А.В. Ковров, О.В. Редкін, Д.М. Толкачов, А.В. Беспалова

УПРАВЛІННЯ В БУДІВНИЦТВІ (Організація, планування і управління будівельною діяльністю)

(Основний курс у трьох частинах)

Підручник

Частина 3. Організація, планування та управління діяльністю будівельних організацій

ОДАБА
Одеса
2025

УДК 005.93 : 69

У 66

Рекомендовано до друку Вченою Радою
Одеської державної академії будівництва та архітектури
(протокол № 6 від 06 березня 2025 р.)

У 66 **Управління в будівництві (організація, планування та управління будівельною діяльністю)** : підручник : осн. курс у 3 ч. Ч. 3. Організація, планування та управління діяльністю будівельних організацій / А. В. Ковров, О. В. Редкін, Д. М. Толкачов, А. В. Беспалова. — Одеса : ОДАБА, 2025. — 205 с.
ISBN 978-617-8365-15-8

Рецензенти:
Запша Г. М. – доктор економічних наук, професор, завідуюча кафедри Менеджменту Одеського державного аграрного університету;
Сур'янінов М. Г. – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри Будівельної механіки Одеської державної академії будівництва та архітектури.

В третій частині підручника наведено теоретичну базу і практичні рекомендації з таких ключових питань курсу: сутність організації та управління інноваційними процесами та програмами в будівельній галузі; управління інноваційними проектами і програмами розвитку в будівництві; стратегічне управління й основи планування діяльності та розвитку будівельної організації; управління трудовими ресурсами і персоналом в будівництві; сутність фінансово-економічної діяльності будівельної організації; забезпечення ефективності та конкурентоспроможності будівельної організації і її продукції.

Підручник призначений для інженерно-технічних, економічних, управлінських і наукових працівників будівельних, промислових, проектних та наукових організацій, студентів, магістрів, аспірантів і викладачів закладів вищої освіти, буде корисний іншим фахівцям сфери реальної економіки, бізнесу й органів виконавчої влади..

УДК 005.93 : 69
У 66

© Ковров А. В., Редкін О. В.,
Толкачов Д. М., Беспалова А. В., 2025
© Одеська державна академія
будівництва та архітектури, 2025

ISBN 978-617-8365-15-8

Зміст

Частина 3. Організація, планування та управління діяльністю будівельних організацій

Передмова……... 6

Глава 20. Сутність організації та управління інноваційними процесами і програмами в будівельній галузі..... 7

20.1. Сучасне розуміння інновацій, інноваційної діяльності та процесів у сфері будівництва…….. 7
20.2. Інноваційний розвиток у будівництві…….. 11
20.2.1. Сутність інноваційного розвитку в будівництві як інтегрованої системи науково-технічного та високотехнологічного прогресу……. 11
20.2.2. Сучасні напрями науково-технічного та високотехнологічного прогресу в будівельній галузі……... 12
20.3. Планування, організація та управління науково-технічним і високотехнологічним прогресом у будівництві…… 13
20.4. Основи організації та управління оцінкою ефективності науково-технічного і високотехнологічного прогресу в сфері будівництва……... 16
Контрольні питання і завдання…….. 17

Глава 21. Управління інноваційними проектами і програмами розвитку в будівництві……. 19

21.1. Сутність інноваційного проекту та характеристика його життєвого циклу… 19
21.2. Особливості формування інноваційних програм……... 20
21.3. Основні аспекти і процедури управління процесами розробки та реалізації інноваційно-інвестиційних проектів у сфері будівництва…….. 37
21.3.1. Ініціація проекту……. 37
21.3.2. Розроблення концепції проекту……. 40
21.3.3. Техніко-економічне обґрунтування та бізнес-планування проекту…….. 47
21.3.3.1. Сутність і порядок розроблення ТЕО проекту……. 47
21.3.3.2. Передінвестиційні дослідження витрат на підготовку проекту…….. 54
21.3.3.3. Стратегія підготовки та оцінювання проекту……... 59
21.3.3.4. Розробка бізнес-плану проекту…….. 64
21.3.4. Експертиза проекту за його бізнес-планом і прийняття інвестиційного рішення…… 68
21.3.5. Комплексна оцінка ефективності майбутнього проекту……. 71
21.3.6. Розробка та впровадження нових видів будівельної продукції, машин і технологій…… 84
21.3.7. Організаційні заходи та форми управління інноваційними процесами і проектами…… 87
Контрольні питання і завдання…….. 88

Глава 22. Стратегічне управління й основи планування діяльності та розвитку будівельної організації…….. 90

22.1. Засади стратегічного управління підприємством та програмою його розвитку……... 90
22.1.1. Сутність і процес стратегічного управління…… 92
22.1.2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища……. 95
22.1.3. Стратегічний аналіз стану підприємства…….. 98
22.1.4. Розвиток стратегії підприємства……... 100
22.1.5. Забезпечення реалізації стратегії та програми розвитку підприємства…… 102
22.2. Сутність планування та види планів будівельної організації в ринкових умовах господарювання……. 103
22.3. Загально-нормативні та методичні рекомендації щодо практичного розроблення і реалізації стратегічних планів діяльності та програм розвитку підприємств в нових економічних умовах України…… 109
22.4. Короткострокове (річне) планування діяльності та розвитку будівельної організації…… 128
22.4.1. Загальні аспекти короткострокового планування……... 128
22.4.2. Розробка виробничої програми……. 130
22.4.3. Планування розвитку та використання виробничих потужностей…… 133
22.4.4. Розробка плану технічного розвитку та підвищення економічної ефективності…… 135
22.4.5. Розробка плану механізації робіт будівельної організації…….. 136
22.4.6. Планування власних капіталовкладень…… 140
22.4.7. Розробка планів матеріально-технічного забезпечення, комплектації та діяльності допоміжного виробництва……... 140
22.4.8. Планування соціального розвитку компанії…… 143
22.4.9. Розробка планів заходів щодо охорони довкілля та використання природних ресурсів……. 144
Контрольні питання і завдання…….. 145

Глава 23. Управління трудовими ресурсами і персоналом в будівництві…… 146

23.1. Поняття та класифікація трудових ресурсів і персоналу будівельної організації…… 146
23.2. Структура персоналу в галузі будівництва……. 148
23.3. Процес і процедури управління персоналом…….. 150
23.3.1. Сутність процесу управління персоналом……... 150
23.3.2. Формування персоналу та трудових ресурсів будівельної організації……. 151
23.3.3. Управління процесом розвитку персоналу…….. 156
23.3.4. Організація та управління підвищенням якості праці персоналу будівельної організації……... 160
23.3.5. Методи управління персоналом…… 161
Контрольні питання і завдання…….. 165

Глава 24. Сутність фінансово-економічної діяльності будівельної організації…….. 166

24.1. Фінансові ресурси та їх структура……... 166
24.2. Формування та використання фінансових ресурсів……... 170
24.3. Акумулювання власних фінансових ресурсів…… 171
24.4. Показники використання фінансових ресурсів і коштів будівельної організації…… 172
24.5. Фінансове планування…….. 173
24.6. Загальні аспекти сучасного управління фінансовими ресурсами підприємства……... 174
24.7. Основи управління фінансово-економічною діяльністю в унікальних проектах і цільових програмах розвитку потужних будівельно-інвестиційних компаній…….. 176
24.8. Організація бухгалтерського обліку і звітності на підприємстві…….. 183
Контрольні питання і завдання…….. 185

Глава 25. Забезпечення ефективності та конкурентоспроможності будівельної організації і її продукції……. 187

25.1. Ефективність і результативність діяльності організації…… 187
25.2. Управління ефективністю діяльності організації……... 190
25.3. Сучасне розуміння конкурентоспроможності продукції та системи її виробництва……. 192
25.4. Управління конкурентоспроможністю будівельної організації за рахунок внутрішніх резервів…… 193
25.5. Стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності будівельної організації в умовах інноваційного розвитку галузі……... 198
Контрольні питання і завдання…….. 200

Література…….. 201

Передмова

Будівельне виробництво створює основні фонди та об'єкти нерухомості у формі готових до експлуатації будинків і споруд, виробничих потужностей, транспортних й інших комунікацій. Воно охоплює нове будівництво, розширення діючих підприємств, об'єктів і потужностей, їх реконструкцію, технічне переозброєння та модернізацію, а також стосується підготовки та виконання будівельних й інших робіт, їх ресурсного забезпечення тощо. Процес будівництва (будівельного виробництва) і система управління ним мають широке значення і тісний взаємозв'язок між собою, але серед основних елементів цієї єдності необхідно акцентувати увагу на таких трьох:

- в організаційно-технічному (інженерному) розумінні – як вид виробничої та операційної діяльності, пов'язаної з вишукувальними, проектно-дослідницькими роботами, підготовкою і зведенням будинків та споруд різного призначення (виключаючи реконструкцію, модернізацію, переобладнання й перепрофілювання), їх матеріального забезпечення та технічного обслуговування тощо;
- в економічному сенсі – як основна сфера й галузь національного господарства, як об'єкт і механізм залучення та раціонального використання інвестицій;
- ***у розумінні організації та менеджменту – як об'єкт і суб'єкт організації та управління будівельною діяльністю й бізнесом, а також діяльністю та розвитком усієї будівельної компанії (підприємства чи організації)***.

З урахуванням змісту останнього фактору і відповідно до призначення дисципліни «Управління в будівництві» частина 3 цього підручника розкриває сутність, сучасні процедури та інструменти управління стратегічними процесами, людськими ресурсами та фінансово-економічною діяльністю в будівництві, в тому числі з тачки зору корпоративного менеджменту:

- сутність організації та управління інноваційними процесами та програмами в будівельній галузі;
- управління інноваційними проектами і програмами розвитку в будівництві;
- стратегічне управління й основи планування діяльності та розвитку будівельної організації;
- управління трудовими ресурсами і персоналом в будівництві;
- сутність фінансово-економічної діяльності будівельної організації;
- забезпечення ефективності та конкурентоспроможності будівельної організації і її продукції.

Теоретичні питання і практичні рекомендації цієї частини підручника розроблено з урахуванням діючої на 01.01.2025 року нормативно-правової бази України в галузі будівництва, останніх досягнень науки, техніки й технологій, форм організації проектів та виробництва, передового зарубіжного й вітчизняного досвіду.

ЧАСТИНА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ, ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

ГЛАВА 20 СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ І ПРОГРАМАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

20.1. Сучасне розуміння інновацій, інноваційної діяльності та процесів у сфері будівництва.

20.2. Інноваційний розвиток у будівництві.

20.2.1. Сутність інноваційного розвитку в будівництві як інтегрованої системи науково-технічного та високотехнологічного прогресу.

20.2.2. Сучасні напрями науково-технічного та високотехнологічного прогресу в будівельній галузі.

20.3. Планування, організація та управління науково-технічним і високотехнологічним прогресом у будівництві.

20.4. Основи організації та управління оцінкою ефективності науково-технічного і високотехнологічного прогресу в сфері будівництва.

Контрольні питання і завдання.

20.1 Сучасне розуміння інновацій, інноваційної діяльності та процесів у сфері будівництва

Науково-технічний (інноваційний) прогрес являє собою неперервний і нескінченний шлях створення та застосування у суспільному житті, бізнесі, виробництві та будівництві, в інших сферах життєдіяльності людини нових знань, навичок, продуктів і технологій, що дозволяє по-новому поєднувати та комбінувати наявні ресурси з метою збільшення випуску кінцевої продукції, котра має найвищу якість і споживчі властивості та, при цьому, є конкурентоспроможною на вітчизняному й світовому ринках, а також забезпечує належний рівень інтенсифікації виробництва і прибутковості.

Наведена характеристика сучасного прогресу в суспільстві та економіці цілком і повністю стосується всіх видів будівельної діяльності (процесів) та продукції, як проміжної (будівельних матеріалів, конструкцій, виробів, машин і обладнання), так і кінцевої – завершених будівництвом об’єктів, споруд, комунікацій. Тобто *науково-технічний (інноваційних) прогрес у будівництві* в першу чергу стосується створення і впровадження нової техніки, технологій, матеріалів, а також розроблення та застосування нових, не відомих раніше, методів організації та управління будівельним виробництвом і будівництвом у цілому (на рівні об’єкта, проекту, підприємства та держави тощо). Будь-який прогрес (соціальний, економічний, інноваційний або високотехнологічний) проявляється в кількісних та якісних

перетвореннях, які обумовлюють зростання і розвиток відповідної системи в прогресивному напрямі. При цьому розвиток може відбуватися *еволюційно* – поступово чи *біфунаційно* – раптово і *стрибкоподібно* (революційно).

Як відомо, будівництво є однією з головних і провідних сфер економіки, саме тому необхідно звернути увагу на те, що *науково-технічний (або інноваційний) прогрес (НТ або ІП) є основою економічного прогресу (розвитку)* в світі, Україні тощо. Фахівці розрізняють *екстенсивний, інтенсивний та інноваційний типи економічного розвитку*. В провідних країнах і компаніях світу основними чинниками росту і розвитку економіки є інтенсивні фактори, котрі на 68% забезпечують економічне зростання та охоплюють: науково-технічний і технологічний прогрес, освіту й професійну підготовку, рівень ефективності розміщення та використання ресурсів. Всі вони забезпечують інноваційні зміни в системі господарювання і будівництва (табл. 20.1).

Таблиця 20.1

Фактори економічного росту

Фактори росту	**Питома вага фактора, %**
Збільшення витрат праці	32
Підвищення продуктивності праці, в тому числі за рахунок:	68
- нововведень (інновацій);	28
- освіти та перепідготовки;	14
- капіталу (інвестицій);	10
- зміни масштабу виробництва;	9
- удосконалення розподілу та використання ресурсів	7
Разом:	100

Ключові поняття сучасної інноваційної теорії, а також сутність і типи державно-інноваційної політики у сфері економіки та будівництва наведено в табл. 20.2 і 20.3. При цьому необхідно розуміти, що у сфері будівництва наука і наукові розробки становлять основу інноваційного прогресу і, якщо ці галузі наукової діяльності не розвиваються, то й будь-який прогрес (в суспільстві, бізнесі, будь-якій галуза господарювання) буде відсутній. Саме про це свідчать результати прогресу України за останні 30 років. Сьогодні у вітчизняній промисловості та будівництві панують III і IV технологічний уклади (відповідно 47% і 48% обсягу виробництва), а в передових країнах світу – V-VII уклади. Тобто Україна в своєму розвитку відстає на 40-60 років від рівня світового прогресу, а тому продуктивність праці в реальному секторі економіки вітчизняних підприємств в 5-10 разів менший ніж в передових країнах та компаніях, а витрати енергії на виробництво одиниці продукції більші, відповідно, в 3-8 разів. При цьому показники якості та конкурентоспроможності української продукції (в тому числі будівельної) знаходяться на незадовільному рівні.

Таблиця 20.2

Ключові поняття інноваційної теорії

Інноваційні характеристики розвитку	Наукові та науково-технічні характеристики розвитку	Технологічні характеристики розвитку
• *Новація* – новий метод, принцип, новий порядок, відкриття, винахід, новий процес, якісно відмінний від попереднього аналога, що є результатом інтелектуальної творчої діяльності, закінчених наукових досліджень і розробок. • *Інновація* означає нововведення, як результат практичного освоєння новації, що забезпечує отримання економічного та соціального ефекту. • *Життєвий цикл інновації* охоплює час від зародження інноваційної ідеї до її модернізації і розповсюдження на ринку (серед споживачів). • *Інноваційна діяльність* - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та зумовлює випуск на ринок (або в іншу сферу споживання) нових конкурентних товарів і послуг. • *Інноваційний процес* – це процес створення, поширення та втілення новації, яка задовольняє нові суспільні потреби. Інноваційний процес охоплює низку стадій: фундаментальні дослідження, пошукові та прикладні дослідження, дослідно-конструкторські роботи, впровадження інновацій та процес їх комерціалізації. • *Інноваційне підприємство* – особливий новаторський процес створення чогось нового, процес господарювання, в основі якого знаходиться постійний пошук нових можливостей, орієнтація на інновації. • *Інноваційна інфраструктура* – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, маркетингові, консалтингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо). • *Інноваційний проект* – процес цілеспрямованої зміни чи створення нової технологічної і соціально-економічної системи; комплект документів, який визначає, організує і забезпечує виконання процедури та комплексу необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення та реалізації інновації, нового продукту чи послуги.	• *Наука* – процес створення нових знань. Сутність науки полягає в пошуках істини, в експериментально-дослідній діяльності, що спрямована на вивчення законів природи і суспільства. Наука є рушійною силою сучасного (інноваційного) прогресу економіки і суспільства. • *Наукова діяльність* – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання і використання нових знань. Основними формами науки є фундаментальні та прикладні наукові дослідження. • *Науково-технічна діяльність* – інтелектуальна творча діяльність, спрямована на одержання та використання нових знань в усіх галузях техніки і технологій. Її основними формами (видами) є науково-дослідницькі, дослідно-конструкторські, технологічні, пошуково та проектно-пошукові роботи, виготовлення дослідних зразків або партій науково-дослідницької продукції, інші роботи, пов'язані з доведенням наукових і науково-технічних знань до стадії практичного їх використання. • *Науково-технічний прогрес* (НТП) – поступове удосконалення і розповсюдження у виробництві та іншій господарський діяльності нових видів техніки та технологій на основі ефективного використання досягнень науки. • *Науково-технічна революція* (НТР) – період бурхливого розвитку НТП, який ґрунтується на створення та впровадження базисних інновацій.	• *Технологія* – сутність операцій, науково-технічних і професійних знань та засобів праці, які забезпечують перетворення вхідних ресурсів (предметів праці) в готову продукцію чи послуги. • *Високі технології* (англ. high tech) – сучасні наукомісткі, екологічно чисті технології, що є визначальними у постіндустріальному суспільстві (інформаційні, біо- і нанотехнології, штучний інтелект тощо). • *Технологічний уклад* (ТУ) – являє собою систему виробництв єдиного техніко-технологічного рівня, пов'язаних потоками якісно однорідних ресурсів, які спираються на відповідний трудовий і науково-технічний потенціал.

Таблиця 20.3

Сутність і типи державної інноваційної політики (ДІП)

Сутність ДІП	Типи ДІП	Довгострокова та поточна ДІП	Принципи реалізації ДІП
1	2	3	4
Державна інноваційна політика являє собою концентроване спрямування зусиль держави на забезпечення ефективного розвитку суспільства шляхом регулярного оновлення основних напрямів його діяльності та життя, тобто – це управління інноваційною діяльністю та розвитком країни. Державна інноваційна політика конкретизується у Національній інноваційній стратегії, яка повинна розроблятись Кабінетом Міністрів України на період його каденції і, за необхідності, коригуватися. Подальший розвиток Національна інноваційна стратегія отримує в комплексних або пріоритетних цільових програмах розвитку відповідних галузей або регіонів та окремих інвестиційно-інноваційних проектах. У реалізації цих проектів і програм приймає участь все суспільство, а також підприємства та організації різних форм власності з урахуванням їх особистих і загальнодержавних інтересів.	Розрізняють чотири основних типи державної інноваційної політики: технологічного поштовху, ринкової орієнтації, соціальної орієнтації, зміни економічної структури господарського механізму. *Політика технологічного поштовху*. В цьому випадку основні цілі та пріоритетні напрями науково-технологічного розвитку вказує держава. Вона організує розроблення державних програм , здійснює великі капіталовкладення в масштабні інноваційні проекти, використовує інші форми прямої участі в регулюванні інноваційних процесів. Така політика доцільна при необхідності здійснення крупних технологічних проривів, але непридатна для оперативного реагування на зміну ринкових потреб. *Політика ринкової орієнтації*. Вона ґрунтується на забезпеченні провідної ролі ринкового механізму у визначенні напрямів розвитку науки та техніки при обмеженні ролі держави у стимулюванні фундаментальних досліджень. Така політика доцільна при орієнтації на впровадження відносно недорогих інноваційних проектів без претензій на світове лідерство в розвитку науки і техніки.	*Довгострокова інноваційна політика* спрямована на створення умов для соціально-економічного розвитку країни за рахунок інструментів економічного впливу, формування стимулюючого законодавчого та інституційного середовища для всіх суб'єктів інноваційного процесу. Основними її напрямками є: • визначення державних пріоритетів інноваційного розвитку; • пряме державне фінансування пріоритетних інноваційних проектів; • формування єдиного технологічного простору; • використання сприятливої кредитної, податкової і митної політики в сфері інноваційної діяльності; • створення умов для збереження, розвитку та ефективного використання вітчизняного інноваційного потенціалу; • формування нормативно-правової бази в сфері інноваційної діяльності; • державне фінансування розвитку інноваційної інфраструктури; • сприяння міжнародній науково-технічній кооперації.	Реалізація перелічених та інших завдань забезпечує державне регулювання інноваційної діяльності та своєчасне внесення змін у разі коригування інноваційної політики. Згідно із Законом "Про інноваційну діяльність" [48] головною метою інноваційної політики України є створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних та ресурсозберігаючих технологій, виробництва й реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції. *Реалізація державної інноваційної політики України ґрунтується на принципах:* • орієнтація економіки України на інноваційний шлях розвитку; • інформаційне забезпечення суб'єктів інноваційної діяльності; • створення умов для збереження, розвитку й використання вітчизняного науково-технічного та інноваційного потенціалу;

20.2 Інноваційний розвиток у будівництві

20.2.1 Сутність інноваційного розвитку в будівництві як інтегрованої системи науково-технічного та високотехнологічного прогресу

Головною метою науково-технічного прогресу держави, її економіки та будівельної галузі має стати формування сучасного механізму зростання якості, продуктивності та конкурентоспроможності цих складних соціально-економічних і виробничих систем шляхом їх техніко-технологічної та інноваційної модернізації, підвищення до світових стандартів процесів створення, виробництва і реалізації наукоємної продукції, застосування високих технологій, передових форм організації та управління виробничо-господарською діяльністю та бізнесом для покращення й забезпечення сталого економічного розвитку України.

Основою всіх цих перетворень є відновлення та прогрес Національної інноваційної системи (НІС), яка об'єднує академічну і університетську науку, всі інжинірингові форми та підрозділи вітчизняних підприємств і компаній.

Основними завданнями формування передової НІС сьогодні є:

• забезпечення результативності й конкурентоспроможності вітчизняного сектора і розробок;

• покращення державної підтримки та систем важелів щодо прискорення модернізації економіки на передовій (за світовими стандартами) інноваційно-технологічній та технічній основі;

• зростання інноваційної культури та освіти суспільства, розвиток професійних навичок і кадрового потенціалу в усіх сферах науково-технічного й економічного прогресу, в галузі реалізації цільових програм та інноваційних проектів щодо розвитку підприємств та різних об'єктів (процесів) у вітчизняному господарстві.

Основними цілями інноваційно-високотехнологічного розвитку виробництва (і будівництва тощо) є:

• модернізація техніко-технологічної бази;

• підвищення якості виробництва і продукції;

• розвиток міжнародної кооперації та національних пріоритетів на світовому ринку;

• захист інтересів держави (її галузей господарювання і підприємств) у сфері технологічної та технічної безпеки;

• формування транснаціональних високотехнологічних систем, науково-технічних альянсів, програм і проектів для створення й трансферу передових технологій і систем виробництва в Україну;

• розробка і реалізація пріоритетних національних програм розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем (ВНВС), які об'єднують науку, бізнес та виробництво і здатні створювати, виготовляти та реалізовувати наукоємну

конкурентоспроможну продукцію з високим рівнем доданої вартості в умовах глобалізації національної економіки.

20.2.2 Сучасні напрями науково-технічного та високотехнологічного прогресу в будівельній галузі

Враховуючи незадовільний стан техніко-технологічної бази будівництва (будівельних підприємств і компаній) в Україні, коли знос основних фондів (будівельної техніки, обладнання, будівель, споруд та комунікацій) досягає 85-90%, необхідно здійснити швидке їх оновлення та забезпечити інноваційний розвиток за такими напрямами науково-технічного і високотехнологічного прогресу:

• розробка та впровадження нових системних принципів планування, організації та управління будівельним виробництвом, бізнес-процесами і проектами на засадах світових стандартів господарювання, при застосуванні останніх досягнень науки, техніки та передових технологій, корпоративного, виробничого, операційного та проектного менеджменту, інжинірингу і девелопмент, в тому числі за рахунок створення спільних підприємств, використання трансферу технологій та новітніх виробничих систем (машин та механізмів тощо);

• розробка та втілення індустріально-будівельних систем, у тому числі архітектурно-технологічних, які забезпечують зведення об'єктів із заздалегідь виготовлених у заводських умовах матеріалів, виробів і конструкцій, а в подальшому – з конструктивних частин будинків та споруд;

• комплексна механізація та автоматизація будівельного й допоміжного виробництва і сервісу, при яких відбувається широке впровадження взаємопов'язаних і взаємозамінних комплектів машин, механізмів, апаратів, приладів і обладнання на всіх дільницях виробництва, операціях, роботах і видах будівельної діяльності;

• впровадження автоматизованих систем управління будівельним виробництвом та його проектуванням, плануванням, організацією діяльності при забезпеченні сучасного управління всіма бізнес-процесами і функціями підприємства;

• проведення широкого кола досліджень (або пошук вже існуючих у світі), застосування високих технологій і засобів механізації процесів, що виконуються на будівельному майданчику та підприємствах будіндустрії;

• застосування інжинірингу та наукового супроводу (забезпечення) щодо розвитку комплектно-блочного методу будівництва об'єктів основного та допоміжного призначення, інженерного забезпечення баз будівельної індустрії і будівельних організацій; створення системи високопродуктивних транспортно-монтажних засобів, машин і механізмів для переміщення й монтажу невеликих та великих блоків й конструкцій;

• розробка та зведення високоефективних екологічних споруд і технічних засобів (очисні споруди, пиловловлювачі, пристрої тощо);

• формування та розвиток ринкових відносин в інвестиційній діяльності; розробка та впровадження в Україні сучасних теорій і моделей залучення інвестиційних ресурсів та будівельної продукції; створення сприятливого інвестиційного клімату та податкового законодавства;

• формування системи державного і регіонального (галузевого) регулювання інвестиційної та будівельної діяльності, співпраці держави, бізнесу й суспільства;

• розробка сучасного законодавства, цільових і комплексних програм зі створення збалансованого інвестиційного попиту та пропозиції, прискорення інвестиційного циклу проектів і програм, у тому числі за рахунок використання світових стандартів проектного менеджменту, BIM-технологій, інжинірингу та девелопмент, маркетингу і логістики;

• створення та широке застосування нових видів будівельних матеріалів, конструкцій, виробів і підвищення якості тих, що застосовуються;

• зменшення строків практичного впровадження наукових відкриттів, винаходів, розвиток раціоналізації у будівництві;

• широке впровадження сучасних комп'ютерних систем, програм та інформаційного забезпечення для проектування, планування, організації, управління, контролю та обліку інвестицій, виконаних робіт, ресурсів і результатів будівництва.

Головна особливість сучасного науково-технічного та високотехнологічного прогресу в будівництві (як і в інших галузях економіки та суспільного життя) – зростаюча роль кібернетизації всіх процесів, функцій і робіт, а також постійна інтеграція науки, виробництва, бізнесу, споживачів та держави в єдиний інноваційний механізм розробки та реалізації «під ключ» сучасних проектів і програм розвитку всіх елементів, процесів, продукції та людей у системі неперервного процесу створення й використання інновацій. В провідних країнах і компаніях світу інноваційна модель розвитку сьогодні забезпечує 60-90% економічного зростання та неперервного прогресу суспільства і бізнесу. Такого ж необхідно досягти і на вітчизняних підприємствах та будівельних організаціях.

20.3 Планування, організація та управління науково-технічним і високотехнологічним прогресом у будівництві

Планування та прогнозування основних етапів реалізації заходів щодо науково-технічного та високотехнологічного розвитку будівельної компанії передбачає знання й організацію таких ключових заходів і комплексів робіт щодо:

1. Основних етапів планування інновацій та інноваційної діяльності до, яких відносяться:

• генерація ідей, цілей і завдань інноваційної діяльності та розвитку, відбір та ранжування прийнятих із них;

• оцінювання нових видів будівель і споруд (замовлень та проектів) за загальними, комерційними, архітектурно-конструктивними, техніко-економічними й виробничими показниками;

• оцінювання споживачів (інвесторів, власників, клієнтів і конкурентів тощо) нових будинків та споруд;

• аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ щодо необхідності, можливостей, перспектив і загроз упровадження та реалізації будівельних й інших інновацій в компанії;

• комплексний техніко-економічний аналіз стратегічних рішень (у форми ТЕО чи бізнес-планів) щодо прогнозування попиту, рівня інвестицій, видатків виробництва, розміру прибутку, обсягів капіталовкладень та їх ефективності;

• проектування будинків і споруд;

• пробний маркетинг і комерціалізація інновацій;

• комерційна реалізація та дифузія інновацій (у тому числі житлових та інших будинків і споруд).

2. Змісту і порядку складання розділів плану науково-технічного та високотехнологічного прогресу будівельної компанії, що охоплюють:

• освоєння нових видів будинків із використанням сучасних процедур маркетингу, інжинірингу та девелопменту, включаючи маркетинг-менеджмент інновацій і будівельної діяльності;

• впровадження прогресивних видів (високих) технологій, передової техніки, машин, механізмів, систем кібернетизації та автоматизації будівництва, а також діяльності підприємства, включаючи корпоративний менеджмент;

• програму робіт щодо реконструкції та модернізації житлових і промислових об’єктів, інфраструктури тощо;

• створення спільних підприємств із потужними закордонними компаніями-інноваторами в сфері будівництва, використання трансферу високих технологій і передових систем виробництва, реалізацію спільних проектів і програм, продаж і закупівлю ліцензій, зразків нових виробів, машин і механізмів, їх використання в будівництві;

• розвиток міждержавної стандартизації і метрології;

• впровадження наукової організації праці, що відповідає світовим стандартам управління персоналом;

• освоєння передових процедур та інструментів проектного, мультипроєктного, стратегічного і виробничого менеджменту;

• розробка і впровадження організаційно-технічних заходів щодо економії основних виробничих та енергетичних ресурсів;

• розширення інтеграції виробництва з академічною та університетською наукою, бізнесом, створення високотехнологічних науково-виробничих систем (ВНВС);

• фінансування та стимулювання організацій і інжинірингових компаній, які використовують важливі науково-дослідницькі розробки.

3. Розвитку організаційних форм зв'язку науки з виробництвом і бізнесом, таких як:

• підтримка та реновація на комерційній основі діяльності економічних і науково-виробничих інститутів, самостійних СБО, потужних будівельно-інвестиційних компаній, які реалізують сучасний інжиніринг у сфері будівництва, а також університетської науки;

• формування передових ВНВС у найбільш важливих напрямах будівництва з перспективами інтеграції з іншими подібними системами, фінансово-промисловими групами, альянсами, потужними інвестиційними компаніями тощо;

• створення комерційно-орієнтованих навчально-науково-виробничих фірм і СБО (в структурі ВНВС або потужних компаній і університетів);

• розвиток госпрозрахункових лабораторій, НТЦ, дослідно-лабораторних цехів і виробництв;

• розвиток «офісів із професійного проектного управління в будівництві (офісів PMO)»;

• комерціалізація інжинірингово-девелоперських підрозділів і видів їх діяльності відповідно до світових стандартів господарювання і ведення бізнесу.

4. Прискорення науково-технічного та високотехнологічного прогресу в будівництві, яке досягається завдяки:

• фінансуванню витрат на нові технології і технічні засоби (за рахунок поточних видатків будівельної компанії, фонду розвитку виробництва, держбюджету, державного інвестиційного фонду, венчурного бізнесу);

• гнучкому і раціональному ціноутворенню на нову будівельну продукцію, оптимальним системам оподаткування;

• розподілу прибутку;

• підвищенню якості будівельних робіт, результатів будівництва, рівня професійних навичок і знань будівельників;

• залученню іноземних інвестицій, включаючи ліцензії, інжиніринг, консалтинг, лізинг;

• пільговому кредитуванню технічного вдосконалення процесів зведення будівель і споруд.

5. Використання методів матеріального заохочення та впровадження технічних новацій, а саме:

• розвиток системи і видів оплати праці, встановлення надбавок фахівцям, які керують науково-технічними підрозділами, а також до окладу спеціалістів при освоєнні складних технологій та нових видів зведення будівель і споруд;

• застосування системи державного та конкурсного преміювання;

• розширення виплат авторських винагород за відкриття, винаходи, скорочення строків освоєння чи впровадження нової техніки;

• преміювання за науково-технічні дослідження із спеціальних фондів (згідно контракту).

20.4 Основи організації та управління оцінкою ефективності науково-технологічного і високотехнологічного прогресу в будівництві

Незалежно від виду ефективності науково-технічного та високотехнологічного прогресу (яка може бути народногосподарською, госпрозрахунковою, у формі капітальних вкладень або нової техніки) прийнято такий порядок її оцінки, що включає:

• визначення вихідних даних для розрахунку (всіх видів витрат та усіх елементів ефекту) для кожного варіанта оцінки;

• приведення варіанту до порівняльної форми;

• встановлення найефективнішого варіанту за критеріями мінімізації приведених витрат або максимізації порівняльної ефективності;

• оцінювання обраного варіанту за параметрами, які визначено в першому пункті (тобто без коригування на порівняльність з іншими варіантами), за показником абсолютної ефективності.

Методологічною основою приведення варіантів до порівняльного виду є практичне використання принципу альтернативних витрат. Його сутність полягає в приведенні кожного варіанту до порівняльного виду, насамперед орієнтуючих на кінцеву мету, тобто враховується вся сукупність локальних ефектів.

Одним із головних моментів визначення економічної ефективності є урахування факторів часу. Слід пам’ятати, що різні варіанти модернізації чи розвитку виробництва (чи будівництва) можуть різні знятися не тільки за строками їх реалізації, а й за характером розподілу витрат та отримання результатів, у тому числі прибутку. Така ситуація обумовлює необхідність обліку нерівноцінності різночасових витрат при оцінюванні, наприклад, народногосподарської ефективності. Також потрібно ураховувати, що внаслідок інноваційного прогресу відбувається природна зміна витрат та ефекту, зменшуються суспільно необхідні витрати праці, підвищується соціально-економічна значущість живої праці, відбувається зростання вартості природних ресурсів і робіт щодо їх відтворення.

До заходів науково-технічного та високотехнологічного прогресу відносяться: розробка, виробництво та використання нових, реконструкція чи модернізація (технічне переозброєння) існуючих засобів і знарядь праці (машин, механізмів, обладнання, будівель і споруд, передавальних пристроїв та комунікацій), предметів праці (сировини, матеріалів, будівельних конструкцій і виробів, палива, енергії) та споживання (продукції для задоволення потреб споживачів), технологічних процесів,

у тому числі тих, які містять винаходи і раціоналізаторські пропозиції, а також форм та методів організації будівельного виробництва, праці людей і управління.

Заходи інноваційного прогресу в будівництві повинні забезпечити випуск товарної продукції (виконання робіт або надання послуг), що дозволяє повною мірою з належною якістю задовольняти індивідуальні та суспільні потреби, сприяти досягненню максимального рівня виробництва, розв'язанню соціальних, екологічних та інших завдань розвитку національного господарства і забезпечувати отримання економічного ефекту.

В цілому на всіх етапах реалізації заходів інноваційного прогресу *показник економічного ефекту визначається* як перевищення вартості оцінки результатів над вартістю оцінки сукупних витрат ресурсів за весь період здійснення заходів.

*При оцінюванні економічного ефекту в якості умов виробництва враховуют*ь:

• діючі оптові, кошторисні, роздрібні ціни та тарифи на продукцію і послуги;

• існуючі нормативи оплати за виробничі ресурси;

• існуючі нормативи відрахувань на прибуток підприємств і компаній до державного і місцевого бюджетів, вище розміщеним організаціям, для формування централізованих фондів і резервів;

• правила та норми розрахунків підприємств із банками за надання кредитів або зберігання власних коштів;

• нормативи перерахунку валютної виручки.

Загальний підхід щодо вибору найкращого варіанту реалізації заходів науково-технічного та високотехнологічного прогресу на етапі техніко-економічного обґрунтування (або бізнес-планування) такий:

• із потенційно-можливих виділяються варіанти, кожен з яких відповідає всім наявним обмеженням (соціальним стандартам, екологічним вимогам, за часом реалізації тощо). У число варіантів, які розглядаються, обов'язково включаються найбільш прогресивні варіанти, техніко-економічні параметри котрих відповідають світовим стандартам;

• для кожного варіанту з тих, що оцінюються, визначаються (з урахуванням динаміки) витрати, результати та економічний ефект;

• найкращим визначається результат, у якого розмір економічного ефекту є максимальним, або за умови тотожності корисного результату – витрати на його досягнення мінімальні.

Контрольні питання і завдання

1. У чому полягає сутність сучасного розуміння науково-технічного (інноваційного) прогресу в будівництві? З яких елементів і процесів він складається та що є його результатом?

2. Які види економічного ефекту Ви знаєте? Схарактеризуйте їх особливості та відмінності.

3. Які недоліки та негативні наслідки має технологічне відставання реального сектору економіки України, її промисловості та будівництва? Що потрібно зробити для того, щоб подолати ці негативні тенденції?

4. За допомогою табл. 20.2 схарактеризуйте:

- інноваційні ознаки і параметри розвитку будь-якої системи;
- наукову та науково-технічні сторони розвитку;
- технологічні параметри розвитку.

5. За допомогою табл. 20.3 наведіть характеристику:

- сутності державної інноваційної політики (ДІП);
- основних типів ДІП;
- різниці між довгостроково. І поточною ДІП;
- принципи реалізації ДІП.

6. Схарактеризуйте необхідність інтеграції та паралельного здійснення науково-технічного та високотехнологічного прогресу в будівельній галузі України.

7. Що є основними цілями такого розвитку?

8. Наведіть характеристику сучасних напрямів науково-технічного та високотехнологічного прогресу в будівництві.

9. Схарактеризуйте сутність планування, організації та управління науково-технічним та високотехнологічним прогресом у будівництві. Які особливості цього комплексного процесу необхідно враховувати і як це відбувається?

10. Назвіть ключові моменти організації та управління оцінкою ефективності науково-технічного і високотехнологічного прогресу в будівництві.

ГЛАВА 21 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ І ПРОГРАМАМИ РОЗВИТКУ В БУДІВНИЦТВІ

21.1. Сутність інноваційного проекту та характеристика його життєвого циклу.

21.2. Особливості формування інноваційних програм.

21.3. Основні аспекти і процедури управління процесами розробки та реалізації інноваційно-інвестиційних проектів у сфері будівництва.

21.3.1. Ініціація проекту.

21.3.2. Розроблення концепції проекту.

21.3.3. Техніко-економічне обґрунтування та бізнес-планування проекту.

21.3.3.1. Сутність і порядок розроблення ТЕО проекту.

21.3.3.2. Передінвестиційні дослідження витрат на підготовку проекту.

21.3.3.3. Стратегія підготовки та оцінювання проекту.

21.3.3.4. Розробка бізнес-плану проекту.

21.3.4. Експертиза проекту за його бізнес-планом і прийняття інвестиційного рішення.

21.3.5. Комплексна оцінка ефективності майбутнього проекту.

21.3.6. Розробка та впровадження нових видів будівельної продукції, машин і технологій.

21.3.7. Організаційні заходи та форми управління інноваційними процесами і проектами.

Контрольні питання і завдання.

21.1 Сутність інноваційного проекту та характеристика його життєвого циклу

Інноваційний проект – це система взаємопов’язаних цілей і планів їх досягнення, що є комплексом науково-дослідницьких, проектно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів і робіт, оформлених комплектом техніко-економічних обґрунтувань, бізнес-планів та проектно-планових документів на створення будівельних й інших новацій та їх перетворення в практичні інновації в результаті реалізації проекту в формі: нових видів будівельної продукції, матеріалів, конструкцій і виробів, новобудов та інших нових об’єктів, нових типів машин, механізмів, приладів, техніки, технологій, знань, форм організації і управління виробництвом та будівництвом, різних форм діяльності людей і бізнес-процесів.

Інноваційний проект, як різновид інвестиційного процесу та інших заходів щодо реалізації програми розвитку підприємства, *протягом свого життєвого циклу охоплює:*

1. На початковій передінвестиційній фазі – перед проектні дослідження щодо формування ідеї, цілей і завдань, а також концепції основного варіанту виконання

інноваційного проекту на основі розроблення ТЕО або бізнес-планів для альтернативних варіантів проекту з обґрунтуванням його інвестиційних потреб, доходів, очікуваної ефективності.

2. Основну інноваційно-інвестиційну фазу, яка передбачає:

• планування та проведення пошукових, науково-дослідницьких, проектно-конструкторських та інших робіт щодо розроблення проектно-планових рішень, створення інновації, що є предметним результатом інноваційного проекту, який відповідає його меті, цілям і завданням;

• планування, підготовку та реалізацію «під ключ» інноваційно-інвестиційних проектно-планових і робочих рішень щодо їх матеріалізації в реальний інноваційний продукт.

3. Постінвестиційну фазу щодо комерціалізації інновацій за призначенням, її експлуатації та подальшого розвитку.

На рис. 21.1 наведено узагальнену схему проектної моделі розробки та реалізації «під ключ» інноваційно-інвестиційних проектів зі створення сучасної наукоємної і конкурентної продукції та високотехнологічних систем їх виробництва.

В табл. 21.1 наведено зміст робіт і заходів предметної частини унікального інвестиційно-інноваційного проекту (програму розвитку високотехнологічних підприємств та об’єктів) протягом усього його (її) життєвого циклу. В табл. 21.2-21.5 (відповідно до рис. 21.1 і табл. 21.1) наведено перелік основних заходів і робіт щодо реалізації фінансово-економічної частини проекту (програми).

В табл. 21.6 наведено загальні заходи і стандарти проектного менеджменту щодо розробки та реалізації «під ключ» унікальних інноваційних проектів й програм розвитку підприємств і складних об’єктів.

21.2 Особливості формування інноваційних програм

Як уже зазначалося в главі 8 цього підручника, *програма* об’єднує низку пов’язаних спільною метою і кінцевим результатом проектів. Наприклад, програма інноваційного розвитку підприємства об’єднує велику кількість різноманітних проектів та заходів, які стосуються створення й упровадження до будівництва та діяльності підприємства нових видів матеріалів, конструкцій, виробів, сучасних технологій, машин і механізмів, форм організації виробництва та будівництва, корпоративного й іншого менеджменту. Цей процес є нескінченним у часі, тому програма теж є відкритою системою різних інноваційно-інвестиційних проектів, які послідовно розробляються і реалізуються для забезпечення розвитку підприємства, його економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності.

