії розвитку фірми. Наприклад, бувають випадки, коли вище керівництво не хоче переглядати прийняті їм раніше рішення, навіть якщо і відкриваються нові перспективи. Керівництво може любити ризикувати, а може, навпаки, прагнути будь-якими способами уникати ризику. І це відношення може бути вирішальним у виборі стратегії розвитку, наприклад у виборі стратегії розробки нового продукту або освоєння нових ринків. Особисті симпатії або антипатії з боку керівників також можуть дуже сильно впливати на вибір стратегії. Наприклад, може бути узятий курс на диверсифікацію або на

поглинання іншої фірми, тільки щоб звести особисті рахунки або довести щось певним особам.

Фінансові ресурси фірми також роблять істотний вплив на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розробка нового продукту і перехід в нову галузь, вимагають великих фінансових витрат. Тому фірми, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поведінки знаходяться в набагато кращому положенні і мають для вибору набагато більше число варіантів стратегії, ніж фірми з сильно обмеженими фінансовими можливостями.

Кваліфікація працівників, так само як і фінансові ресурси, є сильним обмежувальним чинником при виборі стратегії розвитку. Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, що забезпечують можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного оновлення існуючого виробництва. Не маючи досить повної інформації про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити вірного вибору стратегії фірми.

Зобов'язання фірми по попередніх стратегіях створюють деяку інерційність в розвитку. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що ще деякий час діятимуть зобов'язання колишніх років, які відповідно стримуватимуть або ж коригуватимуть можливості реалізації нових стратегій. У зв'язку з цим, щоб уникнути сильного негативного впливу старих зобов'язань, необхідно їх по можливості повно враховувати при виборі нових стратегій і закладати їх виконання в процес здійснення нових стратегій.

Міра залежності від зовнішнього середовища робить істотний вплив на вибір стратегії фірми. Бувають такі ситуації, що фірма настільки залежить від постачальників або покупців її продукції, що вона не вільна робити вибір стратегії, виходячи тільки з можливостей повнішого використання свого потенціалу. У ряду випадку зовнішня залежність може грати набагато більшу

роль у виборі стратегії фірми, чим усі інші чинники. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена правовим регулюванням поведінки фірми, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем і тому подібне

Часовий чинник повинен обов'язково братися до уваги в усіх випадках вибору стратегії. Пов'язано це з тим, що і можливості і загрози для фірми, і плановані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати і календарний час, і тривалість етапів здійснення конкретних дій з реалізації стратегії. Фирма не у будь-який момент і не у будь-які календарні терміни може здійснювати стратегію, а тільки в ті моменти і в ті терміни, в які з'являється можливість для цього. Дуже часто успіху в здійсненні стратегії і, отже, успіху в конкурентній боротьбі досягає та фірма, яка краще навчилася враховувати час і відповідно краще уміє управляти процесами в часі.

Оцінка вибраної стратегії

Оцінка вибраної стратегії в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності обліку при виборі стратегії основних чинників, що визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки вибраної стратегії кінець кінцем підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться по наступних напрямках.

Відповідність вибраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, в якому ступені враховані чинники динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і тому подібне

Відповідність вибраної стратегії потенціалу і можливостям фірми. В даному випадку оцінюється те, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча

структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі і тому подібне

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться по трьох напрямках:

- чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- до яких негативних наслідків для фірми може привести провал стратегії;
- чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Аналіз стратегії

Менеджери і виконавці часто намагаються аналізувати організацію справи у рамках такої структури, яка змалювала б усю ситуацію в цілому. Консультантами по управлінню розроблені для цього наступні структури:

- 1) портфель цінних паперів;
- 2) логіка галузі;
- 3) підприємство.

Підприємство може у свою чергу розглядатися в чотирьох аспектах: з точки зору ідеологічної основи, зовнішньої ефективності, внутрішньої ефективності і стратегічного управління, які також підрозділяються на підпункти.

1. Ідеологічна основа:
 - а) бачення;
 - б) цілі;
 - в) корпоративна місія і стратегія;
 - г) споживча оцінка.
2. Зовнішня ефективність (ринки) :
 - а) потреби;
 - б) доля на ринку;
 - в) нові галузі підприємництва;
 - г) споживча оцінка якості.
3. Внутрішня ефективність (ресурси) :
 - а) витрати;

- б) капітал;
- в) продуктивність.

4. Стратегічне управління:

- а) здатність намітити курс;
- б) здатність організувати справу відповідно до вибраного курсу;
- в) здатність підвищити ентузіазм і зацікавленість людей в роботі.

До цього зводяться моменти, які головний керівник компанії повинен мати на увазі, щоб зрозуміти справу, яку він веде. Компанія — це юридичний суб'єкт, зазвичай вона є свого роду портфелем, т. е. сукупність підприємств. Увесь портфель в цілому, на відміну від окремих підприємств, що входять в нього, не пов'язаний з якою-небудь однією галуззю виробництва. Аналіз, таким чином, слід розпочинати з характеристики портфеля. Він включає деяке число підприємств, основними характеристиками яких є :

1) привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливостей розвитку;

2) положення цього підприємства в галузі. Визначення поняття логіки галузі дане в Глосарії. Цим поняттям часто нехтують, але правильне розуміння закономірностей розвитку галузі може дати Вам ширше і ясніше уявлення про те, чим Ви займаєтеся.

Основним об'єктом аналізу, звичайно, являється підприємство. Для того, щоб краще зрозуміти його суть, необхідно проаналізувати наступні основні моменти: ідеологічна основа, зовнішня ефективність, внутрішня ефективність і стратегічне управління.

Ідеологічна основа — це бачення, ідеальне уявлення про стан бізнесу, у відповідність з яким лідер хоче привести свою справу. Він рухається по цьому шляху, досягаючи певної мети (віх на шляху), яка може мати конкретне втілення в грошах, певній частці ринку або споживчій оцінці якості продукції. Шлях зумовлюється стратегією, тоді як корпоративна місія виступає вираженням філософії бізнесу і визначається потребами, покупцями, характером продукції і наявністю конкурентних переваг.

Зовнішня ефективність відбиває знання структури потреб і міри задоволення їх компанією, яка визначається, зокрема, долей компанії на ринку і тенденціями її зміни. Зовнішня ефективність включає також створення нових сфер підприємництва і здатність до їх організації, демонструє ділові можливості компанії і її потенціал.

Внутрішня ефективність відбиває стан підприємства з точки зору витрат, використання капіталу і динаміки продуктивності. В деякій мірі ці показники можуть бути пов'язані з результатами роботи конкурентів.

Характеристика здатності до стратегічного управління застосовується відносно нещодавно. Вона дозволяє оцінити, як керівництво компанії справляється з розробкою стратегії. Оцінка повинна торкатися не лише положення, існуючого на момент дослідження, але і можливостей розвитку ситуації. Керівництво має бути здатне вибрати правильний курс і вести цим курсом усю організацію.

Цей підхід довів свою ефективність на практиці. Методи аналізу можуть бути вдосконалені, а його процедуру необхідно адаптувати до конкретних ситуацій. Дуже важливо мати уявлення про усю картину в цілому і не угружати в дрібних деталях.

2.3 Стратегічне управління як сучасний варіант реалізації цільового підходу

З 1970-х років найбільшого поширення «цільовий підхід до управління» набув у формі стратегічного управління, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначення мети як відправної точки стратегічних дій. Орієнтація стратегічного управління на визначення,

обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації розробкою відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у принципах стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління (СУ) — теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі[3].

До основних принципів СУ належать:

- цілеспрямованість,
- безперервність;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів СУ;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи СУ в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність.

Розглянемо сутність окремих принципів.

Цілеспрямованість — орієнтує будь-яку створену систему стратегічного управління на визначення обґрунтування, мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу. Мета у стратегічному управлінні зорієнтована на довгострокову перспективу, що визначає певні методичні прийоми щодо її формування та реалізації за допомогою стратегій різних типів як альтернативних

способів досягнення цілей. Цілеспрямованість СУ на досягнення цілей організації (підприємства) — необхідна передумова балансування (досягнення непротирічності) цілей організації та цілей системи СУ[18].

Безперервність — характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління безперервно здійснює свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища сама та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування організації у довгостроковій перспективі.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування СУ — визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів, причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а насамперед, довгострокових цілей. Теоретико-методологічна обґрунтованість дозволяє здійснити вибір таких форм і методів управлінського впливу, що застосовуються у стратегічному управлінні, які були б адекватними внутрішньому та зовнішньому середовищу організації у всій його складності та перспективам розвитку.

Системний, комплексний підхід у розробці стратегій та СУ в цілому відбиває місце системного підходу у стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а це означає, що для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав взаємозв'язок цілей (оскільки мова йде про одну й ту ж саму організацію), постає потреба формувати несуперечливу систему не тільки цілей, а й стратегій, способів їх досягнення. Щоб об'єкт (організація) мав змогу розвиватися стратегічно, усі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання.

Наявність необхідної послідовності етапів — полягає ось у чому: кожен з етапів стратегічного управління має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компановки послідовності операцій. Вибір їх (варіантів) залежить від специфіки ситуації, у якій знаходиться підприємство. Це знаходить вираз у певних витратах часу, грошей, вимагає залучення фахівців різної кваліфікації. Вони ж відіграють роль обмежень, які впливають на перелік, обсяги та глибину доступних конкретному підприємству обґрунтувань. Однак для отримання результату від стратегічної діяльності треба додержувати загального порядку проходження необхідних етапів: аналіз, діагноз, прогноз, цілевстановлення, розробка та вибір стратегій, формування планів (планування), забезпечення їх виконання, контроль. Оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків — загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

Циклічність характеризує постійно відтворювану послідовність етапів процесу стратегічного управління. Стратегічне управління передбачає трансформацію організації (підприємства) із наявного стану до бажаного, що означає необхідність постійних змін (коригування) усіх елементів системи як реакцію на зміни в середовищі. Зміна параметрів середовища вимагає повторення проходження етапів стратегічного управління, тобто циклу, результатом якого буде або — підтвердження раніше встановлених настанов, або зміна (уточнення) цілей, стратегій, планів, механізмів управління тощо.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій; мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного управління, який не суперечить сутності такого типу управління. Під час побудови СУ певного підприємства

здійснюється вибір з цього арсеналу (у чому виявляється мистецтво управління). Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій вимагають будувати системи СУ з урахуванням цих особливостей. Відомо, що суб'єкт та об'єкт управління — дві частини одного цілого, тому характеристики об'єкта та суб'єкта управління взаємозв'язані і зрештою створюють свою неповторну, не схожу на інших систему СУ.

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей орієнтує керівників організацій до переходу від управління власним виробництвом (операційною системою) до управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Такий підхід вимагає, з одного боку, дослідницького підходу до прийняття стратегічних рішень, які не тільки реагуватимуть на зміни у середовищі, а й у запобігаючому режимі дозволятимуть «готуватися до того, про що інші організації почнуть думати потім»(створюючи стратегічні конкурентні переваги). Це означатиме, до деякої міри, змогу впливати (формувати) на середовище

у відповідності до власних потреб та цілей. З другого боку — невизначеність як можливість треба розглядати в контексті інноваційного підходу до впровадження нововведень, їхніх елементів та НТП у цілому.

Гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов функціонування організацій вимагає від систем стратегічного управління постійного вдосконалення, оскільки ця система, створюючи умови для розвитку організації не може не розвиватись сама, набуваючи потрібних характеристик за вимогами середовища. Відсутність реакції на зміни гальмує розвиток організації, як об'єкту управління, висвітлюючи застарілість системи управління. В іншому випадку, коли система стратегічного управління своєчасно та адекватно вдосконалюється, вона виступає «потягом» для своєї організації, дозволяє зайняти належне місце в середовищі.

Результативність та ефективність спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому — не будь-яким, а найбільш ефективним способом. Відповідність цьому принципу передбачає також

оцінку ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей та стратегій. Вони можуть визначатися економічними, соціальними, організаційно-технічними, екологічними показниками (наприклад продуктивності, якості та конкурентоспроможності продукції, технічного та організаційного рівня виробництва, рівня забруднення навколишнього середовища тощо) [19].

Наведені принципи є теоретичною базою стратегічного управління і знаходять вираз в окремих його складових, а саме: у принципах стратегічного планування, концептуальних основах побудови та забезпечення раціонального взаємозв'язку організаційного, фінансово-економічного, соціального та іншого забезпечення стратегічного управління СУ.

Як вже наголошувалося у попередніх розділах, кожна організація — унікальна матеріально-речовинна, соціально-економічна система, що має специфічне оточення, із яким вона більш або менш ефективно взаємодіє. Поєднання специфічних особливостей організації з різноманітністю форм та організаційно-економічних механізмів стратегічного управління виявляється у специфічних рисах систем забезпечення функціонування організацій у стратегічному режимі: стратегічного планування варіантів організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення, у вигляді відповідних взаємозалежних підсистем. Об'єктами впливу стратегічного управління при цьому є елементи внутрішнього, проміжного і, до деякої міри, зовнішнього середовища. Саме на цьому базуються переваги стратегічного управління, оскільки воно дає можливість забезпечити довгострокове функціонування організації у динамічному невизначеному середовищі за рахунок механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції.

Спільні складові стратегічного управління будь-якого типу такі: цілі, взаємозв'язок з середовищем, стратегії, способи їх виконання та коригування. Спрощену схему стратегічного управління зображено на рис 2.2 [46].

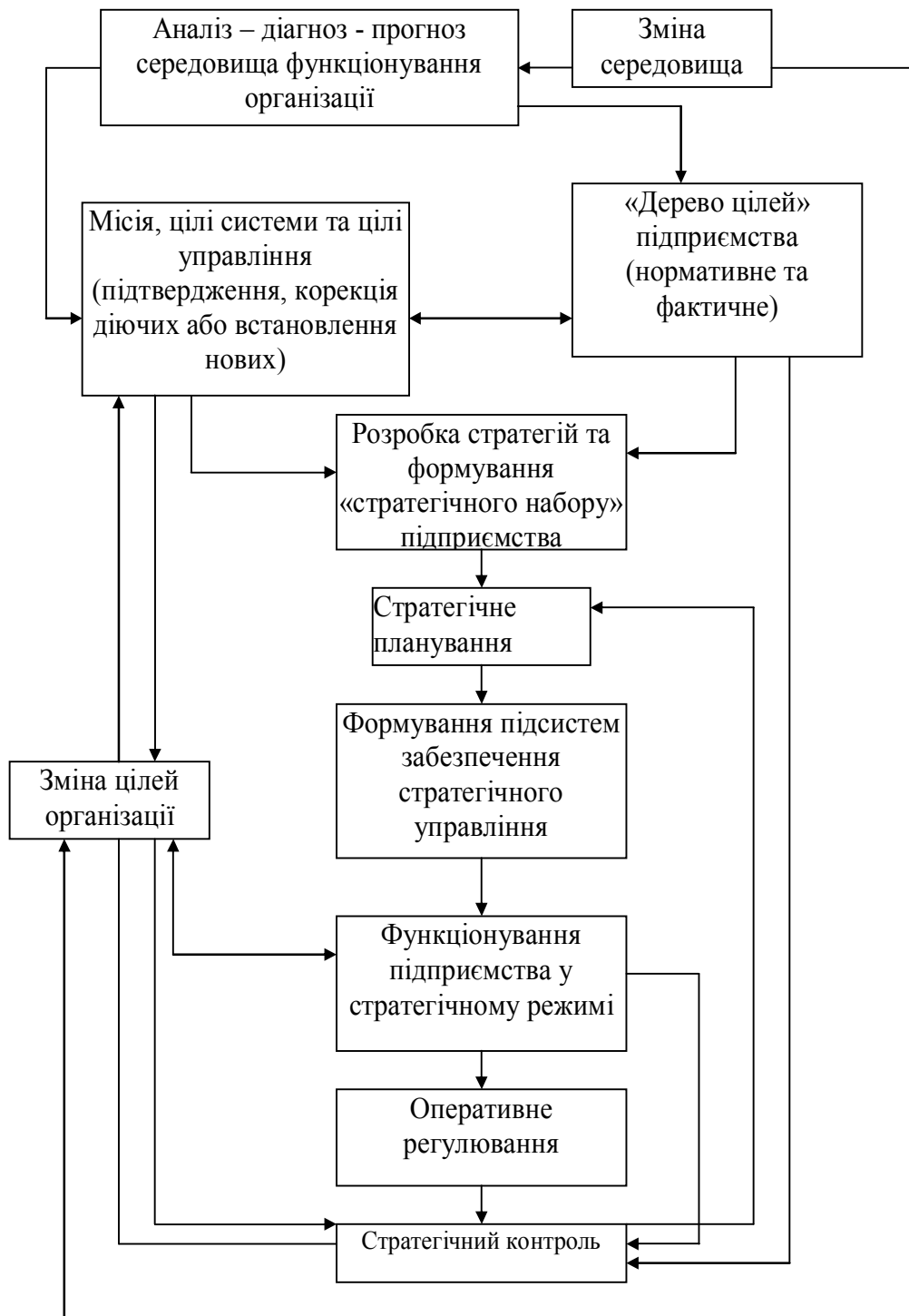


Рисунок 2.2 - Схема процесу стратегічного управління

Різниця в окремих елементах пояснюється своєрідністю рішень, що приймаються відповідно до їхнього змісту.

Наприклад, цілі розвитку підприємства можуть бути різними за змістом, методами розробки та реалізації, однак етап цілевстановлення спостерігається в

кожній з відомих моделей стратегічного управління. Відмінності існують і у виборі елементів, з яких потім формується система стратегічного управління. Фактори, що формують особливості систем стратегічного управління, розглядатимуться далі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПЛАНУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАХОДІВ ПО ЗБІЛЬШЕННЮ ПРИБУТКУ В РОБОТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Суть стратегічного планування на будівельному підприємстві

Стратегічне планування можна розглядати або як систему, або як процес. Для розкриття технології, суті та функцій стратегічного планування доцільно розглянути його як процес.

Стратегічне планування - це процес обґрунтування та ухвалення комплексу управлінських рішень для розроблення специфічних стратегій, спрямованих на досягнення цілей організації.

Поняття стратегії прийшло у сферу управління з військової справи, де воно означало вміння або мистецтво ведення війни (strategia - stratos-військо + ago-веду). За аналогією в управлінні стратегія - це вміння, або мистецтво, "ведення" організації. Це вміння, або мистецтво, фіксується у формі комплексних планових управлінських рішень. Таким чином, стратегія - це комплексний детальний план, розроблений керівництвом фірми і спрямований на реалізацію місії організації та досягнення її цілей [14].

Розроблення стратегій або стратегічне планування має починатися з формулювання місії організації та визначення її цілей. Цю роботу здійснює керівництво фірми за безпосередньої організуючої участі першого керівника. Він повною мірою відповідає за формулювання місії та визначення основної глобальної мети організації. Саме ця мета і буде визначати загальну стратегію фірми на певному проміжку часу.

Загальна мета організації може лежати у сфері підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності, змін напрямів діяльності, збільшення обсягів операцій, збільшення або трансформації ринків, розроблення товарів та оптимізації товарної номенклатури тощо.

Окрім загальної мети організації, до стратегічних цілей слід віднести специфічні цілі вищого рівня управління, що формулюються керівниками, які очолюють окремі напрями діяльності фірми або функціональні сфери управління. Ці цілі можуть лежати в сфері маркетингу, збуту, продуктивності праці, технологій, удосконалення управління, підвищення якості, зменшення витрат тощо. Вони мають деталізувати та забезпечити виконання загальної мети фірми, підтримувати реалізацію її місії.

Таким чином, стратегічне планування - це процес розроблення загальної стратегії фірми та системи специфічних стратегій, тобто процес розроблення системи планів для досягнення стратегічних цілей організації.

Цілями в управлінській діяльності слід вважати окремі напрями або сфери, в яких працює чи намагається працювати фірма, її підрозділи та фахівці. За якими ж ознаками ми відносимо цілі до стратегічних? По-перше, це важливість конкретної мети в системі діяльності організації в певний період, тобто ступінь впливу цього напрямку на загальну ефективність і успішність діяльності фірми тепер і в майбутньому. По-друге - масштаб мети або частка цієї сфери діяльності в загальному обсязі робіт фірми. І, по-третє - перспективність мети, її спроможність посісти важливе місце в діяльності фірми. Важливі, масштабні, перспективні цілі належать до стратегічних і потрапляють у сферу функціональних обов'язків керівників вищого рівня управління.

Стратегічне планування є найважливішою частиною підприємницької практики. Поняття «Планування діяльності фірми» має два сенси.

Перший - загальноекономічний, з точки зору загальної теорії фірми, її природи.

Другий - конкретно-управлінський. Тут планування - одна з функцій менеджменту, уміння передбачати майбутнє підприємства і використати це передбачення.

Обидві сторони планування тісно пов'язані між собою. Можливість планування як конкретного виду діяльності витікає з природи фірми, безпосередньо визначається загальними умовами господарювання.

Об'єктом планування на підприємстві є його діяльність, під якою розуміється виконання ним своїх функцій.

Стратегічне планування служить основою для ухвалення управлінських рішень і є управлінською діяльністю, яка передбачає вироблення цілей і завдань управління виробництвом, а також визначенням шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

3.2 Коротка характеристика будівельного підприємства

Будівельна організація ТОВ «Інженерні системи» заснована в 1999 році і здійснює своїми силами увесь комплекс загальнобудівельних і спеціальних робіт по об'єктах цивільного і промислового будівництва із завданням будівель і споруд «під ключ». Надає увесь спектр проектних і дизайнерських послуг. Прикладами найбільш великих об'єктів, побудованих і реконструйованих за 14 років в м. Запоріжжя і області, є: фонтани по вул. 12 Квітня; реконструкція фонтану на площі Маяковського; реконструкція стадіону ім. Лобановського; елітні котеджі в пос. Сонячний; елітні котеджі в с. Разумовка; комплекс будівель і споруд на базі відпочинку «Чаю», с. Канівське; реконструкція заводу ВАТ «Южгідромаш» в м. Бердянське; реконструкція бази відпочинку «Таврида» в м. Бердянське; спільне будівництво елітного житлового 9-ти поверхового будинку по вул. Жуковського, м. Днепропетровск.

Таблиця 3.1. - Основні техніко-економічні показники за 2019-2020 рр.