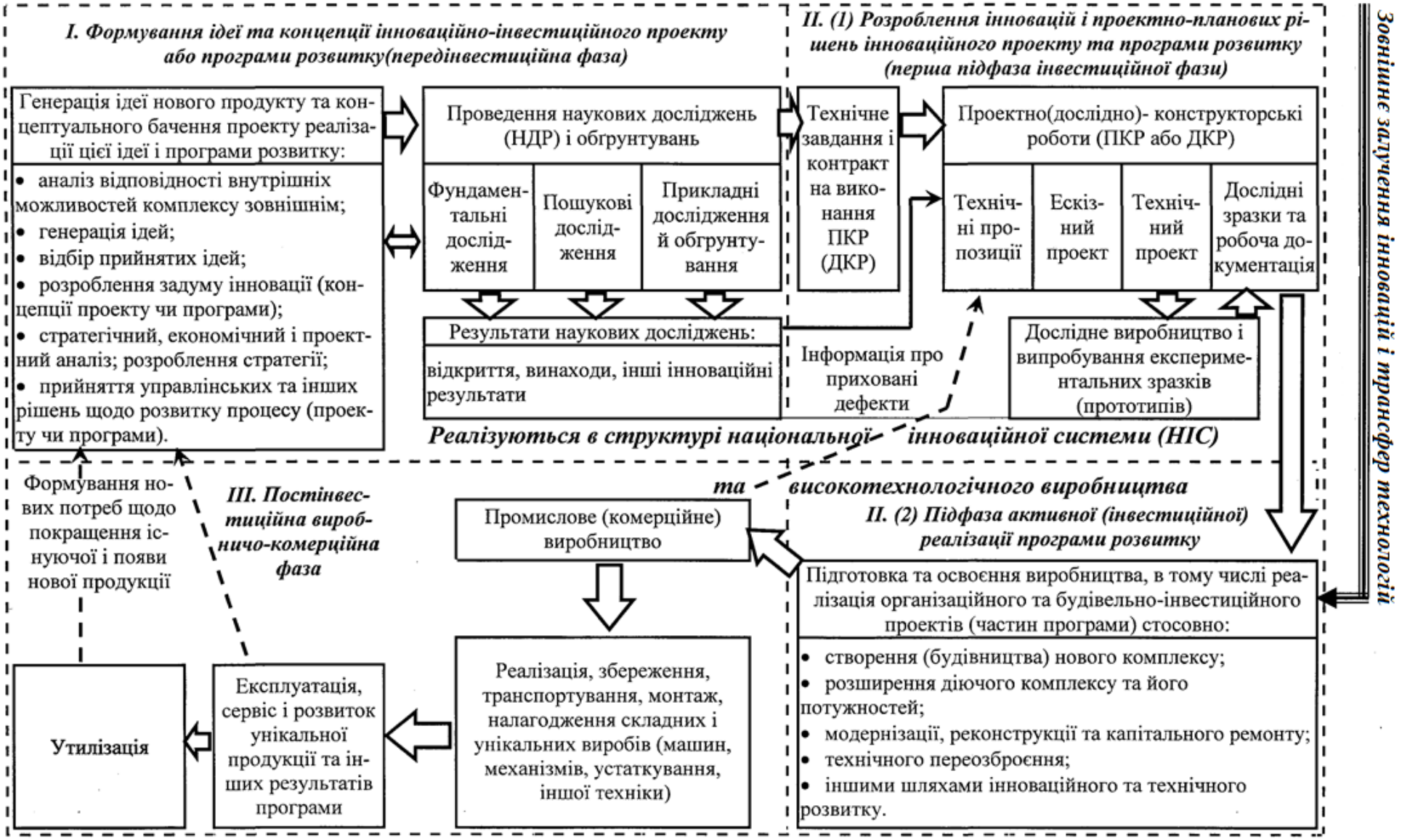

Рис. 21.1. Схема проектної моделі розробки і реалізації «під ключ» унікальних інноваційно-інвестиційних проектів щодо створення конкурентоспроможної продукції та систем її високотехнологічного виробництва

Таблиця 21.1

Структура й основні процедури розроблення і реалізації предметної сфери частини унікального інноваційного проекту чи програми розвитку високотехнологічного підприємства (високотехнологічної наукова-виробничої системи – ВНВС)

Перелік основних етапів і комплексів робіт проекту чи програми	Пояснення щодо загальних особливостей реалізації проекту чи програми та їх проектного управління
1	2
1. РОЗРОБЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ УНІКАЛЬНОГО ПРОЕКТУ ЧИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ	
1.1. Формування чи уточнення місії та інноваційно-інвестиційної стратегії розвитку ВНВС. 1.2. Формування інноваційної ідеї і постановка цілей програми. 1.3. Стратегічні маркетингові дослідження ідеї програми в розрізі потреб, умов та вимог, можливостей зовнішнього середовища (ринку, споживачів) і внутрішніх можливостей реалізаторів програми. 1.4. Визначення низки можливих варіантів розв'язання інноваційних та інших ідей. 1.5. Формулювання загальних якісних і кількісних цільових параметрів програми та її результатів. 1.6. Структуризація робіт проекту на основі побудови „дерева цілей" і „дерева робіт". 1.7. Аналіз ризику й невизначеності. 1.8. Вибір базового варіанта рішення програми та складу її проектів. 1.9. Розгляд і прийняття стратегічного рішення щодо розроблення, планування і реалізації програми та її інвестиційне забезпечення.	Основні аспекти планування концепції: - формування інноваційного задуму і складання попереднього резюме програми; - ідентифікація цілей розвитку ВНВС, а також можливостей їх досягнення; - проведення стратегічного і попереднього передпроєктного аналізу, розроблення укрупненого ТЕО, визначення пріоритетів і способів їх досягнення; - комплексне передпроєктне дослідження та докладне обґрунтування основних стратегічних параметрів і рішень майбутньої програми; - комплексне оцінювання інвестиційної привабливості та ефективності програми, її стратегічних параметрів і рішень; - експертиза, погодження та затвердження статуту (концепції) програми розвитку ВНВС, а також попереднього опису і змісту цієї програми. Структура розділів та інших елементів концептуального ТЕО програми: - основні ідеї, учасники, спонсори і зацікавлені установи, загальні відомості про програму; - аналіз ринку та маркетингові дослідження; - сфери діяльності ВНВС, потрібні ресурси і способи їх отримання; - вибір та обґрунтування місце розташування, аналіз навколишнього середовища, наявної інфраструктури та інших параметрів регіону або галузі; - попередні наукові, науково-дослідницькі та техніко-технологічні дослідження стосовно: переліку елементів і функцій інноваційної інфраструктури; переліку й обсягів НД і ДКР, їх техніко-технологічного та ресурсного забезпечення; особливостей і видів виробництва показників його обсягів та потужності; вибору технологій і способів їх отримання; основних інженерних рішень програми; техніко- технологічної бази; потреби і наявності будівель, споруд та інших основних фондів, приладів та оснащення;

Продовження табл. 21.1

1	2
	- організація діяльності, бізнес-процеси, взаємодія та управління в структурі ВНВС, включаючи попереднє організаційне проектування; - науковий, науково-технічний, інноваційний, виробничий та інший персонал, кадрова стратегія і політика; - попередній укрупненій план реалізації програми; - аналіз ризиків та загальні аспекти управління ними; - фінансовий аналіз та оцінка інвестицій. *Результати:* бізнес-плани і ТЕО програми, концепція розвитку ВНВС, експертні висновки, стратегічні рішення щодо її реалізації та інвестування.
II. ІНВЕСТИЦІЙНА ФАЗА РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ ЧИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ВНВС	
II.1. Підфаза основних досліджень проектування і планування унікального проекту чи програми розвитку	
II.1.1. Створення організаційного базису – команди проектних менеджерів та іншого персоналу програми. II.1.2. Планування заходів щодо виконання науково-дослідницької та проектно-планової підфази програми: II.1.2.1. Визначення структури робіт із розроблення пр[illegible] ної частини програми. II.1.2.2. Визначення обсягів науково-дослідницьких, проектних робіт і потрібних ресурсів (бюджету). II.1.2.3. Календарне і ресурсне планування, оптимізація планів. II.1.2.4. Планування оргструктури команди менеджерів і персоналу програми. II.1.2.5. Формування планових завдань, планів робіт та II.1.2.6. Планування контролю, проектування й управління змінами в програмі. II.1.2.7. Оцінювання можливості реалізації програмних рішень і якості планів іншої документації.	*Зміст планування:* - детальне визначення структури науково-дослідницьких і проектно-конструкторських робіт (НД і ПКР), які будуть виконуватися в структурі ВНВС, включаючи технологічну підготовку виробництва (ТПВ), організацію експериментального виробництва (ОЕВ) дослідних (пілотних) зразків і партій (прототипів), уточнення переліку інших робіт з реалізації програми; - детальний розрахунок обсягів робіт і потрібних ресурсів для НД і ПКР, ТПВ та ОЕВ; - уточнення бюджету етапів НД і ПКР, ТПВ й ОЕВ; - детальне календарне та ресурсне планування здійснення НД і ПКР, ТПВ та ОЕВ; - визначення структури команди менеджерів і персоналу програми; - формування завдань та інших планових документів для діяльності цієї команди, а також для розроблення проектних і планових рішень у програмі; - формування критеріїв розроблення контролю ходу проектування й оцінювання результатів; - оцінка можливості реалізації програми за різними критеріями оцінки якості її планів. Визначення і планування структурних елементів ВНВС, які будуть виконувати НДР у сфері діяльності та впливу ВНВС.

Продовження табл. 21.1

1	2
II.1.3. Проведення науково-дослідницьких робіт.	
II.1.4. Детальне опрацювання проектно-планової частини програми: II.1.4.1. Проектно-конструкторські роботи з розроблення конструкції інноваційного продукту та технології його промислового виробництва. II.1.4.2. Організація дослідного виробництва та експериментальних випробувань. II.1.4.3. Комплексне організаційно-інвестиційне проектування створення та освоєння високотехнологічного виробництва, включаючи технологічну та організаційну підготовку виробництва II.1.4.4. Будівельно-інвестиційне проектування, включаючи розроблення проектно-кошторисної документації (ПКД) і проекту організації будівництва II.1.4.5. Експертиза, погодження і затвердження ПКД та іншої інвестиційної документації.	Організаційне моделювання та планування діяльності з урахуванням наявних і потреби створення нових структурних елементів та підрозділів ВНВС, котрі повинні виконувати комплекси робіт п.п. II.1.4.1- II.1.4.5 (вибір найкращих рішень із можливих варіантів). Здійснення відповідних організаційно-економічних розрахунків і планово-проектних робіт, розроблення стандартів функціонування цих структурних елементів і підрозділів, а також організаційної структури та стандартів управління ними. Оцінка потрібних інвестицій та їх ефективності в програмі розвитку ВНВС.
II.2. Підфаза активної (інвестиційної) реалізації проектів і/чи програм розвитку ВНВС	
II.2.1. Оперативно-тактичне доопрацювання планів реалізації програми розвитку ВНВС. II.2.1. Розвиток (розширення) команди менеджерів і персоналу програми (щодо робіт з її практичної реалізації). II.2.3. Попередній вибір підрядників, виробників, консультантів і постачальників. II.2.4. Проведення докладних інноваційно-інвестиційних, маркетингових досліджень щодо питань практичної реалізації програми. II.2.5. Підготовка специфікацій, замовлень і замовної документації.	*В процесі реалізації програми періодично розв'язуються такі практичні задачі:* - маркетингові дослідження та маркетингове управління, які утворюють ринкові інструменти підвищення ефективності програми і функціонування ВНВС; - інжиніринг, що забезпечує необхідні інноваційні результати проектування та реалізації програми, її інноваційні розробки; - передпроектні дослідження та оперативний фінансовий менеджмент, який забезпечує раціональне залучення, витрачання та повернення інвестицій; - підготовка та оформлення дозволів, контрактів й іншої виконавчої документації; - забезпечення програмної діяльності необхідними науково-дослідницькими, дослідно-конструкторськими розробками, ПКД;

Продовження табл. 21.1

1	2
II. 2.6. Формування та висунення пропозицій, проведення тендеру, укладанні контрактів з основними учасниками-виконавцями програми.	- формування науково-технічних, інноваційних, предметних, нормативно-правових та інших баз даних, включаючи проектно-планову та фактичну інформацію щодо реалізації програми;
II.2.7. Обґрунтування ринкової ціни інноваційних продуктів (товарів) та інших ресурсів.	- підбір на конкурсній основі учасників програми та укладання з ними контрактів;
II.2.8. Тендери й контрактація щодо управління реалізацією та фінансування робіт програми.	- підготовка та організація будівництва, реконструкції і технічного переозброєння;
II.2.9. Придбання землі (остаточне оформлення майнових й інших прав) або довгострокова оренда земельної ділянки (не менше 50 років).	- інноваційна, виробничо-технологічна та транспортна логістика, оптимізація витрат, часу та інших ресурсів, уключаючи людську працю;
II.2.10. Будівництво (реконструкція, розширення і технічне переозброєння) виробничих та інших інфраструктурних елементів ВНВС, її пускових комплексів і черг:	- координація та спрямування всіх учасників програми на її виконання з метою отримання якісних кінцевих результатів;
II.2.10.1. Підготовка території будівництва.	- забезпечення якості та конкурентоспроможності на засадах тотального управління якістю (TQM) і вимог ISO-9001:2000;
II.2.10.2. Виконання БМР.	- управління програмою на основі стандартів проектного менеджменту;
II.2.10.3. Постачання матеріально-технічних ресурсів (МТР) для будівництва.	- юридичне забезпечення програмних заходів;
II.2.10.4. Виготовлення та постачання виробничого та іншого устаткування, технологічного оснащення, придбання (трансфер) технологій та інших високотехнологічних інновацій.	- збут наукоємної конкурентоспроможної продукції та інших результатів створення високотехнологічної науково-виробничої системи (ВНВС);
II.2.10.5. Монтаж устаткування.	- реалізація комплексу інших завдань функціонування та розвитку ВНВС, уключаючи планування, економічну, фінансову, виробничу, науково-дослідницьку, комерційну та інші види діяльності.
II.2.10.6. Пусконалагодження та випробування.	*Така складність програми потребує розроблення в її проектних рішеннях спеціального комплексу стандартів проектного управління ходом реалізації програмних заходів. Ці стандарти утворюють такі їх групи:*
II.2.11. Контрактація, замовлення та постачання МТР для освоєння та початку виробництва перших (установчих) промислових партій нової продукції.	- передпроектні дослідження і роботи;
II.2.12. Набір, навчання (перенавчання) персоналу. Реалізація кадрової політики програми.	- інноваційні, техніко-технологічні та маркетингові дослідження;
II.2.13. Організація діяльності виробництва, виробничої інфраструктури і системи МТЗ.	- укладання генерального та інших контрактів;
	- призначення проект-менеджера та інших членів програмної команди, управління її формуванням та розвитком;
	- структуризація програми;
	- бюджетування та фінансування;
	- організація НД і ПКР;
	- техніко-економічне обґрунтування (ТЕО);
	- науково-дослідницька, проектно-конструкторська, робоча та інша документація;

Продовження табл. 21.1

1	2
II.2.14. Формування і запуск системи фірмового збуту і сервіс продукції. II.2.15. Організація реклами та інших заходів із системи маркетинг-мікс (стосовно інноваційної продукції, організації поточної діяльності структурних елементів ВНВС). II.2.16 Закінчення інвестиційної фази програми	- планування програми та її заходів; - мобілізація основних учасників і виконавців; - попередній аналіз постачальників; - організація та проведення тендерів; - інжиніринг і девелопмент и; - управління програмою зі сторони державних органів влади і органів замовника. *Кожний стандарт управління визначає зміст і послідовність діяльності; строки і періодичність виконання робіт у заданому процесі; вхідну керівну інформацію і ресурси; механізми, методи і засоби, потрібні для виконання робіт в процесі; визначення відповідальності; показники ефективності процесу. Стандарти проектного управління є обов'язковими і підвищують дієвість управлінської праці.*
III. Постінвестиційна фаза проекту/ програми – перехід в стан неперервного удосконалення	
III.1. Виведення ВНВС на проектні показники. III.2. Організація поточної діяльності. III.3. Подальший неперервний розвиток ВНВС. III.4. Розширення інноваційного ринку і підвищення конкурентоспроможності. III.5. Оцінювання ефективності реалізації програми та її результатів за фактичними досягненнями. III.6. Перехід на розроблення та реалізацію нових (власних) інноваційних проектів і програм.	

програми;
- закупки та постачання матеріально-технічних ресурсів;
- мобілізація партнерів і взаємодія з органами влади;
- звітність і порядок її надання;
- контролінг (моніторинг, контроль та оперативне управління змінами в програмі);
- виконання контрактних зобов'язань;
- перевірка і нагляд;
- організаційно-технологічна підготовка до будівництва і виконання БМР;
- управління якістю та конкурентоспроможністю;
- охорона здоров'я, безпека та навколишнє середовище;
- монтаж, пусконалагодження і випробування устаткування;
- патенти, ліцензії, авторське право, трансфер технологій; - розвиток структури, об'єктів і процесів ВНВС;

Таблиця 21.2

Порядок фінансово-економічної діяльності на етапі розроблення концепції проекту чи програми

Процедури предметної сфери проекту чи програми	Основні процедури і результати фінансово-економічної частини проекту чи програми розвитку
І. Передінвестиційна фаза ініціації, ідентифікації, стратегічних передпроектних досліджень й обґрунтувань ідеї, концепції та інвестиційного забезпечення проекту чи програми	
І.1. Уточнення місії та інноваційної стратегії розвитку. І.2. Формування місії, системи цілей і завдань майбутньої програми розвитку стосовно удосконалення ВНВС. І.3. Стратегічні передпроектні дослідження ідеї та концепції програми, зовнішнього і внутрішнього середовища. І.4. Визначення низки можливих варіантів розв'язання ключової ідеї та стратегічних цілей програми. І.5. Формування загальних якісних і кількісних параметрів цільових параметрів програми. І.6. Структуризація робіт програми. І.7. Аналіз проектних ризиків та невизначеності реалізації програми. І.8. Стратегічні проектні дослідження, техніко-економічні обґрунтування та бізнес-планування щодо визначення базових параметрів основного варіанту реалізації програми. 1.9. Розгляд і прийняття рішення щодо планування та реалізації програми, її проектів, а також їх інвестиційного забезпечення.	І.Ф.1. Формування інвестиційного задуму та складання концептуального резюме програми. І.Ф.2. Ідентифікація інвестиційних можливостей: І.Ф.2.1. Визначення інвестиційних можливостей замовника і реалізаторів програми, внутрішньої та зовнішньої сфери майбутньої програми стосовно стану, проблем, ідей, щодо порядку їх розв'язання, перспектив і можливостей реального розвитку на 10 – 20 років у майбутній перспективі. І.Ф.2.2. Аналіз стратегічних (макроекономічних) загальнонаціональних і глобальних, галузевих, регіональних і ресурсних можливостей і перспектив розвитку ВНВС, його подальшого функціонування і реалізації інноваційно-інвестиційних проектів. І.Ф.2.3. Аналіз можливостей і перспектив програми розвитку ВНВС (або інших елементів національної економіки) на мікрорівні визначених проблем та ідей цієї програми задля привернення уваги аудиторії, стимулювання інвесторів і потенційних реалізаторів програми до формування й участі в конкретних інвестиційних пропозиціях та програмних проектах. І.Ф.2.4. Формування інвестиційного задуму і складання декларації про наміри. І.Ф.3. Підготовка стратегічного обґрунтування та концепції програми розвитку (на основі стратегічних передпроектних досліджень): І.Ф.3.1. Попереднє техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) програми: - визначення критеріїв попереднього ТЕО проекту майбутньої програми; - попередній аналіз (ТЕО) альтернативних варіантів (за стратегічними напрямами ТЕО й укрупненими показниками оцінки). І.Ф.3.2. Розроблення попереднього плану реалізації та управління програмою. І.Ф.3.3. Проведення допоміжних функціональних передпроектних досліджень, уключаючи вибір майданчика під забудову, попередню ідентифікацію та оцінювання ризиків. І.Ф.3.4. Попереднє стратегічне оцінювання інвестиційної привабливості ВНВС (за галузевою та регіональною ознакою) та його програми. Прийняття попереднього інвестиційного рішення щодо планування програми і підготовки завдання для виконання докладного ТЕО цієї програми. І.Ф.3.5. Проведення докладного техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) програми, включаючи ТЕО (ТЕР) її будівельно-інвестиційної частини. І.Ф.3.6. Складання бізнес-планів програми для залучення інвесторів та інших потенційних учасників. І.Ф.4. Комплексне оцінювання привабливості та ефективності програми. Прийняття стратегічних рішень щодо початку реалізації програми та її інвестиційного забезпечення: І.Ф.4.1. Незалежна експертиза ТЕО, бізнес-план програми. І.Ф.4.2. Розроблення, розгляд, погодження (і затвердження) оціночного плану сукупних (загальних) витрат інвестиційної сфери програми. І.Ф.4.3. Підготовка, розгляд, погодження (і затвердження) інвестиційного меморандуму. І.Ф.4.4. Остаточне погодження та затвердження: - статуту (концепції) програми; - попереднього опису і змісту програми.

Таблиця 21.3

Порядок фінансово-економічної діяльності на етапі реалізації наукових досліджень, проектування та планування проектів і програм

Процедури предметної сфери проекту чи програми	Основні процедури і результати фінансово-економічної частини проекту чи програми розвитку
1	2
II. Інвестиційна фаза розроблення та реалізації проекту чи програми розвитку	
II.(1). Підфаза основних наукових досліджень, проектування і планування проекту/програми	
II.(1).1. Створення (розвиток) організаційного базису – управлінської команди програми (УКП). II.(1).2. Планування заходів із виконання науково-дослідницької та проектно-планової підфази програми. II.(1).3. Проведення науково-дослідницьких робіт. II.(1).4. Детальне опрацювання проектно-планової частини програми: II.(1).4.1. Проектно-конструкторські роботи з розроблення конструкції інноваційного продукту та технології його промислового виробництва. II.(1).4.2. Організація дослідного виробництва та експериментальних випробувань.	II.(1Ф).1. Оперативно-тактичне планування проведення та інвестиційного забезпечення основних досліджень, проектування та інших процесів інвестиційної фази програми. Уточнення і розвиток планів управління програмою (деталізація комплексного плану управління програмою) щодо: - процесів управління змістом; - уточнення змісту програми; - ієрархічної структури робіт; - визначення структури (складу) операцій (робіт і заходів); - уточнення взаємозв'язків операцій; - детального оцінювання ресурсів, потрібних для операцій; - визначення трудомісткості і тривалості операцій; - розроблення розкладу і календарних планів-графіків виконання операцій (робіт і заходів); - вартісного оцінювання витрат програми; - розроблення кошторисів і бюджету витрат; - планування заходів із проектування та реалізації заходів щодо забезпечення якості програми; - організаційного планування людських ресурсів; - планування комунікацій програми; - процесів управління ризиками; - планування закупівель і постачань, проведення тендерів і контрактної роботи; - інших заходів. II.(1Ф).2. Детальний проектний аналіз основних операцій (робіт і заходів) та умов реалізації програми. II.(1Ф).2.1. Технічний аналіз. II.(1Ф).2.2. Інституційний аналіз. II.(1Ф).2.3. Соціальний аналіз. II.(1Ф).2.4. Екологічний аналіз. II.(1Ф).2.5. Комерційний (маркетинговий) аналіз, прогнозування тенденцій і трендів.

Продовження табл. 21.3

1	2
II.(1).4.3. Організаційно-технічне та економічне проектування щодо технологічної та організаційної підготовки виробництва, інших інноваційних змін з оновлення структури і процесів ВНВС. II.(1).4.4. Будівельне проектування (розроблення проектно-кошторисної документації – ПКД), проектів організації будівництва (ПОБ) та іншої проектно-інвестиційної документації. II.(1).4.5. Погодження, експертиза та затвердження проектно-кошторисної та іншої інвестиційної документації.	II.(1Ф).2.6. Фінансовий аналіз можливостей реалізації програми та планування її інвестиційного забезпечення. II.(1Ф).2.7. Економічний аналіз цінності та ефективності програми розвитку для держави (національної економіки та добробуту населення), галузі та регіону. II.(1Ф).2.8. Проміжне погодження і експертиза результатів проектного планування, а також відповідне затвердження розроблених проектних рішень. II.(1Ф).3. Розроблення інвестиційної ("робочої") кошторисної та іншої документації за основними напрямами реалізації програми розвитку з урахуванням: а) оцінювання операційних та інших витрат за "аналогією" з подібними операціями та витратами, про які є достовірна інформація; б) визначення тарифних та інших розцінок на ресурси, операції, їх складові та ін.; в) оцінювання вартості витрат (і операцій) методом "знизу вверх"; г) нормативного оцінювання кошторисів та інших зведених витрат; д) програмного забезпечення; є) аналізу пропозицій виконавців; ж) результатів тендерних торгів і контрактових домовленостей; з) аналіз резервів, страхових сум та інших витрат; і) вартості забезпечення якості матеріалів, операцій та результатів програми; к) діючих в Україні державних будівельних норм (ДБН) та інших законодавчих та нормативно-правових документів, які: - регламентують систему ціноутворення в системі капітального будівництва; - формують і визначають кошторисні нормативи; - встановлюють порядок і правила складання інвестиційної кошторисної документації; - визначають порядок розроблення локальних, об’єктних і зведених кошторисів; - накладають умови щодо визначення кошторисної вартості та договірної ціни на будівельно-інвестиційну частину програми розвитку. II.(1Ф).4. Комплексна державна експертиза проектно-кошторисної та іншої інвестиційної документації програми розвитку.

Таблиця 21.4

Порядок фінансово-економічної діяльності на етапі реалізації проекту чи програми розвитку

Процедури предметної сфери проекту чи програми	Основні процедури та інструменти фінансово-економічної діяльності на етапі реалізації проекту чи програми розвитку
1	2
II. Інвестиційна фаза розроблення та реалізації проекту чи програми розвитку	
II.(2). Підфаза активної (інвестиційної) реалізації проекту/програми	
II.(2).1. Оперативно-тактичне доопрацювання планів реалізації програми розвитку. II.(2).2. Розвиток команди УКП для активної реалізації програми (створення нових підрозділів УКП для реалізації основних напрямів і етапів програми та її проектів). II.(2).3. Вибір підрядників, виробників, консультантів і постачальників. II.(2).4. Проведення детальних маркетингових досліджень щодо питань реалізації програми. II.(2).5. Підготовка специфікацій і замовної документації. II.(2).6. Формування та висунення пропозицій. II.(2).7. Обґрунтування ринкової ціни інноваційно-інвестиційних ресурсів і результатів реалізації програми. II.(2).8. Тендери та контрактація щодо робіт програми. II.(2).9. Придбання землі або її довготривала оренда. II.(2).10. Будівництво, реконструкція та технічне переозброєння основних об'єктів ВНВС та інших елементів програми:	II.(2Ф).1. Доопрацювання (розроблення) детальних оперативно-тактичних планів реалізації програми. II.(2Ф).2. Аналіз й уточнення структури та обсягів капіталовкладень на етапах (роботах і заходах) з активної реалізації програми. II.(2Ф).3. Оцінювання (уточнення) поточних капіталовкладень програми. II.(2Ф).4. Уточнення (розроблення) стратегії і тактики формування інвестиційних ресурсів програми, їх узгодження з фінансовою та інвестиційною стратегіями замовника й інших учасників програми. II.(2Ф).5. Перевірка проектно-кошторисної документації (за вартісними показниками). II.(2Ф).6. Формування супутніх витрат за кошторисом "Будівельно-монтажні та пусконалагоджувальні роботи", за іншими статтями витрат програми. II.(2Ф).7. Формування та застосування бюджету, бюджетних та фінансових планів щодо виконання активної підфази реалізації програми: II.(2Ф).7.1. Капітальний бюджет. II.(2Ф).7.2. Поточний бюджет. II.(2Ф).7.3. Бюджетні плани та плани фінансового (інвестиційного) забезпечення програми. II.(2Ф).8. Планування, організація і здійснення бюджетного (вартісного) контролю витрат. Виконання поточного контролю за ефективністю використання фінансових ресурсів. II.(2Ф).9. Оперативне планування, узгодження, виконання і контроль інвестиційного забезпечення і ліквідності програми розвитку та її проектів (операцій) тощо. II.(2Ф).10. Фінансово-економічна діяльність із оперативного управління (запобігання) ризиками. II.(2Ф).11. Організація та фінансово-економічне управління тендерною діяльністю та контрактингом програмних заходів: II.(2Ф).11.1. Фінансово-економічні заходи щодо підготовки, організації та проведення тендерних торгів. II.(2Ф).11.2. Фінансово-економічна діяльність із підготовки, укладання та виконання контрактів, договорів і угод. II.(2Ф).11.3. Фінансово-економічний супровід і контроль виконання договірних зобов'язань учасниками програми.

Продовження табл. 21.4

1	2
II.(2).10.1. Підготовка території та учасників будівництва. II.(2).10.2. Виконання будівельних і спеціальних робіт. II.(2).10.3. Постачання ресурсів для будівництва. II.(2).10.4. Постачання виробничого та іншого устаткування. II.(2).10.5. Монтаж устаткування. II.(2).10.6. Пусконалагоджувальні роботи та випробування. II.(2).11. Контрактація та постачання МТР для організації основної діяльності ВНВС, включаючи освоєння випуску перших промислових партій нової продукції. II.(2).12. Набір, навчання (перенавчання) персоналу. Реалізація кадрової політики стосовно реалізації заходів програми, включаючи функціонування нового виробництва. II.(2).13. Організація діяльності інноваційної та виробничої інфраструктури, їх системи МТЗ. II.(2).14. Формування і запуск системи фірмового збуту та сервіс-обслуговування споживачів результатів програми. II.(2).15. Організація реклами та іншої маркетингової діяльності з просування інноваційних результатів програми. II.(2).16. Закінчення інвестиційної фази програми розвитку.	II.(2Ф).12. Управління ефективністю фінансування та використання інвестиційних ресурсів: II.(2Ф).12.1. Організація та виконання фінансування програми, моніторинг і збір необхідної інформації, включаючи: а) реалізацію та актуалізацію бюджетних і фінансових планів, вимог щодо фінансування операцій і заходів програми; б) складання звітів щодо витрачання і використання інвестиційних ресурсів і коштів; в) моніторинг і збір інформації про вартість: - вже завершених та ще незавершених постачань; - авторизованих і здійснених витрат; г) розроблення прогнозу щодо завершення планових операцій і витрат; д) аналіз фактично виконаних операцій і погоджених змін, комплексу планів з управління програмою. II.(2Ф).12.2. Контроль і вимірювання ефективності витрат і виконання програми: а) оперативний контроль й вимірювання понесених витрат, аналіз динаміки зміни фінансування програми; б) вимірювання та оцінювання реального освоєння запланованих обсягів робіт, фактичних витрат і розроблення прогнозів майбутніх тенденцій і результатів із визначенням: - відхилень по вартості й за термінами; - індексів виконання вартості (ІВВ); - супутнього індексу виконання вартості (СІВВ); - індексу виконання термінів (ІВТ); - відхилень і прогнозування тенденцій і результатів розвитку ситуації, витрат, завершення операцій і програми в цілому; в) аналіз ефективності виконання програми; г) оперативне управління відхиленнями. II.(2Ф).12.3. Оперативне управління ефективністю фінансування програми та використання інвестиційних ресурсів: - оновлення (актуалізація) бюджетних, фінансових та інших планів управління програмою розвитку; - погодження та управління змін до програми, забезпечення ефективності коригуючи дій і подальшого розвитку операцій і процесів реалізації програми.

Таблиця 21.5

Порядок фінансово-економічної діяльності на етапі реалізації постінвестиційної фази проекту чи програми розвитку

Процедури предметної сфери проекту чи програми	Основні процедури і результати фінансово-економічної діяльності при реалізації проекту чи програми розвитку
III. Постінвестиційна фаза програми: освоєння потужності ВНВС, інноваційна, виробничо-комерційна та інша діяльність	
III.1. Проведення робочої і державної комісій із уведення нових (оновлених) елементів ВНВС в експлуатацію (здавання закінчених комплексів "під ключ"). III.2. Організація поточної інноваційної, виробничо-господарської та комерційної діяльності при виведенні ВНВС на проектні показники програми. III.3. Подальше неперервне удосконалення та розвиток ВНВС, її бізнес-процесів та сфер діяльності. III.4. Дифузія інновацій та інноваційної продукції (на національних і закордонних ринках і сферах застосування). III.5. Оцінювання одержаних результатів і змін при реалізації програми розвитку. III.6. Реалізація наступних інноваційних проектів ВНВ	III.Ф.1. Організація технічного приймання завершених об'єктів і результатів реалізації програми розвитку ВНВС (уключаючи проведення робочої комісії із прийняття закінчених об'єктів в експлуатацію): а) здійснення експлуатаційних випробувань і перевірок, підготовка актів прийняття устаткування після індивідуальних і комплексних випробувань; б) надання гарантій і гарантійних угод; в) підготовка звітів про виконання експлуатаційних випробувань; г) уведення до експлуатації новобудов та оформлення актів за формою №ОЗ-1 "Акт приймання-передачі (внутрішнього переміщення) основних засобів"; д) приймання-передача після капітального ремонту, реконструкції та модернізації (технічного переозброєння) основ-них засобів та оформлення актів за формою №ОЗ-2 "Акт приймання-передачі відремонтованих, реконструйованих і модернізованих об'єктів; є) проведення комплексної робочої комісії із приймання в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів з урахуванням постанови Кабінету Міністрів України "Про порядок приймання в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів" від 22.09.2004 р. №1243, положень генерального підрядного контракту та інших договорів програми; ж) підписання та затвердження: - "Акту робочої комісії про готовність закінченого будівництвом об'єкту для пред'явлення державній приймальний комісії"; - "Акту робочої комісії про прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів". III.Ф.2. Проведення державної приймальної комісії та підписання нею акту щодо остаточного прийняття в експлуатацію закінченого будівництвом об'єкту. III.Ф.3. Оформлення прав володіння на об'єкти нерухомості та державна реєстрація майнових прав володіння. III.Ф.4. Закриття контрактів: - перевірка фінансової звітності; - паспортизація майнових результатів програми розвитку; - виявлення невиконаних зобов'язань; - завершення невиконаних зобов'язань; - гарантійне обслуговування та остаточні розрахунки. III.Ф.5. Оцінювання ефективності реалізації програми та її фактичних результатів.

Таблиця 21.6

Механізм реалізації і загальні стандарти проектного управління в проектах і програмах розвитку

Основні процеси і результати предметної сфери проекту чи програми	Стандартизовані процеси управління проектом чи програмою	Основні процеси і результати фінансово-економічної сфери проекту чи програми
1	2	3
І. Передінвестиційна (передпроєктна) фаза формування концепції, дослідження та прийняття стратегічних рішень щодо програми розвитку		
І.1. Уточнення місії та інноваційної стратегії розвитку. І.2. Формування місії, системи цілей і завдань майбутньої програми розвитку стосовно удосконалення ВНВС (або інших економічних систем), її продукції, сфери діяльності і бізнес-процесів. І.3. Стратегічні передпроектні дослідження ідеї і концепції програми, зовнішнього і внутрішнього середовища. І.4. Визначення низки можливих варіантів розв'язання ключової ідеї та стратегічних цілей програми. І.5. Формування загальних якісних і кількісних цільових параметрів програми. І.6. Структуризація робіт програми на основі побудови "дерева цілей", "дерева завдань", "дерева рішень" і "дерева робіт". І.7. Аналіз ризику і невизначеності. І.8. Стратегічні проектні дослідження, ТЕО та бізнес-планування щодо визначення базових параметрів основного варіанту рішення програми. І.9. Розгляд і прийняття стратегічного рішення щодо розроблення, планування та реалізації програми, її проектів, їх інвестиційного забезпечення.	**І.1. Управлінські процеси ініціації програми:** І. 1.1. Розроблення статуту програми. І.1.2. Розроблення попередньо-го опису змісту програми. **І.2. Група процесів щодо планування заходів з управління програмою розвитку:** І.2.1. Розроблення комплексного плану управління програмою. І.2.2. Планування управління змістом. І.2.3. Визначення змісту. І.2.4. Створення ієрархічної структури робіт (ІСР). І.2.5. Визначення складу операцій (робіт і заходів). І.2.6. Визначення взаємозв'язків операцій (робіт і заходів). І.2.7. Оцінювання ресурсів операцій. І.2.8. Оцінювання тривалості операцій (робіт і заходів). І.2.9. Розроблення розкладу (календарного плану-графіку).	І.Ф.1. Формування інвестиційного задуму і складання резюме програми. І.Ф.2. Ідентифікація інвестиційних можливостей: І.Ф.2.1. Визначення інвестиційних можливостей. І.Ф.2.2. Аналіз загальних можливостей (макропідхід). І.Ф.2.3. Аналіз можливостей програми розвитку (мікро підхід). І.Ф.2.4. Формування інвестиційного задуму та декларації про наміри. І.Ф.3. Підготовка обґрунтування і концепції програми розвитку: І.Ф.3.1. Попереднє техніко-економічне обґрунтування (ТЕО): визначення критеріїв та попередній аналіз альтернативних варіантів. І.Ф.3.2. Розроблення попереднього плану реалізації та управління програмою. І.Ф.3.3. Проведення допоміжних (функціональних) досліджень. І.Ф.3.4. Попередня оцінка інвестиційної привабливості підприємства та його програми. Прийняття попереднього рішення щодо розвитку програми та підготовки завдання на здійснення докладного ТЕО програми. І.Ф.3.5. Проведення докладного техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) програми, включаючи ТЕО будівельно-інвестиційної частини. І.Ф.3.6. Складання бізнес-планів програми для залучення інвестора та інших потенціальних учасників. І.Ф.4. Комплексне оцінювання привабливості та ефективності програми. Прийняття стратегічних рішень щодо початку реалізації програми та її інвестиційного забезпечення: І.Ф.4.1. Незалежна експертиза ТЕО, бізнес-планів програми. І.Ф.4.2 Розроблення, розгляд, погодження (і затвердження) оціночного плану супутніх (загальних) витрат інвестиційної сфери програми. І.Ф.4.3. Розроблення, розгляд, погодження (та затвердження) інвестиційного меморандуму. І.Ф.4.4. Погодження та затвердження: - статуту (концепції) програми; - попереднього опису і змісту програми.

Продовження табл. 21.6

1	2	3
II. Інвестиційна фаза розроблення та реалізації проекту чи програми розвитку		
II. (1). Підфаза основних досліджень проектування і планування проекту/програми розвитку		
II.(1).1. Створення (розширення) команди програми (УКП). II.(1).2. Планування заходів першої підфази програми. II.(1).3. Проведення науково-дослідницьких робіт. II.(1).4. Детальна розробка проектної частини програми: II.(1).4.1. Проектно-конструкторські роботи з розробки конструкції інноваційного продукту та технології його промислового виробництва. II.(1).4.2. Організація дослідного виробництва та експериментальних випробувань. II.(1).4.3. Проектування технологічної та організаційної підготовки виробництва інноваційного продукту. II.(1).4.4. Будівельне проектування (розроблення ПКД). II.(1). 4.5. Розроблення проектних рішень і планів з організації промислового освоєння інноваційної продукції, виробничих та інших потужностей – результатів інвестиційної фази програми. II.(1).4.6. Проектування заходів із завершення активної частини програми і закриття контрактів. II.(1).5. Погодження, експертиза та затвердження проектно-конструкторської та іншої інвестиційної документації.	I.2.10. Вартісне оцінювання (очікувані витрати). I.2.11. Розроблення бюджету (кошторису) витрат. I.2.12.Планування якості (формування якості програми і стандартів управління нею). I.2.13. Планування людських ресурсів. I.2.14. Планування комунікацій. I.2.15. Планування управління ризиками. I.2.16. Ідентифікація ризиків. I.2.17. Якісний аналіз ризиків. I.2.18. Кількісний аналіз ризиків. I.2.19. Планування щодо реагування на ризики. I.2.20. Планування закупівель і постачань (придбань). I.2.21. Планування контрактів і процесу контрактації.	II.(1Ф).1. Фінансово-економічне планування проведення та забезпечення науково-дослідницьких і проектно-планових робіт програми. II.(1Ф).2. Детальний проектний аналіз основних операцій, заходів і робіт, умов реалізації програми: II.(1Ф).2.1. Технічний аналіз. II.(1Ф).2.2. Інституційний аналіз. II.(1Ф).2.3. Соціальний аналіз. II.(1Ф).2.4. Економічний аналіз. II.(1Ф).2.5. Комерційний (маркетинговий) аналіз, прогнозування тенденцій і трендів. II.(1Ф).2.6. Фінансовий аналіз можливостей реалізації програми. II.(1Ф).2.7. Економічний аналіз цінності та ефективності програми для держави, галузі, регіону і місцевої громади. II.(1Ф).2.8. Проміжне погодження та експертиза результатів детального проектного аналізу і прийнятих проектно-програмних рішень. II.(1Ф).3. Розроблення інвесторської кошторисної документації за основними напрямами реалізації програми. II.(1Ф).4. Комплексна державна експертиза проектно-кошторисної та іншої інноваційно-інвесторської документації програми.
II. (2) Підфаза активної (інвестиційної) реалізації проекту чи програми розвитку		
II.(2).1. Оперативно-тактичне доопрацювання планів реалізації програми розвитку. II.(2).2. Розвиток команди УКП для активної реалізації програми (створення нових підрозділів УКП для реалізації основних напрямів і етапів програми та її проектів). II.(2).3. Вибір підрядників, виробників, консультантів і постачальників. II.(2).4. Проведення детальних маркетингових досліджень щодо питань реалізації програми. II.(2).5. Підготовка специфікацій і замовної документації. II.(2).6. Формування та висунення пропозицій. II.(2).7. Обгрунтування ринкової ціни інноваційно-інвестиційних ресурсів і результатів реалізації програми. II.(2).8. Тендери та контрактація щодо робіт програми.	**II.3. Управлінські процеси щодо виконання програми:** II.3.1. Керівництво та управління реалізацією програми. II.3.2. Забезпечення якості. II.3.3. Набір (розширення) команди програми (УКП). II.3.4. Розвиток команди (УКП). II.3.5. Розповсюдження (просування) інформації. II.3.6. Запит інформації у продавців (постачальників). II.3.7. Вибір продавців.	II.(2Ф).1. Доопрацювання та розроблення детальних планів реалізації програми розвитку (фінансово-економічне обгрунтування і планування). II.(2Ф).2. Аналіз й уточнення структури й обсягів капіталовкладень на операції (роботи і заходи) підфази активної реалізації програми. II.(2Ф).3. Оцінювання поточних капіталовкладень програми. II.(2Ф).4. Уточнення (розроблення) стратегії і тактики формування інвестиційних ресурсів програми та їх узгодження з фінансовою та інвестиційною стратегіями замовника та інших учасників програми. II.(2Ф).5. Перевірка кошторисної документації. II.(2Ф).6. Формування сукупного кошторису програми (та її проектів) за різними статтями витрат. II.(2Ф).7. Формування і використання бюджету й бюджетних планів щодо виконання активної підфази реалізації програми розвитку:

Продовження табл. 21.6

1	2	3
II.(2).9. Придбання землі або її довготривала оренда. II.(2).10. Будівництво, реконструкція та технічне переозброєння основних об'єктів ВНВС та ін. елементів програми: II.(2).10.1. Підготовка території та учасників будівництва. II.(2).10.2. Виконання будівельних і спеціальних робіт. II.(2).10.3 Постачання ресурсів для будівництва. II.(2).10.4. Постачання виробничого та іншого устаткування. II.(2).10.5. Монтаж устаткування. II.(2).10.6. Пусконалагоджувальні роботи та випробування. II.(2).11. Контрактація та постачання МТР для організації основної діяльності ВНВС, включаючи освоєння випуску перших промислових партій нової продукції. II.(2).12. Набір, навчання (перенавчання) персоналу. Реалізація кадрової політики стосовно реалізації заходів програми, включаючи функціонування нового виробництва. II.(2).13. Організація діяльності інноваційної та виробничої інфраструктури, їх системи МТЗ. II.(2).14. Формування і запуск системи фірмового збуту, сервіс-обслуговування споживачів результатів програми II.(2).15. Організація реклами та іншої маркетингової діяльності з просування інноваційних результатів програми. II.(2).16. Закінчення інвестиційної фази програми розвитку.	**II.4. Група процесів, моніторингу та управління щодо ефективної реалізації програми:** II.4.1. Моніторинг й управління роботами з реалізації програми. II.4.2. Управління змінами. II.4.3. Підтвердження змісту (завершених результатів програми). II.4.4 Управління змістом. II.4.5. Управління розкладом (календарним планом-графіком). II.4.6. Управління вартістю (бюджетом і кошторисом витрат). II.4.7. Процес контролю якості. II.4.8. Управління діяльністю команди програми (УКП). II.4.9. Звітність щодо виконання. II.4.10. Управління учасниками програми. II.4.11. Моніторинг та управління ризиками. II.4.12. Керівництво контрактами	II.(2Ф).7.1. Капітальний бюджет. II.(2Ф).7.2. Поточний бюджет. II.(2Ф).7.3. Бюджетні плани та плани фінансового забезпечення. II.(2Ф).8. Планування і здійснення бюджетного контролю витрат. II.(2Ф).9. Оперативне планування, узгодження, виконання і контроль інвестиційного забезпечення і ліквідності програми розвитку. II.(2Ф).10. Фінансово-економічна діяльність із запобігання ризиків. II.(2Ф).11. Організація та фінансово-економічне управління тендерною діяльністю та контрактингом: II.(2Ф).11.1. Фінансово-економічні заходи щодо підготовки, організації та проведення тендерних торгів. II.(2Ф).11.2. Фінансово-економічна діяльність із підготовки, укладання, виконання контрактів, договорів і угод. II.(2Ф).11.3. Фінансово-економічний супровід і контроль виконання договірних зобов'язань. II.(2Ф).12. Управління ефективністю фінансування та використання інвестиційних ресурсів: II.(2Ф).12.1. Організація та виконання фінансування програми, моніторинг і збір необхідної інформації. II.(2Ф).12.2. Контроль і вимірювання ефективності витрат і виконання програми. II.(2Ф).12.3. Оперативне управління ефективністю фінансування програми та використання інвестиційних ресурсів.
III. Постінвестиційна фаза програми: освоєння потужностей ВНВС, виробничо-комерційна експлуатація і подальші вдосконалення результатів		
III.1. Проведення робочої і державної комісій із уведення нових (оновлених) елементів ВНВС в експлуатацію (здавання завершених комплексів "під ключ"). III.2. Організація поточної інноваційної, виробничо-господарської та комерційної діяльності при виведенні ВНВС на проектні показники програми. III.3. Подальше неперервне удосконалення та розвиток ВНВС, її бізнес-процесів та сфер діяльності. III.4. Дифузія інновацій та інноваційної продукції (на національних і закордонних ринках і сферах застосування) III.5. Оцінювання одержаних результатів і змін при реалізації програми розвитку. III.6. Реалізація наступних інноваційних проектів ВНВС.	**III.5. Завершальні процеси управління закінченням реалізації активної частини програми (її проектів):** III.5.1. Закриття активної частини реалізації окремих етапів і проектів програми. III.5.2. Закриття контрактів з реалізації окремих етапів і проєктів активної частини програми.	III.Ф.1. Організація науково-технічного приймання-здавання завершених етапів робіт і проектів (включаючи приймання робочою комісією закінчених будівництвом об'єктів). III.Ф.2. Проведення державних комісій із остаточного приймання в експлуатацію закінчених комплексів об'єктів ВНВС. III.Ф.3. Оформлення прав володіння на об'єкти нерухомості та державна реєстрація майнових прав володіння ними. III.Ф.4. Закриття контрактів. III.Ф.5. Оцінювання ефективності реалізації програми та її фактичних результатів.

Розробка інноваційної програми ґрунтується на таких принципах:

• *цілеспрямованість* – орієнтація програми на покращення всіх показників діяльності підприємства та його розвиток;

• *системність* – розроблення комплексу заходів, необхідних для реалізації програми, включаючи організаційно-економічні, технологічні, законодавчі, нормативні, адміністративні процедури і правила, які враховують тенденції розвитку галузі в Україні та світі, потреби регіону та інші умови зовнішнього середовища;

• *комплектність* – розробка окремих взаємоузгоджених між собою елементів програмної структури, що забезпечують досягнення проміжних цілей і відбуваються відповідно до головної мети розвитку та інноваційних процесів на підприємстві;

• *забезпеченість* – всі заходи програми повинні бути забезпечені необхідними фінансовими, матеріальними, людськими та інформаційними ресурсами;

• *пріоритетність* – інноваційні проекти та інші заходи програми розвитку будівельного підприємства мають розв'язувати проблеми і завдання відповідно до загальної стратегії розвитку цього суб'єкту господарювання;

• *економічна безпека*;

• *узгодженість* програми з іншими цілями та завданнями будівельно-інвестиційної діяльності підприємства, включаючи підтримку зацікавлених осіб;

• *вчасність та якість* – досягнення проміжних і кінцевих (головних) результатів має відбуватися вчасно та якісно у визначені строки.

Розробка та реалізація програми розвитку підприємства має забезпечувати розв'язання всіх питань, які розглядалися у попередній 20 главі цього підручника, а також бути узгоджені з іншими стратегічними і програмними рішеннями будівельної організації, враховувати реальний стан та виклики зовнішнього середовища, можливості і загрози для підприємства як із зовні, так й із середини.

Загальний алгоритм розробки та реалізації «під ключ» інноваційної програми будівельного підприємства включає такі етапи робіт:

1. Обґрунтування основних напрямів економічного та інноваційного розвитку суб'єкта господарювання (формування або уточнення мети, цілей і завдань, формулювання місії, встановлення стратегічних пріоритетів розвитку).

2. Стратегічний аналіз (дослідження та діагностика) факторів економічного та інноваційного розвитку підприємства, включаючи проведення SWOT-аналізу:

2.1. Дослідження макро- і мікросередовища.

2.2. Системний аналіз можливостей і загроз розвитку підприємства.

2.3. Комплексне оцінювання сильних і слабких сторін підприємства.

2.4. Систематизація отриманих даних (виявлення сприятливих умов розвитку, оцінка наявних ресурсів).

3. Формування стратегії управління розвитком підприємства:

3.1. Аналіз існуючих стратегій, програм і проектів.

3.2. Обґрунтування стратегії і механізмів управління розвитком підприємства.

4. Деталізація стратегічного задуму і завдань розвитку компанії:

4.1. Виокремлення груп стратегічних бізнес-одиниць (СБО) підприємства за рівнем їх економічного та інноваційного розвитку (низький, дозволений, високий).

4.2. Формулювання портфелю стратегій і стратегічних заходів:

4.2.1. Стратегія оптимізації витрат; стратегія агресивності; стратегія різноманітності та вдосконалення виробництва; стратегія вибіркового скорочення.

4.2.2. Стратегія максимізації прибутку; стратегія диверсифікації; стратегія збалансованого розвитку, захисту наявних позицій.

4.2.3. Стратегія якості товару; маркетингова стратегія; стратегія інтенсивного інноваційного та високотехнологічного зростання; стратегія конкуренції; стратегія цінових уступок.

4.3. Розробка програми і стратегії управління процесами її реалізації, визначення відповідальних осіб, строків і порядку виконання основних результатів та потрібних ресурсів.

5. Організація, координація, мотивація і контроль за процесами реалізації стратегії, програми, окремих проектів тощо.

6. Оцінка досягнутих результатів, мети, цілей і завдань.

7. Визначення ефективності реалізації стратегії і програми розвитку.

8. Коригування стратегії та програми розвитку.

В цілому проекти будівельної організації, її стратегія і програма інноваційного розвитку мають бути інтегровані в загально-корпоративну, ділову, бізнесову стратегії та стратегічні рішення, програми і плани підприємства, які розглядаються в главі 22 цього підручника. Крім того, слід пам’ятати, що дуже часто програми – це стратегічні плани, які визначають інтегровану послідовність реалізації різних проектів і заходів будівельної організації. *Тобто інновації, інвестиції, проекти, проектний менеджмент і бізнес-процеси, пов’язані з ними, сьогодні є ключовими елементами діяльності та розвитку потужних підприємств*.

21.3 Основні аспекти і процедури управління процесами розробки та реалізації інноваційно-інвестиційних проектів у сфері будівництва

21.3.1 Ініціація проекту

Ініціація проекту – це виявлення, розроблення чи генерування певної ідеї або задуму (мети), що стосуються будь-якої сфери діяльності людини, суспільства, об’єктів і суб’єктів господарювання й бізнесу, з метою отримання певного ефекту, нових знань і навичок, змін та розвитку системи в результаті здійснення проекту.

Ініціатором проекту є той, хто "вдихнув" у нього життя. Ним може бути:

- автор;
- замовник (будь-які юридичні чи фізичні особи, органи влади, різні організації);
- керівник;

- виконавець.

Проект як задум або ідея виникає в результаті опрацювання певної ситуації, що склалася (рис. 21.2).

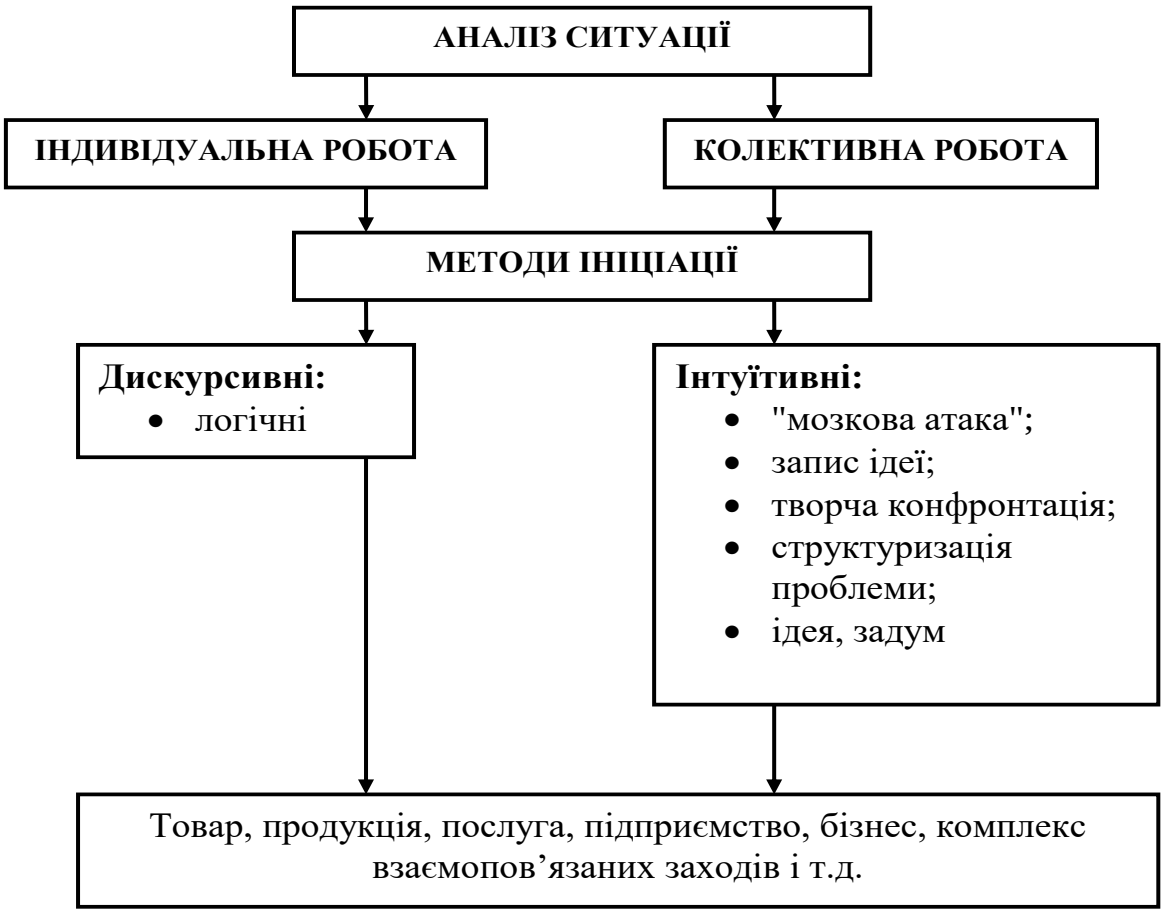

Рис. 21.2. Схема ініціації проекту

Головними сферами змін у нинішній Україні, які є об'єктами ініціації проектів, є:

- зміни форм власності й форм господарювання;
- необхідність оновлення та змін об'єктів і суб'єктів господарювання, бізнесу, соціально-економічної, комунальної й інших сфер життя;
- інноваційна та інвестиційна сфери;
- ринкові відносини (перехід до балансу пропозицій і платоспроможного попиту);
- організаційні форми;
- методи і засоби управління;
- інші сфери.

Причинами появи проектів є:

- незадовільний попит;
- необхідність оновлення і змін у будь-якій системі або сфері людської діяльності, життя та бізнесу;
- ініціатива бізнесменів (підприємців);

- інтереси інвесторів;
- інтереси споживачів;
- умови конкуренції;
- зміни соціальної, політичної, економічної ситуації.

Критерії прийнятності проекту

Цінність проекту визначається економічним або іншим позитивним ефектом від нього (екологічним, соціальним тощо). Інколи цінність проекту (особливо економічна) визначається різницею суми вигод від здійснення проекту і сумою витрат на його реалізацію.

Для оцінювання прийнятності проекту найчастіше використовується проектний аналіз, який дає змогу оцінити та проаналізувати всі аспекти проекту:

- технічні (техніко-технологічні);
- фінансові;
- комерційні;
- екологічні;
- організаційні;
- соціально-правові;
- економічні.

Критеріями прийнятності проекту є:

- техніко-технологічна можливість реалізації;
- довготривала життєздатність і можливість подальшого розвитку;
- комерційна, бюджетна, економічна ефективність;
- екологічна захищеність;
- організаційно-правова забезпеченість;
- прийнятність проекту в соціальному аспекті для його користувача;
- гарантія політичної, фінансової та іншої стабільності, оновлення й розвитку системи (об'єктів і суб'єктів), якої стосується проект.

Декларація про попередні (концептуальні) наміри (щодо ініціації проекту). На передпроєктній стадії замовник (інвестор), виходячи зі своїх цілей і аналізу ситуації, готує декларацію про наміри. У цьому документі реалізуються (роз'яснюються) задуми інвестора (чи замовника).

1. При підготовці цього документа аналізуються:

- потреби в кінцевих результатах (з урахуванням їх якісних і кількісних характеристик);
- наявні ресурси;
- вплив проекту на екологію;
- загальний інноваційно-інвестиційний клімат;
- рівень якості, вартість і т.д.

2. *Форма декларації про наміри* може бути різною: від технічного завдання до попередніх контрактів або договорів про наміри у сфері будівництва та інвестування. Для останніх випадків декларація про наміри включає такі відомості:

- інвестор (замовник) і його адреса;
- місце розміщення об'єкта;
- характеристика об'єкта;
- обґрунтування необхідності діяльності, що передбачається;
- потреба в ресурсах (при будівництві, реконструкції та експлуатації);
- перелік основних об'єктів будівництва (реконструкції, модернізації чи оновлення);
- транспортне забезпечення;
- наявність земельної ділянки та ступінь володіння нею;
- можливий вплив на екологію;
- джерела фінансування;
- строки будівництва, що планується, або інші часові параметри проекту;

Декларація потрібна для: різних державних установ, інвесторів і можливих учасників проекту, складання бізнес-плану й початку передпроектних робіт.

21.3.2 Розроблення концепції

Концепція проекту – це стратегічне системне уявлення про проект, яке встановлює його основні елементи та взаємозв'язки між ними. Вона визначає його мету, цілі й часові межі, схему і принципи розроблення та реалізації проекту, інші стратегічні параметри.

Системне уявлення проекту полягає у тому, що він:

1) сам є системою певного виду, яка має такі ознаки:

- цілеспрямованість;
- раціональність;
- складність;
- новизну;
- відсутність аналогів;
- відкритість;
- взаємодія з навколишнім середовищем;
- динамічність;
- змінюваність;
- споживання ресурсів тощо;

2) проект є кібернетичною системою (потребує розроблення та реалізації, ресурсів і часу), що застосовується як інтегральний механізм раціональної й ефективної зміни системи, де він реалізується з початкового стану А в кінцевий стан Б;

3) потребує системного управління (розробленням і реалізацією проекту).

Ініціація та розроблення концепції проекту розпочинають низку вихідних процесів і етапів реалізації передінвестиційної фази проекту.

Виходячи з новизни, складності й інших характеристик проекту (чи програми) на цьому етапі його розроблення можуть виникати кілька циклів спеціальних досліджень, аналізу, техніко-економічного обґрунтування (або бізнес-планування) передпроектних (передінвестиційних) рішень, які мають різний рівень якості їх оцінки, деталізації, розуміння порядку виконання і деталізації кінцевих результатів. Тому спочатку виконуються стратегічні (попередні) оцінки предметної та інвестиційної частин проекту; потім – більш докладні передпроектні дослідження та техніко-економічні обґрунтування різних альтернативних варіантів можливої реалізації проекту для вибору найкращого з них; і на наступних стадіях – детальний проектний аналіз базового варіанта проекту (його проектних рішень) аж до кінцевого стану розроблення робочої документації (РД), детальних креслень і кошторисів, відповідних планів практичної реалізації проектно-програмних заходів (див. наступні розділи підручника). *Але незалежно від типу (виду) проекту чи програми для їх предметної частини на передінвестиційній фазі мають бути виконані такі комплекси робіт:*

1. Уточнення місії й загальної стратегії організації – ініціатора проекту.

2. Формування ідеї та визначення цілей проекту.

3. Стратегічні, маркетингові й інші дослідження ідеї проекту (за допомогою процедур та інструментів проектного аналізу) в розрізі потреб, умов і вимог, можливостей зовнішнього середовища (ринку, споживачів тощо) та внутрішніх можливостей організації.

4. Визначення низки інших можливих (альтернативних) варіантів реалізації ідеї проекту.

5. Формування загальних якісних і кількісних цільових параметрів проекту та його результатів.

6. Структуризація

7. Визначення потрібних ресурсів і джерел їх надходження.

8. Аналіз ризику й невизначеності.

9. Вибір базового варіанта здійснення проекту (складання його стратегічного бізнес-плану).

10. Прийняття рішення щодо розроблення, планування та реалізації проекту й його інвестиційне забезпечення.

Паралельно з виконанням наведеного вище переліку робіт із формування предметної частини проекту також необхідно проводити фінансово-економічні та інші дослідження й техніко-економічні обґрунтування для забезпечення його економічної ефективності та інвестиційної привабливості за схемою, що наведена на рис 21.3.

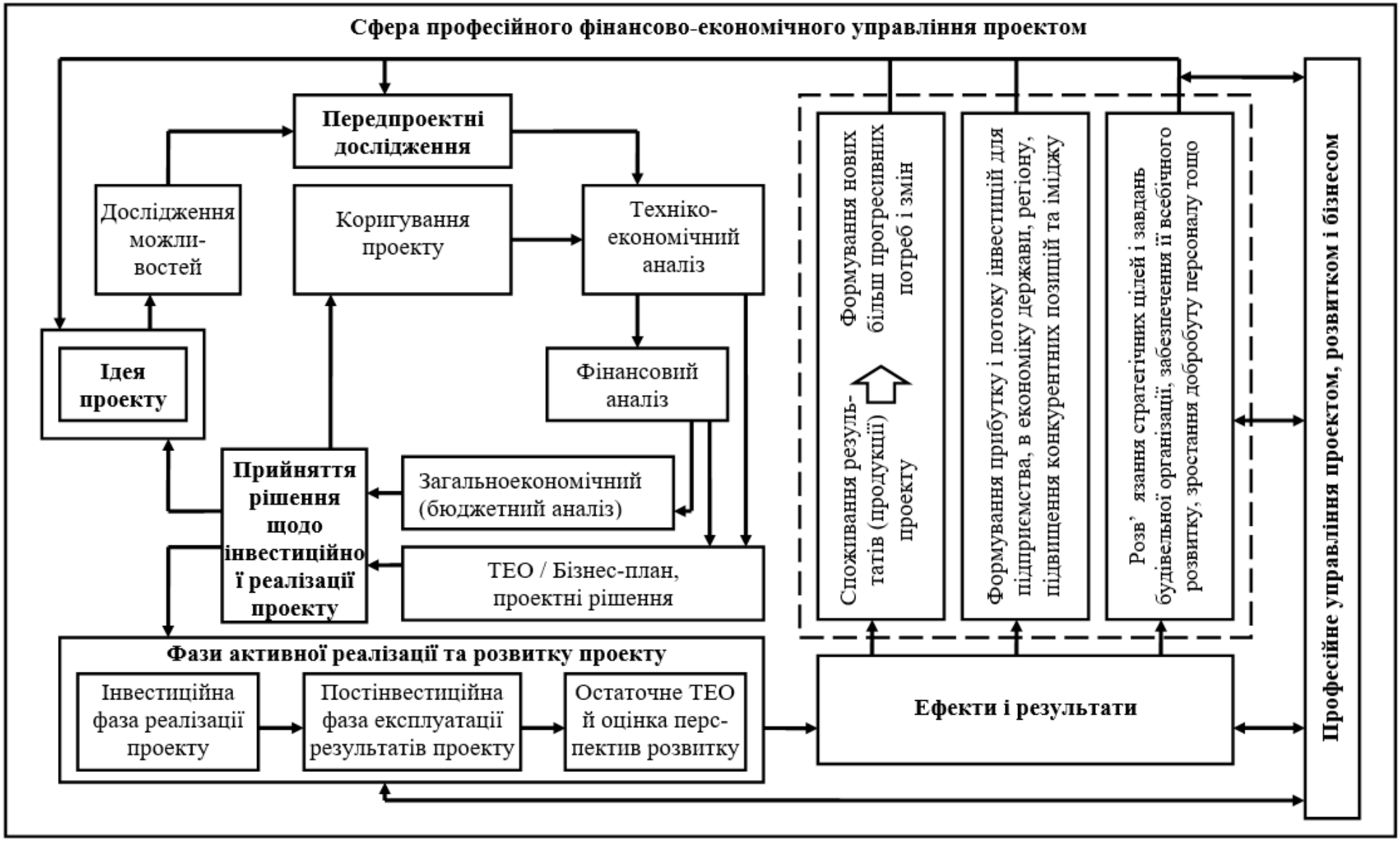

Рис. 21.3. Організаційно-економічна модель розвитку передінвестиційної та інших фаз проекту

Розглянемо більш детально особливості формування концепції проекту й інші заходи щодо реалізації його передінвестиційної фази.

Формування ідеї (місії) проекту та /або його інвестиційного задуму

Ідея проекту має пояснювати на ключові фактори його ініціації та необхідності реалізації, а саме за наявності: незадовільного попиту; надлишкових ресурсів; ініціативи бізнесу й підприємців; політичних, соціальних, економічних, екологічних та інших впливів тощо. У той же час може виникати велика кількість і різноманіття ідей проекту, які професійні проектні аналітики мають "просіювати" для відбору найбільш перспективних. Причинами відхилення ідеї проекту можуть бути:

- інтереси і вимоги інвестора;
- недостатній попит на продукцію проекту, особливо внаслідок її неконкурентоспроможності;
- надмірно висока ціна проекту;
- відсутність гарантій зі сторони замовника проекту (органів влади, підприємств, бізнесу тощо);
- надмірний ризик;
- висока вартість сировини, енергії та інших ресурсів.

Після визначення головної мети проекту здійснюється структуризація його другорядних цілей, завдань, робіт і комплексів робіт щодо їх досягнення в проміжних і кінцевих результатах. Для цього будується "дерево цілей", "дерево рішень" і "дерево робіт". Кожна робота підлягає структуризації за її сутністю, обсягами, потрібними ресурсами і результатами. У кінцевому підсумку цей процес завершується її актуалізацією у відповідних комплексах і пакетах робіт (для розроблення ієрархічної структури робіт, пакетів і комплексів цих робіт, календарних, ресурсних та інших планів їх виконання протягом проектного життєвого циклу).

У процесі структуризації проекту, розроблення його техніко-економічного обґрунтування ТЕО, визначення базового варіанту рішення формуються основні характеристики проекту, які виникають на передінвестиційній фазі, а саме: наявність і якість альтернативних конструктивних, техніко-технологічних, організаційних та інших рішень; попит на продукцію (результати) проекту; трудомісткість і тривалість виконання проекту, в тому числі його інвестиційної фази; оцінка рівня базових, поточних і прогнозних цін на продукцію (результати чи послуги); перспективи конкурентоспроможності й експорту продукції проекту; його складність; дозвільна документація та інші обмеження; співвідношення витрат і результатів проекту тощо.

На попередньому етапі відбору альтернативних рішень для визначення найкращого варіанту проекту часто використовують метод експертних оцінок. Ця процедура передбачає виконання таких кроків:

1) визначають команду експертів у сфері реалізації майбутнього проекту;

2) вони встановлюють критерії ефективності та відбору найкращого варіанта;

3) визначають фактори впливу на проект, які потім ранжуються за показниками їх важливості;

4) встановлюються вагові (кількісні) показники важливості кожного критерію оцінки;

5) експерти оцінюють за однаковими критеріями кожний з альтернативних варіантів проекту й у спеціальних таблицях виставляють оціночний бал (рейтинг);

6) розраховується інтегральний рейтинг (сукупна інтегральна оцінка) *R* кожного альтернативного варіанта шляхом складання всіх його експертних оцінок *(Wi),* помножених на відповідні вагові коефіцієнти (B_i), для кожного і-того критерію оцінювання:

$$\sum_{i=1}^{n}(W_i B_i), \qquad (21.1)$$

де *n* – загальна кількість критеріїв оцінки

Надалі проводять передпроектні дослідження, проектний аналіз окремих характеристик проекту, його ТЕО та інші заходи передінвестиційної фази.

Визначена ідея проекту документально оформлюється у вигляді резюме – аналітичної записки, в якій викладається суть проекту за такими його аспектами: мета; основні особливості й альтернативи проекту; конструктивні, техніко-технологічні, організаційні, політичні, фінансово-економічні та інші проблеми, котрі необхідно враховувати в подальших процесах розроблення та реалізації проекту; необхідні заходи щодо планування проекту.

Вважається, що ідея проекту визначена, *якщо*: орієнтовно встановлена структура проекту; сформовані його основні варіанти й альтернативи проекту; виявлені ключові проблеми та ризики, що впливають на результати проекту і можливість його реалізації; вибір варіантів підтверджується орієнтовною оцінкою витрат та результатів; якщо є впевненість, що проект отримає необхідне фінансування; сформована укрупнена програма розроблення проекту.

Критерії прийнятності ідеї проекту визначені на початку цього розділу.

Дослідження інвестиційних можливостей

Відповідно до світової практики управління проектами цей процес охоплює:

- вивчення прогнозів економічного, соціального й екологічного стану регіону (або перспектив розвитку галузі), де планується реалізація проекту;
- формування інвестиційного задуму інвестора та вивчення умов його реалізації;
- передпроєктне обґрунтування інвестицій у проект, аналіз альтернатив і вибір базового варіанту проєкта;
- підготовку декларацій про наміри;
- розроблення попереднього плану проекту;
- вибір та погодження місця і території, на якій буде реалізовуватися проект (наприклад, земельної ділянки для будівництва об’єкту, прокладання траси трубопроводу чи дороги тощо);

- екологічне обґрунтування проекту (попереднє оцінювання впливу на навколишнє середовище – ОВНС) та його експертизу;
- попереднє інвестиційне рішення та складання завдання для розроблення техніко-економічного обґрунтування ТЕО (бізнес-плану) щодо потреби і порядку залучення інвестицій у проект.

Розглянемо більш докладно перелічені кроки і заходи зі стратегічних (попередніх) досліджень доцільності проекту:

1. Процедура вивчення прогнозів охоплює:

- прогноз соціально-економічного розвитку України;
- галузеві та територіальні прогнози;
- містобудівні прогнози і програми;
- генеральні плани та схеми розміщення продуктивних сил;
- схеми і проекти забудови та освоєння регіонів, районів, міст і населених пунктів;
- територіальні комплексні схеми та програми охорони довкілля й природокористування в зонах інтенсивної господарської діяльності та унікального значення, що охоплюють різні екологічні заходи і захист від техногенних процесів;
- проекти детального розміщення промислових зон і об'єктів, громадських споруд, житлових районів і магістралей міст, проекти забудови їх кварталів і ділянок тощо;
- прогноз бізнес-активності іноземних й вітчизняних компаній у регіоні, їх стратегічні наміри та проекти;
- законодавче й нормативно-правове забезпечення інвестиційної, будівельної та іншої діяльності, що стосується проекту і регіону, в якому він буде реалізований.

2. Дослідження задуму інвестора охоплює аналіз таких процесів та систем:

- природні ресурси;
- попит на результати проекту (продукцію, послуги і роботи);
- вплив на навколишнє середовище;
- кооперація із субпідрядниками;
- можливість розширення та модернізації існуючих виробництв;
- загальний інвестиційний клімат;
- якість і вартість проекту та його результатів;
- наявність і вартість освоєння територій, розгалуженість інфраструктури;
- наявність та вартість робочої сили.

Ці фактори відображаються у *декларації про наміри.*

3. Зміст декларації про наміри було розглянуто на початку цього параграфа.

4. Матеріали передпроєктного (попереднього) обґрунтування інвестицій, як правило, включають: вихідні дані; потужність підприємства і номенклатуру продукції; основні технологічні рішення; забезпечення підприємства ресурсами; місце його розміщення; основні будівельні та інші інвестиційні рішення; оцінювання впливу на навколишнє середовище (ОВНС); персонал і соціальний розвиток, інфраструктура; ефективність інвестицій; висновки та пропозиції.

Затверджене (погоджене) обґрунтування може використовуватися замовником для: проведення наступних досліджень; розроблення ТЕО; оцінювання соціально-економічних та інших запитів регіону (території); опрацювання, експертизи та погодження різних бізнес-планів і попередніх проектних рішень; для переговорів із різними гілками влади, громадськими організаціями.

5. Попередній план проекту включає такі основні документи: план розроблення, погодження, експертизи і затвердження ТЕО (бізнес-планів); план проектно-вишукуваних і науково-дослідницьких робіт; укрупнений календарний план-графік реалізації проекту в цілому.

6. Вибір майданчика та екологія. Ця процедура передбачає такі заходи:

- попереднє узгодження місця розміщення і території для реалізації проекту з урахуванням вимог діючого законодавства, державних будівельних та інших норм;
- розроблення, експертизу, погодження й затвердження ОВНС щодо території та інших екологічних параметрів реалізації проекту.

7. Попереднє інвестиційне рішення приймається на основі розгляду таких матеріалів (документів):

- результатів передпроєктного обґрунтування;
- попереднього погодження місця розміщення об'єкта та інших параметрів проєкту.

8. У процесі попередніх, передпроектних та інших ТЕО обов'язково оцінюється ефективність, привабливість і життєспроможність проекту з точки зору його необхідності, якості результатів, строків та вартості реалізації. Найбільш ефективним комплексним методом такого оцінювання є процедура бізнес-планування проекту, яка розглядається далі в цій главі.

Організація розроблення концепції проекту

Особливістю цього періоду передінвестиційної фази проекту є відсутність проєктної команди, якої ще не існує. Тому ці роботи в основному виконує замовник або власними силами і за власні кошти, або він залучає на умовах підрядного контракту спеціальні інжинірингові фірми.

Група фахівців, що розробляють концепцію проекту, як правило, охоплює таких високоосвічених спеціалістів-професіоналів, як:

- маркетологи, котрі проводять спеціальні маркетингові дослідження ринку і споживачів для визначення майбутнього попиту, ціни й конкуренції на продукцію (результати) проекту;
- фінансисти у сфері залучення інвестицій до відповідних видів проекту;
- фахівці, які збирають необхідну інформацію про зовнішнє оточення проекту (підприємства) та його внутрішній стан і потенціал щодо реалізації;
- інша аудиторія.

Ключовими цілями цієї групи є:

- відсів наперед не прийнятих ідей проекту;

- якісне і вчасне розроблення перелічених вище етапів і комплексів робіт, які формують сучасну конкуренцію і необхідні вихідні дані для подальшого розроблення проекту, можливості залучення до нього необхідних інвестицій та забезпечення належної реалізації проекту «під ключ».

Результатом етапу формування концепції проєкту мають стати вибір не більше 2-3 базових варіантів розроблення та реалізації проекту, а також готові практичні рекомендації щодо подальших дій у визначеному напрямі його виконання.

21.3.3 Техніко-економічне обґрунтування та бізнес-планування проекту

Після розроблення концепції проекту, проведення експертизи, погодження і затвердження стратегічних результатів його попереднього обґрунтування та прийняття попереднього інвестиційного рішення про складання *технічного завдання для проведення передпроєктного техніко-економічного обґрунтування* на передінвестиційній фазі унікального проекту (чи програми) наступає період виконання спеціальних докладних передінвестиційних досліджень для формування вихідних даних і розроблення цього ТЕО і/або різних планів щодо подальшої реалізації базового варіанту (варіантів) майбутнього проекту. Саме тому в цьому параграфі доцільно розглянути другий цикл спеціального ТЕО проекту. Він здійснюється на основі результатів першого циклу передінвестиційних досліджень – стратегічного попереднього обґрунтування ідеї проекту. *Другий цикл охоплює такі ключові кроки щодо розроблення передпроектних рішень у ТЕО і бізнес-планах проекту:*

- визначення сутності та проектних процедур щодо змісту й порядку розроблення ТЕО проекту (чи програми);
- передінвестиційні дослідження витрат на підготовку проекту;
- формування стратегії (і планів) підготовки проекту та проведення його оцінювання;
- розроблення бізнес-плану проекту.

Розглянемо детально ці плани.

21.3.3.1 Сутність і порядок розроблення ТЕО проекту

Виконання ТЕО, що дозволяє з точністю, достатньою для цього виду оцінювання проекту, визначити основні якісні та кількісні параметри реалізації його базового варіанта, є досить тривалою, складною і витратною процедурою. Тому для виділення необхідних коштів та складання технічного завдання на розроблення детального (докладного) ТЕО заздалегідь проводять попереднє (стратегічне) обґрунтування кількох варіантів реалізації проекту та вибирають базовий варіант для його подальшого планування (у складних випадках – 2-3 альтернативи). Різниця між попереднім (стратегічним) обґрунтуванням і тим, що розглядається, в першу чергу стосується рівня деталізації (докладності) необхідної інформації та процедури передпроектного дослідження обраних альтернатив проекту. Крім того доцільно

зауважити, що у свою чергу докладне ТЕО може також розроблятися впродовж кількох циклів його реалізації, або в одному варіанті, як остаточне ТЕО (наприклад, у *формі бізнес-плану проекту*).

Виходячи з аналізу світової практики проведення попередніх (стратегічних) досліджень та обґрунтувань проекту звіт за результатами таких видів робіт має містити такі розділи:

- відомості про передумови й історію питання;
- можливі стратегії (базові варіанти) реалізації проекту або діяльності компанії (організації чи підприємства): границі проекту (програми) у взаємозв'язку з результатами стратегічного аналізу ринку і підприємства, його продукції, конкуренцією маркетингу;
- сировина та допоміжні матеріали, енергія;
- місце розташування (адреса і характеристика території майданчика), устаткування;
- проектна документація й технології, виробнича програма та виробнича потужність;
- структура управління і накладні витрати;
- трудові ресурси, адміністративний персонал, витрати на робочу силу, потреба в навчанні (перепідготовці) та пов'язані з цим витрати;
- попередній план-графік реалізації проекту;
- фінансовий аналіз: інвестиційні, виробничі й маркетингові витрати, розрахунок руху грошових потоків й аналіз комерційної рентабельності, фінансування проекту, оцінка ринків і потреб споживачів;
- економічний аналіз: визначення економічних наслідків й ефектів для суспільства (території, місцевої громади, держави тощо) з урахуванням границь проекту.

Визначена форма звіту за результатами попереднього (стратегічного) обґрунтування дозволяє успішно проводити детальні (чи остаточні) техніко-економічні розрахунки й обґрунтування (ТЕО) проекту. Структуру цього ТЕО наведено в табл. 21.7.

Крім того, в деяких випадках *для розроблення детального (або остаточного) ТЕО досить складних і вартісних* інноваційно-інвестиційних, будівельних та інших унікальних проектів, програм розвитку складних систем (підприємств) також *необхідно проводити допоміжні (функціональні) дослідження*, на основі яких виконується детальне вивчення та оцінювання конкретних елементів проекту (чи програми). Допоміжні дослідження проводять за такими напрямами:

- прогнозування попиту на товари, які планують випускати після реалізації проєкту, з урахуванням очікуваного проникнення на ринок;

- виявлення можливостей щодо забезпечення необхідними видами сировини, матеріалів, енергії, виконання потрібних робіт і лабораторних та інших дослідно-експериментальних випробувань;
- вивчення можливих місць розміщення (на певних територіях) елементів виробництва (виробничих потужностей), особливо для проектів, у яких транспортні витрати можуть бути визначальними з точки зору економічної ефективності;
- оцінювання екологічного та техногенного впливу об'єкта (його виробничих процесів) на навколишнє середовище;
- дослідження оптимальних масштабів виробництва з урахуванням альтернативних технологій, інвестиційних ресурсів, виробничих витрат й очікуваних цін на продукцію (результати проекту і вартість його реалізації);
- вибір комплекту технологічного устаткування з урахуванням кількості та можливостей постачальників, а також необхідних обсягів інвестиційних ресурсів на альтернативній основі.

Зрозуміло, що хоча ТЕО за своїм змістом є аналогічним попередньому обґрунтуванню, дане дослідження будь-якого інвестиційного проекту або програми має бути опрацьовано дуже ретельно шляхом багаторівневого процесу розроблення ТЕО і бізнес-планів попередніх проектних рішень, багатостадійного проектування та планування реалізації проекту, а також проведення різних видів їх експертизи та погодження відповідно до вимог законодавства України та світової практики розроблення проектів і програм. При цьому визначення оптимальних рішень і характеристик проекту має враховувати дослідження та вибір способу реагування на всі комерційні, технічні та підприємницькі ризики. При виявленні «вузьких» місць у проекті, або у випадку неможливості проведення об'єктивного обґрунтування його рентабельності окремі характеристики проектних параметрів мають бути більш детально проаналізовані. У разі необхідності виконується зміна відповідних параметрів проекту так, щоб зробити його життєздатним і привабливим для інвестицій. Якщо після розгляду всіх альтернатив проект виявиться не життє-спроможним, то на цей факт необхідно акцентувати увагу з обов'язковим наведенням відповідного обґрунтування, що дозволить виключити вкладання в проект дефіцитних інвестицій.

Крім того, що ТЕО завжди орієнтовано на реалізацію проекту "під ключ" із найкращими і конкурентоспроможними кінцевими результатами, дане обґрунтування (як і бізнес-планування) також може бути розраховано на задоволення певного ринку, використання необхідних ресурсів та інші стратегічні орієнтири. Саме з метою виділення ключової ролі маркетингу, включаючи вивчення ринку й попиту, в ТЕО цей розділ розміщують до проведення аналізу матеріальних ресурсів. Доцільно підкреслити, що всі розділи ТЕО взаємозв'язані між собою, а тому порядок їх розміщення не обов'язково відображає реальну послідовність виконання розрахунків.

Таблиця 21.7

Структура техніко-економічного обґрунтування інвестиційного *проекту*

Структура розділів	Інформація
1	***2***
Розділ 1. Основна ідея проекту	
1.1. Ідея проекту	1.1.1. Відповідність ідеї проекту існуючій системі економічних взаємовідносин у країні (регіоні, галузі господарювання, компанії тощо). 1.1.2. Відповідність ідеї рівню економічного розвитку країни.
1.2. Спонсори	1.2.1. Причини зацікавленості спонсорів у реалізації проекту.
1.3. Відомості про проект	1.3.1. Основні характеристики проекту. 1.3.2. Цілі проекту та його попередня основна стратегія. 1.3.3. Географічний ареал і частка на ринку (внутрішньому, зовнішньому), ринкова ніша. 1.3.4. Тип розташування (ринкова або ресурсна орієнтація). 1.3.5. Економічна політика підтримки проекту. 1.3.6. Продукція та її структура, потужності підприємства. 1.3.7. Контури економічної, промислової, фінансової, соціальної політики. 1.3.8. Національні, галузеві та інші фактори, сприятливі для проекту. 1.3.9. Найменування, адреса, фінансові можливості, роль у проекті організатора або ініціатора проекту.
Розділ 2. Аналіз ринку та стратегія маркетингу	
2.1. Загально-економічний аналіз	2.1.1. Загальні економічні показники, що стосуються попиту на продукцію, передбачену проектом (кількість населення та темпи його приросту, рівень доходів і споживання тощо). 2.1.2. Державна політика, практика та законодавство у сфері, пов'язаній зі споживанням, виробництвом, імпортом продукції, обмеження за стандартами, зобов'язання, діалоги, субсидії, кредитний контроль та регулювання зарубіжних зв'язків. 2.1.3. Існуючий рівень національного виробництва запроектованої продукції, включаючи виробництво для внутрішнього споживання. 2.1.4. Існуючий рівень імпорту. 2.1.5. Виробництво та імпорт продукції, що заміщується. 2.1.6. Дані про граничні витрати та доповнюючи продукти. 2.1.7. Існуючий рівень експорту.
2.2. Дослідження ринку	2.2.1. Детальне оцінювання існуючої ємності ринку. 2.2.2. Прогнозування змінення місткості вітчизняного ринку в майбутньому. 2.2.3. Можливості виходу на ринки інших країн. 2.2.4. Імпорт конкуруючої продукції.
2.3. Основи проектної стратегії	2.3.1. Цілі проекту (див п.7.3 цього ТЕО). 2.3.2. Стратегія проекту (три варіанти – лідерство у витратах; орієнтація на обмежену групу покупців; зайняття ринкової ніші).
2.4. Основна концепція маркетингу (стратегія маркетингу та оперативні заходи)	2.4.1. Стратегія маркетингу (4 варіанти: проникнення на ринок; розвиток ринку; розвиток продукту; диверсифікація). 2.4.2. Оперативні заходи – збір, обробка та систематичне оцінювання інформації про ринок і ринкове середовище (попит та конкуренція, поведінка клієнтів та потреби споживачів тощо). 2.4.3. Цілі в галузі збуту (обіг, частка ринку, репутація, прибуток).

Продовження табл. 21.7

2.5. Витрати та доходи маркетингу	2.5.1. Витрати (визначення цін реалізації продукції, внутрішні витрати виробництва та збуту, реакція клієнтів на різні ціни, цінова політика конкурентів та ін.). 2.5.2. Оцінка доходів з урахуванням таких аспектів: оптимальна виробнича потужність; відповідна (підходяща) технологія (технологічна концепція); технічно доцільна виробнича програма.
Розділ 3. Сировина та комплектуючі матеріали	
3.1. Класифікація сировинних та комплектуючих матеріалів	3.1.1. Мінеральні ресурси (детальна інформація про запаси та фізико-хімічні властивості ресурсів). 3.1.2. Сільськогосподарські ресурси й матеріали (інформація про якість, методи збору та вивозу). 3.1.3. Морські продукти (оцінка запасів, витрати виробництва, особливості національної політики й екологічні обмеження). 3.1.4. Промислові напівфабрикати (можливість їх використання залежно від характеру технологічного циклу майбутнього проекту). 3.1.5. Допоміжні матеріали (потреба в електроенергії, паливі, водо- та паропостачанні, пакувальних матеріалах) – загальна оцінка потреб з урахуванням місця розташування виробництва, технології та виробничої потужності проекту. 3.1.6. Запасні частини. 3.1.7. Постачання для соціальних та інших потреб – продукти харчування, медичні та освітні послуги, одяг, взуття, будівництво доріг (пісок, гравій, асфальт), інша інфраструктура.
3.2. Доступність ресурсів	3.2.1. Загальна потреба в матеріалах та комплектуючих виробах. 3.2.2. Джерела постачання (зовнішні, внутрішні), їх місце розташування. 3.2.3. Транспортування матеріалів та можливі транспортні витрати. 3.2.4. Оцінка альтернативних варіантів.
3.3. Стратегія постачань, витрати на сировину та комплектуючі вироби	3.3.1. Цілі стратегії (мінімізація витрат і ризику та оптимізація бізнес-стосунків із постачальниками). 3.3.2. Програма постачань – основа визначення витрат: визначення джерел постачання та постачальників; ухвали та угоди; засоби транспортування; зберігання; оцінка ризику зриву поставок.
Розділ 4. Місце розташування та навколишнє середовище	
4.1. Аналіз місця розташування та навколишнього середовища	4.1.1. Розроблення кількох альтернативних варіантів з урахуванням: - екологічної ситуації, географічних умов; - екологічного впливу проекту та оцінки екологічного стану; - державної соціально-економічної політики, стимулів й обмежень; - інфраструктури району реалізації проекту.
4.2. Остаточний вибір розташування, вибір будівельного майданчика, оцінка витрат	4.2.1. Вибір виробничого майданчика з кількох варіантів з урахуванням: - природних умов (ґрунтів, клімату та ін.); - екологічного впливу (обмеження); - соціально-економічних умов; - місцевої інфраструктури в районі виробничого майданчика; - стратегічних аспектів; - вартості землі; - вартості підготовки виробничого майданчика.
Розділ 5. Інженерна частина проекту та технології	
5.1. Виробнича програма та виробнича потужність	5.1.1. Розроблення виробничої програми з урахуванням ринкових та ресурсних обмежень. 5.1.2. Визначення потреби в матеріалах та робітниках. 5.1.3. Виробнича потужність: номінальна, максимальна; імовірна, нормальна (оптимальний рівень виробництва).

Продовження табл. 21.7

5.2. Вибір технології, придбання й передача технології, детальний план та інженерні основи проекту	5.2.1. Ретельне опрацювання альтернативних варіантів технологій ноу-хау з урахуванням потреб ринку, наявності ресурсів, екологічних факторів, стратегії реалізації проекту. 5.2.2. Вибір технології на підставі оцінки можливого впливу на навколишнє середовище, економіку та соціальне середовище. 5.2.3. Джерела одержання технології і ноу-хау: а) ліцензування; б) придбання нового права на технологію; в) спільне володіння правом використання технології. 5.2.4. Розробка попереднього та детального плану реалізації проекту.
5.3. Вибір обладнання, будівельні роботи, потреби в ремонті й заміні. Оцінювання інвестиційних витрат	5.3.1. Укладання переліку необхідного обладнання з його розподілом за групами (технологічне, механічне, електротехнічне, інструментальне й КІП, транспортне та конвеєрне тощо). 5.3.2. Укладання списку запасних частин, обладнання і приладів. 5.3.3. Розроблення попереднього плану будівельно-монтажних робіт. 5.3.4. Визначення потреб у ремонтних роботах. 5.3.5. Початковий розрахунок вартості будівництва на підставі питомих витрат (на одиницю площі).
Розділ 6. Організаційні та накладні видатки	
6.1. Організація та управління підприємством	6.1.1. Етапи розроблення організаційної структури: - визначення комерційних цілей та завдань; - розроблення організаційної структури; - підготовка програми навчання та набору персоналу. 6.1.2. Розроблення організаційної структури (три рівні): - верхній рівень управління (довгострокове стратегічне, економічне й бюджетне планування, контроль та координація діяльності); - середній рівень управління (планування й контроль, збут, виробництво, фінансування тощо). - нижній рівень управління (контроль над поточними операціями).
6.2. Організаційне проектування	6.2.1. Організаційне проектування – створення адміністративних підрозділів (загального управління, фінансів і фінансового контролю, управління персоналом, маркетингу та збуту, постачання, транспортування й зберігання, виробничого, економічних розрахунків, якості тощо).
6.3. Накладні видатки	6.3.1. Початковий розрахунок накладних видатків – калькуляція витрат.
Розділ 7. Трудові ресурси та інший персонал	
7.1. Визначення потреби у трудових ресурсах	7.1.1. Класифікація трудових ресурсів за категоріями персоналу. 7.1.2. Визначення потреби у робітниках, виходячи з соціально-економічних особливостей регіону реалізації проекту. Планування інших категорій персоналу. 7.1.3. Розроблення програм підготовки й перепідготовки кадрів на етапі проектування та будівництва об’єкта.
7.2. Визначення витрат	Оцінювання витрат на найм, підготовку та перепідготовку кадрів.
Розділ 8. Планування процесу здійснення проекту	
8.1. Цілі процесу реалізації проект-ту, етапи цього процесу	8.1.1. Етапи процесу реалізації: - формування групи здійснення проекту; - утворення компанії; - фінансове планування; - створення організаційних структур;

Продовження табл. 21.7

	- придбання та передача технологій (їх трансферт); - набір трудових ресурсів; - технологічне проектування; - придбання земельної ділянки; - будівельні роботи та монтаж обладнання; - придбання матеріалів (сировини, напівфабрикатів, комплектуючих); - попередній маркетинг; - здавання об'єкта в експлуатацію; - початок виробництва продукції.
8.2. Графік реалізації	8.2.1. Розроблення графіка реалізації від створення спеціальної групи здійснення проекту до проведення передексплутаційних випробувань обладнання та всього виробництва.
8.3. Розрахунок витрат	8.3.1. Постійний моніторинг витрат на всіх етапах.
Розділ 9. Фінансовий аналіз та оцінювання інвестицій	
9.1. Цілі та завдання фінансового аналізу	9.1.1. Мета – аналіз та оцінка витрат, результатів та майбутнього чистого доходу, виражених у фінансових категоріях. 9.1.2. Методичні принципи (аналіз надійності інформації, аналіз структури та значущості витрат і запроектованого доходу для визначення факторів, що виявляють вирішальний вплив на ефективність інвестицій). 9.1.3. Об'єкти фінансового аналізу (визначення найбільш привабливого альтернативного проекту в умовах рівня невизначеності, що склався; визначення структури та обсягу необхідних фінансових ресурсів для реалізації й експлуатації проекту.
9.2. Аналіз витрат	9.2.1. Класифікація витрат (початкові інвестиційні витрати, виробничі витрати, збутові витрати (витрати маркетингу). 9.2.2. Оцінювання витрат.
9.3. Методи економічного оцінювання інвестиційних проектів	9.3.1. Традиційні методи (визначення періоду окупності та простої норми прибутку). 9.3.2. Дисконтні методи (чистого дисконтованого доходу, внутрішньої норми доходу, дисконтованого періоду окупності). 9.3.3. Оцінювання інвестиційного проекту за кількома методами та вибір найбільш оптимального методу.
9.4. Фінансування проекту	9.4.1. Оцінка потреб фінансування (попередня – до розроблення ТЕО; остаточна – після вибору місця розташування; визначення потужності, розрахунків витрат проекту). 9.4.2. Акціонерний капітал (випуск звичайних і привілейованих акцій). 9.4.3. Позиковий капітал: - коротко- та довгострокові позики під обіговий капітал (комерційні) банки й постачальники сировини та матеріалів);
	- довгострокові позики (національні, державні й міжнародні фінансові інститути); - під фінансування нових проектів; - лізингове фінансування під обладнання (лізингові компанії, банки тощо).
9.5. Фінансові та економічні показники діяльності виробництва	9.5.1. Фінансові показники: коефіцієнт заборгованості; показник поточної заборгованості; показник покриття довгострокового боргу; показник відношення дебіторської заборгованості до кредитної заборгованості. 9.5.2. Економічні показники: чистого дисконтованого доходу; поточної прибутковості інвестицій; ефективної зайнятості.