Найменування показника	2019 р.			2020 р.		
	План	Факт	%	План	Факт	%
1	2	3	4	5	6	7
Об'єм будівельно-монтажних робіт (тис.грн.)	8134	8144	100,1	13314	13344	100,2
Об'єм будівельно-монтажних робіт, виконаних власними силами (тис.грн.)	6274	6590	105,0	9817	10024 (4701 м2)	102,1
Об'єм будівельно-монтажних робіт, виконаних субпідрядними організаціями (тис.грн.)	1860	1554	83,5	3497	3320	95,0

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
Среднесписочная чисельність (чол.)	139	109	78,4	134	93	69,4
- службовці	25	25	100	28	29	103,6
- робітники	114	84	172,9	103	61	59,2
- МОН				3	3	100,0
Фонд оплати праці (тис.грн.)	627	506	80,7	982	850	86,5
Виплати соціального характеру (тис.грн.)					0,84	
Середньомісячна заробітна плата (грн.)		2070			761,5	
Середньорічна вартість фондів (тис.грн.)		4176			3892,8	
- основних		410			385	
- оборотних		3766			3507,8	
Фондовіддача (тис.грн.)		3,77			6,57	
Фондомісткість (тис.грн.)					0,00561	
Фондовооруженність (тис. грн.)					4,14	
Оборотність обігових коштів (дні)		165			94,5	
Собівартість (тис. грн.)		7793			13305	
Собівартість соб. сили (тис. грн.)					9809	
Собівартість 1 м2 (тис.грн.)					2,09	
Прибуток (тис. грн.)		509			228	
Рентабельність продукції (%)					2,3	
Рентабельність виробництва (%)					2,2	
Вироблення на 1 працівника (грн.)	45136	60458	133,9	73264	107760	147,1
м2					50,5	
Вироблення на 1 робітника (грн.)	56521	81356	143,9	92617	156589	169,1
м2					73,5	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності					0,03	
Коефіцієнт поточної платоспроможності					1,01	
Час звернення дебіторської заборгованості					38,87	

Аналіз економічного стану організації дозволяє відмітити низький рівень основних показників діяльності і негативну динаміку їх зміни : зношеність фондів, низька рентабельність, неліквідні грошові потоки. Втрачена практика планування, управлінські структури не адекватні ринковим вимогам. На основі цього можна намітити основні напрями реформування будівельної організації.

Взаємодія організації із зовнішнім середовищем. В процесі проведення стратегічних заходів, спрямованих на забезпечення прибутковості організації, необхідно створити надійну соціально-економічну систему. Створити такого роду

систему можливо тільки на основі поетапних перетворень; на кожному етапі необхідно отримати результати, що забезпечують подальше економічне зростання. Створюючи образ майбутньої організації необхідно визначити, чи буде їй властиво приростне або підприємницька поведінка.

Таблиця 3.2. - Форми організаційної поведінки

Характеристики системи	Поведінка	
	Приростное	Підприємницьке
Цілі	Оптимізація прибутку	Оптимізація потенціалу отримання прибутку
Шляхи досягнення цілей	Екстраполяція минулих підходів	Вироблення якісно нової взаємодії з приводу отримання прибутку
Обмеження	Облік чинників зовнішнього середовища Облік чинників внутрішнього середовища	Здатність нейтралізувати вплив зовнішнього середовища Здатність створити необхідне внутрішнє середовище Здатність виробити альтернативи розвитку

Не у усіх випадках приросту поведінку слід вважати консервативною. Підприємство, що випускає споживчі товари, в початковий період свого становлення в нових економічних умовах може ставити завдання збереження робочих місць і орієнтуватися на ріст продажів по тих товарах, які традиційно випускалися. При цьому елементи підприємницької поведінки з'являтимуться поступово з витісненням приростної поведінки.

Стосовно будівництва це не відповідає вимогам ринкових перетворень, і будівельні організації можуть вибрати тільки підприємницьку поведінку (рис. 3.1). Обґрунтування неминучості такого роду перетворень спирається на наступне:

- обмеженість ресурсів у підприємств, що вимагає ефективнішого їх освоєння, і в зв'язку з цим забезпечити собі пріоритети в отриманні замовлень можливо лише за рахунок прогресивних технологій, ефективних проектних рішень;
- наявність істотних розривів в часі між окремими будівельними об'єктами, що зводяться, що вимагає нового підходу до виконання чергового замовлення за зовнішніх умов, що змінилися;

- обмеження можливості росту об'ємів робіт без постійної диверсифікації в результаті падіння рівня життя, несприятливої демографічної ситуації;
- наявність кризової ситуації у виробництві і соціальній сфері.



Рисунок 3.1 - Основні напрями перетворень будівельної організації для забезпечення конкурентних переваг

У відповідність з умовами, які висуваються підрядній будівельній організації при участі в торгах, конкурентні переваги має організація, що має дві головні властивості.

По-перше, сама організація має бути конкурентоздатна. Це виражається в її майновому комплексі, накопиченому ринковому досвіді, стійкому фінансовому положенні. Організація активно розвивається і здатна забезпечити низькі витрати будівництва.

По-друге, організація робить конкурентоздатну продукцію, що виражається в характеристиках майбутніх виробництв, ефективних конструктивних і об'ємно-планувальних рішеннях, оптимальній вартості будівництва.

Створення конкурентних переваг в процесі перетворень можливе шляхом реалізації комплексу заходів, що знаходяться в нерозривній єдності.

Реалізація кожного з названих перетворень вимагають зміни системи управління, іншої якості управлінських рішень по кожному з вказаних стратегічних заходів.

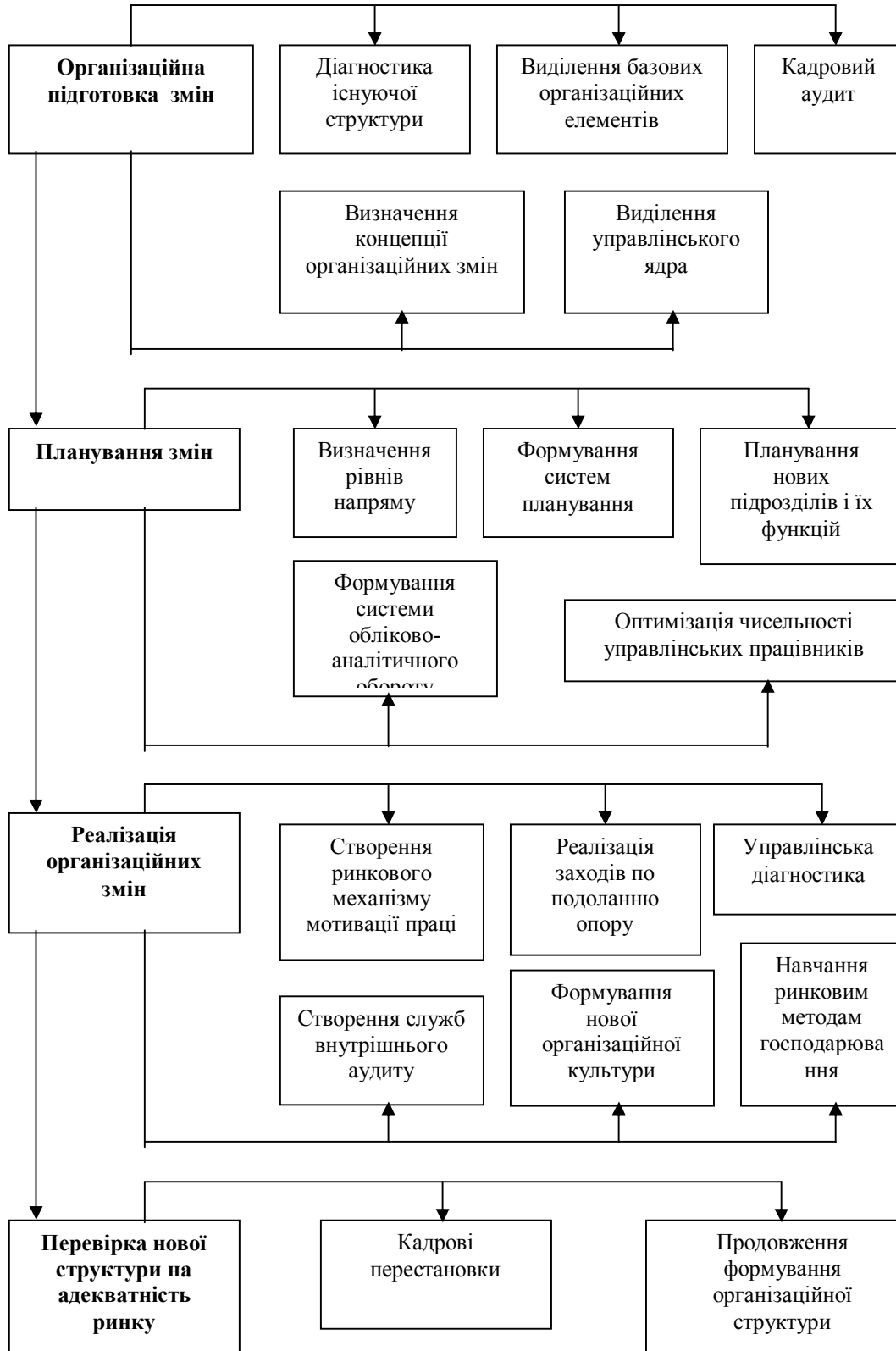
Організаційні зміни в організації вимагають швидких, сконцентрованих, але в той же час зважених заходів. В результаті має бути створена організаційна структура, що забезпечує ефективне управління господарською діяльністю.

Організаційна структура повинна сприяти створенню такої сукупності управлінських дій, яка здатна забезпечувати надійність організації на тривалий період часу. Ефективною слід рахувати структуру, яка, не дивлячись на управлінські витрати і число рівнів ієрархії, забезпечує можливість приймати її у рамках ефективні управлінські рішення. Для успіху заходів, що проводяться, необхідно виділити базисні організаційні елементи і інтегровані організаційні змінні і забезпечити ефективні заходи дії на них. Стосовно будівельної організації це можна представити таким чином (табл.. 3.3 – 3.4).

Таблиця 3.3. - Систематизація організаційних заходів

Складові механізми управління	Організаційні заходи	
	Поточні	Довгострокові
Базисні організаційні елементи	Скорочення рівнів ієрархії. Створення нових структурних одиниць. Скорочення структурних одиниць, неадекватних ринку. Створення проектних команд. Впровадження нових інформаційних технологій. Система мотивації праці. Система делегування повноважень.	Професійний ріст працівників. Навчання персоналу. Організація стосунків довіри. Інформованість працівників. Приховані і явні заходи примусу. Аргументація змін. Консолідація досягнень.
Інтегровані організаційні змінні	Маркетинг. Оптимізація виробничих процесів. Управління кінцевими результатами. Управління взаємодією з партнерами.	Створення нової організованої культури.

Таблиця 3.4. - Фази і основні напрями організаційних змін



Стратегічні заходи по забезпеченню фінансової стійкості і економічного зростання організації

Основною метою заходів, що проводяться, є зміна господарської діяльності організації і перетворення її в надійну систему, при цьому має бути забезпечена фінансова стійкість і економічне зростання організації. Схема заходів по збільшенню прибутковості роботи організації приведена на рис.3.2.