Вибір способу фінансування проекту є одним із головних елементів інвестиційного рішення. Тому має стати правилом, що проведення ТЕО здійснюється після того, як будуть відомі спонсори проекту – вітчизняні та іноземні (наприклад, у випадкові створення спільного підприємства або проекту). Спонсори – це особи, які готові фінансувати та активно підтримувати не тільки проект, а й його обґрунтування самостійно чи за допомогою консультантів.

Унаслідок великого різноманіття виробничих процесів і видів діяльності на підприємствах жодний однаковий підхід або шаблон не може повною мірою бути заснований для всіх проектів, оскільки вони різняться за типом чи розмірами капітальних укладень. Тому компоненти ТЕО, які розглядаються в цьому параграфі та наведені в табл. 21.7, змінюються від проекту до проекту. У той же час для більшості інвестиційних проектів існують загальновизнані основні аспекти передінвестиційних досліджень, у межах яких слід розробляти ТЕО, враховуючи той факт, що чим більшим буде проект, тим більш докладною й усеосяжною повинна бути потрібна інформація.

21.3.3.2 Передінвестиційне дослідження витрат на підготовку проекту

Одним із ключових етапів розроблення проекту є передінвестиційне дослідження витрат, тому що вони визначають основні напрями раціоналізації його вартісних і якісних показників, дозволяють визначити ефективні рішення (базові обмеження) щодо реалізації інвестицій та проектних заходів.

До основних передінвестиційних (передпроектних) досліджень належать:

1. Визначення границь проекту.
2. Непередбачені витрати й інформація.
3. Вартість і фінансування передінвестиційних досліджень.

1. Границі проекту мають бути чітко визначені для розроблення якісних прогнозів капітальних (інвестиційних) витрат, витрат на проведення наукових досліджень та проектування, створення і запуск виробництва, формування сучасної системи збуту та фірмового сервісу (на постінвестиційній фазі). У межах проекту розглядаються такі базові питання:

- всі види діяльності, котрі мають відбуватися на території підприємства або на якій реалізується цей інвестиційний проект (будівельний майданчик, траса майбутнього трубопроводу чи дороги, територія реалізації екологічних заходів тощо);
- додаткові роботи та операції, пов’язані з виробництвом (з основною діяльністю з експлуатації результатів проекту), використанням природних ресурсів, раціональним природокористуванням, переробленням відходів та очищенням виробничих і побутових стоків;
- зовнішній транспорт та складські приміщення для сировини та матеріалів, готової продукції, побічних продуктів, відходів і викидів, інші об’єкти внутрішньої інфраструктури підприємства;

- зовнішня соціальна та інша інфраструктура й відповідні додаткові види діяльності (соціальні програми, заклади освіти й охорони здоров'я, адміністративна, культурна, торгово-бізнесова інфраструктура тощо), тобто те, що потрібно для гармонійної реалізації проекту й експлуатації його результатів.

Для найкращого розуміння структури проекту та визначення його капітальних, виробничих і постачально-збутових (маркетингових) витрат на основі побудови «дерева цілей», «дерева рішень» і «дерева робіт» під час їх структуризації та актуалізації (в тому числі за рахунок побудови ієрархічної структури робіт проекту – ІСР) доцільно виділяти такі функціональні компоненти проекту, які можуть утворювати угруповання (комплекси або пакети технологічно-інтегрованих робіт), що визначають відповідні статті витрат зведеного кошторису (на виробничі приміщення, складські й адміністративні будівлі; допоміжні об'єкти – водогінні, газові, електро та телефонні мережі, головні дороги та внутрішні проїзди, основне устаткування тощо).

Такий розподіл ґрунтується на реальному (укрупненому) плануванні проекту (передпроектних пропозиціях чи аванпроекті), при якому визначаються габаритні розміри його компонентів. Для спрощення попередніх розрахунків загальних витрат проекту також доцільно аналізувати (зіставляти) можливі варіанти реалізації його підпроектів (окремих частин проекту), сукупність найкращих з котрих буде формувати капітальні, виробничі, маркетингові та інші витрати на проект. При цьому особливу увагу необхідно приділяти оцінюванню впливу проекту на навколишнє середовище (попереднє ОВНС) й розробленню та реалізації в ньому сучасних екологічних заходів із використанням безвідходних технологій, природоохоронних рішень тощо.

Оцінювання (визначення) інвестиційних витрат має відповідну точність (відхилення може досягти ± (30-50)% від остаточної вартості проекту) з урахуванням якості наявної інформації, виявлених ризиків, часу його реалізації. Для оцінювання вартісних показників попередніх пропозицій та рішень за майбутнім проектом можуть бути засновані такі методи:

- оголошення і проведення тендерів (відкритих торгів) для виконавців робіт (підрядчиків), постачальників сировини, комплектуючих, енергоносіїв (це найбільш точний, але дорожчий та триваліший метод);
- використання цін з аналогічних уже втілених проектів для розрахунків витрат, які ґрунтуються на використанні специфікацій і номенклатури сировини, комплектуючих й устаткування (метод використання баз наявних даних по об'єктах-аналогах);
- використання питомих вартісних показників (метод застосування одиничних розцінок на загально будівельні та спеціальні роботи, внесені до збірників кошторисних та інших норм, з урахуванням зміни ціни на матеріали, конструкції, устаткування, зарплату робітників й інших категорій персоналу, транспортних тарифів, відсотків за банківськими кредитами, інфляційних параметрів тощо);

• сукупне оцінювання за групами устаткування чи функціональними частинами проекту, котре ґрунтується на порівнянні вартості реалізованих проектів-аналогів. Цей метод має бути адаптованим до того, щоб його врахували серед іншого: річних темпів інфляції, зміни курсу іноземної валюти (у випадкові придбання закордонного устаткування, комплектуючих виробів і запасних, високих технологій тощо); відмінностей у місцевих умовах (наприклад, кліматичних); різноманітних та нормативних актів (наприклад, за галузевими ознаками, з безпеки тощо); доступності місця (території) будівництва, а також можливих помилок і ризиків, котрі виникають унаслідок відсутності надійних даних, попередніх проектних рішень, методологічних недоліків, тобто непередбачених матеріальних витрат за різними статтями.

Досить часто на стадії ТЕО доцільно окреслити детальні витрати і доходи для 2-3 альтернативних варіантів (наприклад, кількох виробничих програм, кожна з яких інтегрована з тією чи іншою технологією). Для цього необхідно буде визначати ці 2-3 альтернативи, але остаточно має бути обрана лише одна (як один із головних результатів ТЕО з позначенням методів і формул, котрі були використані в процесі проведення обґрунтування).

2. Існує два типи непередбачених витрат – матеріальні та фінансові. Матеріальні непередбачені витрати, як правило, пов’язані з точністю прогнозування (продажу, проектних обмежень і вимог, матеріалів і послуг). На передінвестиційній фазі проекту навіть при використанні традиційних технологій виробництва не завжди є можливість достатньо точно визначити обсяги потрібної сировини і допоміжних мате-ріалів. Відомо, що при використанні традиційних технологій непередбачені витрати збільшують фактичні обсяги потрібних матеріалів мінімум на 5-10%, а в унікальних інноваційних проектах точність оцінки потрібних ресурсів на передінвестиційній фазі коливається в межах 30-50%. Однак слід пам’ятати, що використання сучасних прогресивних, але дуже вартісних технологій, може суттєво зменшити сукупні матеріальні витрати, хоча в рази збільшуються разові капіталовкладення в реалізацію самого проекту. Цей факт має бути детально розглянутий та врахований на стадії розроблення ТЕО майбутнього проекту.

Крім зазначених вище додаткових витрат, необхідно враховувати можливість виникнення *непередбачених фінансових втрат і витрати,* які пов’язані з інфляцією, кон’юнктурою світових цін на сировину та комплектуючи. Усі вони разом, як правило, впливають на фінансові можливості проекту (в тому числі на його інвестиційну привабливість). Цей вплив у більшості випадків є більшим, ніж розмір матеріальних непередбачуваних витрат, оскільки фінансові додаткові навантаження змінюють обсяг основних інвестицій.

Особливо важко оцінити різницю в темпах зростання вартості таких чотирьох статей витрат: вартість сировини і матеріалів, заробітна плата, вартість устаткування і послуг. Дуже великий вплив інфляції, соціально-політичних, воєнних та інших ризиків має місце у проектах, які реалізуються протягом кількох років (це в першу

чергу будівельні проекти і програми розвитку підприємств). Для складання фінансового плану очікувана інфляція та інші зміни ціни на ресурси проекту повинні найбільш точно визначатися й кумулятивне зростати відповідно до темпів їх зміни у часі. З урахуванням визначених та інших аспектів ускладненого оцінювання вартості інвестиційного проекту на перших стадіях його розроблення в табл. 21.8 наведено схему оцінювання сукупних загальних витрат на реалізацію цього проекту.

Таблиця 21.8

Схема розрахунку сукупних (загальних) витрат інвестиційного проекту

Види витрат	Перелік витрат	Компоненти витрат
1	*2*	*3*
1. Початкові інвестиційні витрати		
1.1. Витрати на основні засоби (а+ б) = = сума основних засобів	а) витрати інвестування в основний капітал	1. Вартість земельної ділянки (купівля чи поліпшення), витрати на підготовку виробничої території. 2. Вартість будівництва. 3. Вартість придбання обладнання, його монтажу, пусконалагодження та випробування. 4. Інші основні засоби, в тому числі витрати на постачання, пакування і транспортування продукції.
	б) передвиробничі та післявиробничі витрати	1. Попередні витрати на організацію випуску цінних паперів (витрати на реєстрацію компанії, включаючи оплату юридичних документів, необхідних для випуску цінних паперів, витрати на випуск акцій, проспектів, попередню рекламу, поширення акцій тощо). 2. Інвестиції в підготовчі роботи (витрати на передінвестиційні дослідження, в т.ч. підготовку ТЕО, оплату консультаційних послуг щодо виконання передінвестиційних досліджень). 3. Інші витрати (заробітна плата та соціальні виплати персоналові, зайнятому підготовкою виробництва; оплата ділових поїздок; попередні витрати на маркетинг; зведення тимчасових споруд; оплата патентів і ноу-хау; витрати на припинення функціонування об’єкта на кінець його життєвого циклу.
1.2. Витрати на обіговий капітал (а + б) = = чистий обіговий капітал	а) поточні активи	1. Запаси (виробничих матеріалів, запасних частин, незавершене виробництво, готова продукція). 2. Дебіторська заборгованість (сума боргів, належних компанії за комерційним кредитом, наданим покупцям її товарів). 3. Грошова готівка.
	б) кредиторська заборгованість	1. Сума боргів, котрі компанія зобов’язалася сплатити за комерційним кредитом, наданим їй постачальниками продукції (матеріальні ресурси, обладнання і фінансові кредити).
2. Виробничі витрати		
2.1. Заводські витрати (а + б + в)	а) матеріальні б) трудові в) заводські накладні витрати	Витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, електроенергію (для виробничих потреб). Витрати на оплату праці виробничого персоналу. Витрати на ремонт діючого та незадіяного обладнання, утримання виробничих приміщень (їх опалення й освітлення), придбання та ремонт приміщень, вивезення відходів виробництва, витрати на екологію тощо).

Продовження табл. 21.8

1	*2*	*3*
2.2. Адміністративні й накладні витрати		1. Оплата праці адміністративного апарату. 2. Оплата довгострокових консультаційних послуг. 3. Накладні витрати (освітлення, опалення, прибирання і ремонт приміщень адміністративного апарату, оплата засобів зв'язку тощо).
2.3. Амортизаційні витрати		Амортизаційні відрахування.
2.4. Витрати фінансування		1. Рентові платежі. 2. Сплата пені, штрафів тощо.
3. Збутові (маркетингові) витрати		
3.1. Прямі витрати	Витрати на пакування, зберігання продукції, транспорт і продаж	Реклама, оплата торгових маклерів, комісійні тощо.
3.2. Непрямі витрати		1. Оплата персоналу. 2. Витрати на вивчення ринку тощо

3.Аналіз успішної практики реалізації проектів і програм у передових країнах та компаніях світу показує, що відсутні чіткі норми (розміри) *витрат на передінвестиційні дослідження*. Їх вартість залежить від таких чинників як: новизна, важливість і характер проекту; тип, масштаб та глибина передпроектних досліджень (у тому числі одна чи кілька їх стадій або циклів); зусиль для збирання та оцінювання потрібної інформації.

У той же час можна визначити орієнтовні показники питомої ваги цих витрат у відсотках від вартості проекту, а саме:

- для аналізу інвестиційних можливостей – (0,2-0,4)% (що становить приблизно 30-60 люд-дн. або 1-2 люд-міс. праці);
- для попереднього обґрунтування – (0,25-1,5)% (або до 6-12 люд.-міс.);
- для ТЕО невеликих промислових (будівельних) об'єктів – (1-3)% (або до 12-15 люд.-міс.);
- для ТЕО у сфері великих промислових об'єктів або проектів із дослідними технологіями чи складними ринками – (2-10)% (або мінімально 15-20 люд.-міс.).

Із фінансової точки зору інвестиційний проект чи будь-яка програма можуть бути реалізовані за умов, коли їх продукція та інші результати будуть конкурентоспроможними і стануть самоокупними у вартісному, соціальному, екологічному й інших аспектах оцінювання. Саме тому для успішної підготовки, розроблення та реалізації проекту заздалегідь необхідно сформувати стратегію його обґрунтування.

21.3.3.3 Стратегія підготовки та оцінювання інвестиційного проекту

Стратегія є головним стрижнем у процесі підготовки й оцінювання проекту чи програми, які потребують залучення інвестицій. При цьому необхідно орієнтуватися не тільки на результати попередніх стратегічних досліджень, а й застосовувати сучасний менеджмент та інжиніринг передпроектних обґрунтувань. Так для великих промислових, інноваційно-інвестиційних, будівельних та інших бізнес-проектів і програм вихідною подією для опрацювання стратегії є визначення та сегментація ринку. Для формування цілей і стратегій маркетингу потрібна інформація: сильні та слабкі сторони конкурентів, власні сильні й слабкі місця, специфічні потреби кінцевих споживачів (власників проекту), репутація компанії, попереднє оцінювання витрат. *При розробленні ТЕО проекту обов'язковому оцінюванню підлягають такі альтернативні варіанти маркетингової стратегії його реалізації:*

- проникнення на ринок (головними механізмами реалізації є реклама та торгівля, створення спеціальних підприємств і проектів);
- розвиток ринку (проникнення з виготовленою продукцією в нові регіони, на нові споживчі сегменти ринку, зростання обсягів продажу через канали розподілу);
- розвиток продукту (шляхом створення новітньої продукції для заздалегідь невідомих, але зацікавлених споживачів);
- диверсифікації (успіх на ринку з новими продуктами, товарами й послугами).

Прогнозування у часі та по регіонах (ринках) обсягів продажу й заходів з реалізації стратегії є продовженням маркетингових досліджень.

Остаточне визначення доходів стає можливим лише після визначення технологій і виробничої потужності підприємства. У такий спосіб технологічна концепція поступово перетворюється у програму збуту й маркетингу, включаючи фірмовий сервіс і девелопмент продукції тривалого користування (будівлі, споруди, інженерні мережі, транспорт, інша техніка та устаткування).

Горизонт прогнозування обсягів продажу залежить від характеру продукту. Так для продукції машинобудування він становить від 5-10 до 15-20 років, а для комп'ютерів і їх програмного забезпечення – від кількох місяців до 2-5 років.

Після визначення порядку збуту проектної продукції (або інших стратегічних показників проекту) в ТЕО також визначається детальна програма дій, у якій необхідно врахувати, що в межах загальної виробничої потужності підприємства можуть використовувати різні схеми постачання сировини, матеріалів, комплектуючих, енергії, кооперації виробництва та збуту продукції. Виробнича програма має бути тісно пов'язана з опрацюванням розділу 3 «Сировина і комплектуючі матеріали» в ТЕО (див. табл. 21.7). Джерела та доступність сировини, основних виробничих матеріалів і потрібної енергії є критичними факторами, що визначають технологічну та економічну життєспроможність проекту, а також його можливі розміри й потужність.

Відповідно до цього розробляється стратегія та програма постачань. Визначення джерел постачання і постачальників (перш за все головних постачальників сировини та енергії) має охоплювати оцінку географічного положення родовища (та джерела постачання енергії), форму власності, головні сфери діяльності, фінансовий стан і прибутковість, рівень наявних та завантажених виробничих, транспортних й інших потужностей, обсяг виробництва за останні роки, імідж і надійність постачальника, основних споживачів-конкурентів потрібної для проекту сировини (енергії).

У програмі постачання мають бути визначені типи можливого забезпечення ресурсами, зразки угод (протоколи намірів, тендерна документація, проекти контрактів і лізингових угод тощо), сформульовані загальні умови контрактів (щодо платежів, гарантій та ін.), а також визначена різна додаткова інформація, котра слугуватиме підґрунтям для оцінювання потреб в обігових коштах.

У той же час слід ураховувати, що новизна та певна невизначеність проблем і завдань, які реалізовуються в проекті в цілому, в системі планування та організації його постачань, особливо при залученні іноземних постачальників, можливості використання альтернативних джерел сировини і схем транспортування, – все це посилює вплив фактора ризику щодо строків, порядку, якості та надійності укладання й виконання контрактів на забезпечення проекту необхідними матеріальними та іншими ресурсами. При цьому також необхідно з певною ймовірністю оцінювати ризик і надійність щодо специфічних умов постачання, таких як інтенсивність та відповідність якості постачання сировини, затримка платежів, страйки, порушення роботи транспорту, несприятливі погодні умови, брак валюти, зміни в регулюванні імпортних операцій тощо. Ці та інші фактори мають бути враховані при обґрунтуванні головних цілей, пріоритетів і завдань проекту, при виборі найкращого з альтернативних варіантів його реалізації.

Після визначення головних стратегічних цілей майбутнього проекту, виробничих потужностей та інших його кінцевих результатів, потреб у сировині, матеріальних ресурсах та енергії встановлюється місце розміщення об’єкта. Стратегія вибору належного місця охоплює оцінку ризику й ринкових аспектів, а також таких основних чинників як доступність і вартість сировини, матеріалів, енергії, типу галузі, структури та технологічних аспектів майбутнього виробництва, можливих розмірів і форм кооперації підприємства, аналіз організаційно-управлінських факторів і бізнес-процесів тощо. Головним завданням цього періоду досліджень та аналізу є відсіювання нереальних і менш привабливих варіантів. Одним із ключових факторів розміщення підприємств та інших екологічно небезпечних об’єктів є рівень їх впливу на довкілля. Екологічний ефект визначається як в якісних (соціально-економічних) показниках, так і в кількісних (фінансових оцінках). Попереднє та інше оцінювання впливу проекту на навколишнє середовище (ОВНС) є спеціальною формою екологічних досліджень і звітів, котрі входять до складу ТЕО, бізнес-планів,

а надалі – деталізуються в проектно-плановій та робочій документації. Одночасно звіти та інші документи ОВНС надаються центральним, регіональним і місцевим органам влади для вивчення і прийняття відповідних рішень (у тому числі про надання різних дозволів).

У разі схвалення цього звіту та інших документів місцевими органами влади вони підлягають затвердженню відповідними державними установами згідно із законодавством України.

Розглядаючи альтернативні варіанти розміщення об'єктів, крім зазначених факторів, також потрібно враховувати:

- наявність у цьому регіоні кваліфікованої робочої сили та іншого персоналу;
- розвиненість інфраструктури й рівень транспортних витрат (їх мінімізація);
- можливість збору та перероблення відходів майбутнього виробництва;
- наближеність до джерел сировини й дешевої енергії;
- наявність ринків збуту, розміщення та активність потенційних конкурентів.

Найкращим варіантом розміщення вважається той, при якому досягається мінімальний рівень сукупних витрат на реалізацію проекту зі створення виробництва, його функціонування для випуску певної продукції та її реалізації. Якщо для кількох варіантів розміщення рівень цих витрат приблизно однаковий, вирішального значення набувають соціально-економічні та екологічні чинники.

Одним із головних розділів ТЕО є "Планування процесу здійснення проекту". Цей етап охоплює період від прийняття інвестиційного рішення до введення об'єкта в експлуатацію. Тут має місце детальне опрацювання різних варіантів процесу реалізації проекту. При цьому в ТЕО, в першу чергу в його календарних планах і відповідних розрахунках, мають бути враховані витрати часу на пошук, оцінювання потенційних постачальників устаткування й матеріальних ресурсів, підготовку тендерної документації, проведення переговорів й укладання відповідних контрактів, виконання будівельно-монтажних та інших робіт, проведення пусконалагоджувальних робіт й передексплуатаційних випробувань устаткування тощо.

У цьому розділі слід звертати увагу на придбання земельної ділянки, отримання дозволу на будівництво, розроблення робочого проекту, проектно-кошторисної (інвестиційної) документації, включаючи різні організаційно-технологічні рішення, як-то: організаційний проект створення нового виробництва; проект організації будівництва (ПОБ) і проект виконання робіт (ПВР). На основі цих документів (проектних рішень), здійснюється реалізація проекту, а також управління ним.

У розділі "Фінансовий аналіз і оцінка інвестицій" розглядаються різні варіанти інвестування проекту, виходячи із цілей та завдань проведеного аналізу з використанням необхідних методів і принципів оцінки інформації. У цьому розділі техніко-економічного

обґрунтування одним із ключових етапів дослідження є оцінювання ефективності та визначення привабливості проекту.

Остаточне визначення розміру необхідних інвестиційних (фінансових) ресурсів можна здійснити лише після вибору місця розміщення об'єкта (майданчика, траси, підприємства) й розрахунку витрат на інженерну підготовку території під забудову, будівництво, придбання та монтаж устаткування відповідно до обраної технології. При цьому дуже важливо встановити джерела оптимального покриття фінансових потреб для створення необхідних потужностей за рахунок власного, акціонерного й позикового капіталу.

Детальне оцінювання ефективності проекту виконують у 9 розділі ТЕО (див. табл. 21.8), у якому виконують розрахунки фінансових та економічних показників діяльності проектованого виробництва (використання результатів реалізації проекту).

Завершальною стадією передінвестиційної фази є проведення «Оцінювання проекту та прийняття рішення про інвестиції в нього». Вона поділяється на два етапи – оціночного звіту й підтримання інвестиційного проекту. Після закінчення всіх етапів опрацювання ТЕО проекту готується *інвестиційний меморандум*, який надається інвесторам й іншим установам для обґрунтування структури і джерел фінансування проекту (табл. 21.9). Меморандум надає потенційному інвесторові (кредитору) можливість прийняти обґрунтоване рішення про його участь у фінансуванні проекту.

Таблиця 21.9

Структура інвестиційного меморандуму

№	Зміст
1	*2*
	1. Вступ
1.1 1.2	Хто і що пропонує? Чому ця пропозиція має зацікавити інвестора?
	2. Загальна ситуація
2.1 2.2 2.3	Загальна ситуація в конкретній галузі господарювання, на яку зорієнтований проект Потреба в інвестиціях у цій галузі. Економічні реформи (зміни) в галузі.
	3. Сучасний стан наявного виробництва
3.1	Наявне виробництво та його рентабельність: - місце розміщення; - стисла історія розвитку виробництва та його нинішній стан; - проектна потужність і фактичні обсяги виробництва; - вузькі місця, проблеми та причини їх виникнення; - забезпеченість сировиною; - техніко-технологічний рівень виробництва, застосовані технології; - організація маркетингу та реклами, підходи щодо реалізації продукції; - структура, рівень і гнучкість матеріально-технічного забезпечення; - загальна рентабельність.

Продовження табл. 21.9

1	***2***
3.2	Інфраструктура та комунікації: - шляхи, дороги, залізничне сполучення й ін.; - забезпеченість електроенергією, парою та іншими видами енергії; - ремонтна база; - житловий фонд, об'єкти соціально-побутової сфери тощо.
4. Опис проекту, що пропонується	
4.1	Обґрунтування інвестицій: технічні, комерційні й контрактні питання: - тип проекту (усунення вузьких місць, реконструкція старого чи створення (будівництво) нового виробництва; - очікуваний обсяг попиту на продукцію нового виробництва; - виробничі потужності, застосовані технології; - доступність і комерційні умови постачання сировини та різних видів енергії; - загальна технічна життєздатність (включаючи основне виробництво й інфраструктуру); - маркетингові умови (організація збуту та реалізації продукції); - особливості й принципи будівництва (наприклад, «під ключ» та ін.); - процедури тендерного процесу та вибір підрядчиків; - строки виконання проекту (календарні плани і графіки).
4.2	Організаційна структура управління новим виробництвом, принципи й методи (стандарти) управління підприємством, види бізнес-процесів і робіт.
5. Особливий статус проекту (якщо він є)	
5.1	Посилання на особливий статус проекту в Україні (якщо він є).
5.2	Пільги, які надаються цим статусом.
6. Фінансові питання	
6.1	Експлуатаційні та капітальні витрати.
6.2	Співвідношення позикового та акціонерного капіталу.
6.3	Джерела фінансування (внутрішні, іноземні, міжнародні фінансові установи та ін.).
6.4	Загальні умови й строки фінансування (термін виплат, відсотки, комісійні та ін.).
6.5	Оподаткування (можливість звільнення чи зниження).
6.6	Фінансові гарантії (наприклад, ЕБРР, уряд України та ін.).
7. Прогнозування потоків платежів	
7.1	Основні припущення й результати, одержані за фінансовою моделлю проекту (внутрішня ставка доходу, чиста приведена вартість та ін.).
7.2	Розрахунки потоків платежів.
8. Аналіз чутливості та ризику проекту	
8.1	Аналіз чутливості проекту до різних вхідних параметрів (капітальних витрат, ціни на сировину та енергію, ціни на продукцію та ін.).
8.2	Оцінювання факторів фінансового й економічного ризиків.
8.3	Оцінювання політичного ризику, ризику, пов'язаного з не конвертованістю національної валюти.
9. Графік і план дій	
9.1	Загальний (календарний) графік у часію
9.2	План дій щодо розподілу ресурсів і зобов'язань.
10. Висновки	
10.1	Загальна оцінка економічної життєздатності проекту та потенційної рентабельності з точки зору інвестора.

21.3.3.4 Розроблення бізнес-плану проекту

Для пред'явлення ТЕО та інвестиційного меморандуму майбутнього проекту потенційним інвесторам й учасникам проекту доцільно розробляти та використовувати його бізнес-план. Він є обов'язковою і стандартною (за формою й змістом) процедурою та документом, котрий використовують у передових країнах і компаніях світу для підтвердження концепції запланованої реалізації реального інвестиційного проекту. Цей бізнес-план уміщує основні характеристики такого проекту та має уніфіковану структуру, котра наведена в табл. 21.10.

Таблиця 21.10

Найменування показників	**Значення показників**			
	пропонований зразок	**той, що замінюється**	**кращий вітчизняний**	**кращий світовий**

Структура бізнес-плану інвестиційного) проекту

Розділ 1. Загальні відомості щодо проекту

1.1. Назва та сутність проекту.

1.2. Фінансові ресурси, необхідні для виконання проекту.

1.3. Термін окупності проекту.

1.4. Очікуваний прибуток.

1.5. Організаційно-правова форма реалізації проекту котрій надається перевага.

1.6. Бажана форма участі інвестора (учасника) в проекті.

1.7. Максимальна частка, що надається інвесторові в акціонерному капіталі.

1.8. Бажана (максимальна) ставка за кредит, термін і графік повернення.

1.9. Передбачувана форма гарантій за кредит.

Розділ 2. Опис інвестиційного проекту

2.1. Короткий опис товару.

2.2. Призначення та сфери застосування.

2.3. Основні особливості й відмінності проекту, що можуть забезпечити його комерційний успіх, технічний, економічний і соціальний ефект.

2.4. Технічні характеристики у зіставленні з аналогами:

2.5. Патентна ситуація проекту.

2.6. Структура виробу, ключові проблеми.

2.7. Фактори невизначеності одержання результату й засоби її зниження.

Розділ 3. Оцінка ринку та конкурентоспроможності продукції

3.1. Ємність ринку.

3.2. Конкуренція.

3.3. Передбачувана ціна товару.

3.4. Плановий обсяг продажів і передбачувана частка ринку:

• канали збуту:

• обсяг збуту та часовий графік, його зміни у натуральному і вартісному вимірі:

а) нової продукції:

– на внутрішньому ринку:

Найменування продукції	Передбачуваний обсяг продажів за роками				
	усього	1-й	2-й	3-й	4-й

– на зовнішньому ринку:

Найменування продукції	Передбачуваний обсяг продажів за роками				
	усього	1-й	2-й	3-й	4-й

б) продукції, яка випускається на сьогодні:

– на внутрішньому ринку:

Найменування продукції	Передбачуваний обсяг продажів за роками				
	усього	1-й	2-й	3-й	4-й

– на зовнішньому ринку:

Найменування продукції	Передбачуваний обсяг продажів за роками				
	усього	1-й	2-й	3-й	4-й

Примітка до п. 3.4: Обсяг продажів позначається у натуральних і вартісних показниках на визначену дату реалізації (відповідно тис. од. / млн грн). Також можна визначити рівень завантаження наявних потужностей.

Розділ 4. Стан робіт за проектом і можливості (план) виробництва

4.1. Сутність освоєння пропонованої до виробництва продукції.

4.2. Наявність документації по проекту.

4.3. Правове забезпечення проекту.

4.4. Виконання робіт за проектом.

4.5. Наявність виробничих площ і земельних ділянок (під проект).

4.6. Необхідні закупівлі устаткування.

4.7. Характеристики сировинної та енергетичної бази, забезпечення комплектуючими виробами й напівфабрикатами.

4.8. Забезпеченість трудовими ресурсами та іншим персоналом.

4.9. Особливі умови реалізації й обмеження щодо проекту.

4.10. Передбачувана виробнича схема реалізації проекту:

• наявність організацій (підприємств) – співвиконавців;

• порядок взаємодії й взаєморозрахунків із співвиконавцями, не операційні зв’язки;

• транспортна схема (логістика).

4.11. Основні етапи й календарний графік реалізації проекту.

4.12. Найважливіші заходи щодо реалізації проекту.

4.13. Найближчі строки щодо розгортання робіт за проектом.

4.14. Можливі заходи щодо подолання вузьких місць.

Розділ 5. Фінансовий план

5.1. Структура собівартості товару (тис. грн / тис. дол. США):

Статті витрат	**Динаміка собівартості за періодами (кварталами, роками)**				
	1-й	**2-й**	**3-й**	**4-й**	**…**

5.2. Ціна товару (на внутрішньому та зовнішньому ринках).

5.3. Витрати, їх структура та фінансові потоки (тис. грн / тис. дол. США):

Статті доходів / витрат	**Усього**	**Періоди**				
		1-й	**2-й**	**3-й**	**4-й**	**…**
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
1. Надходження						
у тому числі: • обсяг продажів • інші надходження						
2. Витрати						
у тому числі: • устаткування та технології • сировина й матеріали • енергія • НД і ДКР • підготовка кадрів • витрати на інвестиційний проект • інші витрати (постатейно)						
3. Прибуток / витрати до оподаткування						
4. Податки на прибуток						
5. Прибуток / витрати після оподаткування						

Розділ 6. Характеристика підприємства, що реалізує проект

6.1. Повна назва підприємства.

6.2. Організаційно-правова форма.

6.3. Статутний капітал (фонд) і структура активів.

6.4. Характеристика основних виробничих фондів.

6.5. Технічний рівень і характеристика продукції, яка випускається на сьогодні:

Найменування основної продукції	**Річний випуск, тис. грн (тис. дол. США)**		**Частка експорту за вільно конвертованою валютою в поточному році**
	поточний рік	**попередній рік**	
1			
...			
Усього			

6.6. Фінансовий стан підприємства:

• матеріали аудиторських висновків;

• обіг за останні три роки:

– 20… рік;

– 20… рік;

– 20… рік;

• прибуток після оподаткування за звітний рік і останні три квартали, тис. грн.:

– 20… рік;

– 1-й квартал;

– 2-й квартал;

– 3-й квартал;

• коефіцієнт співвідношення позичкових і власних коштів;

• коефіцієнт абсолютної ліквідності (як додатки до всього розділу подаються зведений баланс та інші звітні документи, що підтверджують наведені дані).

6.7. Кількість працівників підприємства.

6.8. Характеристика науково-технічного рівня виробництва.

6.9. Місце розміщення виробництва.

6.10. Відомості про керівника підприємства.

6.11. Юридична і поштова адреси підприємства.

6.12. Контактні відомості.

6.13. Банківські реквізити.

Розділ 7. Дані про розробників проекту

7.1. Відомості про організацію – розробника проекту.

7.2. Її юридична та поштова адреса, контактні відомості.

7.3. Відомості про розробників і керівників проекту.

Розділ 8. Наявні матеріали експертних висновків щодо проекту

Розділ 9. Інша інформація, котра не знайшла відображення в попередніх розділах і яку ініціатор проекту бажає викласти

Примітка: при підготовці попереднього бізнес-плану проекту особливу увагу необхідно звернути на такі питання:

1. Технологія.

• Який ключовий продукт або технологічний процес наявний у проекті (це допоможе вибрати відповідних фахівців для ретельного оцінювання технічної придатності і конкурентоспроможності проекту)?

• Чи була технологія розроблена для спеціального застосування?

• Чи довела вона свою життєздатність при застосуванні з комерційною метою?

• Чи була вона запатентована або чи може бути запатентована?

• Чи є дане підприємство єдиним власником прав на цю технологію

• Чи маєте Ви детальну інформацію про порівняльне місце Вашої технології стосовно кращих іноземних зразків?

• Чи існує продукт або технологічний процес ідентичного застосування за межами України?

• Чи маєте Ви інформацію про виробничу економію при застосуванні такої технології будь-де?

2. Придатність (привабливість) проекту.

• Чи є бажання отримати примірник Вашого виробничого плану і балансу?

• Слід очікувати, що можуть виникнути питання щодо уточнення деталей із таких тем:

а) ринок: обсяги, одиниці, зростання вартості, передбачувана частка на ринку (як внутрішньому, так і зовнішньому);

б) конкуренти: будь-яка інвестиційна структура (вітчизняна і закордонна) порівняно з Вами повинна мати оцінку за параметрами якості, технологій, собівартості та інших показників. Чи маєте Ви якісь переваги перед Вашими конкурентами? Як їх можна зберегти чи збільшити?

в) постачання: звідки надходить сировина, енергія, комплектуючі. Наскільки небезпечні та конкурентоспроможні джерела? Чи залишиться Ваш проект конкурентоспроможним, якщо ціни на сировину, енергію та комплектуючі зростуть до світового рівня?

г) організація: при організації нового проекту Вам повною мірою необхідно повернутися обличчям до ринку й урахувати інтереси споживачів, а не виробництва як такого. Наведіть бажану організацію виконання проекту і те, як вона буде відповідати вимогам, котрі ставлять перед нею нові ринки?

д) управління: яким чином Ви плануєте професійну підготовку персоналу, необхідну для успішної реалізації «під ключ» Вашого проекту?

е) людські ресурси: чи маєте Ви необхідних фахівців? Чи здатний Ваш персонал виконувати ті функції, котрі очікуються в процесі й після реалізації проекту?

ж) фінансова життєспроможність проекту в попередньому бізнес-плані має бути опрацьована особливо ретельно і містити винятково достовірні дані.

21.3.4 Експертиза проекту за його бізнес-планом та прийняття інвестиційного рішення

Уся передпроєктна інвестиційна документація (ТЕО, різні бізнес-плани, техніко-економічні розрахунки, ескізні проекти і пропозиції), на основі якої передбачають подальше розроблення та реалізацію унікальних інвестиційних проектів і програм у сфері будівництва, екології, розвитку промисловості та інших галузей економіки і/або залучення державних та іноземних інвестицій, підлягають обов’язковій державній та іншим видам експертизи відповідно до вимог ст. 8 і 15

Закону України "Про інвестиційну діяльність", ст. 7 Закону України "Про архітектуру", Постанови КМУ "Про порядок проведення державної експертизи інвестиційних проектів" від 09.06.2011 № 701, Постанови КМУ від 18.07.2012 № 684 "Про внесення змін до Постанови КМУ від 9.06.2011р. № 701 щодо порядку проведення державної експертизи інвестиційних проектів", Постанови КМУ "Про порядок затвердження інвестиційних програм і проектів будівництва та проведення їх комплексної державної експертизи" від 11.04.2002 № 483, наказу Мінекономрозвитку і торгівлі України щодо затвердження "Методики проведення державної експертизи інвестиційних проектів" від 13.03.2013 № 243, наказу МОН України щодо затвердження "Порядку проведення державної експертизи інвестиційних проектів" від 30.07.2013 № 1050 та інших нормативних актів.

Комплексна державна експертиза передпроєктної та іншої інвестиційної документації включає:

- державну технічну й інвестиційну експертизу;
- державну санітарно-гігієнічна експертизу;
- державну екологічну експертизу будівельних та інших проектів, об'єкти яких являють підвищену екологічну безпеку;
- державну експертизу стосовно пожежної безпеки;
- державну експертизу будівельних та інших інвестиційних проектів стосовно охорони праці й техніки безпеки на об'єктах виробничого призначення;
- державну експертизу інвестиційних програм і проектів, які стосуються питань енергозбереження та енергоефективності проектних рішень й об'єктів інвестування;
- державну експертизу інвестиційних проектів і програм щодо нового будівництва, реконструкції технічного переозброєння й розвитку об'єктів виробничого призначення стосовно протиаварійного захисту;
- державна експертиза інвестиційних та інших проектів і програм розвитку різних складних систем.

Проведення комплексної державної експертизи забезпечується, як правило, місцевими, регіоналами, галузевими та міжгалузевими службами Української інвестиційної експертизи за участі різних проектних, науково-дослідницьких та інших спеціалізованих організацій України та світу, а також із залученням провідних експертів, учених і фахівців різних інжинірингових фірм, вищих навчальних закладів тощо.

Крім комплексної державної експертизи попередні ТЕО і бізнес-плани можуть проходити й інші (спеціальні) види експертизи в Україні та закордоном, бути розглянуті в широких колах громадськості, наукові спільноти й бізнесу.

Загальний строк проведення експертизи, як правило, не повинний перевищувати 30-45 календарних днів.

Висновки комплексної державної або іншої експертизи складаються на основі спеціальних експертних та інших оцінок за окремими розділами ТЕО чи бізнес-плану

проекту і затверджуються відповідним керівником служби України інвестиційної експертизи. Для дуже складних загальнонаціональних, галузевих і/або регіональних інвестиційних проектів та програм в особливих випадках порядок проведення експертизи їх передпроектних обґрунтувань визначається відповідними розпорядженнями й наказами центральних і регіональних органів виконавчої влади, а за участі іноземних інвесторів (учасників) проекту – з урахуванням відповідних міждержавних та міжнародних угод.

Якщо в передпроектних обґрунтуваннях експертиза виявила помилки чи упущення, то проектна або інша інжинірингова організація – розробник цього обґрунтування повинна усунути виявленні недоліки до надання остаточного висновку експертизи.

На основі попередніх ТЕО, бізнес-планів, інвестиційних меморандумів державні, регіональні, місцеві органи влади, міжнародні та вітчизняні інвестори та інші учасники проекту спільно приймають рішення про їх утвердження, порядок реалізації та інвестиційне забезпечення щодо подальшого розроблення й виконання проекту «під ключ».

Світова практика свідчить, що експертиза (експертні оцінки) у випадку дотримання правильної методології її (їх) проведення на основі достовірної й усеосяжної інформації дозволяє прийняти обґрунтоване та якісне управлінське рішення. Критеріями достовірності є точність і відтворюваність результатів експертизи.

Експертиза бізнес-плану, як правило, має задовольняти такі вимоги:

- бути багатокритеріальною (максимальне врахування впливових факторів щодо ефективного ведення бізнесу чи отримання якісних кінцевих результатів проекту);
- мінімальна трудомісткість, уключаючи й експертизу проектних рішень;
- мінімальні витрати часу на проведення експертизи;
- максимальна об’єктивність, у тому числі за рахунок широкого залучення незалежних експертів, громадськості тощо;
- максимальна відповідність цілям проведення експертизи.

Під час проведення експертизи бізнес-плану (чи ТЕО) розв’язуються такі завдання:

- оцінювання міри відповідності попереднього бізнес-плану проекту його цілям і національним умовам здійснення проекту, його результатам, у тому числі з урахуванням вимог чинної нормативно-правової бази, державної й нормативної політики у сфері розвитку, реалізації бізнесових та інших проектів і програм, розв’язання соціальних та економічних проблем і питань;
- оцінювання повноти та релевантності наданої інформації, якості пропозицій і рішень з урахуванням найкращих світових стандартів, аналогів й досвіду;

- розроблення рекомендацій щодо залучення необхідної додаткової інформації, методів її збирання (отримання), а також напрямів користування та використання документа впродовж періодів реалізації проекту;
- створення підґрунтя необхідного інвестиційного рішення за проектом.

Експертне дослідження й оцінювання передпроектних пропозицій (ТЕО і бізнес-плану) повинні ґрунтуватися на таких критеріях їх комплексного оцінювання за відповідними розділами бізнес-плану:

1. Щодо вступу (короткого опису проекту): актуальність визначеної місії (головної ідеї) проєкту; рівень його деталізації; професійність його ініціаторів, авторів бізнес-плану і виконавців проекту; реальність джерел ресурсного забезпечення й фінансування.

2. Щодо опису товару, послуги чи видів діяльності: переваги споживацьких якостей, конкурентоспроможність, достатність умов щодо забезпечення якості.

3. Маркетинг: об'єктивність наведених характеристик ринку, галузі та підприємства; якість проведення сегментації ринку й аналізу конкурентного середовища, адекватність ринкових умов ціноутворення; обґрунтованість прогнозування попиту; достатність стимулюючих заходів щодо споживачів і якість реклами.

4. Фінансовий план: рівень оптимізації проектних витрат; реальність звіту про заходи; повнота звіту про рух грошових коштів; можливість досягнення бажаного рівня беззбитковості проекту; виправдання терміну (періоду) окупності проекту; забезпечення належного рівня прибутковості (рентабельності).

5. *Виробничий (комерційний) план:* наявність сучасних високих та енергоефективних (енергозберігаючих) технологій; достатність виробничого потенціалу; розв'язання інфраструктурних проблем, завдань і питань; розв'язання проблем і завдань щодо залучення (підготовки) висококваліфікованого (сучасного) персоналу; передбачення виробничих і комерційних зв'язків.

6. Організаційний план: забезпечення вичерпності, якості та сучасності (ефективності) заходів згідно з проектом; реальність і стислість термінів реалізації проекту; відповідність заходів проектним та реальним умовам.

7. Ризики: рівень визначення, оцінювання й урахування факторів ризику; достатність та адекватність передбачених заходів.

Комплексний підхід до аналізу (експертизи) бізнес-плану (попереднього ТЕО) дозволяють не тільки врахувати й оцінити багатоаспектність усього документа, а й представити цілі та вимоги різних учасників проекту, тобто передбачити на кожному етапі повний набір завдань для їх розв'язання (задоволення).

21.3.5 Комплексна оцінка ефективності майбутнього проекту

Ефективність проекту характеризується низкою показників, які відбивають співвідношення витрат і результатів з точки зору інтересів учасників цього проекту.