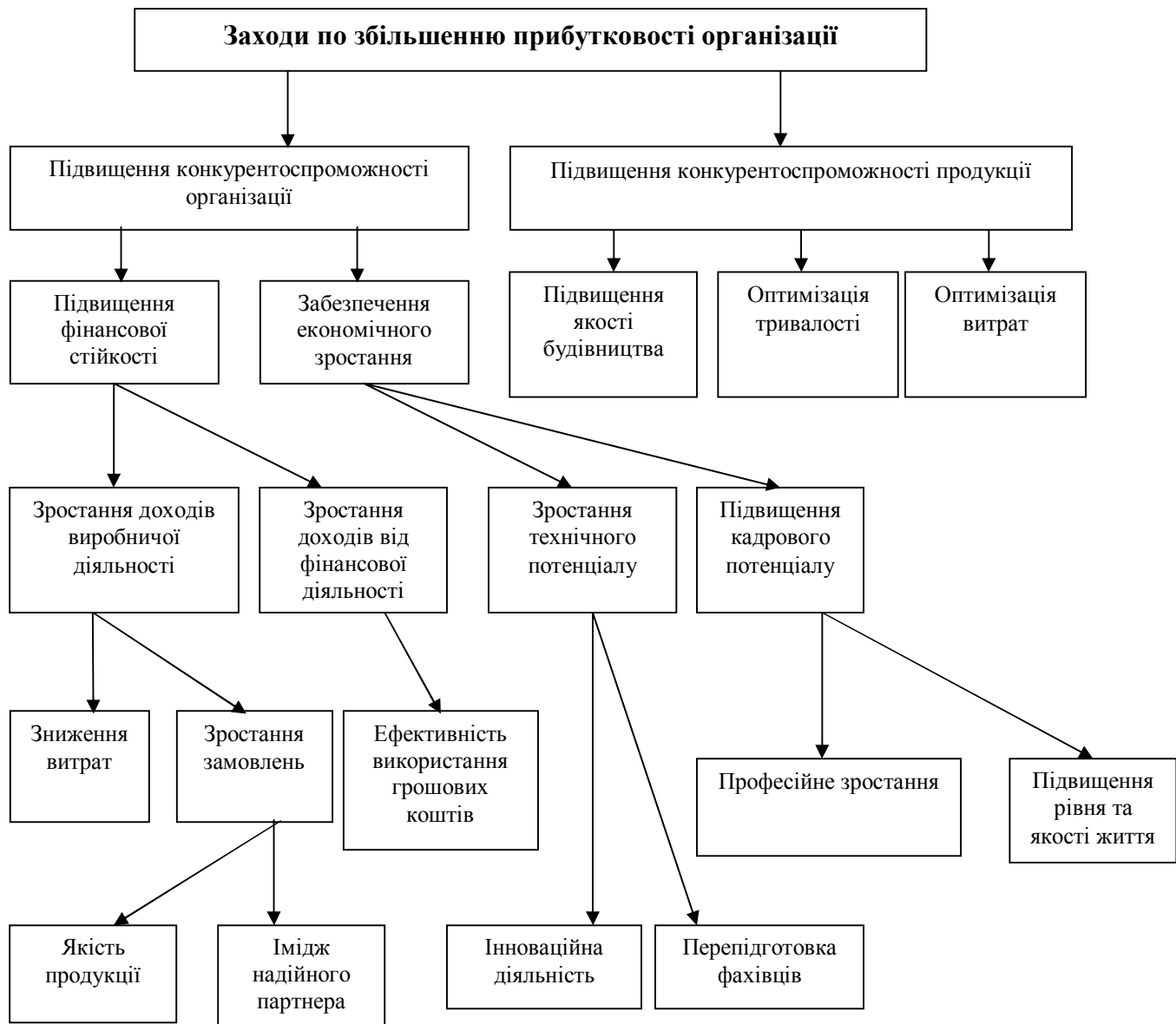


Рисунок 3.2 - Заходи по збільшенню прибутковості організації

При проведенні заходів слід враховувати, що організаційно-економічний механізм досягнення поставлених цілей здатний ефективно функціонувати, якщо будуть враховані не лише явні цілі. Ідентифікація неявних цілей, що переслідуються працівниками різних рівнів ієрархії свідчить про те, що вони не співпадають з причини різноманіття економічних інтересів, небажання, або невміння пристосуватися до нової економічної ситуації (рис.3.3).

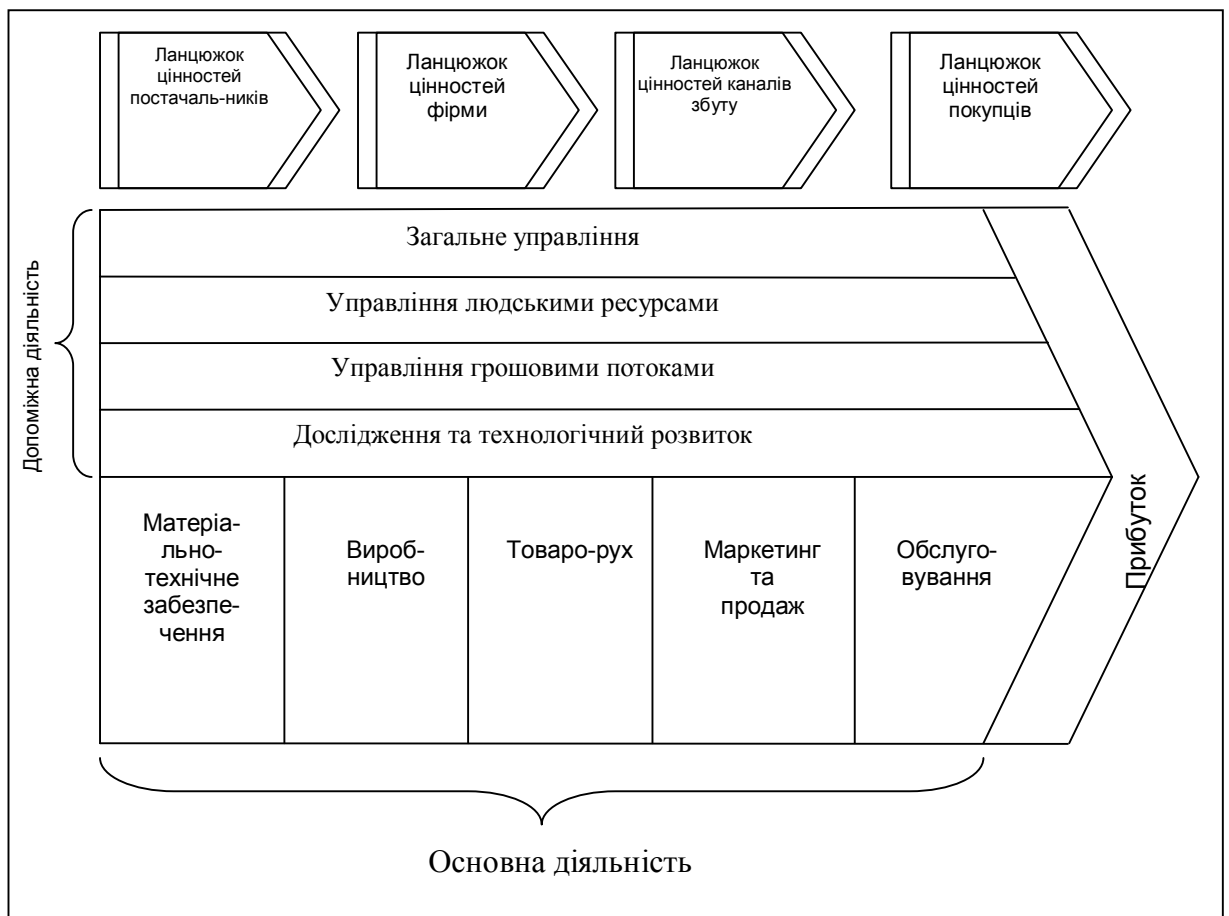


Рисунок 3.3 – Ланцюжок цінності для одногалузевої фірми

Управління процесами перетворень у напрямі підвищення конкурентно здатності продукції будівництва вимагає управління витратами, їх оптимізації, з метою створення конкурентних переваг на ринку підрядних робіт.

Ця будівельна організація, як і багато інших організацій, зберегла внутрішньовиробничі норми витрати матеріалів, норми запасів, проте в практичній діяльності вони не використовуються.

Формування системи управління витратами необхідно будувати на основі нормування усіх витрат з подальшим моніторингом відхилень від норм. Дію, що управляє, доцільно направляти на ліквідацію відхилень. У таких випадках управління витратами придбавають цільові установки, дозволяє концентрувати зусилля на найбільш значних напрямках, що дають істотну економію витрат. У будівництві центри виникнення витрат співпадають з кожною створюваною одиницею продукції - об'єктом будівництва. Проте це не повною мірою відноситься до накладних витрат, які нормуються у відсотках до прямих витрат по об'єктах будівництва, але реально значна частина цих витрат виникає за межами об'єкту і управляють цими витратами керівники організації (рис. 3.4).

Враховуючи взаємозв'язок і взаємозалежність між показниками фінансово-економічного стану, структурою основних засобів, системою управління підприємством можна виділити ряд загальних напрямів діяльності для створення надійної організації і збільшення прибутковості :

- розширення сфери діяльності, розвиток і збільшення об'ємів робіт, освоєння нових видів послуг;
- вдосконалення організаційно-технічного рівня будівництва;
- ефективне використання гнучкої цінової політики, активна участь в підрядних торгах і конкурсах інвестиційних проектів і постійне вдосконалення розрахунків із замовниками за виконані об'єми робіт;
- вдосконалення технології виробництва, застосування прогресивних ресурсо - і енергозберіжних технологій, корінне поліпшення якості продукції з урахуванням вимог ринку і підвищення конкурентно здатності;
- впровадження різноманітних форм матеріального і морального стимулювання і відповідальності за результати праці, рішення соціальних проблем колективу.



Рисунок 3.4 - Оптимізація витрат

3.3. Розробка плану стратегічних заходів по маркетингу будівельного підприємства

Стосовно специфіки будівельних організацій можна виділити наступні групи чинників зовнішнього середовища (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Чинники зовнішнього середовища

Група чинників	Чинники
Політичні чинники	Політична стабільність Соціальна захищеність населення Захист вітчизняного виробника Спрямованість іноземних інвестицій Зовнішньоекономічна політика
Економічні чинники	Стосунки власності, у тому числі на землю Інвестиційна політика Інвестиційний клімат Податкова система Стан розвитку фінансового ринку
Соціальні чинники	Рівень життя Демографічна ситуація Свобода переміщення

Практично усі перераховані чинники впливають на міру забезпеченості організації замовленнями, можливість їх стійкого розвитку, але жоден з них не може контролюватися самою організацією.

Для того, щоб бути надійною організацією, будівельна організація повинні вибрати для себе підприємницьку поведінку:

- оптимізація потенціалу отримання прибутку;
- вироблення якісно нової взаємодії з приводу отримання прибутку;
- здатність нейтралізувати вплив зовнішнього середовища;
- здатність створити необхідне внутрішнє середовище;
- здатність виробити альтернативи розвитку.

Неминучість вибору підприємницької поведінки спирається на наступне:

-обмеженість інвестиційних ресурсів у підприємств, що вимагає ефективнішого їх освоєння, і в зв'язку з цим забезпечити собі пріоритети в отриманні замовлень можливо лише за рахунок прогресивних технологій, ефективних проектних рішень;

-наявність істотних розривів в часі між окремими будівельними об'єктами, що зводяться, що вимагає нового підходу до виконання чергового замовлення за умов, що змінилися;

-обмеження можливості росту об'ємів робіт без постійної диверсифікації в результаті падіння рівня життя, несприятливої демографічної ситуації;

-наявність кризової ситуації у виробництві і соціальній сфері.