Показники ефективності проекту поділяються на такі групи:

- *комерційної (або фінансової) ефективності*, що враховують фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників і виконавців. Тому ця ефективність є найбільш важливою для інноваційних підприємств, котрі реалізують відповідні проекти;
- *бюджетної ефективності*, що відбивають фінансові наслідки здійснення проекту для державного, регіонального чи місцевого бюджетів;
- *економічної ефективності*, котрі враховують витрати та результати, пов'язані з реалізацією проекту, і які виходять за межі прямих фінансових інтересів безпосередніх учасників інноваційно-інвестиційного проекту, а також дозволяють вартісний вимір.

Порядок оцінювання та порівняння проектів

Оцінювання й порівняння різноманітних проектів (або варіантів того самого проекту) з метою визначення його економічних ефектів і вибору кращого з альтернатив виконуються з урахуванням таких показників: чистий дисконтований дохід (*ЧДД*) та інтегральний ефект ($E_{інт}$); індекс дохідності (*ІД*); внутрішня норма дохідності (*ВНД*); строк (або період) окупності (*СО* = $T_{ок}$); інших показників, що відбивають інтереси учасників і/або специфіку проекту.

1. *Чистий дисконтований дохід (ЧДД)* визначається як сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, зведена до початкового кроку (року початку реалізації проекту), тобто як перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами. *ЧДД* для постійної норми дисконту розраховується за формулою

$$E_{інт} = ЧДД = \sum_{t=0}^{T} \frac{(R_t - B_t)}{(1+d)^t}, \qquad (21.2)$$

де R_t і B_t – відповідно результати і витрати, що досягаються на *t*-му кроці розрахунку (в *t*-му році реалізації проекту); *T*– горизонт оцінювання проекту (загальна тривалість розрахункового періоду), що дорівнює номерові кроку розрахунку (року реалізації проекту), на якому відбувається його закриття (чи ліквідація); *d* – постійна норма дисконту, котра дорівнює прийнятній для інвестора нормі прибутку на капітал; $E_t = R_t - B_t$ – це ефект, який досягається на *t*-му кроці розрахунку.

Якщо при заданій нормі доходу ЧДД проекту:

- *позитивний* (*ЧДД* > *0*), то проект є ефективним. Чим більше *ЧДД*, тим проект ефективніший;
- *нульовий* **(***ЧДД* = 0**)** або *негативний* (*ЧДД* < 0), то проект є неефективним. У випадку його прийняття інвестори зазнають збитків.

На практиці часто застосовують модифіковану формулу визначення ЧДД. Для цього зі складу витрат B_t виключають капіталовкладення на *t*-му кроці (K_t) і через B_t^+ позначають інші витрати на *t*-му кроці (за умови, що до них не входять капіталовкладення). Тоді

$$ЧДД = \sum_{t=0}^{T} \frac{(R_t - B^+_t)}{(1+d)^t} - K \ , \qquad (21.3)$$

де K – сума дисконтованих капіталовкладень, яка дорівнює

$$K = \sum_{t=0}^{T} \frac{K_t}{(1+d)^t} \ . \qquad (21.4)$$

2. *Індекс дохідності (ІД)* являє собою відношення суми приведених ефектів до розміру капіталовкладень

$$ІД = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^{T} \frac{(R_t - B_t)}{(1+d)^t} \qquad . \qquad (21.5)$$

ІД тісно пов'язаний із ЧДД: якщо $ЧДД > 0$, то $ІД > 1$ і навпаки. Тобто при $ІД > 1$ проект буде ефективним, а при $ІД < 1$ – неефективним.

3. *Внутрішня норма дохідності ВНД* являє собою таку норму дисконту $d_{вн}$, за якої величина приведених ефектів дорівнює приведеним капіталовкладенням, тобто коли $ЧДД = 0$. $ВНД = d_{вн}$ є рішенням рівняння

$$\sum_{t=0}^{T} \frac{(R_t - B^+_t)}{(1+d)^t} = \sum_{t=0}^{T} \frac{K_t}{(1+d)^t} \ . \qquad (21.6)$$

Після визначення внутрішньої норми дохідності $ВНД = d_{вн}$ її порівнюють із бажаною для інвестора нормою доходу на інвестований у проект капітал.

Якщо *ВНД* дорівнює або перевищує необхідну інвесторові норму доходу на капітал, інвестиції в цей проект є виправданими, тобто можна розглядати питання про прийняття цього проекту. В іншому випадку інвестор може відмовитися від участі в проекті.

4. *Строк (період) окупності проекту* $СО = T_{ок}$ визначає мінімальний період часу від початку реалізації проекту, за межами якого його сукупний чистий дисконтований дохід *ЧДД* (або інтегральний ефект $E_{ін}$) стає позитивним і залишається таким надалі.

Порядок визначення строку окупності $СО = T_{ок}$ залежить від рівномірності розподілу прогнозованих інвестиційних доходів при реалізації проекту.

Якщо прибуток по роках розподілений рівномірно, то

$$СО = \frac{K}{Д}, \qquad (21.7)$$

де K – одноразові капіталовкладення; $Д$ – щорічний прибуток від капіталу.

У загальному випадкові, при нерівномірному розподілі прибутку й урахуванні зміни вартості грошей у часі шляхом їх дисконтування, строк окупності проекту $СО = T_{ок}$ визначається за формулою

$$СО = T_{ок} = T_в + \frac{ІВ_{Tв}}{ЧДД_{Tв}} \ , \qquad (21.8)$$

де $T_в$ – кількість цілих років (кроків розрахунку) до чергового року повного відшкодування інвестиційних витрат; $ІВ_{Tв}$ – невідшкодована частка інвестиційних

витрат на початку чергового року (кроку) повернення інвестиційних витрат; $ЧДД_{Тв}$ – сума чистого дисконтованого доходу чергового року (кроку) розрахунку.

5. У деяких випадках при оцінюванні інноваційно-інвестиційних проектів визначають коефіцієнт ефективності інвестицій *КЕІ*, що є аналогією розрахунку рентабельності інвестицій. Коефіцієнт *КЕІ* може визначатися як із дисконтуванням грошових потоків (витрат і доходів), так і без цього. Для останнього випадку цей показник ураховує часову складову грошових потоків, тобто:

- розрізнює проекти не з однаковою сумою середньорічного прибутку, а з сумою, котра змінюється по роках;
- не робить різниці між проектами, що мають однакову суму прибутку, але генеровану протягом різних періодів.

За цим методом (без дисконтування грошових потоків) *КЕІ* визначається так:

$$КЕІ = \frac{ЧП}{К - ЛВ}, \tag{21.9}$$

де *ЧП* – чистий прибуток (балансований прибуток за винятком відрахувань до бюджету); *ЛВ* – ліквідаційна вартість проекту.

Більш доцільним є розрахунок *КЕІ* з урахуванням дисконтування грошових потоків за формулою

$$КЕІ = \frac{\sum_{t=0}^{T} ЧП_t \cdot \frac{1}{(1+d)^t}}{\sum_{t=0}^{T} К_t \cdot \frac{1}{(1+d)^t}} \quad . \tag{21.10}$$

Якщо припускається наявність залишкової або ліквідаційної вартостей (*ЛВ*) проекту, то їх оцінка має бути також врахована.

Особливості аналізу комерційної ефективності проекту

Як уже зазначалося, *комерційна ефективність (фінансове обґрунтування) проекту* визначається співвідношенням фінансових витрат та результатів, які забезпечують необхідну норму дохідності для його основних учасників, насамперед для самого інноваційного підприємства. Комерційна ефективність може розраховуватися як для всього проекту в цілому, так і для окремих учасників з урахуванням їх вкладів. *При здійсненні проекту виділяють три види діяльності:* інвестиційну; операційну; фінансову. У межах кожного виду діяльності й в кожному періоді здійснення проекту (на кожному кроці розрахунку) спостерігається потік коштів: приплив ($П_{i(t)}$) і відтік ($В_{i(t)}$), тобто утворюється певний грошовий потік, що як різниця між припливом та відтоком ($І_{i(t)}$) визначається за формулою

$$І_{i(t)} = П_{i(t)} - В_{i(t)}, \ i = 1, 2, 3, \ldots \tag{21.11}$$

1. *Потік реальних грошей* $Ф_{(t)}$ – це різниця між припливом і відтоком коштів від інвестиційної та операційної діяльності в кожному періоді реалізації проекту (на кожному кроці розрахунку)

$$\Phi(t) = \left[П_1(t) - B_1(t)\right] + \left[П_2(t) - B_2(t)\right] = \Phi_1(t) + \Phi^+(t), \qquad (21.12)$$

де $\Phi_{(t)}$ – ефект, що досягається на *t*-ому кроці, тобто він є аналогом $(R_t - B_t)$ (тут R_t і B_t – відповідно результати й витрати, що досягаються та здійснюються на *t*-му кроці); T – горизонт розрахунку, котрий дорівнює номерові кроку, на якому здійснюється ліквідація об'єкта.

2. *Сальдо реальних грошей C(t)* – різниця між припливом і відтоком коштів від усіх трьох видів діяльності (також на кожному кроці розрахунку)

$$C(t) = \sum_{i=1}^{3}\left[П_i(t) - B_i(t)\right] = \Phi_1(t) + \Phi^+(t) + \Phi_3(t). \qquad (21.13)$$

Основні складові потоку (і сальдо) реальних грошей наведені у табл. 21.11-21.14.

Потік реальних грошей *від інвестиційної діяльності* охоплює види доходів і витрат, розподілених за періодами (кроками) розрахунку в табл. 21.11. Потік реальних грошей *від операційної діяльності* охоплює види доходів і витрат, що наведені в табл. 21.12. Потік реальних грошей *від фінансової діяльності* охоплює види доходів і витрат, які наведені в табл.21.13. Розрахунок чистого потоку реальних грошей на стадії ліквідації об'єкта наведений у табл. 21.14 (з поясненням до неї).

Таблиця 21.11

Потік реальних грошей від інвестиційної діяльності

№	Найменування показника	Значення показника за кроками розрахунку					
		крок 0		крок 1	…	крок *t*	ліквідація
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Земля	B^*					
2	Будівлі, споруди	$П^*$					
		B^*					
3	Машини та устаткування, передавальні пристрої	$П^*$					
		B^*					
4	Нематеріальні активи	B^*					
		$П^*$					
5	Усього: вкладення в основний капітал	B^*					
		$П^*$					
6	Приріст оборотного капіталу	B^*					
		$П^*$					
7	Усього інвестицій	B^*					
		$П^*$					

* Під знаком *«B»* позначаються витрати (на придбання активів і зростання оборотного капіталу), що враховуються зі знаком «–», під знаком *«П»* – надходження (від їх продажу та зменшення оборотного капіталу), які враховуються зі знаком «+». При цьому:

рядок (5) = (1) + (2) + (3) + (4);

$\Phi_1(t)$ = рядок (7) = (5) + (6).

Ліквідація належить до графи «крок *t*».

3. *Чиста ліквідаційна вартість об'єкта* (чистий потік реальних грошей на стадії ліквідації об'єкта) визначається на основі даних, наведених у табл. 21.14.

Порядок оцінювання ліквідаційної вартості об'єкта при ліквідації його на t-му кроці (першому кроці за межами встановленого для об'єкта строку служби) *є таким:*

- ринкова вартість елементів об'єкта оцінюється незалежно, виходячи з тих змін, які оцінюються в районі його розташування;
- балансова вартість об'єкта на кроці *t* визначається як різниця між початковими витратами (рядок 2) та нарахованою амортизацією (рядок 3), тобто рядок 4 = рядок 2 – рядок 3. При цьому величина амортизації визначається з табл. 21.12;

Таблиця 21.12

Потік реальних грошей від операційної діяльності

№	Найменування показника	Значення показника за кроками розрахунку				
		крок 0	крок 1	крок 2	…	крок *t*
1	2	3	4	5	6	7
1	Обсяг продаж					
2	Ціна					
3	Виручка (3 = 2 · 1)					
4	Позареалізаційні доходи					
5	Змінні витрати*					
6	Постійні витрати*					
7	Амортизація будівель**					
8	Амортизація устаткування**					
9	Відсотки за кредитами					
10	Прибуток до відрахування податків					
11	Податки і збори					
12	Чистий дохід (12 = 10 – 11)					
13	Амортизація (13 = 7 + 8)					
14	Чистий приплив від операцій (14 = 12 + 13)					

* Розподіл витрат на постійні та змінні виконується відповідно до їх переліку.

** Окреме врахування амортизації по будівлях і устаткуванню визначається його прив'язкою до чистої ліквідаційної вартості.

При цьому:

$Ф_2(t) = Ф+(t)$ = рядок 14;

рядок 10 для проекту в цілому = (3) + (4) – (5) – (6) – (7) – (8);

рядок 10 для реципієнта = (3) + (4) – (5) – (6) – (7) – (8) – (9).

- приріст вартості капіталу (рядок 6) належить до землі й визначається як різниця між ринковою (рядок 1) і балансовою (рядок 4) вартістю майна.
- операційний дохід (збитки), що відображається у рядку 7, належить до всіх інших елементів капіталу (крім землі), котрі реалізуються окремо, тобто рядок 7 = = рядок 1 – (рядок 4 + рядок 5);

- чиста ліквідаційна вартість кожного елемента являє собою різницю між ринковою ціною та податками, які нараховуються на приріст залишкової вартості капіталу й доходи від реалізації майна, тобто рядок 9 = рядок 1 – рядок 8.

Необхідно мати на увазі, що коли за рядком 7 табл. 21.14 відображаються збитки, то за рядком 8 податок також відображається зі знаком "–", а тому його значення *додається до ринкової вартості.*

Таблиця 21.13

Потік реальних грошей від фінансової діяльності

№	Найменування показника	Значення показника за кроками розрахунку				
		крок 0	крок 1	крок 2	…	крок *t*
1	2	3	4	5	6	7
1	Власний капітал (акції, субсидії та ін.)					
2	Короткострокові кредити					
3	Довгострокові кредити					
4	Сплата заборгованості за кредитами					
5	Виплати дивідендів					
6	Сальдо фінансової діяльності					
При цьому: для проекту в цілому $Ф_З\ (t)$ = рядок 6 = (1) + (2) + (3) – (4); для вільних коштів реципієнта $Ф_З\ (t)$ = рядок 6 = (1) + (2) + (3) – (4) – (5).						

Таблиця 21.14

Чиста ліквідаційна вартість об'єкта

№ з/п	Найменування показника	Земля	Будівлі та споруди	Машини та устаткування	Усього
1	2	3	4	5	6
1	Ринкова вартість				
2	Витрати (табл. 21.11)				
3.	Наявність амортизації (табл. 21.12)				
4	Балансова вартість на *Т-му* кроці				
5	Витрати на ліквідацію				
6	Дохід від приросту вартості капіталу (землі) (6 = 1 – 4)				
7	Операційний дохід (збитки) (7 = 1– 4 – 5)				
8	Податки				
9	Чиста ліквідаційна вартість (9 = 1 – 8)				

Обсяг чистої ліквідаційної вартості відображається за розділом 9 табл. 21.14 у графі «Всього». Він записується також у табл. 21.11, рядок 7, графу «ліквідація» зі знаком «+», якщо чиста ліквідаційна вартість позитивна (доходи більше від витрат), і зі знаком «–», якщо вона негативна (від'ємна).

При фактичному застосуванні формул для визначення потоку та сальдо реальних грошей необхідно визначити значення, що розміщені у відповідних рядках табл. 21.11-21.14. У той же час, якщо у проекті передбачені реінвестиції вільних коштів (наприклад, їх розміщення на депозитні вклади), значення графи «крок *t*» рядка 4 у табл. 21.12 може залежати від діяльності не тільки на *t*-му кроці, а й на попередніх кроках.

У цьому випадку для визначення потоку реальних грошей використовується сальдо накопичених реальних грошей.

4. *Сальдо накопичених реальних грошей C(t)* визначається як

$$C(t) = \sum_{t=0}^{T} c(t). \tag{21.14}$$

Поточне сальдо реальних грошей *c(t)* визначається за формулою

$$c(t) = C(t) - C(t-1). \tag{21.15}$$

Потік реальних коштів розраховується за формулою

$$\Phi(t) = c(t) + \Phi_3(t). \tag{21.16}$$

Позитивне *C(t)* становить *вільні кошти* на *t*-му кроці і не повинне набувати від'ємні значення.

Для розрахунку сальдо накопичених реальних грошей на *t*-му кроці необхідно до розрахованого раніше значення цього сальдо на *(t-1)*-му кроці, перерахованому з урахуванням результату реінвестицій вільних коштів (наприклад, виплати банківського відсотка від поточних вкладів), додати надходження, що входять у *П(t)* і відняти всі витрати (виплати) на *t*-му кроці, що входять у *В(t)*. Тобто розраховується сума значень, яка дорівнює {рядок 7 табл. 21.11 + [рядок 3 + частина рядка 4, що залежить від діяльності безпосередньо на *t*-му кроці, – рядки (5 + 6 + 9 + 11)] табл. 21.12 + рядок 6 табл. 21.13}.

Початкове значення *C* приймається таким, що дорівнює реальному значенню поточного рахунку учасника проекту на початковий момент.

Ураховуючи наявність кризових явищ в Україні, велику складність прогнозування стратегічних та довготривалих (на 5-10 років і більше) показників її розвитку виникають значні проблеми не тільки в обґрунтуванні економічної ефективності різних програмно-проектних заходів, а й привабливості інвестицій у довготривалі програми розвитку підприємств, великі інноваційні, будівельні та інші види проектів.

Тому поряд із проведенням дієвих реформ на шляху інтеграції України до ЄС, забезпеченням швидкої макроекономічної стабілізації, що в першу чергу залежить від реальної політики керівництва держави, представники бізнесу та корпоративного

менеджменту в процесі розроблення ТЕО і бізнес-планів щодо втілення стратегічних заходів, крім визначених вище загальних показників економічної ефективності проектів і програм, повинні доповнювати обґрунтування їх інвестиційної привабливості включенням до них низки стратегічних планів та процедур щодо залучення фінансових ресурсів, визначення джерел їх надходження, а також дивідендною політикою суб'єкта господарювання. При цьому в процесі розв'язання питання щодо реалізації конкретного проекту чи програми необхідно керуватися нижньою границею прибутковості від інвестицій (нормою прибутку). Також потрібно розрахувати й точку беззбитковості бізнес-діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням реалізації його проектів і програм. Як відомо, ця точка визначається обсягом реалізації нової продукції (або інших комерційних результатів проекту), при якому покриваються всі витрати на проведення програмно-проектних заходів.

Як підсумок розглянутих вище рекомендацій можна визначити, що обґрунтування економічної ефективності проекту чи програми й вибір форм та джерел їх інвестування є одною з найважливіших проблем, яка одночасно повинна розв'язуватися як основними учасниками та розробниками проекту, так й інвесторами, котрі мають бажання вкладати свої кошти та інші ресурси в проектно-програмні заходи.

Приклад оцінювання фінансово-економічної ефективності проекту

Приклад 21.1

Умова. Продукція підприємства, яке виготовляє будівельні конструкції, є конкурентоспроможною на українському ринку. Це дає можливість керівництву розглядати інноваційно-інвестиційний проект збільшення продуктивності підприємства за рахунок створення нового, сучасного виробництва з випуску інноваційної (нової) високоякісної продукції.

Якщо буде прийнято позитивне рішення про розширення виробництва, то випуск такої продукції можна буде почати через 1 місяць (у розрахунках затримку можна не враховувати).

Реалізація проекту потребує:

1. Додаткових інвестицій на :

1.1. Придбання нової технологічної лінії, вартість якої 110000 євро.

1.2. Збільшення оборотного капіталу на 20000 євро.

2. Підвищення експлуатаційних витрат за рахунок:

2.1. Найму на роботу додаткового персоналу для обслуговування нової лінії. Витрати на оплату праці робітників у перший рік становитимуть 45000 євро і будуть зростати на 2500 євро щорічно.

2.2. Придбання сировини для виробництва нової кондитерської продукції потребує для першого року роботи лінії 58000 євро витрат, а в наступні роки ці витрати будуть зростати на 6100 євро щорічно.

2.3. Інших додаткових щорічних витрат, які будуть становити 2200 євро на рік.

Обсяг випуску нової продукції у першому році реалізації проекту становитиме 33000 одиниць, у 2-му – 35000, в 3-му – 38000, в 4-му – 36000 і в 5-му – 35500 одиниць.

Ціна реалізації одиниці нової продукції для першого року становитиме 5,5 євро/од. і буде далі щорічно зростати на 0,5 євро/од.

Тривалість життєвого циклу проекту визначається періодом експлуатації устаткування (нової технологічної лінії) і становить 5 років. Амортизація здійснюється рівними частинами протягом визначеного періоду експлуатації устаткування (лінії). За 5 років ринкова вартість цього устаткування складатиме 12% від початкової вартості. Витрати на ліквідацію становитимуть 7% від ринкової ціни устаткування через 5 років.

Для придбання устаткування (нової технологічної лінії) необхідно буде взяти довготривалий кредит, що дорівнює вартості устаткування, під 25% річних терміном на 5 років. Повернення основної суми кредиту виконується рівними частинами, починаючи з другого року реалізації проекту (виплати здійснюються в кінці року).

Приміщення та виробничі площі для нової технологічної лінії на підприємстві є в наявності (тому їх ціна з метою спрощення завдання в розрахунку не враховується). Інші витрати компенсуються за рахунок власних коштів підприємства.

Норма доходу на капітал для подібних проектів на підприємстві становить 20%. Із метою спрощення розрахунків приймаємо, що всі виплати (платежі) виконуються в кінці відповідного року реалізації проекту.

Ставка податку на прибуток приймається такою, яка дорівнює 26%.

Використовуючи теоретичні та методологічні знання про розрахунок комерційної (фінансової) ефективності проекту, необхідно визначити :

1. Ефекти від інвестиційної, операційної та фінансової діяльності (за проектом).
2. Потік реальних грошей.
3. Сальдо реальних грошей.
4. Чисту ліквідаційну вартість устаткування (технологічної лінії).
5. Сальдо накопичених реальних грошей.
6. Основні показники економічної ефективності проекту:

- чистий дисконтований дохід *ЧДД*;
- індекс дохідності *ІД*;
- внутрішню норму дохідності *ВНД*;
- строк (період) окупності $СО = Т_{ок}$;

7. Дати висновок про прийняття чи відхилення проекту.

Розв'язання

Визначаємо економічні ефекти від інвестиційної, операційної та фінансової діяльності (відповідно табл. 21.15-21.17). Одночасно в табл. 21.17 розраховуємо потік і сальдо реальних грошей.

Таблиця 21.15

Інвестиційна діяльність, у.о.

№	Показники	Значення показника на *t*-му кроці (за роками реалізації проекту)				
		1	2	3	4	5
1	Обсяг продажів, од.	33000	35000	38000	36000	35500
2	Ціна у.о.	5,5	6,0	6,5	7,0	7,5
3	Виторг, у.о. (р.1 · р.2)	181500	210000	247000	352000	266250
4.	Оплата праці робітників, у.о.	45000	47500	50000	52500	55000
5	Матеріали та сировина, у.о.	58000	64100	70200	76300	82400
6	Постійні витрати, у.о.	2300	2300	2300	2300	2300
7	Амортизація устаткування = = 110000 у.о.: 5 років = = 22000 у.о./рік	22000	22000	22000	22000	22000
8	Відсотки за кредит (*), у.о.	27500	27500	20625	13750	6875
9	Усього витрат (до виплати кредитів) (р.4 + р.5 + р.6 + + р.7 + р.8), у.о.	154800	163400	165125	166850	168575
10	Балансовий прибуток (до виплати податків) (р.3 – р.9), у.о.	26700	46600	81875	85150	97925
11	Податок на прибуток (26% від р.10), у.о.	6942	12116	21288	22139	25461
12	Очікуваний чистий прибуток, що проєктується (р.10 – р.11), у.о.	19758	34484	60587	63011	72464
13	Чистий приплив грошей від операційної діяльності (р.7 + р.12), у.о.	41758	56484	82547	85011	94464

Примітка: *(*) Чиста ліквідаційна вартість устаткування (технологічної лінії) становить 9084 у.о. (див. р. 9 табл. 21.18).*

Таблиця 21.16

Операційна діяльність, у.о.

№	Показники	Значення показника на *t*-му кроці (за роками реалізації проекту)				
		1	2	3	4	5
1	Технологічна лінія, у.о	–110000	0	0	0	9084 (*)
2	Приріс оборотного капіталу, у.о.	–20 000	0	0	0	0
3	Усього інвестицій (р.1 + р.2), у.о.	–130000	0	0	0	9084

*(*) **Примітка**. Відсотки за кредити (в рядку 8) розраховуються відповідно до умов кредитування (умов цього завдання) :*

- *для 1-го року = 110000 · (25% : 100%) = 27500 у.о.;*
- *для 2-го року = 110000· (25% : 100%) = 27500 у.о.;*
- *для 3-го року = (110000 – 27500) · (25% : 100%) = 20625 у.о.;*

- *для 4-го року = (110000 – 27500 – 27500) · (25% :100%) = 13750 у.о.;*
- *для 5-го року = (110000 – 27500 – 27500 – 27500)· (25% : 100%) = 6875 у.о.*

Таблиця 21.17

Фінансова діяльність, у.о.

№	Показники	Значення показника на *t*-му кроці (за роками реалізації проекту)				
		1	2	3	4	5
1	Власний капітал, у.о.	20000	0	0	0	0
2	Довгостроковий кредит, у.о.	110000	0	0	0	0
3	Сплата заборгованості (тіла кредиту, відповідно до умов кредитування цього завдання), у.о.	0	–27500	–27500	–27500	–27500
4	Сальдо фінансової діяльності (р.1 + р.2 + р.3), у.о.	130000	–27500	–27500	–27500	–27500
5	Потік реальних грошей (р.3 табл.21.15 + р.13 табл.21.16), у.о.	–88242 (*)	56484	82587	85011	103548 (**)
6	Сальдо реальних грошей (р.4 + р.5 цієї таблиці), у.о.	41758	28984	55087	57511	76048
7	Сукупне сальдо накопичених реальних грошей, у.о.	41758	70742 (41758+ +28984)	125889 (70742+ +55087)	183340 (125829+ +57511)	259388 (183340+ +76048)

Примітка *. У розрахунках визначаємо: (*)= – 130000 + 41758 = – 88242 у.о.; (**)= 9084 + 94464 = 103548 у.о.*

2. *Визначаємо чисту ліквідаційну вартість устаткування (технологічної лінії) (див. табл. 21.18).*
3. *3. Розраховуємо економічну ефективність проекту (табл. 21.19).*
4. *3.1. Визначаємо показники чистого дисконтованого доходу ЧДД , внутрішньої норми дохідності ВНД, строку окупності СО та індексу дохідності ІД проекту.*

Таблиця 21.18

Розрахунок чистої ліквідаційної вартості устаткування, у.о.

№	Показники	Значення показника
1	Вид устаткування	Технологічна лінія
2	Балансова вартість (на час ліквідації), у.о. (12% від р.1 табл. 21.15)	13200
3	Витрати на придбання, у.о.	110000
4	Амортизація, у.о.	110000
5	Балансова вартість на час ліквідації (р.3 – р.4)	0
6	Витрати на ліквідацію (зідно з умовами цього завдання: 7% від р.2 = (7% : 100%) · 13200 = 924 у.о.	924
7	Операційний прибуток (р.2 – р.6), у.о.	12276
8	Податок на прибуток (26% від р.7)	3192
9	Чиста ліквідаційна вартість (р.7 – р.8), у.о.	9084

Таблиця 21.19

Показники ефективності проекту, у.о.

№	Показники	Значення показника на *t*-му кроці (за роками реалізації проекту)				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Ефект від інвестиційної діяльності (р.3 табл. 21.15), у.о.	–130000	0	0	0	9084
2	Ефект від операційної діяльності (р.13 табл. 21.16), у.о.	41758	56484	82587	85011	94464
3	Потік реальних грошей (р.5 табл. 21.17), у.о.	–88242	56484	82587	85011	103548
4	Чистий прибуток (р.12 табл. 21.16), у.о	19758	34484	60587	63011	72464
5	Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту d = 20% = 0,2	0,83	0,69	0,58	0,48	0,4
6	Дисконтований потік реальних грошей (гр.3· гр.5), у.о.	–73241	38974	47900	40805	41419
7	Дисконтований потік чистого прибутку (гр.4 · гр.5), у.о.	16399	23794	35140	30341	28986

Тоді з урахування даних табл. 21.19 визначаємо:

- *ЧДД* = –73241 + 38974 + 47900 + 40805 + 41419 = 95857 у.о.;
- *ВНД* розраховуємо із рівняння

$$-88241+\frac{56484}{1+ВНД}+\frac{82587}{(1+ВНД)^2}+\frac{85011}{(1+ВНД)^3}+\frac{103548}{(1+ВНД)^4}=0$$ і отримуємо

ВНД = 0,73 = 73%.

- Для розрахунку строку окупності проекту *СО* спочатку за допомогою даних р.6 табл. 21.19 визначаємо сукупний дисконтований потік реальних грошей на кінець кожного року його реалізації. Розрахунок виконуємо до того року, коли цей сукупний потік стане > 0 :

t_1 = 1 р.; $\sum_{t=0}^{1} ЧДД_t = -73241$ у.о. < 0;

t_2 = 2 р.; $\sum_{t=0}^{2} ЧДД_t = -73241 + 38374 = -34867$ у.о. < 0;

t_3 = 3 р.; $\sum_{t=0}^{3} ЧДД_t = -34867 + 47900 = +13033$ у.о. > 0;

тоді строк окупності $СО = 2 + \frac{|-34847|}{47900} = 2{,}73$ роки ;

- $ІД = 1 + \frac{95857}{110000 - 9084 \cdot 0{,}4} = 1{,}9.$

3.2. Загальний висновок про проект.

Відповідно до проведених розрахунків ефективності проекту визначаємо, що: *ЧДД* = 95857 у.о. > 0; *ВНД* = 73% > *WACC* = 20% (норма доходу на капітал для подібних проектів, яка за умовою становить WACC = 20%); *СО* = 2,73 р. < $Т^{пл}_{заг}$ = 5

р. (запланований період загальної реалізації проекту за умовою завдання становить 5 років); *ІД* = 1,9 > 1, а сальдо накопичених реальних грошей > 0 для кожного періоду реалізації проекту. Ці дані свідчать, що проект є ефективним і може бути успішно реалізованим.·

21.3.6 Розробка та впровадження нових видів будівельної продукції, машин і технологій

Можна стверджувати, що *будь-яка новостворена будівельна продукція* – нові будівлі і споруди, методи їх зведення та технології виконання робіт, будівельні машини і механізми, матеріали, конструкції та вироби, котрі мають принципово нові якості – *все це інноваційні продукти*, які можуть бути або принципово новими виробами, або комбінацією нових елементів, процесів, пристроїв, механізмів без зміни самого продукту.

Цілі інноваційних процесів можна спрямувати до:

• формування нового технічного рішення завдання зі створення певного винаходу;

• проведення науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт (НД та ДКР) зі створення певних інновацій;

• налагодження серійного (промислового) виробництва продукції;

• комерціалізації інноваційної продукції (паралельної підготовки до реалізації та її збуту);

• виведення та реалізація нового товару на відповідні ринки;

• закріплення на нових ринках шляхом постійного вдосконалення технології, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

Інноваційна діяльність сучасних будівельних компаній є постійним інтегрованим процесом, який реалізують маркетингові, інжинірингові та інші підрозділи підприємств, або за рахунок залучення вітчизняної та закордонної університетської й академічної науки, науково-технічних центрів, різних інвесторів й інноваторів, створення спільних підприємств та проектів, застосування трансферу новітніх технологій, обладнання та інших інновацій в Україну.

Основні етапи інноваційного процесу являють собою:

Етап 1. Систематизація ідей, що з’являються, збір інформації про:

• технологічні зміни на ринках, нововведення, які виходять з інжинірингових підрозділів, служб маркетингу підприємств та організацій, збутових підрозділів будівельних компаній, від торгових посередників і постачальників, кінцевих споживачів у формі побажань, вимог та рекомендацій;

• потенційні можливості компанії щодо розроблення та освоєння продукції з урахуванням наявних і очікуваних ризиків;

• цільові ризики та довготривалі тенденції їх розвитку.

Етап 2. Відбір виявлених ідей і формування ідеї та концепції нового продукту:

• визначення можливостей і реальних умов реалізації ідеї;

• встановлення рівня технологічної єдності нових та існуючих виробів;

• встановлення відповідності нової продукції іміджу компанії, її стратегії та програмі розвитку;

• визначення патентної чистоти майбутнього виробу.

Етап 3. Аналіз економічної ефективності нового продукту – розроблення маркетингової програми:

• технічна (науково-дослідницька та проектно-конструкторська) розробка продукту, коли всі ідеї набувають форму нового проекту;

• визначення техніко-економічних характеристик продукту, оцінка його якостей і споживчих властивостей;

• оцінювання потенційно ринкового попиту й обсягів продаж;

• визначення витрат (інвестицій) для створення та освоєння випуску нової продукції, її строків окупності тощо;

• оцінювання наявності необхідних ресурсів для промислового виробництва нової продукції з позицій технологічних схем, потрібних машин й обладнання, сировини і матеріалів, наявного персоналу, фінансових можливостей;

• встановлення строків освоєння виробництва нової продукції та виходу з нею на ринок (оцінка економічних параметрів комерціалізації у визначені строки);

• аналіз й оцінювання рентабельності виробництва нової продукції, розроблення маркетингової програми щодо її комерціалізації.

Етап 4. Створення нового продукту (товару):

• розробка конкретної програми (планів) розвитку нової продукції з розподілом обов’язків, повноважень і відповідальності в підрозділах компанії;

• створення прототипу (експериментального зразка) і проведення технічних випробувань для перевірки всіх властивостей, включаючи визначення експлуатаційних та екологічних характеристик;

• встановлення найменування товару, його товарного знаку, оформлення, пакування і маркування.

Етап 5. Тестування (пробний маркетинг) товару на ринку:

• тестування на обмеженому ринку протягом не менше ніж 3 місяці за параметрами ціни та іншими комерційними показниками (надання знижок, кредитних послуг тощо);

• вибір оптимальних каналів реалізації;

• вибір засобів і форм реклами;

• організація фірмового технічного та іншого сервісу.

Етап 6. Прийняття рішення про впровадження нового виробу до промислового виробництва на основі:

• комерційного обґрунтування нововведення за обсягом продаж, рентабельністю продукції, ступенем задоволення попиту та потреб, наявністю каналів і методів збуту, стабільністю зв'язків із покупцями та споживачами;

• оцінювання виробничих можливостей підприємства за параметрами використання наявних потужностей, забезпечення ресурсами, кваліфікованим персоналом тощо;

• урахування фінансових можливостей на основі оцінки загальної суми інвестицій для промислового виробництва і збуту, джерел фінансування, очікуваних результатів, прибутковості чи збитковості підприємства на розрахунковий період;

• забезпечення патентного захисту нововведення.

Маркетингова програма для нового продукту є одним із найважливіших елементів для успішної комерціалізації нововведення. Вона, в першу чергу, має бути спрямована на реалізацію таких цілей:

• забезпечення запланованого обсягу продаж нової продукції;

• регулювання змін щодо реалізації інших товарів в наслідок упровадження нового товару;

• оцінювання прибутковості виробництва нового товару, включаючи визначення строків окупності проекту і вкладених інвестицій.

Існують різні методи оцінювання ефективності розробки і впровадження нової продукції (реалізації інноваційно-інвестиційних проектів):

• експертне оцінювання;

• визначення очікування норми прибутку;

• ймовірнісний підхід;

• оцінювання динаміки очікуваного прибутку чи використання шкали оцінок з урахуванням певних чинників, у тому числі методів дисконтування та комплексної оцінки ефективності;

• багатовимірні критерії оцінювання щодо привабливості галузі, можливостей проникнення на нові ринки або щодо дій існуючих конкурентів, стосовно впливу на конкурентоспроможність нового продукту і компанії в цілому, використання розробок для вдосконалення існуючих товарів, щодо упливу виробництва та збуту нового товару на фінансовий стан компанії.

Для успішного і неперервного розвитку будівельної продукції та компанії також необхідно забезпечити стратегічну інтеграцію інноваційних процесів, проектів і програм з іншими нововведеннями, які стосуються удосконалення структури і бізнес-процесів будівельної організації, включаючи зміни та рекомендації, що розглядалися в попередніх главах цього підручнику.

21.3.7 Організаційні заходи та форми управління інноваційними процесами і проектами

Система управління інноваційними процесами і проектами включає:

1. На загальнодержавному рівні:

• розробку та реалізацію Національної Стратегії і Програми інноваційного розвитку економіки, включаючи промислову та будівельну галузі;

• розробку і впровадження необхідного законодавства, нормативно-правової бази, включаючи не тільки інноваційну сферу, а й всі супутні галузі, що забезпечують успішну реалізацію державної інноваційної політики, Національної Стратегії і Програми інноваційного розвитку держави;

• формування і реалізацію загальнонаціональних, регіональних і галузевих цільових та комплексних програм інноваційного і високотехнологічного розвитку;

• відновлення та розвиток Національної інноваційної системи (НІС) та високотехнологічних галузей сучасного і конкурентоспроможного виробництва, в тому числі за рахунок створення високотехнологічних науково-виробничих систем (ВНВС);

• створення сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату для залучення іноземних інвестицій, розвитку спільних підприємств, програм і проектів, трансферу новітніх технологій, обладнання та систем виробництва;

• розвиток сучасної інноваційної освіти, в першу чергу за рахунок стимулювання університетської та академічної науки, залучення в Україну останніх досягнень науки і техніки, передових технологій, форм організації та управління науковою, виробничо-господарською, інвестиційною та іншою діяльністю, а також шляхом інтеграції держави, бізнесу і науки;

• інші заходи.

2. На корпоративному рівні:

• створення на найвищому рівні управління компаній і підприємств різних спеціалізованих підрозділів (рад, комітетів, робочих груп) щодо розробки інноваційних стратегій та програм розвитку суб'єктів господарювання, політики їх реалізації, включаючи техніко-технологічний прогрес окремих СБО;

• створення офісів із професійного управління проектами, інжинірингу та девелопмент, науково-технічних центрів й інших інноваційних підрозділів із розробки і реалізації «під ключ» конкретних стратегічних планів, програм та проектів щодо інноваційного й високотехнологічного розвитку продукції, технологій, персоналу та всіх підрозділів будівельно-інвестиційних компаній;

• відокремлення цільових проектних груп (команд) або центрів для розробки і реалізації окремих інноваційних проектів підприємства;

• підвищення ролі цих груп, інжинірингових підрозділів, науково-технічних центрів, конструкторських бюро і лабораторій, що створюють та реалізують інновації, інноваційні проекти і програми;

• формування венчурних підрозділів (творчих груп і бригад) та забезпечення їх необхідними ресурсами, в тому числі за рахунок створення спеціальних інноваційно-інвестиційних фондів стимулювання праці та результатів діяльності;

• укладання взаємовигідних угод із консалтинговими та інжиніринговими фірмами, науковими установами й потужними університетами на розробку та впровадження інноваційних проектів і програм розвитку будівельної продукції, технологій, машин, механізмів і самих підприємств;

• інтеграція наукових установ НАН України, галузевих науково-дослідницьких, проектних та проектно-технологічних інститутів, бізнесу і будівельних компаній для реалізації взаємовигідних проектів і програм, уключаючи підвищення кваліфікації персоналу та щодо «дифузії» інновацій.

Вивчення і втілення в діяльність будівельних компаній найкращого світового та вітчизняного досвіду, залучення іноземного капіталу і власних можливостей держави, регіону, галузі або підприємства для переходу на інноваційну модель неперервного економічного та високотехнологічного розвитку буде сприяти зростанню доходів і конкурентоспроможності будівельних підприємств, регіонів, галузей економіки та всієї України, а також забезпечить покращення добробуту і збільшення доходів населення.

Контрольні питання і завдання

1. За допомогою рис. 21.1 схарактеризуйте основні етапи і комплекси робіт зі створення та освоєння промислового виробництва нової продукції, що є сутністю інноваційних процесів, діяльності та проектів на підприємстві.

2. На основі даних табл. 21.1 наведіть характеристику структури та змісту інноваційних проектів і програм розвитку підприємств.

3. За допомогою табл. 21.2-21.5 схарактеризуйте порядок та особливості фінансово-економічної діяльності в інноваційних проектах і програмах розвитку підприємств.

4. Використовуючи табл. 21.6 поясніть сутність і стандарти управління інноваційними проектами в сфері будівництва.

5. В чому полягають особливості формування інноваційних програм у сфері будівництва? Які принципи і процедури цього процесу Ви знаєте?

6. Схарактеризуйте процес ініціації інноваційного проекту.

7. Які основні аспекти організації та управління розробкою концепції проекту Ви знаєте? Схарактеризуйте їх.

8. Поясніть сутність і зміст розробки техніко-економічного обґрунтування проекту. Назвіть основні цілі, завдання та результати ТЕО.

9. За допомогою табл. 21.7 схарактеризуйте структуру основних розділів ТЕО майбутнього проекту.

10. Для яких цілей виконуються передінвестиційні дослідження витрат на підготовку і реалізаціє проекту?

11. Які основні аспекти та елементи стратегії підготовки й оцінювання ТЕО проекту Ви знаєте?

12. Що таке «інвестиційний меморандум» та для яких цілей він розробляється? За допомогою табл. 21.9 поясніть зміст меморандуму.

13. На основі табл. 21.10 наведіть характеристику основних розділів бізнес-плану проекту.

14. Для чого і як здійснюється експертиза проекту за його бізнес-планом? Що дає ця процедура для зацікавлених сторін проекту?

15. Поясніть сутність і порядок проведення комплексної оцінки ефективності майбутнього проекту.

16. Схарактеризуйте цілі й основні етапи процесу розробки і впровадження нових видів будівельної продукції, машин і технологій.

17. Які організаційні заходи та форми управління інноваційними процесами і проектами Ви знаєте? Схарактеризуйте їх.

ГЛАВА 22 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

22.1. Засади стратегічного управління підприємством та програмою його розвитку.

22.1.1. Сутність і процес стратегічного управління.

22.1.2. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища.

22.1.3. Стратегічний аналіз стану підприємства.

22.1.4. Розвиток стратегії підприємства.

22.1.5. Забезпечення реалізації стратегії та програми розвитку підприємства.

22.2. Сутність планування та види планів будівельної організації в ринкових умовах господарювання.

22.3. Загально-нормативні та методичні рекомендації щодо практичного розроблення і реалізації стратегічних планів діяльності та програм розвитку підприємств в нових економічних умовах України.

22.4. Короткострокове (річне) планування діяльності та розвитку будівельної організації.

22.4.1. Загальні аспекти короткострокового планування.

22.4.2. Розробка виробничої програми.

22.4.3. Планування розвитку та використання виробничих потужностей.

22.4.4. Розробка плану технічного розвитку та підвищення економічної ефективності.

22.4.5. Розробка плану механізації робіт будівельної організації.

22.4.6. Планування власних капіталовкладень.

22.4.7. Розробка планів матеріально-технічного забезпечення, комплектації та діяльності допоміжного виробництва.

22.4.9. Планування соціального розвитку компанії.

22.4.10. Розробка планів заходів щодо охорони довкілля та використання природних ресурсів.

Контрольні питання і завдання.

22.1 Засади стратегічного управління підприємством та програмою його розвитку

Економічне зростання і розвиток підприємства можуть мати екстенсивну, інтенсивну або інноваційну форми прогресу (табл. 22.1). Як відомо, *екстенсивний шлях* передбачає просте розширення обсягів виробництва та реалізації продукції без будь яких інноваційних змін й удосконалень цієї продукції та бізнес-процесів підприємства. Сьогодні цей шлях практично вичерпав себе. *Інтенсивний науково-технічний шлях* полягає у використанні досягнень науки і техніки для вдосконалення конструкції та технологій виробництва традиційної (й модернізованої) продукції з метою зменшення

її собівартості, підвищення якості і в підсумку – зростання конкурентоспроможності. Перехід на такий шлях розвитку має місце при насиченні ринків, вичерпуванні основних ресурсів, посиленні конкуренції товаровиробників. *Інноваційний (найбільш сучасний і прогресивний) шлях* передбачає неперервне оновлення асортименту продукції й технологій, усієї системи виробництва та бізнес-процесів, розвиток системи управління й усього підприємства в цілому. Саме цей шлях (форму) розвитку промислових підприємств розглядається в цій книзі. В табл. 22.2 наведені основні фактори зростання для означених типів економічного розвитку.

У той же час слід пам'ятати, що інноваційний розвиток підприємства відносять до стратегічних заходів, які стосуються всіх українських суб'єктів господарювання, головною метою і результатом котрих має бути їх перетворення в конкурентоспроможні компанії світового рівня господарювання та ефективності. Розглянемо сучасні засади забезпечення визначених стратегічних процесів.