Важлива оцінка стану будівельних організацій як господарюючих суб'єктів з позицій їх можливої адаптації до ринкових умов.

В умовах монополії покупця діє противитратний механізм ціноутворення на будівельну продукцію, оскільки замовник ігнорує стратегію продавця і не ставить своїм завданням відшкодування його витрат.

Відповідно до умов, які висуваються підрядній будівельній організації при участі в торгах, прийнятих у світовій практиці, конкурентні переваги має організація, що має дві головні властивості. По-перше, сама організація має бути конкурентоздатною. Це виражається в її майновому комплексі, накопиченому ринковому досвіді, стійкому фінансовому положенні. Організація розвивається і здатна забезпечити низькі витрати будівництва. По-друге, організація робить конкурентоздатну продукцію, що виражається в характеристиках про об'ємно-планувальні рішення, оптимальній вартості будівництва.

Підприємства і організації будівельного комплексу України, що традиційно мають великі масштаби будівельного виробництва і зберегли свій потенціал, можуть мати переваги на ринку підрядних робіт, але доки не мають об'єктивних умов реалізації цих переваг.

Державні підприємства в певній сфері будівництва виявляться найбільш ефективними, оскільки матимуть можливість вдосконалення техніки, технологій, нововведень і будуть конкурентоздатні при будівництві об'єктів з тривалим виробничим циклом, що забезпечить їх фінансову стійкість за рахунок своєї основної профільної діяльності.

Спостерігається певна диференціація прибутковості організацій, залежно від характеру виконуваних ними робіт. У найбільш сприятливому фінансовому

положенні знаходяться організації, в програмі яких є ремонтні роботи. В цілому, організації, що мають змішану програму робіт, стійкіші. Оскільки різна міра ризику неплатежів по видах робіт дає можливість управляти фінансовими показниками (табл. 3.6).

В результаті виконання плану по маркетингу планується збільшити об'єм замовлень на 25% (10024 тис.грн. x 25%) що складає 2506 тис.грн. або 1175 м².

Плановане збільшення прибутку на одиницю продукції (м²) - 0,052 тис.грн.

Річний прибуток складе: 0,052 x 1175 м² = 61,1 тис.грн.

Ринок будівельної продукції можна охарактеризувати як «ринок покупця» тому принцип маркетингової діяльності «боротьба за клієнта».

Усі зусилля мають бути спрямовані на збереження ринків збуту і можливе розширення (боротьба за замовників, тобто покупців будівельних послуг).

Таблиця 3.6 - План стратегічних заходів по маркетингу будівельної організації «Інженерні системи»

Найменування заходу	Капітальні вкладення		Зміна об'ємів замовлень		Потенційне збільшення прибутку на ед.		Річна економія тис.грн.	Річний економ. ефект. %
	тис.грн	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%		
1.Зміна системи контролю якості продукції (договір з лабораторією)	3,5	35	501,2	5	0,0056	2,7	6,58	15,3
2.Освоєння ремонтних робіт (отримання ліцензії, підготовка кадрів)	5,5	55	501,2	5	0,0056	2,7	6,58	5,3
3.Налагодження зв'язків і відновлення спільної роботи з колишніми замовниками			1202,9	12	0,037	17,7	43,48	229,9
4.Поліпшення рекламної політики	1	10	300,7	3	0,0038	1,9	4,46	18,5
РАЗОМ	10	100	2506	25	0,052	25	61,1	269

Концепцію маркетингової діяльності можна охарактеризувати як «виробничу», тобто поліпшення якості, зниження собівартості, підвищення конкурентоспроможності.

3.4. Розробка плану стратегічних заходів по розвитку і організації будівельного виробництва

План технічного розвитку і підвищення ефективності виробництва складається з метою розробки системи стратегічних заходів, що забезпечують підвищення технічного рівня і якості будівництва, зниження його матеріаломісткості.

Економія трудових витрат і економія від зниження собівартості будівельно-монтажних робіт повинні забезпечити виконання планових завдань по росту продуктивності праці і прибутку (табл.. 3.7).

Річна економія:

$$E_{\text{крік}} = \Delta C \times (V_{\text{баз.}} + \Delta V) \quad (3.1)$$

$$E_{\text{крік}} = 0,160 \times (4701 + 1175) = 940,5 \text{ тис.грн.}$$

де: ΔC - економія собівартості з розрахунку на од. продукції, грн./т;

$V_{\text{баз.}}$ - обсяг виробництва в передуванні планованому періоду, м²;

ΔV - приріст об'єму вир-ва за рахунок впровадження заходу, м²;

Річний економічний ефект ($E_{\text{фкрік}}$)

$$E_{\text{фкрік}} = E_{\text{крік}} - E_{\text{н}} \times \Delta K \quad (3.2)$$

$$E_{\text{фкрік}} = 940,5 \text{ тис.грн.} - 0,15 \times 10 = 939 \text{ тис.грн.}$$

де: $E_{\text{н}}$ - нормативний коефіцієнт економічної ефективності по галузях - 0,15.

Таблиця 3.7 - Стратегічні заходи по розвитку і організації виробництва

	Зростання капітал. вкладень, ΔК		Зростання обсягу виробництва, ΔV		Зміна числен., (ΔЧР)		Зростання продуктивності праці, (ΔПТ)		Зміна собівартість 1 од продукції ΔС		Зміна. прибутку, (ΔП)		Річна економія, Ек _{рік.}	Річний. Ефект, Еф _{рік.}
	тис.грн	%	тис.грн	%	чол	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Заходи по забезпеченню необхідними засобами праці при рості об'ємів замовлень відповідно до плану маркетингу, економія на умовно-постійних витратах	10		2506	25					-0,104	-5	+0,104	13	611,1	609,6
Збільшення чисельності робітників і службовців					16	17,2	22,40	6,6	+0,208	+10	+0,208	-5	-1222,2	-1222,2
									+0,036	+2	+0,036	-1	-211,5	-211,5
									+0,07	+3,3	+0,0,07	-1	-411,3	-411,3
Заходи по зниженню витрат в результаті зниження матеріаломісткості будівництва і зниження вартості використовуваних матеріалів, і поліпшення якості робіт в результаті використання новітніх механізмів у зв'язку з цим зменшення витрат на переробку браку									-0,489	-2,3	-0,489	14	2873,4	2873,4
									+0,119	+5,7	+0,119	1	-699,0	-699,2
РАЗОМ:	10		2506	25	16	17,2	22,40	6,6	-0,160	7,4	+0,160	19	940,5	939

3.4.1. Розробка плану стратегічних заходів по розвитку будівельного виробництва і реалізації будівельної продукції

З розвитком ринкових стосунків з Росією розширилися різновиди систем управління будівництвом, вибір схеми управління будівництвом належить замовникові, завданням управління є забезпечення готовності працювати при будь-якій з них. Нині необхідно виділити наступні найбільш характерні системи управління будівництвом:

✓ Система підрядних стосунків замовника з виконавцями при загальному керівництві управління будівництвом з боку замовника. Замовник самостійно обгрунтовує доцільність зведення об'єкту, замовляє розробку проектно-сметної документації, робить замовлення на виготовлення устаткування, робить висновки з генпідрядною організацією, яка і здійснює зведення об'єкту із залученням субпідрядників. Після завершення будівництва замовник організовує роботу по прийманню об'єкту в експлуатацію, а також налагодженню його роботи. Це традиційна схема управління будівництвом і сьогодні має найширше поширення.

✓ Система управління будівництвом "під ключ" визнана як найбільш прогресивна, проте доки не отримала великого поширення (1-3 %). Тут замовник за своїми вимогами здійснює тільки замовлення на будівництво об'єкту деякому виконавцеві, який вже самостійно виконує усі роботи, пов'язані з управлінням, його будівництвом і введенням в експлуатацію. Виконавцем виступає служба управління будівництвом, яка вже і замовляє проектування, укладає угоди з підрядниками, замовляє устаткування і здійснює усі інші роботи - аж до пуску об'єкту в експлуатацію. Замовник в цьому випадку бере участь в поточному контролі якості робіт і здійснює прийом вже пущеного в експлуатацію об'єкту. Служба управління будівництвом може керувати будівельно-монтажними роботами через генерального підрядника або через керівника будівництвом.

✓ Система управління будівництвом, при якій замовник разом з виконанням ряду загальних функцій (відведення земель, замовлення

устаткування, дослідження і тому подібне) бере безпосередню участь в проектуванні і виконанні будівельно-монтажних робіт. Він виконує щось своїми силами, а інший об'єм будівельно-монтажних робіт виконують за договорами підрядники і субпідрядники.

✓ Система професійного управління будівництвом, при якій ряд функцій по управлінню будівництвом (замовлення на проектування, замовлення устаткування, відведення земель) замовник відставляє за собою, а безпосередньо поточне управління будівництвом доручає (за договором) спеціальному професійному керівникові. Найчастіше таким керівникам виступає генеральний підрядник. При цій схемі замовник вже не втручається у будівельний процес і навіть в якості контролю будівельно-монтажних робіт. Проте він також бере участь в прийманні об'єкту в експлуатацію.

Крім того, слід зробити акцент на активнішу участь підрядних торгах на розміщення замовлень.

Планований об'єм робіт, що виконується власними силами на рік :

Всього: 12530 тис.грн.

Загальна площа: 5876 м² (елітні котеджі)

Вартість 1 м² - 7974 грн.

Об'єм робіт по генпідряду: 18830 тис.грн.

Трудовитрати на увесь об'єм: 127003 чол/годину.

Загальна собівартість заготівлі матеріальних ресурсів : 6215 тис.грн.

Загальна сума витрат на експлуатацію БМ : 1119 тис.грн.

Таблиця 3.8. - Річний план будівельно-монтажних робіт будівельної організації «Інженерні системи» по замовниках і виконавцях (тис. грн.)

Види договорів, замовники, об'єкти будівництва	План на рік				
	План року	В т.ч. по кварталах			
		1	2	3	4
<i>А. По державному замовленню</i>					
У тому числі					
Власними силами					
Субпідрядними організаціями					
<i>Б. За прямими договорами</i>					
Всього по генпідряду	18830	3080	3740	5980	6030
В т.ч.					
Власними силами	12530	1680	1870	4490	4490
Субпідрядними організаціями	6300	1400	1870	1490	1540
В т.ч. по замовниках:					
1. Об'єкт №1	940	940	-	-	-
В т.ч. власними силами	190	190	-	-	-
Субпідрядними організаціями	750	750	-	-	-
2. Об'єкт №2	2140	2140	-	-	-
В т.ч. власними силами	1490	1490	-	-	-
Субпідрядними організаціями	650	650	-	-	-
3. Об'єкт №3	15750	-	3740	5980	6030
В т.ч. власними силами	10850	-	1870	4490	4490
Субпідрядними організаціями	4900	-	1870	1490	1540
<i>В. По власному будівництву</i>					
У тому числі					
Власними силами					
Субпідрядними організаціями					
ВСЬОГО по СУ-1	18830	3080	3740	5980	6030
У тому числі					
Власними силами	12530	1680	1870	4490	4490
Субпідрядними організаціями	6300	1400	1870	1490	1540

3.4.2. Розробка плану стратегічних заходів по праці і кадрам

Таблиця 3.9. - Баланс робочого часу на 1 людину

	Базис люд/годину.	План люд/годину
Номінальне число чол/годинника в рік	2011	2011
Втрати	384	302
Корисний фонд робочого часу	1620	1702

Продуктивність праці - це показник, що визначає ефективність праці в процесі виробництва.