Таблиця 22.1

Порівняння шляхів розвитку підприємств

№ з/п	Характеристики	Шлях розвитку		
		екстенсивний	**інтенсивний**	**інноваційний**
1.	Концепція розвитку	збільшення обсягів виробництва	зменшення питомих витрат	зростання доходів
2.	Тип ринку	ринок продавця	ринок продавці й ринок покупця	ринок покупця
3.	Рівень охоплення ринку (його сегментів)	увесь ринок у цілому	вибіркові (цікаві) сегменти	вибіркові сегменти – "ніші" ринку
4.	Рівень конкуренції	практично відсутня	переважно за ціною	переважно не цінова
5.	Потреби і запити споживачів	стабільні	мінливі	різка диференціація і постійні зміни
6.	Переважаючий тип виробництва	масове і крупносерійне	серійне	дрібно серійне, одиночне, унікальне (проектне)
7.	Співвідношення витрат виробництва (ВВ) і збуту (ВЗ)	ВВ » ВЗ	ВВ ≈ ВЗ	ВВ < ВЗ
8.	Питома вага працівників розумової (РП) і фізичної праці (ФП) у виробництві	ФП » РП	ФП > РП	ФП < РП
9.	Підхід до управління	адміністративний	ситуаційний	системний, програмно-цільовий і проектно-орієнтований

Таблиця 22.2

Характеристика чинників економічного зростання для різних типів економічного розвитку та співвідношення між ними [27]

№ з/п	Чинники економічного зростання	Шлях розвитку		
		екстен-сивний	інтенсив-ний	іннова-ційний
1.	Зростання обсягів виробництва	А	А	Б
2.	Розвиток продуктивних сил	В	А	А
3.	Зростання техніко-технологічного рівня і якості продукції	-	Б	А
4.	Зростання обігового капіталу	А	Б	Б
5.	Збільшення обсягів інвестицій	А	А	Б
6.	Прискорення науково-технічного прогресу	-	Б	А
7.	Оновлення технологічної бази виробництва (ТТБ)	В	Б	А
8.	Економічне використання природних ресурсів	-	В	Б
9.	Поліпшення фінансових показників	-	Б	А
10.	Поліпшення показників зовнішньоекономічної діяльності	-	Б	А
11.	Підвищення ефективності господарської діяльності	-	Б	А
12.	Прогресивність і раціональність структури господарювання	-	Б	А
13.	Зростання частки споживання	-	Б	А
14.	Ощадливість виробництва	-	Б	А
15.	Поліпшення стану соціальної сфери	-	Б	А
Умовні позначення: *А – чинник економічного зростання відіграє вирішальну роль; Б – чинник економічного зростання відіграє значну роль; В – чинник економічного зростання відіграє незначну роль*				

22.1.1 Сутність і процес стратегічного управління

Стратегічне управління діяльністю та розвитком підприємства є основою сучасної системи його загально корпоративного менеджменту, головною метою якого є сталий і довготривалий прогрес усіх елементів та бізнес-процесів організації для забезпечення її конкурентоспроможності, світового рівня розвитку й господарювання (ефективності, продуктивності та якості тощо). *Стратегічне управління підприємством базується на його стратегії* – довгостроковому комплексному плані дій з управління відповідною організацією для реалізації її місії та системи цілей. Стратегія разом зі стратегічним баченням, місією і стратегічними цілями утворюють стратегічний план (програму) розвитку й діяльності підприємства. *Стратегія складається з 4-х рівнів:*

1. Загальна стратегія (корпоративна чи бізнесова залежно від однопрофільної чи багатопрофільної діяльності суб'єктів господарювання (рис. 22.1).

2. Ділова чи бізнесова стратегія (для кожного виду бізнесу і бізнес-процесів організації).

3. Функціональна стратегія (для кожного функціонального напряму діяльності).

4. Операційні стратегії основних структурних (бізнес) одиниць (СБО).

Корпоративна стратегія є загальним планом управління диверсифікованим підприємством (компанією). Вона охоплює всю компанію, а також усі напрями її діяльності. Вона формується вищим керівництвом корпорації (підприємства).

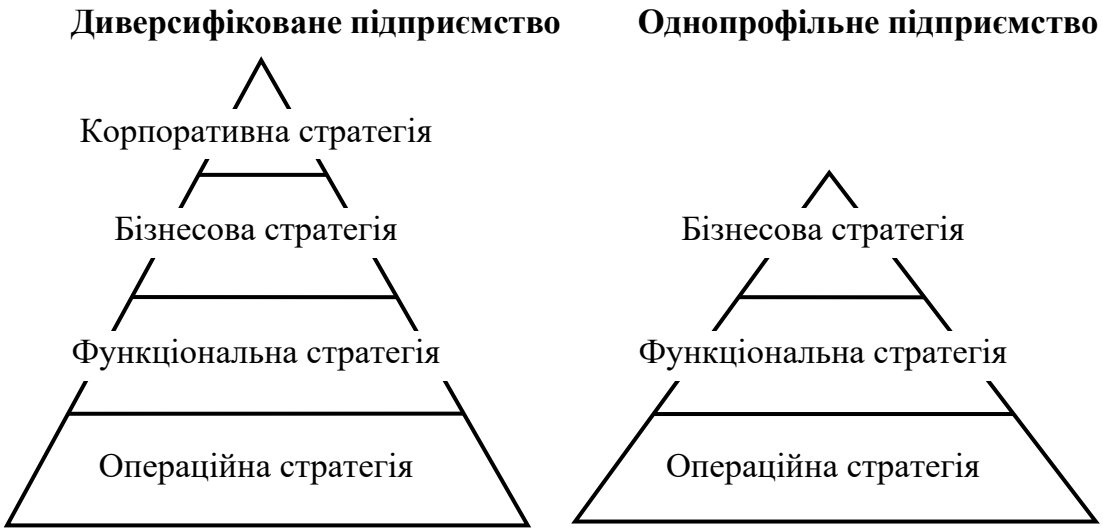

Рис. 22.1. Піраміди стратегій багато профільного та однопрофільного підприємств

Ділова (бізнесова) стратегія фокусується на діях і підходах, спрямованих на забезпеченні успішної діяльності в одному бізнесі. Успішні ділові стратегії, як правило, спрямовані на розвиток професіоналізму в основних сферах діяльності (бізнес-процесах), а також на поєднанні стратегічних зусиль функціональних підрозділів підприємства (в тому числі при розв'язанні завдань та проектів програми його розвитку). Основну відповідальність за ділову стратегію покладено на керівника відповідного бізнесового напряму (на проект-менеджера в проектах або програмах розвитку).

Функціональна стратегія є більш вузькою ніж ділова, бо ця стратегія є стратегічним планом управління поточною та основною діяльністю окремого підрозділу (виробництво – виробнича стратегія; фінанси – фінансова; маркетинг – маркетингова і т.п.).

Операційна стратегія належить до найбільш конкретних стратегічних ініціатив (наприклад, бізнес-проектів підприємства) і підходів управління ключовими бізнес-одиницями організації при реалізації щорічних планів і завдань, які мають визначальний характер для підприємства та його бізнес-одиниць. Усі перелічені стратегії мають бути взаємоузгодженні та збалансовані між собою і створювати загальну, бізнесові, функціональні й операційні стратегії єдиної програми розвитку підприємства.

Процес стратегічного управління

Процес стратегічного менеджменту передбачає реалізацію 5-и наступних завдань:

1) формування стратегічного бачення майбутнього та місії підприємства;

2) визначення цілей для переводу стратегічного бачення в практичну площину (бізнес-процесів підприємства);

3) розроблення стратегії підприємства;

4) реалізація цієї стратегії;

5) оцінювання досягнутих результатів (моніторинг і контроль реалізації) для внесення змін і коригувань у стратегію (рис. 22.2).

Формування стратегічного бачення і місії підприємства передбачає побудову ідеалізованого бачення керівництва організації процесу її перетворень та руху в майбутнє, а також визначення головної мети (призначення) підприємства в економічному та соціально-політичному просторі й бізнес-процесах держави, регіону, галузі.

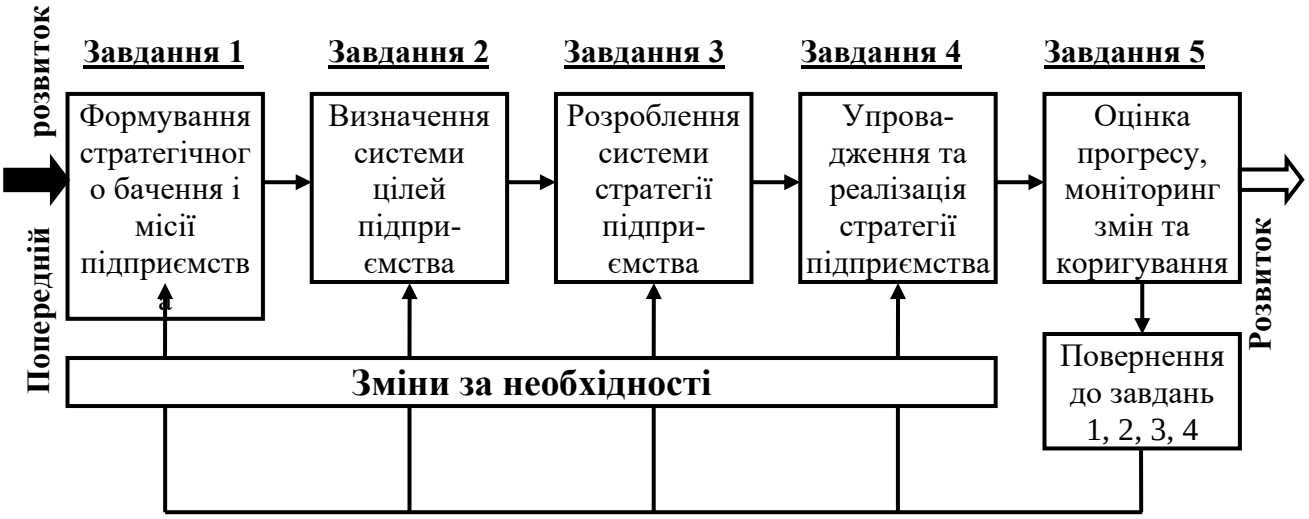

Рис. 22.2. Процес стратегічного управління

Формування цілей стосується визначення низки конкретних завдань і результатів розвитку підприємства для підвищення його конкурентоспроможності, ефективності та продуктивності. Цілі бувають фінансові (фінансово-економічні результати) й стратегічні (предметні, іміджеві, ринкові тощо).

Розроблення стратегії підприємства стосується вибору та оцінки всіх шляхів досягнення визначених цілей розвитку організації. Тому стратегія підприємства об'єднує систему методів ведення бізнесу, реалізації функції і бізнес-процесів організації, задоволення клієнтів і споживачів та забезпечення конкурентоспроможності.

Упровадження та реалізація стратегії охоплює:

• її впровадження як процес перетворення віртуальної (теоретичної) моделі в набір конкретних практичних (програмних і проектних) заходів;

• реалізація – це сам процес матеріалізації стратегії (стратегічної програми розвитку) підприємства в конкретні результати.

Цей процес потребує управління реалізацією стратегії в ході розв'язання конкретних поточних завдань, а саме:

а) створення організаційної структури, спроможної реалізувати прийняту стратегію;

б) розподіл ресурсів за стратегічно важливими напрямами діяльності;

в) формування політики та розроблення процедур і правил (стандартів) реалізації стратегії;

г) приведення навичок, корпоративної культури і повноважень персоналу у відповідність до вимог стратегії;

д) створення для персоналу підприємства необхідних умов для ефективного виконання стратегічних завдань (проектів і програм);

е) стимулювання до високих результатів;

ж) використання передового досвіду;

з) упровадження політики неперервного самовдосконалення;

и) приведення корпоративної культури та поведінки до нових умов (результатів реалізації стратегії);

і) забезпечення ефективного керівництва процесом реалізації стратегії.

Оцінка діяльності, моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища і внесення змін є завершальним етапом (кроком) стратегічного циклу управління (рис. 22.2).

22.1.2 Стратегічний аналіз зовнішнього середовища

У главі було розглянуто характеристику впливу різних факторів зовнішнього середовища, які можна досліджувати в такій послідовності:

1) зовнішнє середовище непрямої дії;

2) ситуація в галузі й галузева конкуренція (середовище прямого впливу на організацію);

3) характеристика ринку;

4) галузева конкуренція;

5) причини змін у структурі конкуренції та зовнішньому середовищі;

6) можливі дії конкурентів;

7) ключові фактори успіху в конкурентній боротьбі.

1. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища вимагає якісної та кількісної оцінки всіх його факторів, які доцільно проводити за допомогою табл. 22.3.

Таблиця 22.3

Фактор	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на підприємство
Економічні: • рівень інфляції	1,2 % на місяць	зростання	"-" – знецінення грошей; "+" – знецінення кредитів
• …	…	…	…

2. Стратегічний аналіз ситуації в галузі та галузевої конкуренції (середовища прямого впливу на підприємство) охоплює оцінювання наступних факторів:

а) основні економічні показники галузі;

б) вплив конкурентного середовища;

в) причини змін у середовищі прямої дії;

г) вплив найсильніших (найслабших) конкурентів;

д) імовірні подальші дії конкурентів;

е) ключові фактори успіху в конкуренції;

ж) загальна привабливість галузі для отримання прибутку, вище від середнього.

3. Загальна характеристика галузі виконується за такими ознаками:

• розміри ринку (валовий обсяг реалізації, валовий дохід);

• масштаби конкуренції (місцева, регіональна, національна, світова);

• темпи зростання ринку та етап його "життєвого" циклу;

• кількість конкурентів та їх питома вага;

• ступінь вертикальної інтеграції конкурентів;

• канали розподілу продукції;

• швидкість технологічних змін у виробництві;

• ступінь диференціації товарів конкурентів;

• можливість економії на масштабах виробництва;

• можливість використання ефекту досвіду;

• розміри капіталовкладень й умови входу галузь або виходу з неї;

• рівень середньої прибутковості в галузі та її чутливість до динаміки попиту.

4. Стратегічний аналіз галузевої конкуренції найбільш часто проводять за такими показниками 5-ох конкурентних сил:

1) конкуренція між учасниками галузі;

2) загроза з боку потенційних конкурентів;

3) конкуренція з боку потенційних конкурентів;

4) конкурентний тиск із боку постачальників;

5) конкурентний тиск із боку споживачів.

5. Аналіз причин змін у структурі конкуренції та зовнішньому середовищі полягає у визначенні рушійних сил, які зумовили ці зміни. До них належать:

• зростаюча глобалізація галузі;

• зміни в довготривалих економічних тенденціях галузі;

• зміни в структурі споживачів і способах використання товару;

• впровадження інноваційних товарів;

• технологічні зміни;

• маркетингові інновації;

• вихід на ринок потужних компаній;

• зростання (або зниження) попиту на продукцію галузі;

• зміна законодавства і/чи державної політики; зміни в системі цінностей та ін.

6. Виявлення сильних і слабких конкурентів найбільш доцільно проводити за допомогою карт стратегічних груп. Для її побудови необхідно здійснити:

а) визначення параметрів диференціації підприємств галузі;

б) нанести на систему плоских координат підприємства, використавши пари визначених на попередньому етапі (а) параметрів (наприклад, розміри підприємства – від продукції, діяльності);

в) згрупувати підприємства, що потрапили в один стратегічний простір, в стратегічну групу;

г) навколо кожної стратегічної групи намалювати коло, пропорційне за площею загальному обсягу реалізації продукції цієї групи.

Провести докладний аналіз успіху та невдач кожної стратегічної групи.

7. Виявлення можливих дій конкурентів є найбільш важливим завданням аналізу зовнішнього середовища. Для цього необхідно скласти найбільш повне інформаційне "досьє на конкурентів", яке дозволило б найбільш точно спрогнозувати майбутні кроки і дії конкурентів.

8. Виявлення ключових факторів успіху підприємства в його конкурентній боротьбі вимагає встановлення конкурентних стратегічних заходів і можливостей, котрі треба буде реалізувати для забезпечення конкурентоспроможності та фінансового успіху. До цих факторів відносять:

• серед технологій та інновацій – якість науково-дослідницьких (НД) і дослідницько-конструкторських робіт (ДКР), інновацій, володіння сучасними технологіями та розробленнями;

• у виробництві – сучасність техніко-технологічної бази (ТТБ), собівартість і якість продукції, використання виробничих потужностей;

• у збуті – збутова мережа, її гнучкість і динамізм, наявність власних точок роздрібної торгівлі, витрати на реалізацію;

• у сфері маркетингу – маркетингове управління діяльністю і процесами створення інновацій, рівень обслуговування, якість реклами, імідж товару й торгової марки;

• у сфері професіоналізму – рівень професійної діяльності та управління персоналу, корпоративна та індивідуальна культура, швидке впровадження інноваційної, технологічно-складної та наукоємної продукції у виробництво, досвід у технологічній сфері тощо.

9. Завершальним етапом аналізу галузі є виявлення її загальної привабливості та перспектив прибутковості. Це проводиться на основі інтегральної (комплексної) оцінки економічних прогнозів і сценаріїв інвестиційної привабливості й ефективності усіх сторін галузі. При цьому цей аналіз необхідно здійснювати з позицій як самого підприємства, так і з позицій інших компаній та інвесторів, які потенційно можуть прийти на ринки, де діє це підприємство.

22.1.3 Стратегічний аналіз стану підприємства

Такій аналіз дає змогу визначити відповідність потенціалу й стратегії підприємства зовнішнім ринковим умовам та внутрішнім ресурсам і конкурентним можливостям. При цьому *стратегічний аналіз стосується таких 5-ох характеристик:*

1) ефективності існуючої стратегії організації;

2) її сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;

3) конкурентоспроможності підприємства за цінами та витратами;

4) міцність його конкурентних позицій;

5) наявності стратегічних проблем.

Для отримання відповідей на ці питання застосовують чотири аналітичних інструменти:

а) SWOT-аналіз;

б) аналіз ланцюга цінностей;

в) стратегічний аналіз витрат;

г) комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства.

1. Оцінка ефективності існуючої стратегії вимагає:

• визначення місця підприємства серед конкурентів та його наміри щодо лідерства;

• установлення границь конкуренції підприємства в межах його галузі й ринків діяльності;

• аналіз функціональних стратегій (інноваційної, виробничої, фінансово-інвестиційної, маркетингової та ін.;

• оцінювання змін, які проходять на підприємстві внаслідок реалізації діючої стратегії.

2. Визначення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей і загроз на основі SWOT-аналізу.

Сильні сторони підприємства формують його ресурсний (загальний) потенціал і можливості розвитку в конкурентному середовищі**.** *До сильних сторін організації відносять її переваги над конкурентами, таких як:*

• навички або досвід;

• цінні матеріальні активи (включаючи ТТБ);

• кваліфікований персонал;

• важливі організаційні активи (включаючи стандарти корпоративного та проектного менеджменту);

• цінні нематеріальні активи;

• конкурентні можливості;

• міцне партнерство.

Слабкі сторони характеризують відсутність або недостатність певного ресурсу на підприємстві, що підвищує загрози його розвитку.

До слабких сторін відносять:

• відсутність стратегії;

• застаріле ТТБ (технології);

• нестійкий фінансовий стан;

• високі витрати;

• нестача професіоналізму персоналу;

• низька прибутковість;

• виробничі проблеми;

• низька якість продукції;

• недостатній асортимент продукції;

• слабкість торгово-посередницької мережі;

• недостатня завантаженість виробничих потужностей.

3. Ринкові можливості підприємства визначаються його місцем і динамікою розширення його частки на різних сегментах ринку, де воно реалізує свою продукцію. Ці можливості визначаються в ході проведення SWOT-аналізу.

4. У ході цього аналізу також установлюються загрози для підприємства. До них слід віднести:

• вихід на ринок нових конкурентів;

• появу товарів-замінників;

• зростання конкуренції;

• технологічні зміни та інновації, які знижують попит на традиційну продукцію підприємства;

• несподівані коливання курсу валют;

• зростання тиску з боку постачальників і споживачів;

• демографічні зміни.

5. Аналіз конкурентоспроможності за цінами і витратами стосується виявлення внутрішніх витратних резервів підприємств у процесі виробництва та реалізації продукції. Підвищені (відносно конкурентів) витрати можуть формуватися різницею:

• у ціні на вхідні ресурси;

• у технології та устаткуванні;

• у виробничих витратах;

• у витратах на маркетинг;

• транспортування і збут продукції.

Для аналізу внутрішніх витрат необхідно побудувати весь ланцюжок операційних витрат (придбання ресурсів → виробництво → просування → маркетинг і продаж → сервіс → прибуток), виявити й оптимізувати резерви або раціоналізувати операції для зменшення власних витрат.

6. Виявлення міцності конкурентних позицій підприємства (та його продукції) потребує:

• вивчення можливостей посилення його конкурентних позицій;

• виявлення місця організації серед конкурентів;

• оцінювання її конкурентних переваг або недоліків;

• оцінювання стійкості підприємства щодо впливу негативних (рушійних) сил галузі та конкурентного тиску.

Оцінювання здійснюють шляхом порівняння з найбільш небезпечними і потенційними конкурентами. Порівняння проводиться за низкою ключових факторів успіху. Результати аналізу необхідно враховувати в майбутній стратегії й тактиці підприємства.

7. Завершальним етапом внутрішнього стратегічного аналізу підприємства є виявлення його стратегічних проблем, які перешкоджають або будуть перешкоджати прогресу підприємства, успішній реалізації його стратегії та програми розвитку. При цьому оцінюються:

• прийнятність у нинішній період існуючої стратегії;

• її відповідність новим цілям і завданням розвитку підприємства;

• який захист має підприємство від дії 5-ти конкурентних сил (що згадувалися вище в цьому розділі);

• ситуації, коли нинішня стратегія не може захистити підприємство;

• шкоди, які можуть завдати конкуренти та які переваги має над ними підприємство;

• сильні та слабкі сторони існуючої стратегії;

• необхідність посилення цієї стратегії.

22.1.4 Розвиток стратегії підприємства

Залежно від стану і потенціалу підприємства, котрі досліджені в ході стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, керівництво організації може вибрати одну із наступних альтернативних перспектив:

1. Стратегію зростання.

2. Стратегію обмеженого зростання.

3. Стратегію скорочення або ліквідації (санації).

4. Комбіновану стратегію (з перших трьох).

Крім того, загальна стратегія має бути доповнена загальноконкурентною стратегією для кожного бізнесу (бізнес-процесу) підприємства. Існують наступні 5 видів конкурентних стратегій:

1. Стратегія лідерства за витратами – передбачає залучення покупців (споживачів) за рахунок мінімізації витрат на виробництво продукції.

2. Стратегія широкої диференціації чи індивідуалізації – ґрунтується на залученні покупців за рахунок максимальної відмінності продукції підприємства від аналогічної продукції конкурентів.

3. Стратегії оптимізації витрат – веде к зниженню собівартості продукції.

4. Стратегія фокусування на основі низьких витрат – передбачає орієнтацію підприємства на окремий сегмент ринку та відтиснення конкурентів за рахунок низьких витрат.

5. Стратегія фокусування на основі диференціації продукції – ґрунтується на захопленні ринку за рахунок пропонування продукції, яка краще задовольняє потреби споживачів.

Кожна із перелічених стратегій має враховувати ринкові позиції підприємства. Крім того, в умовах глобалізації, розширення кооперації та взаємовигідного співробітництва**,** для посилення своїх позицій підприємства можуть застосовувати *стратегії співробітництва* (в різних союзах й об'єднаннях організацій), *злиття і поглинання, вертикальної інтеграції.*

Промислові та інноваційні підприємства, залежно від своїх конкурентних переваг та амбіцій, можуть застосовувати одну із наступних груп *стратегій розвитку й інноваційного прогресу для забезпечення своєї конкурентоспроможності:*

1. Наступальна стратегія для збереження конкурентних переваг, яка охоплює такі різновиди цієї стратегії:

• стратегія досягнення ринкової сили конкурента;

• стратегія використання слабостей конкурента;

• стратегія наступу на кількох напрямах одночасно;

• стратегія захоплення вільного простору;

• стратегія партизанських війн;

• стратегія превентивних дій.

2. Оборонні стратегії стабільності та виживання.

Стратегії диверсифікованих організацій

Для посилення своїх економічних і конкурентних позицій сьогодні більшість промислових підприємств є багатопрофільними , створюють різні об'єднання, компанії, консорціуми, тобто працюють у різних галузях економіки (національного господарства) одночасно, тобто *є диверсифікованими.*

Для розроблення своєї інтегрованої загальної стратегії вони повинні враховувати наступні критерії:

1. Критерії привабливості галузі – галузь, куди буде інвестувати підприємство, має забезпечити стабільний і необхідний рівень прибутку на інвестиції.

2. Критерій урахування витрат на входження в галузь – критерії не мають перевищувати потенційного прибутку від діяльності у вибраній галузі.

3. Критерій додаткових переваг – критерій , який гарантує, що диверсифікація підвищить ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Після цього підприємство має вибрати одну із двох стратегій розвитку:

• спорідненої диверсифікації – тобто розширення існуючих видів операційної діяльності за рахунок охоплення близьких галузей і ринків;

• не споріднена диверсифікація – тобто перехід із однієї галузі в зовсім іншу, де підприємство ще не мало досвіду (це стосується оборонних підприємств і депресивних регіонів, у яких створюються принципово нові робочі місця та нехарактерні виробництва, котрих не існувало раніше).

Розвиток стратегії диверсифікованих підприємств уключає такі кроки:

1. Аналіз поточної стратегії підприємства з оцінкою її перспектив.

2. Аналіз привабливості галузей за параметрами:

• привабливість кожної галузі;

• порівняльна привабливість кожної галузі;

• привабливість окремих галузевих сполучень.

3. Аналіз конкурентоспроможності окремих видів бізнес-діяльності (бізнес-проектів, бізнес-процесів або бізнес-одиниць) з урахуванням привабливості галузей.

4. Аналіз стратегічної відповідальності та її впливу на конкурентоспроможність окремих видів бізнес-діяльності й корпорації в цілому.

5. Аналіз ресурсної бази на її відповідність потребам поточного бізнес-портфеля (програми і портфелі проектів підприємства, що розвивається).

6. Оцінка продуктивності та її тенденції на майбутнє (з урахуванням реалізації стратегічної програми розвитку підприємства, його бізнес-елементів і процесів).

7. Визначення пріоритетних підрозділів (програмних заходів) для розміщення (переміщення) ресурсів для збереження раціонального балансу потенціалу підприємства і ресурсного становища кожного бізнесу з урахуванням його поточної та майбутньої ролі в процесі розвитку підприємства.

8. Розроблення нових стратегічних ініціатив у процесі неперервного вдосконалення й інноваційного прогресу підприємства.

22.1.5 Забезпечення реалізації стратегії та програми розвитку підприємства

Головна мета стратегічного управління діяльністю і розвитком підприємства – це забезпечення ефективної та вчасної реалізації загальної стратегії й програми розвитку підприємства. *Реалізація (здійснення) стратегії* – це послідовне практичне виконання плану дій, передбачених стратегічним планом (програмою) підприємства, внаслідок яких на ньому відбуваються якісні й кількісні зміни, що забезпечують прогрес і зростання конкурентоспроможності організації та її продукції, бізнес-процесів і результатів.

Для забезпечення реалізації стратегічної програми розвитку підприємства необхідно:

1. Створити організаційну структуру, здатну реалізувати прийняту стратегію (у програмі розвитку – це команда менеджерів та основних виконавців програми).

2. Розподілити ресурси за стратегічно важливими ланками ланцюжка цінностей (за пріоритетами програми розвитку).

3. Сформулювати політику і процедури для підтримки нової стратегії (статут, план і стандарти управління програмою розвитку підприємства).

4. Вивчити та впровадити передовий досвід та політику безперервного вдосконалення (прогресу) підприємства, його бізнес-процесів, продукції й інших елементів (стандарти проектного і корпоративного менеджменту, інші механізми, процедури та інструменти, що розглядаються в наступних параграфах і розділах книги).

5. Створити умови для ефективного використання стратегічних завдань (програми розвитку) за рахунок упровадження інформаційних, комунікаційних, операційних та телекомунікаційних (електронних) систем.

6. Розробити ефективну систему мотивації персоналу для досягнення стратегічної мети (приведення підприємства до світового рівня розвитку, господарювання та конкурентоспроможності).

7. Привести корпоративну культуру і систему управління, організаційну структуру у відповідність до нової стратегії (програми розвитку).

8. Забезпечити ефективне управління процесом реалізації стратегії (програми розвитку підприємства).

Відомо, що будь-який прогрес підприємства базується на його інноваційних процесах та охоплює загальний розвиток й зміни продукції, елементів структури і бізнес-процесів цієї організації. Розглянемо особливості стратегічного планування та управління інноваційними процесами.

22.2 Сутність планування та види планів будівельної організації в ринкових умовах господарювання

Планування є організуючим початком процесів управління в будівництві, діяльністю будівельного підприємства, його проектів і програм. *Метою планування* є інтеграція всіх учасників відповідного процесу і системи (будівництва, діяльності підприємства, його проектів і програм) щодо раціонального виконання комплексу робіт і заходів, які забезпечують досягнення визначеної мети, цілей і завдань або кінцевого результату проекту чи програми. Таким чином, можна стверджувати, що в цілому *план реалізації будь-якого виду діяльності, проекту чи програми* є детальний, визначений у часі, збалансований за ресурсами і виконавцями перелік виробничо-господарських, науково-технічних, проектно-технологічних, організаційних, фінансово-економічних та інших бізнесових заходів, спрямованих на досягнення загальної мети, цілей і завдань будівництва, діяльності та розвитку підприємства, його проектів і програм.

Відмова від централізованої пострадянської системи планування та управління і перехід до ринкових й світових стандартів господарювання та ведення будівельного бізнесу в конкурентному середовищі обумовили нову систему соціально-економічних відносин у суспільстві та виробничий сфері. Тепер будівельна компанія (підприємство, організація чи фірма) вже не має жорсткої регламентації планових завдань, чітко визначеної (заданої) системи забезпечення ресурсами і замовників.

Сьогодні компанія є самостійним суб'єктом господарювання, яка діє в конкурентному ринковому середовищі і його система планування має вирішувати такі проблеми і завдання:

• визначати всі параметри планування, тобто які види планів має охоплювати корпоративна система планування, хто і в який час повинен їх розробляти, на якій нормативно-методичній основі вони будуть ґрунтуватися, в який формі затверджуватися й реалізовуватися;

• узгодити параметри системи планування з організаційною структурою компанії, функціями її підрозділів;

• чітко розподілити права, обов'язки та відповідальність за реалізацію конкретних функцій планування й управління реалізацією планів (проектів і програм) між структурними підрозділами та відповідальними особами підприємства;

• інші завдання.

За нових умов господарювання кардинально змінилися і завдання планування, які спрямовані на забезпечення успішної діяльності та розвитку компанії. Ці завдання можна розділити на такі дві групи:

1) завдання, що пов'язані з визначенням напрямів, сфер діяльності та бізнес-процесів компанії;

2) завдання, обумовлені потребою забезпечення ефективності діяльності та розвитку підприємства у визначених напрямах, проектах і програмах.

Перелік планів конкретної будівельної організації, їх види, форми і методи розробки, нормативно-методична й інформаційна база в основному залежать від галузевої специфіки, розміру компанії, її цілей та характеристик зовнішнього й внутрішнього середовищ, інших чинників.

Галузева специфіка будівництва, яка впливає на планування, полягає в наступному:

• велика кількість і різноманіття учасників та зацікавлених сторін, процесів будівництва, реалізації інвестиційних проектів і програм;

• різноплановість, розбіжність, а інколи й антагонізм цілей та завдань будівельно-інвестиційної діяльності серед учасників будівництва й зацікавлених сторін;

• імовірнісний характер і високий рівень невизначеності (ризикованості) процесів виробничої, операційної, проектно-програмної та управлінської діяльності, особливо в сучасних мінливо-кризових умовах України;

• багатогранність і невизначеність чинників, які впливають на процеси будівництва, реалізації проектів та програм;

• високий рівень відкритості організаційно-управлінських систем, а також необхідність їх постійного вдосконалення в умовах трансформації системи господарювання та бізнесу в Україні й світі.

Крім того, сьогодні в системі сучасного корпоративного менеджменту будівельних організацій в якості основних ознак для класифікації їх планів застосовують:

• характеристику планів за цілями, відповідно до чого вони поділяються на стратегічні, тактичні й оперативні (поточні);

• за призначенням щодо елементів організаційних структур плани бувають комплексні (укрупнені) плани будівництва підприємств і великих об'єктів, які існують в формі проектів та програм й реалізуються певними групами будівельних компаній та різних організацій; плани діяльності одної компанії, її підрозділу чи окремого відповідального виконавця;

• залежно від строків реалізації (горизонту планування) плани бувають: перспективні (прогнозні) – на 10-20 років і більше; середньострокові – на 2-5 років; короткострокові – на 0,5-2 роки; оперативні – квартальні, місячні, тижнево-добові (або декадно-добові) та добові;

• їх поділ за призначенням – будівельно-монтажні та спеціальні роботи; науково-технічна діяльність і розвиток; техніко-економічна ефективність й обґрунтування; діяльність та розвиток техніко-технологічної (або виробничо-технічної) бази; матеріально-технічне забезпечення; комерційна та маркетингова діяльність; організаційно-технологічна документація і плани, що входять до складу ПОБ та ПВР; будівельно-інвестиційна документація проектів і програм;

• класифікація планів за обсягами планування – окремий вид товару, робіт чи послуг; окремий будівельний об'єкт (або проект його будівництва); діяльність і бізнес-процеси компанії, її підрозділів (стратегічних бізнес-одиниць – СБО);

• за інтеграцією планів у їх комплекси виділяють: поодинокі плани, їх комплекси (групи), наприклад, ПОБ, ПВР, виробнича програма підприємства тощо.

Схарактеризуємо основні плани, які застосовуються в будівництві, діяльності будівельних компаній, їх проектах і програмах, враховуючи, що частина з них (наприклад, ПОБ, ПВР, оперативно-календарні плани) вже розглядалися в попередніх главах цього підручника.

Стратегічні плани визначають: мету, цілі, завдання, цільові етапи і основні моменти діяльності та розвитку підприємства, реалізацій його проектів і програм, що характеризуються завершенням комплексів робіт (фаз і основних етапів проекту), постачанням ресурсів, отриманням важливих результатів, підготовкою фронту робіт тощо; кооперацію організацій – учасниць будівництва або проекту; загальні потреби в матеріалах, технічних, трудових і фінансових ресурсах, їх розподіл по роках, кварталах й об'єктах. *Основне призначення стратегічних планів* – показати проміжні етапи і результати реалізації стратегічних програм та проектів підприємства, як вони вибудовуються в логічний ланцюжок щодо досягнення генеральних цілей та кінцевих результатів діяльності (проекту чи програми).

Тактичні плани розробляються на основі стратегічних, як правило, на 1-2 роки, для окремих фаз великих проектів і програм, для уточнення напрямів діяльності, обсягів робіт, потреб і розподілів ресурсів, необхідних результатів тощо.

Оперативні плани є найбільш точними, оскільки вони розробляються на короткий період часу (квартал, місяць, декаду чи добу) з урахуванням реального стану об'єкта планування, можливостей компанії виконувати зобов'язання, завдання і плани більш високого рівня планування та управління. Тобто оперативні плани уточнюють строки виконання комплексів робіт, потреби в постачання матеріально-технічних і фінансових ресурсів, залучені робочої сили, машин та механізмів.

В основі перелічених вище видів планів найчастіше використовують календарні та ресурсні (техніко-економічні) плани і графіки.

Як уже неодноразово зазначалося, *календарний план* є ключовим плановим документом у сфері управління будівництвом, певними процесами, проектами і програмами будівельної організації. Він визначає послідовність, обсяги і тривалість робіт, доти їх початку та закінчення, резерви часу й обсяги ресурсів, які необхідно залучити для виконання робіт (будівництва, проекту тощо). Календарне планування має за мету синхронізацію, координацію та кооперацію робіт і виконавців з урахуванням їх взаємозв'язків та послідовності реалізації, ресурсного забезпечення, інших умов будівництва, а також для досягнення визначеної мети і отримання належних якісних, обсягових, вартісних та часових показників, визначених в проектно-планових документах. Відомо, що в якості основних моделей календарних планів використовують:

а) лінійні графіки Ганта, як що проект містить невелику кількість робіт (до 100);

б) сітьові моделі і сітьові календарні графіки (для будь-якої необмеженої кількості робіт зі зведення об'єкту та реалізації проекту).

В цілому загальна послідовність побудови лінійних і сітьових календарних планів-графіків є однаковою та передбачає виконання таких кроків (дій):

а) уточнити цілі та обмеження проекту:

• цілі – тривалість, якість, результати;

• обмеження – вартість, наявність виробничих й інших ресурсів;

б) побудувати модель (сітьового) графіку:

• складають перелік робіт (на основі «дерева цілей» і «дерева робіт», або організаційно-технологічної схеми будівництва чи виконання комплексу робіт);

• визначають взаємозв'язки (залежності) між роботами, етапами (з урахуванням топології сітки, на основі «дерева цілей» і «дерева робіт»);

• будують модель (локальні та зведені сітьові графіки);

в) розробити календарний (сітьовий) план-графік (планування проекту чи комплексу робіт у часі):

• оцінюють тривалість кожної роботи;

• встановлюють директивну (необхідну або бажану) тривалість виконання окремих комплексів робіт (завдань), етапів, стадій та всього проекту в цілому;

• розраховують параметри сітки за часом (дати початку і закінчення робіт), а також проекту в цілому; визначають критичний шлях проекту, резерви часу; виконують оптимізацію сітки (графіка) за критерієм часу;

г) оцінити наявні та визначити необхідні ресурси, їх вартість, здійснити розподіл і оптимізацію цих ресурсів (та календарних строків у планах) для окремих робіт, завдань і процесів проекту. Побудувати ресурсні плани-графіки;

д) оцінити якості та можливості реалізації розроблених планів і графіків;

е) затвердити плани (планові завдання та їх показники), передати плани відповідальним виконавцям для їх реалізації.

Застосування календарних (сітьових) планів і графіків дозволяє:

• визначити найвідповідальніші роботи, що утворюють критичний шлях проекту;

• визначити мінімальний час реалізації та завершення проекту;

• виділити роботи, завдання з високим ступенем ризику;

• виділити дуже інтенсивні періоди діяльності.

На основі календарного розробляють техніко-економічний (ресурсний) план забезпечення будівельного проекту ресурсами (в тому числі матеріально-технічними, інтелектуальними, інформаційними, фінансовими тощо), а також визначаються склад і потреба в ресурсах, строки постачань, потенційні постачальники й підрядники – виконавці проектних робіт. У процесі ресурсного планування готуються та проводяться тендерні торги, укладаються угоди (контракти) на постачання. Договір постачання ресурсів є базовим документом, що регламентує строки, обсяги й умови постачання. Особливим видом ресурсів є фінансові ресурси (інвестиції). Планування витрат повинно здійснюватися так, щоб вони були в змозі задовольнити потреби у фінансових ресурсах протягом усього періоду реалізації проекту. Для цього складається бюджет проекту.

Бюджет проекту – це план, що передбачає витрати на досягнення поставленої мети. *Загальний бюджет* показує витрати коштів на проект за річними інтервалами протягом реалізації всього проекту. При цьому бюджет першого року розробляється із щоквартальною і/чи щомісячною розбивкою і достатньою точністю вартості витрат, а бюджети наступних років можуть коригуватися при зміні цін та внаслідок впливу інших непередбачених чинників. Бюджет інноваційного проекту має подвійне значення: по-перше, це план дій, а по-друге, інструмент управління й контролю.

Бюджет проекту має розв'язувати такі два основних завдання:

• забезпечення необхідної динаміки притоку інвестицій, щоб дало змогу вчасно і раціонально (ефективно) реалізувати проект;

• зниження обсягів витрат та ризику проекту за рахунок створення оптимальної (відповідної) структури інвестицій і максимізації податкових пільг.

Бюджет проекту формується на основі кошторисної документації й календарного плану в такій послідовності:

• будується інтегральна крива освоєння коштів за період реалізації проекту;

• визначаються необхідні витрати на кожний календарний період;

• здійснюється розподіл витрат у часі на виконання кожного виду робіт.

Для обґрунтування можливості реалізації складного проекту або програми розвитку підприємства в умовах конкуренції розробляється бізнес-план будівельного проекту чи програми. При складанні бізнес-плану необхідно відповісти на такі питання: чи вдалою є проектна ідея? на кого вона розрахована? хто майбутні конкуренти?

Бізнес-план – це стислий програмний документ, що дає уявлення про цілі та методи реалізації інвестиційного проекту, дозволяє визначити його життєздатність в умовах конкуренції, містить орієнтир критеріїв розвитку проекту, підприємства тощо та слугує важливим інструментом для забезпечення фінансової підтримки зі сторони зовнішніх інвесторів.

Крім розглянутих вище окремих основних видів планів, які стосуються зведення окремих об’єктів і реалізації відповідних проектів, *у будівельних компаніях розробляють свої системи корпоративних планів, що охоплюють загальні показники функціонування всього підприємства. До цієї системи відносять розробку планів:*

• підрядних робіт;

• розвитку компанії;

• підвищення ефективності;

• розвитку техніко-технологічної (виробничо-технічної) бази;

• власного інвестування та фінансування запланованих заходів;

• матеріально-технічного забезпечення;

• підвищення якості та ефективності управління.

При цьому будь-яка *система планів повинна задовольняти такі сучасні управлінські вимоги:*

• плани повинні мати комплексний характер;

• окремі розділи і напрями планування мають бути взаємоузгоджені;

• система показників і понять, що застосовуються в планах, має бути зрозумілою для всіх виконавців;

• система планів повинна забезпечувати інтеграцію організаційно-управлінської діяльності та можливість використання сучасних інтегрованих комп’ютерних й інформаційних систем.

На загально-корпоративному рівні в провідних будівельних компаніях в основному розробляють такі два комплекси планів:

• стратегічні плани – програми діяльності та розвитку підприємства;

• річні комплекси виробничих програм і планів діяльності будівельної компанії.

Розглянемо сутність і порядок розробки цих комплексних планів.

22.3 Загально-нормативні та методичні рекомендації щодо практичного розроблення і реалізації стратегічних планів діяльності та програм розвитку підприємств в нових економічних умовах України

З урахуванням того, що в нинішніх умовах органи виконавчої влади України можуть напряму впливати тільки на державні підприємства, сьогодні головним документом, який регламентує один із напрямів їх стратегічного управління розвитком, є "Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору", котрі розроблено і затверджено наказом Мінрегіонрозвитку України № 116 від 11.02.2015 [31]. Мета цих рекомендацій полягає у сприянні корпоративному менеджменту підприємств державного сектору економіки інформаційного забезпечення щодо очікувань держави, як власника, по відношенню до стратегічних планів цих підприємств, а також в узгодженні термінології, котра використовується у спілкуванні учасників процесу стратегічного планування та при розробленні ними відповідних документів, пов'язаних із формуванням і реалізацією стратегії підприємств. В табл. 22.4 наведено зміст зазначеного документу.

Таблиця 22.4

Зміст "Методичних рекомендацій щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору", затверджених наказом Мінрегіонрозвитку України №116 від 11.02.2015 [31]

1. Вступ.
2. Термінологія.
3. Рівні стратегічного планування.
4. Процес розроблення стратегії.
5. Процес планування:
5.1. Стратегічні цілі та їх оцінка.
5.2. Аналіз внутрішніх чинників (внутрішнього середовища).
5.3. Аналіз зовнішніх чинників (зовнішнього середовища).
5.3.1. Аналіз конкуренції.
5.3.2. Аналіз зовнішніх чинників.
5.3.3. Загальний підсумок аналізу чинників – SWOT – аналіз.
5.3.4. Можливі сценарії майбутнього.
5.4. Місія, цінності та стратегічна концепція.
5.5. Стратегічні цілі та їх оцінка.
5.6. План подій (заходів).
5.7. Фінансові прогнози.
6. Річні плани.
7. Оцінка.
8. Уточнення.
9. Зміст стратегічного плану діяльності.
10. Додатки.
10.1. Форма для визначення завдань і цілей підприємства державного сектору.
10.2. Форма для фінансових результатів підприємства державного сектору.

Проведемо аналіз цих рекомендацій для державних підприємств та доопрацюємо їх із метою можливого їх використання в системі корпоративного менеджменту будь-яких (за формою власності та іншими ознаками) потужних підприємств України.

У розділі 1 "Вступ" наведено загальну характеристику та призначення методичних рекомендацій.

У розділі 2 "Термінологія" наведена основна термінологія, котра має використовуватися у взаємному спілкуванні учасників процесу стратегічного планування та при опрацюванні ними відповідних документів, пов'язаних із розробленням і реалізацією стратегії (табл. 22.5).

Таблиця 22.5

Основні терміни	**Зміст термінів**
1	**2**
Бізнес-стратегія	Стратегія окремого суб'єкта господарювання
Дії (заходи)	Чітко визначені напрями діяльності, дії (заходи) та ініціативи, які дозволяють підприємству реалізувати визначені цілі
Інвестиційний план	План залучення матеріальних і нематеріальних ресурсів (капіталу) та їх (його) використання з метою реалізації визначених цілей
Корпоративна стратегія	Стратегія підприємства найвищого рівня деталізації
Ланцюг створення доданої вартості	Усі напрями діяльності, в процеси, що передбачають створення доданої вартості
Місія	Цілі підприємства у державі, бізнесі та суспільстві
Національна стратегія розвитку галузі	Комплексна стратегія розвитку галузі, котра охоплює діяльність низки підприємств державного сектору (ПДС) щодо яких держава встановлює основні параметри розвитку, пріоритети, директиви та принципи діяльності
Стратегічна концепція	Бажаний, намічений (запланований) або передбачений стан підприємства
Стратегічні напрями	Приоритетні сфери розвитку компанії в процесі реалізації стратегічної концепції
Стратегічні цілі	Цілі, які підприємство має намір досягти в запланованому періоді
Стратегічний план діяльності	Документ із планування на 1-3 роки, який охоплює перелік основних напрямів діяльності, дій (заходів) та ініціатив компанії) спрямованих на досягнення її довгострокових цілей
Створення доданої вартості	Зростання економічних, соціальних або інших отриманих вигод шляхом виконання конкурентних дій (заходів)
Фінансовий прогноз	Прогноз прибутку/збутку, показників бухгалтерського балансу, грошових потоків підприємства, інвестиції та плани їх фінансування, ключові фінансові показники, припущення
Функціональна стратегія	Стратегія структурних та/або функціональних підрозділів підприємства з визначеними операційними процесами та планами, які передбачають приріст доданої вартості
Цілі	Наміри підприємства (визначені в кількісних показниках) що дозволяють досягти стратегічних цілей. Застосовуються переважно для розподілу стратегічних цілей на нижчі рівні або бізнес-досягнення

У розділі 3 "Рівні стратегічного планування" наведено рівні та основні характеристики можливих стратегій. Визначено, що хоча стратегічне планування і передбачає різні рівні та етапи діяльності, стратегічний план має бути єдиним документом і приділяти головну увагу короткостроковому (1 рік), середньостроковому (до 3 років) та довгостроковому (до 5 років) горизонтам планування. З урахуванням цього в табл. 22.6 наведено 4 рівні стратегії.

Таблиця 22.6

Рівні стратегії [31]

Рівень стратегії	Горизонт планування
1. Національна стратегія удосконалення та/або програма розвитку для однієї або кількох сфер управління	Складаються на весь період дій і щорічно уточнюються
2. Корпоративна стратегія	Складаються на 5-10 років
3. Бізнесова стратегія (бізнес-стратегія)	
4. Функціональна стратегія	Складаються на 1-3 роки

В табл. 22.6 наведено такі елементи стратегії:

• національна стратегія удосконалення та/або програма розвитку для однієї або кількох сфер управління – це комплексна стратегія, котра розробляється для стратегічно важливих галузей економіки щодо яких держава встановлює основні напрями і пріоритети розвитку;

• корпоративна стратегія – це стратегія конкретного підприємства найвищого рівня деталізації, котра, як правило, розробляється на 5-10 років. Метою цієї стратегії є визначення загального напряму розвитку підприємства, видів діяльності та бізнес-процесів, основних операційних принципів, сфери де буде підприємство конкурувати, а також спосіб управління;

• бізнес-стратегія – це частина корпоративної стратегії, котра охоплює стратегії бізнес-підрозділів і стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Бізнес стратегії розробляють на період 5-10 років, але конкретна тривалість горизонту стратегічного планування залежить від галузі та сфери діяльності підприємства.

В табл. 22.7 наведено рекомендовані строки стратегічного планування для корпоративної та бізнес-стратегій з урахуванням галузі економіки.

Доцільно зазначити, що стратегія підприємства має бути цілісною та збалансованою за всіма параметрами і критеріями та визначати як довгострокові так і короткострокові цілі. Бізнес-стратегії та корпоративна стратегія підприємства є складовими його загальної стратегії на найближчу перспективу. Основним завданням керівництва підприємства при опрацюванні цих стратегій є визначення його позицій на ринку, оцінювання майбутніх змін у попиті, продукції та технологіях, опис

подальших сценаріїв діяльності, визначення основних цілей бізнес-підрозділів (СБО) та підготовка плану реалізації стратегічних заходів (дій);

Таблиця 22.7

Рекомендовані горизонти стратегічного планування [31]

№ з/п	Найменування галузі	Середній період планування, років	
		корпоративна стратегія	бізнес-стратегія
1	Транспорт	7-10	5-7
2	Енергетика	15-20	10-15
3	Житлово-комунальне господарство	15-20	10-15
4	Лісове господарство	8-11	4-8
5	Сільське господарство	10	4-10
6	Культура	10-15	5-7

• функціональна стратегія – це стратегія підрозділів і відділів (служб) підприємства, які забезпечують виконання його операційних процесів і планів щодо створення доданої вартості. Тим самим вони покращують показники діяльності організації або її окремих видів діяльності чи функцій (бізнес-процесів). Ці стратегії можуть розроблятися на корпоративному рівні або на рівні бізнес-підрозділу підприємства. Функціональні стратегії розробляються на 1-3 роки і мають бути узгоджені та інтегровані зі стратегіями або у стратегії більш високого рівня.

Слід зазначити, що в методичних рекомендаціях, які розглядаються [31], основна увага приділяється розробленню остаточного стратегічного документу, котрий охоплює корпоративну та бізнес-стратегії. Тому далі розглянемо сутність процесу планування стратегії, її частин, вимоги до остаточного документу та рекомендовані методи.

У розділі 4 "Процес розроблення стратегії» розглядається процес формування стратегії. Потрібно визначити, що розроблення стратегії є комплексним, циклічно-повторним і нескінченним у часі процесом довготривалого планування для реалізації стратегії у майбутньому. При цьому необхідно знати не тільки цілі діяльності, її основні напрями, а й всі завдання, результати, строки та інструменти реалізації.

Стратегія має відповідати на такі ключові питання:

- Якою є довгострокова ціль (місія) підприємства чи її окремого бізнес-процесу?

- Які можливі претензійні сценарії щодо діяльності підприємства та пов’язані з ними можливості й загрози?

- У який спосіб підприємство намагається досягти визначених цілей?

- Які показники використовує компанія для контролю та оцінювання своєї діяльності?

- Яку цінність створює підприємство?

Раніше зазначалося, що стратегічне планування має циклічний характер, тобто постійно повторює 4 базові функції (процеси): планування – реалізація – контроль і оцінювання – уточнення (регулювання для наступного циклу). У процесі стратегічного планування приймають участь всі органи управління (адміністративні підрозділи), Правління, керівництво підприємства та його підрозділів (СБО).

На функціональному рівні планування здійснюється щорічно, відповідно до рекомендацій, наведених в табл. 22.8.

Ініціація процесу і контроль статусу є компетенцією Правління (та керівництва) підприємства. Так за опрацювання стратегії та її представлення відповідає особисто (генеральний) директор, який управляє процесом через своїх заступників і відповідальних виконавців (керівників підрозділів).

Найбільш продуктивним етапом у процесі планування є проведення відповідних нарад зі стратегічного планування, коли вирішуються всі питання та завдання цього процесу.

Першого року здійснюється розроблення та затвердження вихідного стратегічного плану, який в наступні роки доопрацьовується та щорічно перезатверджується (табл. 22.8).

Таблиця 22.8

Рекомендовані строки стратегічного планування на функціональному рівні [31]

№	Місяці року	Види діяльності зі стратегічного планування
1	Травень-червень	Здійснення аналізу поточної ситуації та організація підготовки до наступної наради в таких питань стратегії: - аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників; - представлення наявної (поточної) ситуації; - аналіз реалізованих і невиконаних робіт, які були передбачені попереднім планом дій
2	Липень	Проведення наради з питань стратегічного управління щодо обговорення можливих сценаріїв розвитку підприємства та встановлення (уточнення) основних стратегічних цілей
3	Липень-серпень	Розроблення стратегії визначення стратегічних цілей, завдань та складання стратегічного плану діяльності
4	Вересень	Затвердження стратегії та стратегічних цілей на засіданні правління
5	Жовтень-листопад	Складання річних: виробничого плану, бюджету, плану діяльності підрозділів (СБО) та цілей працівників
6	Грудень	Затвердження річних планів
Наступного року – повтор циклу з п.1 до п.6		

Одним із дієвих принципів забезпечення якості та ефективності планування є призначення відповідальних осіб і підрозділів відповідальності відповідно до рекомендацій табл. 22.9.

Результатом процесу стратегічного планування є складання стратегічного плану діяльності підприємства. Цей документ, який потім надається Правлінню, складається

з корпоративної стратегії та відповідних бізнес-стратегій. Зміст цього плану буде висвітлено при дослідженні розділу 9 методичних рекомендацій [31]. Стратегічний план діяльності узгоджується та затверджується на засіданні Правління підприємства.

Другорядні стратегічні плани на 3 роки і 1 рік (а також фінансовий план і функціональні стратегії) розробляються тільки після затвердження основного стратегічного документу. При цьому необхідно забезпечити умову, щоб фінплан і функціональні стратегії розроблялися на основі довгострокових цілей. Оскільки процес стратегічного планування є трудомістким і тривалим, то його потрібно виконувати у строки, наведені в табл. 22.7.

Таблиця 22.9

Розподіл відповідальності в процесі стратегічного планування підприємства [31]

<table>
<tr><th rowspan="2">Відповідальність</th><th colspan="5">Етапи процесу стратегічного планування</th></tr>
<tr><th>ініціація</th><th>аналіз</th><th>стратегічні напрями</th><th>план дій</th><th>остаточний документ</th></tr>
<tr><td>Правління</td><td rowspan="3">Разом із генеральним директором ініціюють розроблення стратегії</td><td>Під час стратегічної щорічної наради перевіряє результати проведеного аналізу, пропонує зміни до існуючого стратегічного документу</td><td rowspan="3">Під час щорічної стратегічної наради разом з генеральним директором визначають місію, стратегічну концепцію, цінності та стратегічні напрями діяльності та розвитку</td><td></td><td>Схвалює (відхиляє) затвердження остаточного стратегічного документу</td></tr>
<tr><td>Генеральний директор</td><td>Ініціює та несе відповідальність за проведення аналізу щодо актуальності існуючої стратегії та презентує результати аналізу Правлінню</td><td rowspan="2">Складають план дій щодо реалізації стратегії (цілі, дії, необхідні ресурси та відпові-дальні особи)</td><td>Відповідає за підготовку остаточного стратегічного документу та його представлення Правлінню</td></tr>
<tr><td>Керів-ництво</td><td></td><td>Співпрацює у наданні необхідної інформації та пропозицій</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Підрозділ зі стратегічного планування</td><td>Ініціює, готує матеріали та проводить щорічні наради</td><td colspan="3">- Координує процес розроблення стратегії підприємства;
- формалізує та структурує результати щорічної стратегічної наради</td><td>Готує остаточний стратегічний документ і, за необхідності, вносить коригування</td></tr>
<tr><td>Функціо-нальні підроз-діли</td><td colspan="5">Співпрацюють із підрозділом зі стратегічного планування, надають необхідну інформацію</td></tr>
</table>

У розділі 5 "Процес планування" розглядається процес стратегічного планування, який складається з таких трьох основних етапів: аналіз поточної ситуації, формулювання майбутніх перспектив та розроблення плану наступних дій. При цьому на кожному з цих етапів необхідно дати відповіді на питання, наведені в табл. 22.10.

Розглянемо процедуру визначення стратегічних цілей підприємства та особливості їх оцінювання.

Проведення аналізу бізнес-середовища має за мету виявити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на поточний та майбутній стан підприємства, що дозволяє визначити можливі тенденції його розвитку і дії, необхідні для реалізації запланованих цілей. При цьому виявляються зовнішні чинники, на яки впливати неможливо. Ці чинники відкривають як нові можливості, так і створюють певні загрози підприємству. Внутрішні чинники визначають його сильні та слабкі сторони (внутрішній потенціал). Для дослідження зовнішнього середовища доцільно використовувати різні стратегічні моделі і методи дослідження, такі як: модель ланцюгової вартості М. Портера, його модель 5-ти сил, PESTEL-аналіз, методи експертних оцінок та ін. Визначимо особливості внутрішнього та зовнішнього аналізу бізнес-середовищ підприємства. При цьому вважаємо за доцільне зазначити, що для розуміння спектру такого аналізу кожний фахівець компанії, її керівництва і власники повинні чітко знати перелік і сутність усіх бізнес-процесів підприємства, загальна структура яких наведена в главі 8 цього підручника.

Таблиця 22.10

Основні питання, що мають бути досліджені в процесі стратегічного планування підприємства [31]

Етапи стратегічного планування	Питання та завдання, які розв'язуються на цьому етапі
Аналіз поточного стану	- Де ми перебуваємо зараз? - Аналіз середовища. - Формування (уточнення) місії
Майбутні перспективи	- На що ми націлені у майбутньому? - Формування (уточнення) стратегічної концепції. - Формування (доопрацювання) стратегічних трендів і цілей на 5-10 років
План дій	- Як ми плануємо рухатися далі з поточного стану до запланованого у майбутньому? - Визначення дій та цілей для реалізації стратегічних перспектив

Важливим аспектом "Аналізу внутрішніх чинників" є виявлення та оцінювання функцій і бізнес-процесів підприємства, які створюють цінність для його власників, працівників і споживачів у формі збільшення економічної, соціальної та іншої вигоди. Необхідно шукати альтернативні й інноваційні рішення щодо реалізації функцій і забезпечувати оптимальний розподіл (та використання) ресурсів. Суть максимізації ефективності полягає у пошуку конкретних переваг у кожному аспекті діяльності

суб'єкта господарювання. Сукупність усіх видів діяльності, які збільшують вартість, має назву ланцюга створення доданої вартості. Необхідно підкреслити, що навіть якщо більшість функціональних одиниць (підрозділів, СБО) підприємства є ефективними, неефективність хоча б однієї ланки процесу може призвести до негативних результатів діяльності підприємства у цілому. Такий ефект свідчить про наявність "вузьких місць".

Аналіз внутрішніх чинників слід виконувати як для підприємств, що працюють у конкурентному середовищі, так і для природних (державних) монополій або для організацій, котрі надають соціальні (некомерційні) послуги. Цей аналіз сприяє забезпеченню ефективності їх діяльності.

Розглянемо модель ланцюга створення доданої вартості М. Портера, котра дозволяє керівництву підприємства проаналізувати конкретні заходи, які можуть створювати вартість, підвищувати ефективність і забезпечити конкурентні переваги. Слід розуміти, що ланцюг створення доданої вартості М. Портера – це організаційна модель функціонування підприємства, яка охоплює найбільш поширені бізнес-функції (бізнес-процеси) та передбачає такі категорії основних видів діяльності, як:

- зовнішня логістика – відносини з постачальниками вхідних ресурсів, організація їх доставки та зберігання;
- виробничі процеси – перетворення вхідних ресурсів у готову (кінцеву) продукцію;
- внутрішня логістика – монтаж, складування і реалізація готової продукції;
- маркетинг і продажі – інформування клієнтів, виявлення попиту, операції з клієнтами (і споживачами);
- обслуговування – зберігання продукції і фірмове обслуговування (експлуатація) та збільшення її вартості після продажу (наприклад, за рахунок інжинірингу та девелопменту).

Також необхідно враховувати такі допоміжні види діяльності:

- інфраструктура – вибір і придбання ресурсів, запасів та інших цінностей;
- управління персоналом – це комплекс заходів, пов'язаних із підбором кадрів, прийомом на роботу, навчанням, розвитком, визначенням компетенції і (за необхідністю) звільненням або скороченням персоналу;
- розвиток технологій – це діяльність, яка стосується забезпечення новітніми технологіями, обладнанням, устаткуванням, програмними продуктами, а також процедур і технологічних знань, що використовуються в процесі перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію (наприклад, у виробництві);
- матеріально-технічне забезпечення – процеси управління, планування, фінансового забезпечення, обміну, правових і суспільних відносин, контролю якості та інше.

Слід зазначити, що модель М. Портера та інші види аналізу повинні допомогти підприємству сформувати уявлення про якість і сучасність виконаних функцій і

бізнес-процесів та призначити відповідальних осіб. Після цього доцільно визначити сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання (в т.ч. і за допомогою SWOT-аналізу). Види діяльності (бізнес-процеси, див. главу 8), які є вкрай важливими та ефективними – необхідно посилювати, надзвичайно важливі, але не ефективні – удосконалювати, а непотрібні – припиняти.

Важливим моментом урахування та оцінки конкурентного стану окремих бізнес-процесів і видів діяльності підприємства є їх порівняльний аналіз із аналогами інших компаній, які діють на внутрішньому та зовнішньому ринках України. Це дозволить не тільки якісно та кількісно оцінити стан підприємства, а й визначити шляхи і механізми підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також знайти його конкурентно слабкі і/чи сильні сторони діяльності та урахувати результати в майбутніх стратегіях і планах розвитку.

В "Методичних рекомендаціях" [31] не розкрито питання щодо проведення аналізу внутрішніх чинників. Тому необхідно підкреслити обов'язковість проведення стандартних оцінок економічних і фінансових показників діяльності підприємства на основі його бухгалтерської та іншої звітності.

Стосовно "Аналізу зовнішніх чинників" впливу на стан підприємства, необхідно виділити наступні аспекти та процедури дослідження:

1. Аналіз конкуренції має за мету визначити положення компанії на конкурентному ринку (в конкурентному середовищі). При цьому необхідно не тільки виконувати самооцінку у порівнянні з конкурентами, а й аналізувати оцінки підприємства та його продукції з боку споживачів, клієнтів, постачальників, інших компаній, що виробляють альтернативну продукцію чи послуги, тобто є існуючими чи потенційними конкурентами. Такий аналіз доцільно здійснювати (в т.ч.) за допомогою моделі 5-ти сил М. Портера, яка оцінює:

- Переговорні позиції постачальників – їх спроможність піднімати ціни, тобто слід дати відповідь на питання: чи є у підприємства широкий вибір та чи може воно легко замінити своїх постачальників?

- Переговорні позиції споживачів (покупців) – це спроможність зменшувати ціни, тобто потрібно дати відповідь на питання: чи є у підприємства необхідна кількість покупців, чи можуть вони легко замінити свого постачальника продукції (послуг) ?

- Конкуренція в галузі є найважливішим параметром даного типу оцінок. Вона дозволяє визначити кількість та потужність конкурентів компанії, а також рівень привабливості їх продукції (послуг): чи віддадуть постачальники і споживачі (клієнти і покупці) перевагу радше їм?

- Товари замінники – для цього необхідно зробити оцінку питань: чи є продукт підприємства унікальним і чи можна його з легкістю замінити на інші аналоги?

- Потенційні конкуренти – це є питання стосовно: чи є входження до ринку обмеженим, чи захищені технології підприємства?

Оцінка ринку і конкурентів має здійснюватися з урахуванням усіх сучасних аспектів й інструментів проведення маркетингових досліджень, тобто всебічно та з різних позицій.

5. Аналіз зовнішніх чинників. На основі результатів цього аналізу директор має оцінити фактори впливу на підприємство чи галузь, в який воно працює. Макроекономічні та галузеві зовнішні чинники доцільно згрупувати за PESTEL-моделлю, що наведена в табл. 22.11.

6. Слід зазначити, що дієвість PESTEL-моделі значно посилюється при одночасному проведенні стратегічного перед проектного аналізу і використанні його інструментів (наприклад, при проведенні ОВНС, ТЕО і бізнес-плануванні).

Таблиця 22.11

Опис зовнішніх чинників підприємства PESTEL-моделі [31]

№ з/п	Чинники моделі	Їх характеристика
1	Політичні	Державне втручання в економіку (наприклад, гранти, політичні рішення, що впливають на бізнес)
2	Економічні	Макроекономічні показники, податки і перспективи (наприклад, відсоткова ставка, види податків, інфляція, економічне зростання)
3	Соціальні	Зміни соціальних тенденцій, які впливають на продукти чи послуги, які пропонуються підприємством (наприклад, старіння населення)
4	Технологічні	Нові технології, що впливають на бізнес-процеси (наприклад, Інтернет-магазини, нове обладнання)
5	Екологічні та безпека	Зміни клімату, стан навколишнього природного середовища та інше
6	Правові	Можливі зміни до чинного законодавства (наприклад, поправки щодо пенсійного віку, розмір мінімальної заробітної плати, регулювання діяльності тощо)

3. Одним із дієвих методів комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього чинників є SWOT-аналіз, результати якого можна використовувати для визначення сценарію діяльності підприємства, стратегічних напрямів і цілей, для розроблення планів дій на коротку та середню перспективи. Цей аналіз можна розглядати як підсумковий аналіз упливу зовнішніх і внутрішніх чинників та можливість визначення сильних і слабких сторін підприємства, його можливостей розвитку, наявних (чи потенційних) загроз, що дозволить забезпечувати прогрес сильних сторін і можливостей та усувати чи мінімізувати вплив на його слабкі сторони і загрози. У той же час при опрацюванні сценаріїв стратегічного розвитку підприємства (його напрямів, цілей, дій, потрібних ресурсів) потрібно проводити оцінку необхідних фінансових та організаційних ресурсів.

Остаточний стратегічний документ SWOT-аналізу підприємства має включати: резюме та ключові висновки аналізу; його результати; визначений сценарій та його

обґрунтування; оцінку необхідних організаційних і фінансових ресурсів; прогноз ризику і потенційного впливу змін середовища на діяльність і бізнес-процеси, включаючи продуктивність його діяльності (такий уплив має бути визначений кількісно).

При оцінюванні впливу зовнішніх і внутрішніх чинників необхідно використовувати всю можливу інформацію (бухгалтерську, статистичну та ін.) не менше, ніж за 3 останні роки. При оцінюванні сценаріїв майбутнього розвитку доцільно розглядати кілька альтернатив і відповідних дій на можливі зміни ситуації в майбутньому.

4. Визначення місії, цінностей (пріоритетів розвитку) і стратегічної концепції є логічним продовженням процесу стратегічного планування прогресу підприємства. Перш ніж перейти до їх розроблення керівництво підприємства має сформувати своє стратегічне бачення і філософію його майбутнього розвитку. Це дозволить встановити (уточнити) місію і цінності підприємства на основі побудови "дерева цілей", "дерева рішень" і "дерева робіт" та здійснити опрацювання цілей, пріоритетів і концепції стратегічного розвитку (включаючи їх структуризацію та актуалізацію). При формуванні місії, цінностей і концепції не доцільно вживати жаргонні слова, котрі є несприятливими для суспільства. В остаточному документі, який затверджує Правління підприємства, все має бути простим і зрозумілим та чітко сформульованим. Документи (як і стратегія в цілому) мають бути опубліковані на внутрішніх і зовнішніх інформаційних ресурсах підприємства (з урахуванням збереження державної або комерційної таємниці).

5. Визначення стратегічних цілей та їх оцінювання передбачає такий порядок їх розуміння та виконання:

а) формулювання стратегічної концепції веде до визначення стратегічних напрямів розвитку;

б) стратегічні напрями розвитку охоплюють відповідні цілі підприємства, котрі мають бути окреслені у часі їх реалізації, якісними і кількісними показниками щодо результатів виконання;

в) стратегічні цілі являють собою пріоритети, яких підприємство хоче досягти в довгостроковій перспективі (5-10 років).

Щороку стратегічні цілі необхідно уточнювати й актуалізувати з урахуванням зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Вони мають відповідати місії підприємства, її стратегічній концепції і цінностям та напрямам розвитку, які визначені на основі SWOT-аналізу. Стратегічний план доцільно розробляти на основі 5-10 стратегічних цілей, запланованих до виконання в наступні 5-10 років. Для контролю якості та вчасності виконання плану мають бути встановлені індикатори досягнення результату. Вони повинні чітко підтверджуватися досягненнями прогресу. Тому при плануванні індикаторів необхідно враховувати наступне: результати діяльності підприємства в минулому; аналогічні результати

внутрішнього та зовнішнього ринків; результати аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників; уплив запланованих проектів. При реалізації довгострокових цілей слід прагнути щоб майбутні витрати не перевищували їх планові показники. При цьому досягнення кожного індикатора має бути кількісно виміряна й якісно оцінена.

У процесі формування пакету стратегічних цілей крім їх структуризації та актуалізації необхідно визначити осіб, відповідальних за їх виконання, а також забезпечити таку послідовність і структуру робіт:

- стратегічні наміри визначаються на основі місії та цінностей підприємства на період 5-10 років;

- стратегічні цілі (стратегічна мета 1, стратегічна мета 2 і т.д.) розвивають (уточнюють і доповнюють) зазначені наміри як прогнозні показники у формі 5-10 стратегічних завдань, установлених на 5-10 років;

- здійснюють структуризацію й актуалізацію кожної зазначеної вище мети з визначенням поточних і прогнозних показників у формі встановлення 12-30 завдань на період 5-10 років;

- для кожного завдання встановлюють визначають необхідні дії, заходи та ініціативи, які слід реалізувати, а також призначають відповідальних осіб і визначають критерії успішності їх виконання та потрібні ресурси.

Одним із стратегічних напрямів розвитку підприємства має бути забезпечення операційної ефективності, котра закладається в основу плану розвитку й ураховується при визначенні операційних і фінансових показників для стратегічного плану. Стратегічна ефективність передбачає оптимальне використання ресурсів. Це забезпечує цінність для власників і споживачів продукції підприємства (особливо енергетичних ресурсів), покращує якість та конкурентоспроможність послуг (кінцевої продукції) тощо, знижує їх ціну, створює більшу додану вартість та прибутковість результатів і самого підприємства для його власників. Остаточний варіант стратегічного документу за таким станом планування має містити стратегічні цілі та показники, доцільно дати опис кожної цілі та її внесок у стратегічний напрям прогресу, а також визначити можливі ризики, які можуть суттєво вплинути на майбутню діяльність підприємства;

г) план дій розробляється після формування стратегічних цілей. З початку слід визначити стратегічні завдання, котрі дозволяють підприємству досягти запланованих цілей та при цьому потрібно зберегти логічний зв’язок між цілями і завданнями. Для отримання об’єктивних результатів доцільно використовувати метод збалансованих показників (по 4 показника на кожне завдання). Завдяки застосуванню цієї моделі підприємство буде сконцентроване на всебічному й послідовному розвитку (табл. 22.12).

Доцільно на основі кожної стратегічної мети (цілі) визначити 2-5 відповідних завдань, загальна кількість яких не повинна перевищувати 10-15 одиниць. Для кожного завдання слід встановити конкретні індикатори результативності та їх

відповідні цільові значення. Загальна кількість індикаторів має бути не більше 20-30, кожне завдання має бути реалістичним і забезпечено необхідними ресурсами та відповідальними особами.

Таблиця 22.12

Опис збалансованої моделі системи показників [31]

Показники та їх значення	
1. Підвищення операційної ефективності – це завдання, що спрямоване на вдосконалення внутрішніх операційних процесів, важливих для ефективного розвитку діяльності і поліпшення фінансових результатів. Завдання цієї групи полягають в ефективному управлінні активами, реалізацією проектів підприємства, впровадженням та інноваціями	3. Зростання цінності підприємства для власника – це комплекс завдань, покладених збільшити цінність підприємства для власника (віддача капіталу і активів, прибуток, рентабельність, грошові кошти)
2. Забезпечення операційної стабільності – передбачає розв'язання комплексу завдань, спрямованих на розвиток організації та вдосконалення кадрових ресурсів (компетенція, кваліфікація, мотивація та утримання талановитих працівників)	4. Збільшення цінності підприємства і його послуг для клієнтів – це зростання рівня задоволення і цінності придбаного товару у клієнтів (у тому числі за рахунок збільшення корисних ефектів)

Для організації і контролю виконання цілей і завдань (дій, робіт і ініціатив) має бути розроблений та затверджений календарний графік їх виконання й отримання проміжних і кінцевих результатів. При цьому ще до затвердження планів мають бути обговорені всі ризики та негативні моменти впливу заходів на фінансовий стан підприємства, його зовнішнє і внутрішнє середовище та положення. Це дозволить вибрати модель і дії щодо управління ризиком (наприклад, на основі моделі COSO ERM – Enterprise Risk Management – управління ризиками підприємства). Таким чином стратегічний документ, який є підсумком цього етапу планування, має охоплювати стратегічні цілі, пов'язані з ними завдання, визначені дії для виконання завдань, необхідні ресурси, відповідальних осіб і графік реалізації дій. Крім цього має бути надана відповідна пояснювальна записка (супровідний опис цього етапу);

д) фінансові прогнози складаються на запланований період часу (реалізації плану). Вони охоплюють прогнози балансових статей, грошових потоків, інвестицій підприємства, а також фінансові плани. При складанні фінансових прогнозів доцільно враховувати альтернативні майбутні сценарії розвитку, оцінити їх потенційний уплив, а також чітко визначити всі припущення. Слід пам'ятати, що фінансування може мати як стимулюючий, так і стримуючий уплив на виконання проекту (чи програми). Відповідно, для успішної реалізації цілей, які вимагають капітальних інвестицій, підприємство повинно підготувати інвестиційний план – це сукупність інвестиційних проектів, пов'язаних із реалізацією певних дій і впровадженням ініціатив. Такі плани мають бути детально описані й проаналізовані на предмет

очікуваної окупності, а також упливу на прибутковість і вартість підприємства, але не повинні обмежуватися тільки складанням виключно фінансового опису (не бути сконцентровані тільки на доходи і витрати). Найкращім варіантом аналізу інвестиційного плану є використання фінансової моделі для кожного проекту. Це дозволяє оцінити не тільки його поточну, а й майбутню вартість у порівнянні з поточними і майбутніми цінами. Для оцінювання ефективності проекту використовують показники окупності інвестицій, чистої теперішньої вартості і внутрішньої норми прибутку, а також інші індикатори.

У розділі 6 "Річні плани" визначається порядок складання річних планів. Це ключовий елемент поточного планування діяльності підприємства. Річний план має охоплювати бюджет, а також план дій підприємства та річні цілі директорів (найвищих керівників). При опрацюванні планів необхідно забезпечити їх якість і визначеність, а також інтегрованість із довгостроковими завданнями та цільовими показниками. Виконання плану є не менш важливим, ніж складання стратегії і визначення цілей. Головною помилкою більшості українських підприємств при складанні їх стратегічних планів є його абстрактність щодо конкретики дій, не визначення відповідальних осіб, відсутність контролю щодо дотримання строків та виконання робіт й інше. Тобто ці плани є формальними і, як правило, не виконуються.

У цілому для забезпечення належного фінансування та чіткого виконання запланованих завдань і цільових показників, річні цілі мають бути узгоджені зі стратегічним планом дій і річним бюджетом (табл. 22.13). Також цілі на рік мають бути узгоджені зі стратегічними цілями і діями, викладеними у загальному стратегічному документі.

Таблиця 22.13

Цілі і цільова система [31]

Стратегічний план діяльності		
Бюджет	1. Щорічний план дій 2. Завдання 3. Завдання керівництва	Цілі та завдання створюються за допомогою системи (моделі) BSC

У річному плані дій керівництво підприємства має встановити конкретні завдання на рік, які напряму пов’язані з довгостроковими стратегічними цілями. При цьому річний план має охоплювати як ініціативи перехідного періоду (від попереднього року), так і ті, що будуть продовжені в наступні роки. Також у річному плані мають бути передбачені відповідні індикатори успішності його виконання. У межах організаційної структури підприємства мають бути визначені цілі, дії та відповідальність його керівництва за виконання річного плану. В цілому річний план має бути реалістичним, зрозумілим, охоплювати очікувані результати, строки виконання, необхідні ресурси, відповідальних осіб тощо.

У розділі 7 "Оцінка" розглядається процедура оцінювання, яка є частиною постійного процесу моніторингу, контролю, аналізу і підтвердження (забезпечення) виконання стратегічного плану діяльності та оцінки всіх параметрів розвитку підприємства щодо досягнення його стратегічних цілей і/або їх використання при підготовці та реалізації операційних завдань, а також необхідним елементом забезпечення вчасного прийняття рішень, необхідних для виконання стратегічних цілей. Протягом 15 днів після закінчення кожного кварталу керівництво (або уповноважені особи) повинні звітувати перед Правлінням підприємства про прогрес у виконанні цілей і завдань із наданням кількісних результатів (табл. 22.14).

Таблиця 22.14

Моніторинг і оцінювання результатів [31]

Періоди року	Характеристика параметрів моніторингу і оцінки
1 квартал	1. Річний звіт (оцінка досягнень і прогресу щодо виконання цілей за попередній рік) 2. Фактичне значення досягнутих цілей, визначених для 1 кварталу
2 квартал	Фактичне значення досягнення цілей, визначених для 2 кварталу
3 квартал	Фактичне значення досягнення цілей, визначених для 3 кварталу
4 квартал	Фактичне значення досягнення цілей, визначених для 4 кварталу

Оцінку звіту доцільно виконувати з урахуванням даних про індикатори результативності на кінець кварталу (кількісна оцінка), а також паралельно здійснювати якісне оцінювання кожної ініціативи, впровадженої щодо реалізації цілей (оцінка якості). Звіт повинен охоплювати актуальну довідникову інформацію, в першу чергу індикатори нестачі або затримки певних ресурсів і дій, які спричиняють незадовільну зміну завдань, а також іншу потрібну інформацію.

1 раз на рік необхідно проводити детальне оцінювання результатів діяльності підприємства й досягнення його цілей в контексті виконання стратегічних цілей та можливих змін у стратегії на наступний рік.

Слід зазначити, що на передових підприємствах керівник (директор) несе особисту відповідальність за подання інформації, підготовкою якої займаються підлеглі йому особи. Інформація стосовно діяльності підприємства надається Правлінню, яке оцінює наявний процес. З урахуванням Статуту Правління має право переглядати корпоративні плани підприємства й аналізувати стан виконання представлених індикаторів результативності, а також наскільки вони є амбітними (чи проектними). Коментарі та зауваження Правління (з можливим залученням до роботи експертів) мають допомогти підприємству якісно скоригувати плани і/або ініціативи. Процес складання, організації виконання моніторингу й оцінювання плану має перевірятися незалежним зовнішнім (або внутрішнім) аудитором. З урахуванням розміру і складності діяльності підприємства при проведенні оцінки довгострокової стратегії та плану дій аудитор має проаналізувати їх відповідність та ефективність, а

також послідовність і узгодженість запланованих дій у контексті реалізації стратегічних пріоритетів. За результатами перевірки аудитор подає свої висновки, коментарі та пропозиції щодо процесу координації, моніторингу й оцінки стратегічного планування діяльності та розвитку підприємства.

Необхідно зазначити, що виважена функціональна стратегія управління персоналом має включати політику заохочень, у тому числі керівного складу менеджерів, щодо виконання ними функцій і бізнес-процесів, визначених у главі 9. Аналіз роботи різних категорій адміністративного і виконавчого персоналу виконується із урахуванням даних аналізу всіх результатів за попередній рік. При цьому також визначається розмір змінної частини компенсаційних виплат і премій директорові, керівництву та іншим фахівцям підприємства. Розмір цих виплат має бути затверджений рішенням Правління.

У розділі 8 "Уточнення" розглядається проведення уточнення стратегічних параметрів і планів діяльності підприємства, яке є завершальним елементом циклу стратегічного бізнес-планування і реалізації планів його розвитку. Воно має за мету забезпечити постійне спрямування підприємства на реалізацію «під ключ» його місії, стратегії та стратегічного плану щодо забезпечення ефективних результатів і конкурентних переваг.

На даному етапі, ґрунтуючись на даних моніторингу і оцінки зібраної інформації визначаються "вузькі місця" щодо реалізації стратегії та можливості її вдосконалення. Тому важливо визначити природу й причини виникнення проблем (вузьких місць) – чи спричинені вони зовнішніми або внутрішніми факторами (чинниками)? За наявності такої інформації можна ініціювати процес уточнення (актуалізації) стратегії. При цьому, якщо проблема з реалізації стратегії викликана внутрішніми факторами – слід працювати над покращенням показників діяльності підприємства (і відповідальних осіб тощо), а у випадку впливу зовнішніх чинників – можливі сценарії є обмеженими тому вони мають передбачати заходи зі зменшення ризиків та управління ними.

Процедурі уточнення стратегічного плану дій можуть підлягати:

• загальна стратегія і цілі – внаслідок визначення нових зовнішніх чинників, суттєвих змін в економічних, політичних, соціальних та інших важливих стратегічних припущеннях, які вимагають коригування загального напряму розвитку підприємства;

• організаційна структура та процеси – змінюються у випадках, коли підприємство не може досягти запланованих цілей унаслідок внутрішніх проблем, пов’язаних із розподілом обов’язків або ресурсів з внутрішніми процесами. У цьому випадку метою має бути більш ефективна оргструктура,

процеси та розподіл обов’язків і функцій;

• дії (ініціативи) – коли у процесі реалізації стратегії може виявитися, що деякі ініціативи не сприяють або перешкоджають підприємству у досягненні запланованих

цілей. У даному випадку передбачені ініціативи мають бути переглянути, що передбачає аналіз нових або попередньо відкинутих альтернативних сценаріїв та вибір найкращого з них;

• цільові індикатори – вони можуть бути як незалежні один від одного, так і у формі низки показників, які аналізуються для оцінювання прогресу підприємства щодо досягнення запланованих цілей. У цих випадках необхідно відкоригувати або призначити додаткові цільові індикатори;

• співробітники – при виникненні проблеми невідповідності наявного рівня функцій та компетенції персоналу існуючим бізнес-потребам (бізнес-процесам), що зазвичай гальмує або зупиняє реалізацію стратегії підприємства. У цьому випадку потрібно розробити та впровадити функціональні стратегії управління персоналом, що дозволить залучити кваліфікованих співробітників.

У розділі 9 "Зміст стратегічного плану діяльності" звертається увага на те, що стратегічний план діяльності та розвитку підприємства є цілісним (єдиним) документом, то при розробленні відповідного плану дій (заходів) доцільно дотримуватися наведеної далі структури такого плану. При цьому необхідно зазначити, що інформація, яка буде включена до стратегічного плану дій (заходів) підприємства, має бути узгоджена з вимогами, які:

- підтримуються Урядом України – для державних підприємств;

- підтримуються власниками – для інших категорій підприємств.

Стосовно найбільших державних підприємств існує чітка вимога – вони повинні розробляти стратегічні плани, які затверджуються Урядом України. Для інших підприємств стратегічні плани їх діяльності та розвитку є ключовими елементами їх стратегічного управління відповідно до вимог Статуту та рішень Загальних зборів акціонерів. Але, враховуючи світовий досвід успішного функціонування та розвитку передових компаній світу, можна стверджувати, що стратегічне планування є обов'язковим елементом сучасного корпоративного менеджменту і всі провідні підприємства України мають його здійснювати.

Розглянемо основні елементи "Стратегічного плану дій підприємства":

1. Зведена інформація – вона охоплює інформацію стосовно обраного стратегічного напряму розвитку, стратегічні цілі та завдання підприємства.

2. Інформація про підприємство – це опис його діяльності, інформацію про власників, історичні дані, основні види продукції та (або) послуг, ринкові позиції, а також показники основної діяльності за останні 3 роки (як мінімум).

3. Аналіз середовища – наводиться аналіз упливу внутрішніх і зовнішніх чинників на діяльність підприємства, а також SWOT-аналіз його сильних і слабких сторін, наявних можливостей та існуючих загроз. При цьому:

- аналіз внутрішніх факторів передбачає оцінювання функцій і бізнес-процесів підприємства, а також всебічне обґрунтування ефективності використання наявних ресурсів, порівняльний аналіз із конкретними та

(або) з іноземними компаніями, які виконують аналогічну діяльність;

- аналіз зовнішніх чинників передбачає проведення оцінки їх можливого впливу на підприємство, оцінку ринку на основі маркетингового аналізу;

- SWOT-аналіз – це інформація щодо сильних та слабких сторін підприємства, наявні можливості та існуючи загрози.

4. Місія, стратегічна концепція, цінності та стратегічні напрями – у розділі розглядається місія підприємства у контексті загальнодержавних (або корпоративних) інтересів, комерційних вигод та суспільних інтересів. Стратегічна концепція – це короткий опис бажаного (цільового) майбутнього статусу підприємства. Його цінності повинні включати персонал та вимоги щодо соціальної відповідальності, описувати норми корпоративної поведінки й принципи, якими підприємство буде керуватися для забезпечення їх виконання. Стратегічні напрями являють собою пріоритетні види діяльності, бізнес-процеси та ініціативи підприємства, котрі відповідають його стратегічній концепції розвитку.

1. Форма для постановки завдань та цілей підприємства державного сектору

Назва підприємства

Стратегічний період, місце виконання згідно з планом

Припустимі значення

***Очікувані чинники**: (зовнішні чинники, у перспективі 1-2 роки, які можуть істотно вплинути на діяльність підприємства та на показники ефективності, представлені нижче)*
***Існуючи чинники**: (зовнішні чинники у звітному періоді, що мають (або можуть мати) значний вплив на діяльність підприємства та на показники ефективності)*

Довгострокові цілі (3-5 років)

Стратегічній напрямок	**Стратегічна мета**	**Індикатор, одиниця виміру**	**Цільове значення**			**Фактичне значення на кінець звітного періоду**	**Коментарі та пояснення**	**Цільове значення стратегічного звітного періоду**
			Т	**Т+1**	**Т+2**			
Стратегічний напрямок 1	Мета 1.1	Індикатор 1.1.1	(Значення індикатора)	Значення індикатора)	Значення індикатора)	Значення індикатора)	(причина перевищення або зниження індикатора та/або несподіваних змін в ході виконання)	Значення індикатора)
		Індикатор 1.1.2						
	Мета 1.2	Індикатор 1.2.1						
Стратегічний напрямок 2	Мета 2.1							

Короткострокові цілі керівництва (до 1 року)

Стратегічний напрямок	**Страте-гічна мета**	**Індикатор, одиниця виміру**	**Цільове значення індикатору**	**Фактичне значення на кінець звітного періоду**	**Коментар та пояснення**
Стратегічний напрямок 1	Мета1.1	Індикатор 1.1.1	(Значення індикатору)	(Значення індикатору)	(Причини перевищення або зниження індикатора та/або несподіваних змін у процесі виконання)
		Індикатор 1.1.2			
	Мета 1.2	Індикатор 1.2.1			
Стратегічний напрямок 2	Мета 2.1				

Коментарі

(Додаткові коментарі)

Від ПДС

_____

(П.І.Б., підпис)

Від керівництва ПДС

_____

(П.І.Б., підпис)

2. Форма для фінансових результатів підприємства державного сектору

Назва підприємства

Дата звітного періоду, місце виконання

_____ **період**					
Показники	**Факт**	**План**	**Відхилення**	**Факт**	**Зміна**
	20XX	20XX		20XX+1	
Показники доходів					

Доходи
Діяльність 1
Діяльність 2
Операційні витрати (OPEX)
EBITDA
EBIT
Маржа EBIT
Чистий прибуток
Маржа чистого прибутку
Діяльність 1
Маржа чистого прибутку
Діяльність 2
Маржа чистого прибутку
Показники грошових потоків
Основні
Грошові потоки від інвестиційної діяльності
Грошові потоки від вільного грошового потоку (Free cash flow)
Фінансові доходи за
Рентабельність активів
(Return on assets)
Рентабельність власного капіталу
(Return on equity)

5. Стратегічні цілі й оціночні індикатори – охоплюють довгострокові цілі підприємства, перелік оціночних індикаторів і бажаних (цільових) їх значень, визначення осіб, відповідальних за виконання завдань.

6. Стратегічні завдання (дії або ініціативи) – у розділі наводяться довгострокові завдання, спрямовані на досягнення кожної із запланованих довгострокових цілей, а також цільові показники та індикатори для оцінювання цільових значень, періоди реалізації, очікувані довгострокові дії (ініціативи) задля реалізації довгострокових цілей, а також визначені відповідальні особи.

7. Ресурси – це викладена інформація щодо кадрових, фінансових та матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних цілей і завдань, а також оцінка цілей та завдань, які мають бути виконані.

8. Потенційні ризики та управління ризиками – розділ охоплює оцінку ризиків, пов'язаних із реалізацією цілей і завдань, та наводиться опис принципів та процедур управління ризиком.

9. Фінансові загрози – у розділі наводяться прогнози звітів щодо руху грошей на період реалізації стратегії, інвестиційні та фінансові плани.

10. Оцінка стратегії, її уточнення та забезпечення дотримання принципів – у розділі описується, яким чином підприємство буде відслідковувати й оцінювати виконання стратегії та забезпечувати належне і негайне реагування на потенційні відхилення, а також розміщується опис процесу уточнень і внесення змін до стратегії.

У розділ 10 "Додатки" – уключають додаткову інформацію (інвестиційний план, стратегію тощо). Завершуючи аналіз і доповнення рекомендацій [31] доцільно навести форми рекомендованих для державних підприємств деяких форм документів щодо надання інформації про цілі і результати роботи підприємства та фінансові результати його діяльності, а саме:

1. Форма для постановки завдань та цілей підприємства (державного сектору).

2. Форма для фінансових результатів підприємства (державного сектору).

22.4 Короткострокове (річне) планування діяльності та розвитку будівельної організації

22.4.1 Загальні аспекти короткострокового планування

Короткострокове планування діяльності та розвитку будівельної організації, як правило, *здійснюється в формі річного плану*, що являє собою комплекс документів, які визначають цілі й завдання виробничо-операційної та іншої діяльності в плановому році, а також заходи і ресурси, необхідні для досягнення запланованих результатів.

При розробленні річних планів використовують такі вихідні дані:

а) перелік об'єктів будівництва й відповідних проектів, які вже реалізує або буде розпочинати будівельна організація згідно укладених підрядних контрактів;

б) строки початку і закінчення будівництва чи виконання робіт на кожному об’єкті (або в кожному проекті);

в) проектно-кошторисну та робочу документацію, включаючи ПОБ і ПВР, на об’єкти будівництва на встановлення видів й обсягів робіт, їх кошторисної вартості, потреб у різних ресурсах; календарні та сітьові плани-графіки будівництва, виконання робіт, реалізації проектів і програм; графіки потреби в будівельних робітниках, матеріалах, конструкціях, виробах, використанні машин і механізмів;

г) наявні можливості та потужності генеральної і субпідрядних будівельних організацій, які будуть приймати участь у будівництві;

д) схеми і порядок інвестування та фінансування будівництва, взаємовідносин з різними замовниками і постачальниками, порядок авансування та оплати виконаних робіт і послуг.