На підвищення продуктивності праці впливають безліч різноманітних чинників. У будівельній організації цими чинниками є: скорочення об'ємів ручної праці за рахунок механізації важких і трудомістких робіт; впровадження нової техніки, технології і передових методів праці; підвищення творчої активності і кваліфікації працівників.

Продуктивність праці у будівельних організаціях вимірюється кількістю будівельно-монтажних робіт, виконаних в одиницю часу (виробленням).

Натуральний метод виміру продуктивності праці полягає у визначенні вироблення в натуральних одиницях виміру в одиницю часу по видах робіт.

Вартісною метод полягає у визначенні вироблення, тобто об'єму будівельно-монтажних робіт за кошторисною вартістю, що доводиться на 1 працюючого або на 1 робітника, зайнятого на будівельно-монтажних роботах і в підсобних виробництвах в одиницю часу в грошовому вираженні.

На рівень вироблення (за кошторисною вартістю) працівника великий вплив робить рівень матеріаломісткості робіт, або зміна питомої ваги матеріаломістких робіт служить причиною зміни вироблення навіть в тих випадках, коли продуктивність праці насправді не змінювалася.

Загальні трудовитрати по об'ємах робіт на плановий період складають 127003 чол/годин.

Необхідна кількість людей для виконання програми = $127003/1702 = 75$ чол.

Продуктивність праці в запланованому році визначається виходячи із запланованих обсягів виробництва :

Об'єм виконуваних робіт власними силами в 2011 році = $5876 \text{ м}^2 = 12530$ тис.грн., що складає 125 % до базисного року.

Плановий ріст продуктивності праці 6,6 %

Планова чисельність робітників = $75 \text{ чол.} \times 1/106,6 \% = 70 \text{ чол.}$

Планова продуктивність праці на 1 робітника

$= 5876 \text{ м}^2 / 70 \text{ чол.} = 83,9 \text{ м}^2$

$= 12530000 \text{ грн.} / 70 \text{ чол.} = 179000 \text{ грн.}$

на одного працівника

$= 5876 \text{ м}^2 / 109 \text{ чол.} = 53,9 \text{ м}^2$

$= 12530000 \text{ грн.} / 109 \text{ чол.} = 114954 \text{ грн.}$

Фонд оплати праці, запланований методом коригування фонду оплати праці за попередній період у зв'язку зі зміною чисельності працівників :

по нормативу заробітної плати

$$\text{ФОПпл} = \text{Вппл} \times \text{Нзп} \quad (3.3)$$

де Вппл - вартість виконаних робіт

Нзп - норматив заробітної плати

$\text{Нзп} = \text{ФЗПб} / \text{ВПб} \times (100 + \Delta\text{ПТ}) \times \% \text{ сниж. витрат на 1 гривну продукції}$

$\text{Нзп} = 850 / 10024 \times (100 + 240) / 100 + 6,6 \times 0,074 = 0,19$

$\text{ФОПпл} = 12530 \times 0,19 = 2390 \text{ тис.грн.}$

Таблиця 3.10 –Склад фонду заробітної плати:

З/пл. робітників баз.	З/плата баз, що служать.	Зміни по робітниках	Зміни по службовцях	З/плата робітників план	З/плата службовців план
599	251	+1371	+169	1970	420

Таблиця 3.11 - План по праці будівельної організації «Інженерні системи»

Найменування показників	Одиниця виміри	Величина показника	У тому числі по кварталах			
			1	2	3	4
Річний об'єм БМР, виконаний власними силами	тис. грн.	12530	1680	1870	4490	4490
Середнесписочна чисельність працівників, усього	чол.	109	89	89	129	129
У тому числі:						
АУП		39	39	39	39	39
Робітників РА		70	50	50	90	90
Продуктивність праці на одного працівника	тис. грн. чол.	114954	18876	21011	34806	34806
Витрати на оплату праці	тис. грн.	2390	488	488	702	702
АУП		420	105	105	105	105
Робітників		1970	383	383	602	602
Середньомісячна заробітна плата на 1-го працівника	тис. грн. чол.	1828				

3.4.3. Розробка плану стратегічних заходів за собівартістю, прибутковості, рентабельності

Собівартість будівельно-монтажних робіт є найважливішим якісним показником роботи будівельної організації, в якому знаходять відображення усі сторони її діяльності : рівень використовуваної техніки; організація виробництва і управління будівництвом; використовувані матеріальні ресурси; продуктивність праці і прибуток.

Собівартість будівельно-монтажних робіт включає усі витрати на їх виробництво і складається з наступних витрат: на оплату результатів минулої праці (вартість будівельних матеріалів, збірних конструкцій і деталей, електроенергії і інших матеріальних ресурсів) і витрат на оплату знову витраченої праці (заробітна плата будівельників, включаючи нарахування).

Ціна будівельної продукції визначається її кошторисною вартістю. Кошторисна вартість будівельно-монтажних робіт включає обчислені по робочих

кресленнях і по встановлених кошторисних нормах і цінах витрати на виробництво цих робіт, а також суму планових накопичень.

По структурі витрат кошторисна вартість ділиться на 3 групи: прямі витрати, загальновиробничих витрати і планові накопичення.

Сума прямих витрат і загальновиробничих витрат утворює собівартість будівельно-монтажних робіт.

Розрізняють кошторисну і фактичну вартість.

Величина кошторисної собівартості визначається кошторисною сумою прямих витрат і загальновиробничих витрат, тобто вона визначається як різниця між кошторисною вартістю і плановими накопиченнями.

Фактична собівартість відбиває в грошовій формі усі фактичні витрати на виробництво будівельних і монтажних робіт, виконаною організацією. У фактичну собівартість включається і невиробничі витрати і втрати, допущені у будівельному виробництві, не передбачені в кошторисі.

Напрямок підвищення конкурентоспроможності продукції будівництва вимагає управління витратами, їх оптимізації, з метою створення конкурентних переваг на ринку підрядних робіт.

Для управління витратами важливо виявити їх найбільш значимі статті або елементи. У теорії існує точка зору, що 80 % економії підприємство може отримати в результаті управління 20 % витрат. Найбільш значимою статтею є вартість матеріалів, деталей, конструкцій. Ця стаття є найбільш швидкозростаючою і необхідно вживати заходи по скороченню витрат.

Рівень постійних витрат вище у державних організацій. В основному це відбувається в результаті значних загальновиробничих витрат на зміст громіздких організаційних структур. В результаті у приватних організацій поріг рентабельності нижчий.

Таблиця 3.12 - План собівартості будівельної продукції будівельної організації «Інженерні системи» (по комплексних статтях витрат, тис. грн.)

Найменування Об'єктів, робіт, послуг	Річний об'єм БМР власними силами	Планові накопичення	Планована економія	Планова собівартість				
				В т.ч. по комплексних статтях				
				Всього	Матеріали	Основна заробітна плата	Експлуатація машин і механізмів	загальновиробничі витрати
А. По Держзамовленню								
Разом по Держзамовленню								
Б. За прямими договорами	12530	920	264	11346	6215	1970	1119	2042
В. По власному будівництву								
Разом по власному будівництву								
ВСЬОГО	12530	920	264	11346	6215	1970	1119	2042

Таблиця 3.13 - План собівартості будівельної продукції будівельної організації «Інженерні системи» (по елементних статтях витрат, тис. грн.)

Найменування Об'єктів, робіт, послуг	Річний об'єм БМР власними силами	Планові накопичення	Планована економія	Планова собівартість (тис.грн.)					
				В т.ч. по статтях (тис.грн.)					
				Всього	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні потреби	Амортизація основних фондів	Інші витрати
А. По Держзамовленню									
Разом по Держзамовленню									
Б. За прямими договорами	12530	920	264	11346	7334	2390	850	10	762
В. По власному будівництву									
Разом по власному будівництву									
ВСЬОГО	12530	920	264	11346	7334	2390	850	10	762

Таблиця 3.14 - Кошторис загальновиборничих витрат (тис. грн.)

Найменування груп і статей витрат	Загальновиборничі витрати
Об'єм робіт, виконаний власними силами	12530
Загальновиборничі витрати усього	2042
1. Адміністративно-господарські витрати	628
Витрати на оплату праці АХП	420
Відрахування на соціальні потреби	85
Витрати на зміст і експлуатацію будівель, споруд, займаних АХП (опалювання, освітлення, енергопостачання, водопостачання) витрати, пов'язані з платою за землю	42
Витрати на придбання канцелярського приладдя, періодичних видань	9
Витрати на проведення усіх видів ремонту відрахування до ремонтного фонду)	27
Витрати, пов'язані із службовими роз'їздами АХП в межах пункту знаходження організації	3
Витрати на зміст і експлуатацію службового легкового транспорту	14
Витрати на службові відрядження	2
Амортизаційні відрахування по основних засобах призначеним для обслуговування апарату управління	10
Оплата консультаційних, інформаційних, аудиторських послуг.	15
Представницькі витрати, пов'язані з комерційною діяльністю організації, і витрат по проведенню засідань правління організаційних і ревізійних комісій	1
2. Витрати на обслуговування працівників будівництва	778
Витрати, пов'язані з підготовкою і перепідготовкою кадрів	2
Відрахування на соціальні потреби від витрат на оплату праці робітників	765
Витрати по забезпеченню санітарно-гігієнічних і побутових умов	3
Витрати на охорону праці і техніку безпеки	8
3. Витрати на організацію робіт на будівельних майданчиках	450
Знос і витрати по ремонту малоцінного інструменту і виробничого інвентаря	182
Зміст пожежної охорони і сторожової охорони	67
Витрати по нормативних роботах	9
Витрати, пов'язані з винахідницькою діяльністю і раціоналізацією	1,5
Витрати по проектуванню виробництва	2,5
Витрати на зміст виробничих лабораторій	14
Витрати по благоустрою і змісту будівельних майданчиків	28
Витрати по підготовці об'єктів будівництва до здачі, в т.ч. вивезенню сміття	41
Витрати по перебезуванню лінійних стор. ділянок в межах будівництва	19
Послуги вантажного а/транспорту	86
4. Інші загальновиборничі витрати (реклама)	6
5. Витрати, що не враховуються в нормах загальновиборничих витрат	180
Податки, збори і інші обов'язкові відрахування вироблювані у відповідність із законодавством	125
Інші витрати (екологія)	55

Планування зміни по статтях калькуляції на 1 од. продукції відповідно до плану розвитку техніки організації виробництва.

Перерахунок базової калькуляції на планову здійснюється виходячи із заходів плану розвитку техніки і організації виробництва.

а) економія на умовно-постійних витратах за рахунок росту обсягу виробництва ($\Delta C_{\text{супр}}^{1\text{од}}$)

$$\Delta C^{1\text{од}} = \Delta C_{\text{баз}}^{1\text{од}} \times (\alpha - \alpha/I_v) = 2090 \times (0,25 - 0,25/1,25) = -0,104$$

де $\Delta C_{\text{баз}}^{1\text{од}}$ - собівартість одиниці продукції в передуючому планованому періоді, грн.;

α - доля умовно-постійних витрат в собівартості продукції, в долях одиниці;

I_v - індекс росту обсягу виробництва в планованому періоді в порівнянні з передуючим, в долях одиниці (з плану розвитку техніки і організації виробництва ($I_v > 1$)).

Але за рахунок збільшення з/плати робітників збільшаться і відрахування на соціальні потреби: $1070 \times 0,385 / 5876 = 0,07$

$$\Delta C^{1\text{од}} = -0,104 + 0,07 = -0,034$$

б) економія (збільшення витрат) за рахунок зниження (збільшення) цін на сировину, матеріалів, експлуатацію механізмів внаслідок заходів з плану технічного розвитку ($\Delta C_{\text{ц}}^{1\text{од}}$):

$$\Delta C_{\text{с,м,э}}^{1\text{од}} = (C_{\text{баз}}^{\text{с,м,э}} - C_{\text{пл}}^{\text{с,м,э}}) \times N_{\text{баз}}^{\text{расх}} \quad (3.4)$$

$$\Delta C_{\text{м}}^{1\text{од}} = (154,6 - 105,7) \times 10 = -0,489;$$

$$\Delta C_{\text{э}}^{1\text{од}} = (14,2 - 38) \times 5 = +0,119$$

де $N_{\text{баз}}^{\text{расх}}$ - норми витрачання сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів в передуючому (базисному) і планованому періодах відповідно;

$C_{\text{баз}}^{\text{с,м,э}}$ - ціна 1 одиниці сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів в передуючому планованому періоді, грн.

в) зміна собівартості за рахунок зміни чисельності працюючих ($\Delta C^{1\text{од}}$) і збільшення середньої заробітної плати :

- зміна чисельності і середньої заробітної плати основних робітників і службовців впливає на наступні статті калькуляції : «основна заробітна плата виробничих робітників», «додаткова заробітна плата виробничих робітників», «відрахування на соцстрах» ($\Delta C_{\text{чраб}}^{\text{лед}}$)

$$\Delta C_{\text{чраб}}^{\text{1од}} = (\Delta Z_{\text{Праб}}^{\text{осн}} - \Delta Z_{\text{Праб}}^{\text{доп}}) \times V_{\text{пл}}^{\text{річ}} = 1220 / 5876 = +0,208$$

$$\Delta C_{\text{сл}}^{\text{1од}} = (\Delta Z_{\text{Псл}}^{\text{осн}} - \Delta Z_{\text{Псл}}^{\text{доп}}) \times 1,385 / V_{\text{пл}}^{\text{год}} = 169 \times 1,385 / 5876 = +0,036$$

де $\Delta Z_{\text{П}}^{\text{осн}}$ - річна економія (додаткові витрати) по фонду основної заробітної плати робітників і службовців, тис.грн. (з плану по праці і кадрам і плану розвитку техніки і організації виробництва);

$\Delta Z_{\text{П}}^{\text{доп}}$ - річна економія (додаткові витрати) по фонду додаткової заробітної плати, тис.грн.;

1,385 – коефіцієнт, що враховує відрахування на соцстрах;

$V_{\text{пл}}^{\text{рік}}$ - плановий обсяг виробництва, в м³.

Таблиця 3.15 - Розрахунок планової калькуляції собівартості одиниці продукції на основі калькуляції базового періоду

Найменування статей калькуляції	Норма витрати		Ціна за 1 од., грн.		Витрати на 1 од. продукції в переджерждину. періоді, грн.	зміни		Витрати на 1 од. продукції в планованому періоді, грн.
	базис	план	Базис	план		Абсолютн. (+-) грн.	Відносні %	
Матеріали	10	10	154,6	105,7	1546	-489	-27,4	1057
Експлуатація машин і механізмів	5	5	14,2	38	71	+119	+335,2	190
Разом матеріальних витрат					1617	-370	-10,5	1247
Осн. з/плата робітників					129	+208	+163,7	337
Накладні витрати дільничні					275	-34	-12,4	241
Разом дільнична собівартість					2021	-196	-0,6	1825
Загальногосподарські витрати (в т.ч. умовно-постійні витрати)					69	+36	+59,8	105
Комерційна собівартість					2090	-160	-7,5	1930
	Нбаз	Нпл	Цбаз	Цпл	$\Delta C_{\text{баз}}$	ΔC	ΔC	$\Delta C_{\text{пл}}$

Планова собівартість одиниці продукції на 2012 рік складає 1930 грн.

Плановий об'єм продукції - 5876 м²

Загальна планова собівартість складе $1930 \times 5876 \text{ м}^2 = 11346000$ грн.

Таблиця 3.16 - Розрахунок планової калькуляції собівартості одиниці продукції на основі кошторисної вартості

Найменування статей калькуляції	Норма витрати		Ціна за 1 од., грн.		Витрати на 1 од. продукції в попередю ч.. періоді, грн.	зміни		Витрати на 1 од. продукції в планованому періоді, грн.
	базис	план	Базис	план		Абсолютн. (+-) грн.	Відносні %	
Матеріали	10	10	109,1	105,7	1091	-34	-3,1	1057
Експлуатація машин і механізмів	5	5	40	38	200	-10	-5	190
Разом матеріальних витрат					1291	-44	-3,3	1247
Осн. з/плата робітників					337	0	0	337
Загальновиробничі витрати дільничні					241	0	0	241
Разом дільнична собівартість					1869	0	0	1825
Загальногосподарські витрати (в т.ч. умовно-постійні витрати)					105	0	0	105
Комерційна собівартість					1974	-44	-2,2	1930
	Нбаз	Нпл	Цбаз	Цпл	ΔСбаз	ΔС	ΔС	ΔСпл

Економія за рахунок зниження цін на матеріали в порівнянні з кошторисними цінами:

$$(1091 \times 5876) - (1057 \times 5876) = -199 \text{ тис.грн.}$$

Економія за рахунок зниження цін на експлуатацію механізмів

$$(200 \times 5876) - (190 \times 5876) = 65 \text{ тис.грн.}$$

Економія собівартості загальна = $199 + 65 = 264$ тис.грн.

Розрізняють декілька показників прибутку :

а) прибуток від реалізації продукції (Пр)

$$\text{Пр} = \sum (\text{Ц}_{\text{пл}}^{\text{1од}} - \text{С}_{\text{пл}}^{\text{1од}}) \times V_{\text{пл}},$$

плановий об'єм робіт в грошовому вираженні на 2019 рік складає
12530000 грн., - власні сили;
генпідряд - 18830000 грн.

Плановий прибуток рівний $(2131 - 1930) \times 5876 = 1184000$ грн. від робіт, виконаних власними силами.

$\text{Цпл}^{1\text{од}}$ - ринкова ціна 1 од. продукції, грн.;

$\text{Спл}^{1\text{од}}$ - планова собівартість 1 од. продукції в грн.;

Vпл - планові обсяги виробництва, в м^2 ,

б) валовий прибуток, включає:

- прибуток від реалізації продукції;
- прибуток від реалізації робіт і послуг;
- дивіденди по акціях і доходи по облігаціях інших фірм, отримані за рахунок пайового росту;
- доходи від здачі майна в оренду;
- доходи від штрафів, пенні, неустойок;
- прибуток минулих років;
- внереалізаційні витрати;
- інші витрати від внереалізованої діяльності

в) розрахунковий прибуток (чистий прибуток) :

$$\text{Прасч} = \text{Пбал} - \text{Нзвіт} \quad (3.5)$$

де Нзвіт - загальна сума податкових відрахувань в рік, тис.грн.

Прибуток будівельної організації є різницею між кошторисною вартістю будівельної продукції з урахуванням компенсацій і її собівартістю.

До складу планового прибутку будівельно-монтажної організації входить:

- прибуток від реалізації будівельної продукції (від здачі виконаних будівельно-монтажних робіт)

- прибуток від реалізації на сторону матеріальних цінностей, продукції і надання послуг підсобними і допоміжними виробництвами і господарствами, що знаходяться на балансі будівельних організацій.

Таблиця 3.17 - Планований баланс доходів і витрат будівельної організації
ТОВ «Інженерні системи»

	Планований період (тис.грн.)	Базовий період (тис.грн.)
Прибуток від реалізації	1184	228
Інші операційні доходи	36	41
Інші операційні витрати	72	173
Прибуток, збиток від фінансової діяльності	1220	95
Інші внереалізаційні доходи	-	-
Інші внереалізаційні витрати	-	-
Балансовий прибуток, збиток	1220	95
Податок на прибуток	427	18
Абстрактні засоби	-	-
Нерозподілений прибуток	793	77
Відрахування до фонду споживання	56	
Відрахування до фонду накопичення	737	

Планування рентабельності виробництва.

Розрізняють наступні показники рентабельності :

-рентабельність продукції;

$$P = \frac{Ц_{пл}^{1од} - С_{пл}^{1од}}{С_{пл}^{1од}} \times 100\% = \frac{2131 - 1930}{1930} \times 100 = 10,4\%$$

-рентабельність виробництва, загальна (Рзаг) або розрахункова (Ррозр) :

$$P_{заг} = \frac{ОФ + Оснор}{С_{пл}^{1од}} \times 100\%, \quad \text{– або –} \quad P_{розр} = \frac{ОФ + Оснор}{С_{пл}^{1од}} \times 100\%, \quad (3.6)$$

ОФ - середньорічна вартість основних виробничих фондів на планований період, тис.грн.;

Оснор - середньорічний норматив обігових коштів на планований період, тис.гр.

Для будівництва рентабельність виробництва = прибуток / кошторисна вартість $1184 / 12530 = 9,4\%$

$$\text{Чиста рентабельність Пч} = \frac{Пч}{С_{пл}^{1од}} \times 100\% = \frac{793}{11346} = 6,99\%$$

3.5. Розрахунок основних показників «Фінансового плану», складання підсумкової таблиці техніко-економічних і фінансових показників

Таблиця 3.18 - Розрахунок бюджету будівельної організації «Інженерні системи»

8. Прибуткова частина		
1) від реалізації підрядних робіт, виконаних власними силами	тис. грн.	12530
2) інші операційні доходи	тис. грн.	72
ВСЬОГО:	тис. грн.	12602
9. Витратна частина		
1) Матеріальні витрати	тис. грн.	9304
В т.ч. матеріали	тис. грн.	6215
Механізми	тис. грн.	1119
З/плата	тис. грн.	1970
2) загальновиробничі витрати	тис. грн.	2042
в т.ч. податки	тис. грн.	85
з/плата АХП	тис. грн.	420
Адміністративно-господарські витрати	тис. грн.	628
3) Інші операційні витрати	тис. грн.	36
ВСЬОГО:	тис. грн.	11382
10. Балансовий прибуток		1220
11. Відрахування до бюджету		427
12. Прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства		793
13. Величина використання засобів фонду споживання	тис. грн.	56
14. Величина використання засобів фонду накопичення	тис. грн.	737
15. Рівень чистої рентабельності	%	6,99

Таблиця 3.19 - План формування прибутку будівельної організації «Інженерні системи» (тис. грн.)

Найменування показника	На рік	В т.ч. по кварталах			
		1	2	3	4
Виручка (нетто) від реалізації продукції, робіт, послуг (за мінусом податку на додану вартість, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів)	12530	1680	1870	4490	4490
Планова собівартість реалізації продукції, робіт, послуг	11346	1524	1688	4067	4067
Комерційні витрати					
Управлінські витрати					
Планований прибуток від реалізації	1184	156	182	423	423
Відсотки до отримання					
Відсотки до сплати					
Доходи від участі в інших організаціях					
Інші операційні витрати	72	18	18	18	18
Планований прибуток від фінансово-господарської діяльності	36	9	9	9	9
Інші внереалізаційні доходи	1220	168	186	433	433
Інші внереалізаційні витрати					
Планований загальний прибуток (валовий прибуток)	1220	168	186	433	433
Податок на прибуток	427	58	65	152	152
Резерв абстрактних засобів					
Планований чистий прибуток	793	110	121	281	281

Таблиця 3.20 - Плановані техніко-економічні показники на період 2019-2020

року

Найменування показників	Од. вимір.	У предшеств. періоді 2017р.	У планованому періоді 2018р..	Відхилення в %
Статутний капітал	тис.грн.	48	48	
Основні засоби	тис.грн.	385	748	+94,3
Оборотні активи	тис.грн.	3505	4114	+17,4
Поточні пасиви	тис.грн.	3462	3677	
Запаси	тис.грн.	1591	1496	-5,9
Прибуток від реалізації	тис.грн.	228	1184	+419,3
Прибуток балансовий	тис.грн.	95	1220	+1179,4
Виручка (загальна по г/подр.)	тис.грн.	13533	18831	+39,1
Генпідряд	тис.грн.	13344	18831	+41,1
Власні сили	тис.грн.	10024	12530	+25,0
Власні сили	м ²	4701	5876	+25,0
Чисельність усього	чол.	93	109	+17,2
В т.ч. робітники	чол.	64	70	+9,3
Службовці	чол.	29	39	+34,5
Вироблення на 1 працівника	грн.	107760	114954	+6,6
/-/ -/-/	м ²	50,5	53,9	+6,6
Вироблення на 1 робітника	грн.	156589	179000	+14,3
/-/ -/-/	м ²	73,5	83,9	+14,1
ФОП	тис.грн.	850	2390,0	+181,3
Середня з/плата на 1 працівника	грн.	761,5	1828	+140,0
Собівартість 1 од. продукції	тис.грн.	2,09	1,93	-7,4
Загальна собівартість з/сили	тис.грн.	9809	11346	+15,7
Загальна собівартість г/подр.	тис.грн.	13305	17648	+32,6
Рентабельність продукції (власним.. сили)	%	2,3	10,4	+8,1
Рентабельність виробництва (з/сили)	%	2,2	9,4	+7,2
Витрати на 1 грн. підрядних робіт	Коп.	18,6	17,5	-6,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,03	0,22	
Коефіцієнт поточної платоспроможності		1,01	1,12	
Оборотність активів		3,48	3,07	
Коефіцієнт забезпеченості власним. силами		0,012	0,11	
Час звернення дебіторської заборгованості	дні	38,9	30,0	- 22,9

ВИСНОВКИ

В умовах переходу до ринкових стосунків господарчі організації роблять впевнені кроки до адаптації, і в окремих випадках це призводить до позитивних фінансових результатів. Як правило, йдеться про пасивну адаптацію: продаж і здача майна в оренду; непрофільну діяльність, невиконання договірних зобов'язань, в т. ч. і по відношенню до своїх працівників; спотворення оподаткованої бази; бартерні стосунки; порушення встановленого порядку розрахунків за роботи і послуги; завищення цін на продукцію і послуги; демпінгова цінова політика, що не забезпечує якість продукції.

Складність і взаємозв'язок проблем, що стоять перед організаціями, дозволяє зробити висновок, що змінити ситуацію шляхом одноразових заходів не можна: потрібно системні і поетапні перетворення з використанням сучасних підходів і методів, а також цілеспрямоване управління ринковими змінами на внутріфірмовому ринку.

1. Проведений аналіз зарубіжних та вітчизняних наукових праць виявив і теоретично обґрунтував необхідність істотного поліпшення сучасних підходів до формування стратегічних рішень та методологій їх використання для вирішення завдань які пов'язані з процесами управління у будівельній галузі.

2. Обґрунтована доцільність стратегічного планування та управління діяльністю будівельних організацій в сучасних умовах, де віддзеркалюється управління будівельними процесами, як складний цілеспрямований, організаційно-технологічний і технічний процес взаємодії керованої системи на конкретний керований об'єкт, який здійснюється відповідно до певної технології за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення керованою системою заданих техніко-економічних і соціальних показників.

3. Проведений аналіз економічного стану будівельних організацій, що дозволяє відмітити низький рівень основних показників діяльності і негативну динаміку їх зміни. Втрачена практика планування, управлінські структури не адекватні ринковим вимогам.

Для поліпшення ситуації на підприємстві запропоновані наступні стратегічні заходи:

3.1. План стратегічних заходів по маркетингу будівельної організації :

- зміна контролю якості продукції;
- освоєння обробних і ремонтних робіт;
- налагодження зв'язків і відновлення спільної роботи з колишніми замовниками;
- поліпшення рекламної політики.

3.2. План стратегічних заходів по розвитку виробництва :

- стратегічні заходи по забезпеченню необхідними засобами праці при рості об'ємів замовлень відповідно до плану маркетингу, економія на умовно-постійних витратах;
- заходи по збільшенню чисельності робітників і службовців;
- заходи по зниженню витрат в результаті зниження матеріаломісткості будівництва і зниження вартості використовуваних матеріалів, і поліпшення якості робіт в результаті використання новітніх механізмів у зв'язку з цим зменшення витрат на переробку браку.

4. Зроблений перерахунок техніко-економічних показників в результаті впровадження заходів. При впровадженні вищеперелічених заходів станеться збільшення об'єму замовлень на 25% (2506 тис.грн.), прибуток від реалізації будівельної продукції (здача об'єктів) на 419% (956 тис.грн.). Внаслідок цих змін відбувається збільшення рентабельності продукції на 7,2%, що говорить про ефективність пропонованих заходів.

Таким чином, нині основним завданням підприємства є не лише нарощування обсягів виробництва, а також поліпшення їх якості, отримання максимального прибутку для подальшого вдосконалення технічного, технологічного і організаційного рівня виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Л.И., Минаенкова Э.А. Организация и планирование строительного производства: учеб. пособие для ВУЗ. Москва: Стройиздат, 2009. 400с.
2. Агужен Г. А. Стратегія підприємства в умовах розвитку ринкової економіки. Донецьк: Інститут економіки промисловості, 2006. 401с.
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 2006. 208с.
4. Антанавичус К.А. Система комплексного планирования капитального строительства. Москва: Экономика, 2004. 224с.
5. Антанавичус К.А., Бивайнис Ю.П. Современная технология управления строительным производством. Москва: Стройиздат, 2011. 224с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 2012. 518с.
7. Астапов До. Інновації промислових підприємств і економічне зростання // *Економіст*. 2012. № 6. С 44-51.
8. Архипов В., Ветошникова Ю. Стратегії виживання промислових підприємств. *Питання економіки*. 2008. № 12. С139-142.
9. Афанасьев А.А, Данилов Н.Н., Копилов В. Д. Технология строительных процессов: учебник. Москва: Высш. Шк., 2001. 464с.
10. Балабанова Л.В., Фоломкина І.С. Стратегія і тактика управління будівельною фірмою : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 398 с.
11. Биба В.В., Гаташ В.С. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Зб. наук. праць (галузеве машинобудування, будівництво)*. Полтава: ПолтНТУ, 2013. Вип. 4 (39). Том 2. С. 3 – 9.
12. Бочкарев А. Семь нот менеджмента. 5-е изд. Москва: ЗАО "Журнал Эксперт", 2002. 656 с.
13. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Гардарика, 2013. 296 с.
14. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

15. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.
16. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Київ: Вища шк., 2005. 268 с.
17. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: навчально-методичний посібник для самоств. вивч. дисципліни/За ред. проф. М.В. Кужельного. Київ.: КНЕУ, 2012. 198 с.
18. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз. Київ: Алерта, 2008. 480с.
19. Гусаков А. А.. Технологическая надежность строительства. Москва: SVP Apsys, 1994. 427 с.
20. ДБН А.3.1-5-2016. Управління, організація і технологія: Організація будівельного виробництва. [Чинний від 2016–05–05]. Київ: Мінрегіонбуд України, 2016. 49 с.
21. ДСТУ 8302:2015 Бібліографічні посилання. Загальні положення та правила складання. [Чинний від 2016-07-01] Вид. офіц.. Київ: ДП «Укр НДНЦ», 2016. 20 с.
22. ДСТУ 3008-2015 Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення. [Чинний від 2017-07-01] Вид. офіц.. Київ: ДП «Укр НДНЦ», 2016. 31 с.
23. Дикман Л.Г. Организация строительного производства: учеб. для строит. вузов. Москва.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2006. 608 с.
24. Залуин В. Ф. Стратегія і тактика будівельної фірми в умовах ринку. Дніпропетровськ: Придніпровський науковий вісник, 1998. 240с.
25. Іванов Ю.Б., Тищенко А.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія. Харків: ХНЭУ, 2004. 255с.
26. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посібник. Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003. 264с.
27. Ландик В. І. Інноваційна стратегія підприємства: проблеми і досвід їх рішення. Київ: Наук. думання, 2013. 363 с.

28. Марчук Т.С. Системний підхід до визначення конкурентноздатності будівельної організації. Формування ринкових відносин в Україні: Наук. зб. Вип. 4. Київ : НДЕІ, 2009. С.130-133.
29. Наукові основи розвитку будівельної галузі України: монографія / В. А. Банах, І. Д. Павлов, А. В. Радкевич та ін.; ред. І. А. Арутюнян. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. - 460 с.
30. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: ЕксОб, 2011. 388 с.
31. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 127 с.
32. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ:Кондор, 2013.
33. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466
34. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. Київ: КНЕУ, 1998. 352 с.
35. Портер М., Майкл Е. Стратегія конкуренції: пер. з англ.; А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 2002. 390 с.
36. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Видання 2-ге, доповнене. Львів: „Новий світ-2000”, 2003. 272 с.
37. Семенов Г. А. Стратегія підприємства. Запоріжжя: ЗДІА, 2003. 15 с.
38. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент: (у схемах): опорний конспект лекцій. Київ: МАУП, 2000. 112 с.
39. Соколов Ю.В., Дикань В.Л., Дейнека А.Г., Позднякова Л.А. Стратегія підприємства і стратегічний менеджмент: навч. Посібник. Харків: Олант, 2002. 415 с.
40. Сич В. В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства: дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Донецьк: Інститут економіки промисловості, 1998. 174с.
41. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. Москва : Вильямс, 2006. 928 с.

- 42.Тян Р.Б., Ткаченко В.А. Планирование и контроль деятельности предприятий: учебник. Днепропетровск: Наука и образование, 2003. 300с.
- 43.Тян Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А.Управління проектами: навч. посібник. Дніпропетровськ: Дніпропетровська академія управління бізнесу та права, 2000. 224с.
- 44.Тян Р.Б., Чернышук Н.М. Организация производства: уч. пособие. / Дніпропетровськ: Наука і освіта, 1999. 264с.
45. Федоровский В. А. Стратегія фінансового оздоровлення підприємства. Миколаїв: НЦП "ЭОЛИС", 2009. 67 с.
46. Фаріон І.Д. Аналіз стратегії розвитку при застосуванні інформаційних технологій [Електронний ресурс] / І.Д. Фаріон, Т.Р. Фецович. - Електрон. текстові дані (57,39 Кб). URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/42.htm.
- 47.Чимшит С.И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем. Донецьк : Монолит, 2008. 362 с.
- 48.Шершньова З.С. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699с.
49. Шульга Г.А. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Харків : ХГЭУ, 2003. 80с.
50. Шрейбер А.К., Абрамов Л.И., Гусаков А.А. и др. Организация и планирование строительного производств: учеб. для вузов по спец. Москва: Высш. шк., 1987. 368с.