У табл. 22.15 наведено структуру та призначення основних розділів річного плану будівельної організації.

Таблиця 22.15

Структура і зміст основних розділів річного плану будівельної організації

№ з/п	Найменування розділу річного плану	Основний зміст розділу
1	**2**	**3**
1	Виробнича програма	Планування виконання основних робіт і введення в експлуатацію закінчених будівництвом об’єктів
2	Плани (програма) розвитку та використання наявних виробничих потужностей	Забезпечення збалансованості наявних потужностей і ресурсів із запланованими обсягами будівельно-монтажних та інших робіт
3	План технічного (інноваційного та високотехнологічного) розвитку і підвищення ефективності продукції та діяльності будівельної організації	Забезпечення інноваційного, високотехнологічного та технічного розвитку продукції й будівельної організації, підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності
4	План механізації будівельно-монтажних та інших робіт	Забезпечення виконання виробничої програми та програми розвитку компанії будівельними й іншими машинами, механізмами та обладнанням, підвищення рівня комплексної механізації, автоматизації і комп’ютеризації робіт та діяльності підприємства
5	План власних капіталовкладень (інвестицій)	План забезпечення інвестиціями будівництва різних об’єктів, потреб і розвитку будівельної організації
6	План матеріально-технічного забезпечення і комплектації	Забезпечення об’єктів, проектів і програм підприємства будівельними матеріалами, конструкціями та виробами, різними видами енергії, виробничим й іншим обладнанням
7	План забезпечення будівництва трудовими ресурсами, з охорони праці та техніки безпеки	Забезпечення виконання виробничої програми, інших видів діяльності необхідними трудовими ресурсами, створення комфортних і безпечних умов праці

Продовження табл. 22.15

8	Фінансовий план	Розв'язуються питання фінансового забезпечення й економічної діяльності будівельної організації, в її проектах і програмах
9	План роботи допоміжного виробництва (та сервісних підрозділів) організації	Визначення обсягів виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг допоміжними та сервісними підрозділами будівельної організації
10	План соціально-економічного та культурного розвитку	Планування підвищення кваліфікації персоналу, покращення умов праці та життя, соціальної інфраструктури підприємства
11	План заходів з екологічної безпеки, охорони довкілля та раціонального використання природних ресурсів	План реалізації екологічних заходів і програм підприємства, а також тих, які передбачено в його проектах та програмах щодо раціонального використання природних ресурсів і відновлення довкілля
12	Інші розділи, що передбачені будівельною організацією	Поточні роботи і заходи, які передбачено стратегією та програмою розвитку будівельної організації

22.4.2 Розробка виробничої програми

Головним розділом короткострокового плану будівельної організації є її виробнича програма, яка визначає: перелік об'єктів будівництва; обсяги робіт та реалізованої (завершеної) будівельної продукції (в натуральних і в вартісних показниках).*Основними документами виробничої програми є*: план введення в експлуатацію завершених будівництвом об'єктів (потужностей й об'єктів) та план виконання підрядних робіт.

План введення в експлуатацію завершених будівництвом об'єктів (потужностей і об'єктів), як правило, розробляють за формою, що наведена в табл. 22.16, із визначенням замовників, завершених будівництвом об'єктів, їх строків введення в експлуатацію та відповідальних виконавців.

План виконання підрядних робіт (реалізації проектів) розробляють із виділенням об'єктів за окремими замовниками, зазначенням відповідальних виконавців й обсягів робіт, як правило, у вартісних показниках, а також тих обсягів, що мають бути освоєні по генпідряду (усього) та власними силами (табл. 22.17).

Вихідними параметрами для планування виробничої програми є:

• проектно-кошторисна та робоча документація на визначені обсяги будівництва і обсяги робіт, включаючи матеріали ПОБ та ПВР;

• договори підряду та субпідряду на виконання робіт і постачання необхідних ресурсів;

• зобов'язання щодо введення в експлуатацію завершених будівництвом об'єктів (потужностей, основних фондів, будівель, споруд тощо;

• контракти на будівництво (виконання робіт, реалізацію проекту);

• протоколи-замовлення;

Таблиця 22.16

План введення в експлуатацію завершених будівництвом об'єктів на 20 рік

№ з/п	Найменування (прізвище) замовника	Найменування об'єкта будівництва (виробничих потужностей, будівель, споруд, проектів)	Одиниця виміру	Кількість	Потужність, у т.ч. приріст потужності за рахунок реконструкції і технічного переозброєння	Строки введення	Відповідальний виконавець
						20__ рік із розбивкою по кварталах	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	…	…	…	…	…	…	…
2	…	…	…	…	…	…	…
…	…	…	…	…	…	…	…

Таблиця 22.17

План підрядних робіт будівельної організації

№ з/п	Найменування замовників, обсягів будівництва і комплексів робіт (проектів)	Відповідальний виконавець	Вартість (кошторисна) будівельно-монтажних і спеціальних робіт		Строки виконання		Обсяги підрядних робіт, тис. грн.				
							план на 20__ рік				
							усього	в т.ч. по кварталах			
			Усього (по генпідряду)	в т.ч., що виконуються власними силами	дата початку	дата закінчення	в т.ч., що виконуються власними силами	I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
2	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…
…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…	…

• календарні і/чи сітьові плани-графіки виконання робіт (будівництва і/чи виробництва кінцевої будівельної продукції);

• відомості про будівельну організацію;

• інформація про обсяги та строки постачання будівельних матеріалів, конструкцій і виробів, роботу основних машин й механізмів;

• інші відомості.

В процесі розробки виробничої програми необхідно дотримуватися виконання умов, які забезпечують:

• вчасне та ритмічне введення в експлуатацію завершених будівництвом об'єктів (виконання робіт, реалізація проектів) відповідно до укладених підрядних контрактів;

• дотримання директивних (або нормативних) строків будівництва і/чи заділу будівельно-монтажних робіт;

• рівномірність і раціональність використання трудових, матеріально-технічних та енергетичних ресурсів;

• максимально можливе скорочення обсягів незавершеного будівництва;

• рівномірність завантаження спеціалізованих субпідрядних фірм;

• концентрація наявних матеріально-технічних і трудових ресурсів на обмеженій кількості об'єктів, що зводяться одночасно;

• будівництво об'єктів і виконання робіт потоковим методом;

• охоплення виробничою програмою (якщо це можливо) максимальної кількості однорідних об'єктів при їх мінімальному розпорошенні на певних територіях.

Розробка виробничої програми повинна забезпечити збалансованість потужностей підрядчиків – виконавців із запланованою програмою робітна основі формування відповідного (річного) календарного плану реалізації цих робіт і заходів будівельної організації. Такий план розробляється в два етапи. С початку – проектна модель (вихідний варіант) плану на основі наявних потужностей будівельної організації. Потім – на основі параметрів вихідного варіанту і запланованої програми робіт здійснюють оптимізацію як основних характеристик календарного плану, так і потужностей будівельної організації.

Вихідний варіант календарного плану формують на етапі узгодження внутрішньо будівельних титульних списків із замовниками для кожного об'єкту, який уключено до річної програми робіт організації. В даному випадку визначають обсяги робіт і строки введення в експлуатацію об'єкту, а також перевіряють наявність і можливість отримання проектно-кошторисної та робочої (інвестиційної) документації, обладнання й матеріалів, котрі є елементами постачання від замовника.

При включенні кожного об'єкту до річної програми робіт підрядчик має переконатися щодо його можливостей забезпечити виконання запланованих обсягів

робіт трудовими та іншими ресурсами, а також урахувати вплив затверджених рішень на основні показники діяльності будівельної організації.

Слід зазначити, що процес розробки календарного плану реалізації річної програми робіт є багатоваріантним завданням що обумовлено впливом (зміною) як зовнішніх, так і внутрішніх чинників будівельної організації. При цьому будь-який план підлягає обов'язковій оптимізації. *Оптимізація календарного плану* полягає в його раціоналізації до таких параметрів, які дозволять забезпечити вчасне введення в експлуатацію завершених будівництвом об'єктів, а також досягти максимального прибутку на основі збалансованості запланованих цілей і завдань із потужністю будівельної організації (або всіх учасників будівництва чи реалізації проекту тощо). Також необхідно забезпечити дотримання визначених строків будівництва, всіх якісних і кількісних параметрів підрядного контракту, діючих будівельних норм та проектної (інвестиційної) документації.

Основними критеріями якості та прийнятності виробничої програми є:

• рівномірне завантаження виробничих та інших підрозділів будівельної організації;

• наявність необхідного заділу будівельно-монтажних робіт у будівельній організації, який має бути збалансований за параметрами питомої ваги об'єктів, що вводяться в експлуатацію в плановому році (пускових об'єктів) і тих, що будуть уведені в наступні роки (перехідні об'єкти). Таке балансування повинно забезпечувати можливість створення необхідного фронту робіт при переміщенні бригад і будівельної техніки з об'єкту на об'єкт, а також їх більш-менш рівномірне завантаження за параметрами основної виробничої діяльності;

• необхідно прагнути до максимальної (раціональної) концентрації сил і засобів на певній кількості об'єктів для мінімізації непродуктивних та зайвих витрат, підвищення продуктивності, якості й результативності (ефективності) будівництва та інших параметрів діяльності будівельної організації.

На основі розробки й оптимізації календарного плану реалізації програми робіт визначають обсяги та строки постачання і використання ресурсів, розраховують техніко-економічні та інші показники діяльності компанії.

22.4.3 Планування розвитку та використання виробничих потужностей

Існує дві форми розрахунку потужності:

а) в натуральних показниках (кВт, м, м²), яку називають технічним способом;

б) у грошових одиницях (тис. грн.), що називається економічним способом.

Технічний спосіб є більш застосований і зрозумілий при плануванні механізованих робіт (наприклад, земляних або вантажно-розвантажувальних і при транспортуванні). Але при використанні різноманітної будівельної техніки (з різними технічними параметрами, в тому числі так званої «малої механізації») більш раціонально застосовувати економічний спосіб.

При плануванні річних показників потужність будівельної організації визначається, як правило, у грошовому вимірі обсягом робіт, що виконуються власними силами за одиницю часу при найбільш раціональному (повному) використанні будівельних машин, обладнання і трудових ресурсів.

На рис. 22.3 наведено основні фактори, що визначають потужність будівельної організації. Планову середньорічну потужність $П_п$ визначають за формулою:

$$П_п = П_{фак} + \Delta П_{ін} \pm \Delta П_м \pm \Delta П_{пр}, \quad (22.1)$$

де $П_{фак}$ – фактична виробнича потужність на кінець предпланового року в структурі робіт, що виконуються; $\Delta П_{ін}$ – приріст потужності за рахунок інтенсифікації виробництва; $\Delta П_м$ – приріст (або зниження) потужності в наслідок зміни кількості будівельних машин; $\Delta П_{пр}$ – приріст (або зниження) потужності за рахунок зміни кількості робітників;

$$\Delta П_{ін} = \frac{П_{фак} \cdot T_{пр}}{100}, \quad (22.2)$$

Рис. 22.3. Основні фактори, що визначають потужність будівельних організацій

де $T_{пр}$ – плановий темп приросту продуктивності праці робітників відповідно до плану технічного розвитку організації, %;

$$\Delta П_м = \frac{П_{фак} \cdot \beta \cdot (T_{п.п} - 100)}{100}, \quad (22.3)$$

де β – частка робіт, що виконуються механізованим способом, у загальному обсязі робіт; $T_{п.п}$ – середньорічна потужність парка машин у плановому році (у відсотках до фактичної потужності парку на кінець передпланового року;

$$\Delta П_{пр} = \frac{П_{фак} \cdot (1-\beta) \cdot (N - 100)}{100}, \quad (22.4)$$

де N – середньорічна кількість робітників, що виконують БМР у відсотках до їх чисельності на кінець передпланового року (періоду).

Для визначення відповідності потужності річному обсягу робіт застосовують коефіцієнт збалансованості:

$$k_{зб} = \frac{П_п}{V_п} \cdot k_{в.п}, \tag{22.5}$$

де $V_п$ – обсяг (об'єм) будівельно-монтажних робіт, що планується; $k_{в.п}$ – коефіцієнт використання середньорічної потужності, що планується:

$$k_{в.п} = \frac{1}{\frac{\beta}{k_м} + \frac{1-\beta}{k_{т.р.}}}, \tag{22.6}$$

тут $k_м$ і $k_{т.р.}$ – заплановані коефіцієнти використання відповідно машинних і трудових ресурсів:

$$k_м=(1-k_{цз})\cdot(1-k_{зм}); \tag{22.7}$$

$$k_{т.р}=(1-k_{цзр.ч})\cdot(1-k_{взм}), \tag{22.8}$$

у даному випадку $k_{цз}$ – коефіцієнт цілозмінних витрат машинного часу будівельних машин унаслідок цілозмінних простоїв на будівельному майданчику; $k_{зм}$ – те саме для внутрізмінних втрат часу; $k_{цзр.ч.}$ – коефіцієнт цілозмінних втрат річного фонду робочого часу; $k_{взм}$ – те саме для внутрізмінних втрат робочого часу.

Розрахунок наведених коефіцієнтів виконують на основі статистичних даних за попередні роки.

Основними напрямами підвищення потужності будівельної організації, в першу чергу за рахунок інтенсифікації виробництва,сьогодні є:

• зростання продуктивності праці на основі підвищення рівня кваліфікації виробників та інженерно-технічних працівників, упровадження сучасних елементів наукової організації праці;

• зниження трудомісткості робіт при впровадженні прогресивних видів будівельних матеріалів, конструкцій і виробів, нових форм організації праці та управління виробництвом;

• впровадження сучасних процесів зведення будівель і споруд із використанням великорозмірних конструкцій індустріального виробництва;

• впровадження сучасних прогресивних і менш трудомістких технологій виконання будівельних і монтажних робіт;

• інше.

22.4.4 Розробка плану технічного розвитку та підвищення економічної ефективності

Річний план технічного (інноваційного та високотехнологічного) розвитку будівельної організації охоплює комплекс науково-технічних, техніко-технологічних й організаційно-економічних заходів, які забезпечують зростання технічного рівня якості будівництва, застосування сучасних технологій та обладнання, виконання плану освоєння нових і модернізації існуючих виробничих потужностей та об'єктів будівництва, зростання прибутку й конкурентоспроможності.

Вихідними даними для розробки річного плану технічного розвитку є: стратегія і програма інноваційно-високотехнологічного прогресу будівельної організації;

результати дослідження світових і національних тенденцій науково-технічного прогресу в сфері будівництва; стан техніко-технологічної (матеріальної та виробничої) бази підприємства; фінансово-економічні та інвестиційні можливості компанії.

У табл. 22.18 наведено можливу форму річного плану технічного розвитку та використання досягнень науково-технічного прогресу будівельної організації, в який у графі 1 передбачено такі заходи за основними напрямами реалізації цього плану:

• впровадження сучасних високих технологій, машин, механізмів, обладнання, автоматичних і комп'ютерних систем організації та управління виробництвом;

• використання нової сучасної техніки, пристроїв та інструменту, прогресивних форм організації й управління будівельною організацією, її проектами та різними виробничо-господарськими підсистемами, а також залучення ефективних матеріалів, конструкцій і виробів;

• експериментальне будівництво, що передбачає опрацювання в нових економічних і виробничих умовах будівництво та експлуатацію інноваційних будівель і споруд, їх конструктивних частин та рішень;

• освоєння промислового виробництва інноваційних видів будівельної та іншої продукції, високих і прогресивних технологій, практичне розв'язання та комерціалізація запланованих науково-технічних розробок, виконання науково-дослідницьких робіт та впровадження їх результатів у будівництво;

• кібернетизація виробництва і систем управління на підприємстві, створення інтегрованих інформаційно-комп'ютерних систем управління, зберігання, обробки та розподілу інформації;

• впровадження наукової організації праці, світових стандартів корпоративного, стратегічного, проектного та виробничого менеджменту, інжинірингу, маркетингу і девелопменту.

Річний економічний ефект від упровадження цих заходів розраховують на основі врахування витрат і доходів (прибутку) від технічного, інноваційного та високотехнологічного розвитку будівельної організації.

22.4.5 Розробка плану механізації робіт будівельної організації

Для встановлення потреби в будівельних машинах і механізмах та визначення витрат на їх експлуатацію складають план механізації будівельно-монтажних та інших робіт, який складається із таких двох частин:

1. «Рівень механізації і потреба в будівельних машинах», що розробляється за формою, наведеною в табл. 22.19.

2. «Розрахунок потреби і витрати на експлуатацію машин» - за формою табл. 22.20.

Таблиця 22.18

Річний план технічного розвитку та використання результатів науково-технічного прогресу будівельної організації на 20 рік

Найменування заходів	Одиниця виміру	Обсяг робіт (в натуральних показниках), план	Питома вага робіт з використанням нової техніки в загальному обсязі відповідного виду робіт		Обсяг витрат на впровадження				Економічна ефективність					Накладні витрати, тис. грн.	Річний економічний ефект на обсяг впровадження заходів, тис. грн.	Коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень	Премії та інші доплати за виконання завдань, тис. грн.
			базисний період	план	усього (разом)	в тому числі за рахунок			економія витрат праці, люд.-дн.	зниження, в тому числі за статтями витрат, тис. грн.							
						фонду розвитку виробництва	кредиту банку та різних фінансових установ	інших джерел		собівартість будівельно-монтажних робіт	матеріали (франко-приоб' єктний склад)	основна заробітна плата робітників	витрати на експлуатацію машин і механізмів				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18

Таблиця 22.19

Рівень механізації і потреба в будівельних машинах

Найменування (вид) робіт	Одиниця виміру	Шифр рядків	Річний обсяг (об’ єм) робіт (в одиницях виміру згідно гр. 2)	У тому числі, що виконуються			
				механізованим способом		комплексно-механізованим способом	
				обсяг (об’ єм) робіт (в одиницях виміру згідно гр. 2)	% до загального обсягу (об’ єму) робіт	обсяг (об’ єм) робіт (в одиницях виміру згідно гр. 2)	% до загального обсягу (об’ єму) робіт
1	2	3	4	5	6	7	8

Вихідними даними для розробки плану механізації є проекти організації будівництва (ПОБ) та проекти виконання робіт (ПВР), заходи щодо механізації робіт, відомості фізичних об’ємів робіт для кожного об’єкту (в натуральних показниках) з розподілом по періодах та етапах будівництва, норми виробітку будівельних машин, звіти й аналітичні відомості щодо використання цієї техніки, планово-розрахункові ціни одної машино-зміни роботи відповідних машин, механізмів й обладнання

Основним показником плану механізації є її рівень, який дорівнює відношенню обсягу (об’єму) робіт, виконуваних механізованим способом, до загального обсягу (об’єму) цього ж самого виду будівельних робіт. Коефіцієнт рівня комплексної механізації робіт розраховують як відношення обсягу (об’єму) комплексно-механізованих робіт до їх загальної кількості.

Запланований рівень механізації для кожного виду робіт визначають виходячи із досягнутого рівня механізації за попередній рік, запланованого росту продуктивності машин, очікуваного поповнення комплекту будівельної техніки та її вибуття внаслідок зносу.

Потреби в будівельних машинах визначають для виконання плану БМР і плану робіт допоміжних виробництв, а також для обслуговування субпідрядників, як що це передбачено договором.

За допомогою наявної документації щодо проектів виконання робіт (ПВР), на основі включених до ПВР календарних графіків роботи основних будівельних машин, механізмів й автотранспорту визначають їх загальну потребу для будівельної організації та здійснюють балансування експлуатації і технічного обслуговування (чи ремонту) техніки протягом планового року.

При плануванні потреби й графіків роботи будівельної техніки необхідно враховувати:

• забезпечення виконання робіт на об’єктах відповідно до планових строків виробництва;

Таблиця 22.20

Розрахунок потреб і витрат на експлуатацію машин

Найменування машин	Одиниця виміру	Шифр рядків	За марками машин			Обсяг робіт, що виконуються механізованим способом	Потреба в машинах	Вартість експлуатації, грн.	Наявність машин на початок року, що планується	Кількість машин, що вибувають	Додаткова потреба в машинах
			питома вага робіт, що виконуються (в % до обсягу робіт по групах машин)	річна продуктивність (виробіток)	Планово-розрахункова ціна (грн.) із розрахунку на 1 рік						
А	Б	В	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Основні будівельні машини, що перебувають на балансі будівельної організації											
2. Залучені (орендовані) будівельні машини											

Таблиця 22.21

План власних капіталовкладень (інвестицій) будівельної організації на 20 рік

Найменування показників	Дати початку і закінчення	Загальна вартість, тис. грн.		Проектна потужність	Кошторисна вартість основних фондів, тис. грн.	Очікуване виконання, тис. грн.		План капітальних вкладень на 20__ рік			
		разом	у тому числі БМР			усього капітальних витрат	у тому числі БМР	план введення в дію основних фондів		обсяг капітальних вкладень на 20__ рік	у тому числі обсяг БМР, тис. грн.
								потужність і строки введення, квартал	у кошторисних цінах, тис. грн.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

• потребу максимально-раціонального завантаження (експлуатації) машин;

• потребу забезпечення підвищення рівня комплексної механізації БМР;

• застосування сучасних методів виконання робіт;

• потребу покращення процесів експлуатації наявного та орендованого парку машин;

• забезпечення необхідних темпів модернізації та розвитку будівельної техніки.

Формування й оновлення парку машин та обладнання будівельної організації необхідно проводити відповідно до стратегічної програми (планів) її розвитку, тобто здійснювати синхронізацію зміни структури й обсягів БМР зі змінами потреби в тих або інших машинах і механізмах. Це забезпечить зростання ефективності їх використання та покращення показників конкурентоспроможності підприємства.

22.4.6 Планування власних капіталовкладень

Сучасні потужні будівельно-інвестиційні компанії повинні розробляти плани власних капіталовкладень (інвестицій, табл. 22.21), відповідно до якого ці організації передбачають інвестиції на зростання виробничої потужності, основних фондів, ефективності виробництва та забезпечення реалізації планових заходів щодо соціально-культурного й освітнього розвитку колективу.

До даного плану включають такі елементи планування: нове будівництво; розширення, реконструкція і капітальний ремонт існуючих потужностей (підприємств, об’єктів і споруд); їх технічне переозброєння; закупівля і впровадження нової прогресивної техніка (і технологій).

Вихідними даними для розробки плану капіталовкладень є плани діяльності будівельної організації, програма її стратегічного розвитку, титульні списки власного капітального будівництва, кошторис використання фонду розвитку виробництва і підприємства. При цьому для опрацювання даного плану необхідно визначити можливі джерела та обсяги фінансування. Також слід зазначити, що заплановані власні інвестиції мають бути спрямовані на розвиток техніко-технологічної бази будівельної організації, зростання продуктивності праці й якості робіт.

22.4.7 Розробка планів матеріально-технічного забезпечення, комплектації та діяльності допоміжного виробництва

Комплекс планів матеріально-технічного забезпечення і комплектації встановлює загальну потребу в матеріальних ресурсах для реалізації річної виробничої програми будівельної організації та охоплює такі документи:

• план матеріально-технічного постачання;

• план постачань матеріальних та енергетичних ресурсів;

• план комплектації об’єктів будівництва.

Таблиця 22.22

План матеріально-технічного постачання на 20 рік

№ з/п	Найменування матеріальних і технічних ресурсів	Одиниця виміру	Шифр рядків	Потреби в матеріальних, технічних і енергетичних ресурсах за напрямами витрат							Централізована передача підприємствам і організаціям, що не входять до складу компанії	Запаси на кінець року, що планується	Загальна потреба	Залишок на початок року, що планується	Промислове та допоміжне виробництво		Кооперовані постачання	Постачання замовника	Економія за планом технічного розвитку
				підрядні роботи (власними силами)	субпідрядні роботи	промислове та допоміжне виробництво	ремонтно-експлуатаційні потреби	заходи щодо плану технічного розвитку	інші потреби	усього (разом)					даного підприємства (організації)	всієї компанії			
А	Б	В	Г	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16

Таблиця 22.23

План постачання матеріальних ресурсів через базу на 20 рік

№ з/п	Найменування матеріальних ресурсів	Одиниця виміру	Шифр рядків	Середньозважена ціна, грн.	Обсяг постачань		у тому числі по кварталах 20__ року							
							I квартал		II квартал		II квартал		IV квартал	
					у натуральних показниках	у вартісних показниках, тис. грн.	у натуральних показниках	у вартісних показниках, тис. грн.	у натуральних показниках	у вартісних показниках, тис. грн.	у натуральних показниках	у вартісних показниках, тис. грн.	у натуральних показниках	у вартісних показниках, тис. грн.
А	Б	В	Г	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Таблиця 22.24

План комплектації об'єктів будівництва на 20 рік

№ з/п	Укрупнені групи матеріальних ресурсів	Шифр рядків	Обсяг постачань матеріальних ресурсів у комплектах		у тому числі по об'єктах, що вводяться	
			тис. грн.	рівень комплектації, %	тис. грн.	у % до обсягу постачань у комплектах
А	Б	В	1	2	3	4

Таблиця 22.25

План виробництва продукції допоміжними виробництвами на 20 рік

№ з/п	Найменування продукції та послуг	Одиниця виміру	Шифр рядків	Очікуване виконання	Виробництво продукції					Очікувана собівартість		Витрати праці, люд-дн		Заробітна плата, тис.грн	
					усього за планом	у тому числі по кварталах									
						I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	одиниці продукції, грн.	усього, тис. грн.	на одиницю	усього	на одиницю	усього
А	Б	В	Г	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

• річна програма будівельно-монтажних робіт щодо об’єктів і замовників;

• потреби у матеріально-технічних ресурсах підприємств, допоміжних господарств, відділів головного механіка і головного енергетика;

• план роботи субпідрядних організацій;

• план виробництва продукції промисловими підприємствами та допоміжним виробництвом;

• ліміти, фондові повідомлення, протоколи передачі фордів на виділену продукцію;

• виробничі норми витрат і запасів матеріалів, конструкцій та виробів;

• тарифи на перевезення, прейскуранти оптових цін;

• план технічного (інноваційного та високотехнологічного) розвитку.

У табл. 22.22 наведено план матеріально-технічного забезпечення, який містить відомості про потреби цих ресурсів та джерела їх надходження. При цьому, постачання може бути організовано двома шляхами: централізовано через виробничо-комплектувальну базу, для якої складається план за формою табл. 22.23, та транзитною (прямо на об’єкти). Все це моє бути враховано в натуральних і вартісних показниках.

У табл. 22.24 наведено план комплектації об’єктів будівництва, а в табл. 22.25 – план виробництва продукції в допоміжних підрозділах будівельної організації.

Така структура планів дозволяє визначити річні потреби не тільки для окремих об’єктів і виробництв, а й в цілому для всієї будівельної організації на її річну виробничу програму, а також встановити основні джерела виробництва та надходження всіх матеріально-технічних ресурсах.

22.4.8 Планування соціального розвитку компанії

Планом соціального розвитку передбачаються заходи і витрати, які спрямовані на розвиток персоналу підприємства, підвищення його кваліфікації, залучення трудового колективу до управління виробництвом, розвиток творчості, професійних навичок, поліпшення соціально-культурних і житлових умов працівників. План охоплює такі п’ять розділів:1) удосконалення соціальної структури персоналу підприємства;

2) покращення умов праці та охорони здоров’я колективу;

3) удосконалення оплати праці, покращення житлових і побутових умов працівників;

4) задоволення культурних і фізичних потреб колективу;

5) розвиток суспільної активності працівників і вдосконалення соціальних відносин у колективі.

Перший розділ охоплює заходи щодо покращення соціально-культурної та професійно-кваліфікаційної структури персоналу будівельної організації, навчання та

підвищення професійних навичок трудового колективу, а також заходи щодо зростання якості, корпоративної культури і поведінки працівників.

Другий розділ містить плани і заходи щодо розвитку комфортних та безпечних сучасних умов праці, формування раціонального режиму роботи й відпочинку.

Третій розділ охоплює заходи щодо підвищення якості матеріальних умов і становища працівників, зростання та вдосконалення використання фонду економічного стимулювання, поліпшення системи матеріального і морального заохочення, житлових та культурно-побутових умов для всіх категорій персоналу підприємства.

Четвертий розділ передбачає заходи щодо задоволення духовних і фізичних потреб колективу, раціональної організації дозвілля та інших заходів у невиробничий час.

П'ятий розділ стосується питань підвищення трудової і корпоративної дисципліни, розвитку соціально-орієнтованих стосунків у системі корпоративних відносин та менеджменту, упровадження світових стандартів управління на підприємстві.

22.4.9 Розробка планів заходів щодо охорони довкілля та використання природних ресурсів

Усі *передові країни і компанії світу нині реалізують модель сталого розвитку суспільства та бізнесу, що передбачає прогрес у таких трьох основних напрямах:*

• соціально-економічний розвиток людства і персоналу кожної компанії;

• екологічний розвиток, захист природного навколишнього середовища, раціональне використання і відновлення природних ресурсів;

• інноваційно-високотехнологічний прогрес та неперервне зростання економіки для забезпечення всіх потреб людей, екологічного прогресу й розвитку виробничо-господарського комплексу.

Відповідно до цього, в даному розділі визначається система планів і заходів щодо охорони довкілля, раціонального використання та відновлення природних ресурсів, усунення причин і загроз негативного впливу будівництва на екологію. Також передбачаються заходи щодо підвищення рівня екологічної освіти і застосування природозахисних технологій у будівництві, при зведенні нових промислових та інших об'єктів й споруд. При цьому, в даному розділі визначено перелік ключових екологічних заходів і проектів, строки та місця їх реалізації, необхідні ресурси і виконавці, які персонально відповідають за якість та вчасність досягнутих результатів.

Таким чином можна зазначити, що виробнича програма будівельної організації не тільки забезпечує планування та узгодження всіх заходів і ресурсів у виробничий й інших сферах діяльності та бізнесу компанії, а й спрямована на поступовий прогрес і забезпечення конкурентоспроможних результатів щодо успішної реалізації «під

ключ» стратегії розвитку підприємства, якісної та вчасної реалізації його будівельно-інвестиційних проектів.

Контрольні питання і завдання

1. Схарактеризуйте сучасні засади управління будівельною організацією та програмою її неперервного розвитку.

2. Поясніть сутність стратегічного управління діяльністю та розвитком підприємства.

3. Як здійснюється аналіз зовнішнього середовища підприємства?

4. Наведіть зміст стратегічного аналізу стану підприємства та його результатів.

5. Яким чином забезпечується розвиток стратегії будівельної організації?

6. Які заходи потрібно здійснити для повної реалізації стратегії і програми розвитку будівельної організації?

7. Схарактеризуйте сутність планування та види планів будівельної організації.

8. Наведіть зміст існуючих рекомендацій щодо розроблення та реалізації стратегічних планів діяльності і розвитку підприємства.

9. Поясніть сутність і загальні аспекти розробки річної програми діяльності та розвитку будівельної організації.

10. В чому полягає сутність планування будівельної та іншої виробничої діяльності в річних виробничих програмах підприємств?

11. Схарактеризуйте особливості та основні аспекти планування, розвитку і використання виробничих потужностей будівельної організації.

12. Як відбувається планування технічного розвитку та підвищення економічної ефективності підприємства?

13. Схарактеризуйте планування механізації виробничих процесів і діяльності будівельної організації.

14. Як здійснюється планування власних капіталовкладень та інвестицій підприємства? З якою метою розробляється цей план?

15. Наведіть порядок планування матеріально-технічного забезпечення і комплектації у річних виробничих програмах будівельних організацій.

16. Якими є основні аспекти планування діяльності допоміжного виробництва?

17. У чому полягає сутність та основні аспекти планування соціального розвитку компанії?

18. Чому та в яких напрямах відбувається планування охорони довкілля, раціонального використання та відновлення природних ресурсів?

ГЛАВА 23 УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ І ПЕРСОНАЛОМ В БУДІВНИЦТВІ

23.1. Поняття та класифікація трудових ресурсів і персоналу будівельної організації.

23.2. Структура персоналу в галузі будівництва.

23.3. Процес і процедури управління персоналом.

23.3.1. Сутність процесу управління персоналом.

23.3.2. Формування персоналу та трудових ресурсів будівельної організації.

23.3.3. Управління процесом розвитку персоналу.

23.3.4. Організація та управління підвищенням якості праці персоналу будівельної організації.

23.3.5. Методи управління персоналом.

Контрольні питання і завдання.

23.1 Поняття та класифікація трудових ресурсів і персоналу будівельної організації

Трудові ресурси – це частина працездатного населення (чоловіки та жінки) віком від 16 років до пенсійного віку, які працюють у певних галузях суспільної праці, економіки і бізнесу або здатні займатися різними видами трудової діяльності. *Якість трудових ресурсів будівельної організації* – це постійне прагнення до формування високоосвіченого та професійного складу робітників, інженерно-технічних й економічних працівників, відповідних менеджерів у сфері будівельного виробництва та операційної діяльності підприємства, які безпосередньо беруть участь у створенні будівельної продукції (будівель, споруд, інженерних комунікацій, будівельних матеріалів, конструкцій і виробів), а також надають будівельні послуги і виконують відповідні роботи.

Трудові ресурси формують основу персоналу будь-якого підприємства, але між цими поняттями є певна різниця.

Персонал – це основний постійний кваліфікований склад працівників певної галузі, організації, підприємства, установи, фірми чи компанії. *У галузі будівництва розрізняють* персонал (кадри) будівництва та персонал (кадри) будівельної організації.

Будівельний персонал – це працівники будівельної індустрії, проектних і науково-дослідницьких організацій, організацій – замовників, включаючи підрозділи, що виконують будівельні роботи господарським способом.

Персонал будівельних і будівельно-монтажних організацій – це працівники різних загально-будівельних, монтажних, будівельно-монтажних, ремонтних, ремонтно-будівельних та спеціалізованих підприємств, які задіяні в реалізації

загально-будівельних, будівельно-монтажних і спеціальних будівельних робіт, а також у допоміжному виробництві, обслуговуючих та інших господарствах.

Залежно від характеру функцій персонал будівельних організацій поділяється на такі категорії:

• робітники;

• фахівці (або спеціалісти);

• менеджери та керівники;

• службовці.

До категорії робітників відносять тих із них, які безпосередньо беруть участь у створенні матеріальних цінностей або в наданні виробничих і транспортних послуг (уключаючи молодший обслуговуючий персонал та охорону).

До категорії фахівців (спеціалістів) належать працівники, котрі організують виробничий (будівельний) процес (майстри, виконроби, інженери, технологи, економісти, механіки тощо).

До категорії менеджерів і керівників відносять працівників, які здійснюють керівництво основними підрозділами підприємства (відділами, будівельними дільницями, стратегічними бізнес-одиницями будівельних компаній тощо), а також керують будівельною організацією в якості директора, головного інженера, управляючого, керівника фірми, начальника БМУ, керівників компанії. Керівників іноді називають топ-менеджерами.

До категорії службовців належать працівники, що здійснюють фінансово-розрахункові, постачальницькі, облікові та господарсько-обслуговуючі функції (фінансисти, агенти, касири, секретарі, діловоди тощо).

Робітники є найбільшою за чисельністю категорією персоналу, яка у великих будівельних організаціях становить 80-85% усіх працівників. У свою чергу, вони поділяються за професіями, спеціальностями та кваліфікацією:

• *професія* – це вид трудової діяльності, для здійснення якої потребується відповідний комплекс спеціальних (фахових) знань і практичних навичок. Кожна професія охоплює низку спеціальностей;

• *спеціальність* – це вузький різновид трудової діяльності в межах професії. Так, наприклад, професія слюсаря охоплює спеціальності слюсаря-монтажника, слюсаря-складальника, слюсаря-сантехніка, слюсаря електрика;

• *кваліфікація* – сукупність спеціальних знань і практичних навичок, які визначають рівень фактичної підготовки працівника для виконання ним професійних функцій певної складності.

За рівнем кваліфікації будівельні робітники поділяються на такі 4 групи:

• некваліфіковані, що не мають ніякої спеціальної підготовки;

• малокваліфіковані, котрі мають підготовку тривалістю у кілька тижнів;

• кваліфіковані (з підготовкою в 2-2,5 роки);

• висококваліфіковані, котрі мають чимало років навчання та практичного досвіду.

Під впливом сучасного науково-технічного прогресу виникає потреба до суттєвого підвищення рівня кваліфікації (знань і навичок) будівельних та інших робітників, оскільки характер їх роботи все більше наближається до праці інженерно-технічних працівників.

Інженерно-технічні працівники і службовці за рівнем кваліфікації поділяються на такі групи:

• спеціалісти (фахівці) найвищої кваліфікації (працівники, котрі мають науковий ступень і звання);

• спеціалісти (фахівці) вищої кваліфікації, котрі мають вищу спеціальну (фахову) освіту та значний практичний досвід роботи;

• спеціалісти середньої кваліфікації, до яких належать працівники, що закінчили коледжі (технікуми) і мають досвід роботи;

• спеціалісти-практики, до яких належать працівники, котрі обіймають інженерно-технічні посади, але не мають спеціальної освіти.

Можна зазначити, що значні зміни в будівництві, які обумовлені науково-технічним прогресом, політичними та економічними умовами господарювання, переходом на світові стандарті ведення бізнесу, безпосередньо впливають не тільки на динаміку і структуру персоналу будівельних організацій, а й на якість знань та професійних навичок кожного окремого працівника.

23.2 Структура персоналу в галузі будівництва

Залежно від характеру праці персонал і трудові ресурси в галузі будівництва поділяються на такі три групи:

• персонал, що виконує будівельні та будівельно-монтажні роботи;

• персонал, зайнятий у допоміжному виробництві;

• персонал обслуговуючих та інших господарств.

1. До персоналу, який виконує будівельні та будівельно-монтажні роботи, відносять таких працівників:

• які займаються зведенням будівель і споруд, ураховуючи тих, що здійснюють монтаж обладнання, капітальний ремонт та інші підрядні роботи;

• управлінський персонал різних будівельних організацій і компаній, уключаючи працівників сфери матеріально-технічного забезпечення, утримання яких здійснюється за рахунок накладних витрат у будівництві;

• зайнятих виробництвом безпосередньо на будівельному майданчику нестандартного й котельно-допоміжного обладнання, а також на роботах щодо передмонтажної ревізії обладнання і пов’язаного з цим відновлювального ремонту;

• зайнятих безпосередньо на будівельному майданчику (а не у відокремлених підсобних виробництвах) підготовкою бетону, розчину, дозуванням і перевезенням до будівельних машин матеріалів, підігрівом бетону тощо;

• стратегічних бізнес-одиниць, які є структурними підрозділами будівельних компаній і займаються механізацією будівництва, технічним обслуговуванням будівельних машин та механізмів;

• зайнятих виконанням вантажно-розвантажувальних робіт і переміщенням матеріалів та обладнання в межах робочої зони, тобто від приоб'єктного складу до робочого місця;

• усіх видів охорони на різних об'єктах, а також у підсобних виробництвах, які обслуговують й інші господарства;

• зв'язку та різних інформаційно-комунікаційних систем, що обслуговують будівництво, а також персонал, зайнятий прибиранням території будівельного об'єкта і приміщень на будівельному майданчику;

• інформаційно-комунікаційних систем і комплексів, які виконують організаційно-управлінську діяльність та знаходяться на балансі будівельної організації;

• відділів і служб капітального будівництва підприємств, фонд оплати праці яких передбачено у відповідних витратах на будівництво;

• менеджерів та інший персонал команди проекту, оплата праці яких здійснюється за рахунок коштів на будівництво.

2. До персоналу, який працює в підсобних виробництвах, належать такі працівники:

• котрі належать до організаційно-відокремлених підсобних виробництв і господарств, що є самостійними стратегічними бізнес-одиницями (СБО), фонд заробітної плати яких передбачено в плані із праці в будівництві, а саме: з виробництва бетону та розчину; випуску бетонних і залізобетонних виробів, блоків і будівельного каменю; що працюють в кар'єрах із видобування та переробки каменю, щебню, піску і глини; робітники кузні, механічних, столярних, арматурних й інших майстерень (крім авторемонтних майстерень у гаражах); робітники виробничих баз з лісопильного виробництва, лісозаготівельних дільниць, електростанцій, паросилових установок;

• які зайняті в механічних, ремонтних та інших майстернях, що перебувають на балансі великих будівельних компаній і управлінь механізації будівництва;

• що зайняті виготовленням нестандартного та котельно-допоміжного обладнання в майстернях будівельних підприємств.

3. До персоналу, задіяного в обслуговуючих господарствах, належать працівники сервісних підрозділів, фонд заробітної праці яких уключено до плану по праці в будівництві, а саме:

• працівники транспортних СБО (баз, гаражів), уключаючи робітників, що здійснюють експлуатацію, обслуговування та ремонт транспорту; персонал СБО, зайнятий виробничо-технічною комплектацією, матеріально-технічним забезпеченням, а також робітники, які виконують вантажно-розвантажувальні роботи в складському та інших господарствах;

• персонал, який займається перевезенням матеріалів від залізничної станції та базових складів або кар'єрів до приоб'єктних складів, включаючи розвантаження матеріалів на будівельних майданчиках;

• працівники, які здійснюють навчання експлуатаційних кадрів для підприємств, що зводяться «з нуля»;

• персонал проектних груп;

• працівників лабораторій із випробування будівельних матеріалів;

• працівники технічного нагляду та дирекції виробництва нових підприємств;

• персонал комунальних підприємств і фірм із побутового обслуговування;

• інші працівники виробничого сервісу.

23.3 Процес і процедури управління персоналом

23.3.1 Сутність процесу управління персоналом

Для того, щоб бути успішною і мати стабільний розвиток, будівельна організація повинна постійно займатися стратегічним плануванням кількісних та якісних змін своїх працівників, керувати їх підбором, навчанням, оцінюванням і винагородою, тобто потрібно створювати та вдосконалювати специфічні методи, процедури, плани і програми діяльності підприємства, що *являють собою систему управління персоналом та трудовими ресурсами*. Раціональність і сучасність цієї системи разом з іншими системами будівельної організації визначає не тільки ефективність кадрового планування, а й управління персоналом у загальній системі корпоративного менеджменту. Формування необхідної виробничої та іншої поведінки різної категорії персоналу, її моделювання для подальшого планування і втілення в діяльність підприємства здійснюється на основі визначених заздалегідь стратегії та програми розвитку будівельної організації з необхідним коригуванням у щорічних виробничих програмах, проектах і бізнес-процесах компанії.

Планування, організація та управління трудовими ресурсами у великих і потужних будівельних організаціях є одною з головних функцій працівників відділів кадрів та інших організаційно-адміністративних підрозділів, які займаються управлінням діяльністю працівників підприємства. *Загальна відповідальність за якість і керівництво персоналом покладена на директора (керівника) будівельної організації*. Для того, щоб відповідні керівники і фахівці підприємства мали змогу активно впливати на реалізацію його місії, вони повинні мати не тільки сучасні знання та компетенції в сфері їх діяльності, а й бути проінформованими про функції й особисті якості своїх підлеглих, потреби в різних категоріях персоналу, керівниках

відповідних підрозділів середньої та нижчої ланок, порядок організації роботи цих людей. Разом із тим, якщо керівники не розуміють специфіки управління персоналом, його механізмів, можливостей і проблем, то вони нездатні повною мірою скористатися наданими їм повноваженнями, а тому всі менеджери підприємства мають розуміти і знати сучасні способи та методи управління трудовими ресурсами.

Управління трудовими ресурсами охоплює:

1. Визначення та планування потреби в ресурсах: розробка планів задоволення потреб у кадрах (різних категоріях персоналу і трудових ресурсах).

2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів на всі робочі місця і посади в організації.

3. Відбір претендентів: оцінювання кандидатів на робочі місця і посади та добір найкращих з наявного резерву, сформованого в процесі набору персоналу.

4. Встановлення розміру виплат і пільг: розробка структури та фонду заробітної плати, доплат і пільг із метою залучення, прийому, розподілу по робочих місцях, організація роботи мотивації та збереження цінних кадрів на підприємстві.

5. Профорієнтація та адаптація: введення найнятих працівників до основних підрозділів будівельної організації, на будівельні майданчики, об’єкти та в інші підрозділи, розвиток у працівників розуміння і навичок щодо їх функцій та видів діяльності, отримання необхідних результатів й відповідальності, розуміння того, що очікує від них організація, та яка праця заслуговує високої оцінки і винагороди.

6. Навчання: розроблення планів і програм навчання трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи,

7. Оцінювання трудової діяльності: розробка методик оцінювання результатів праці та доведення їх до всіх категорій персоналу.

8. Підвищення, пониження, переведення з посади на посаду або звільнення: розробка та втілення процедур переміщення працівників за кар’єрними сходами, розвиток їх професійних навичок і досвіду, реалізація процедур припинення трудового договору та трудових відносин тощо.

9. Підготовка керівних кадрів, управління процесами просування по кар’єрних сходах: розробка планів і програм, спрямованих на розвиток професійних навичок та підвищення ефективності управлінської праці керівних кадрів.

23.3.2 Формування персоналу та трудових ресурсів будівельної організації

Визначення та планування потреб у персоналі

Планування потреб у трудових ресурсах передбачає:

1. Оцінювання наявних ресурсів.

2. Оцінювання потреб у наступні періоди часу.

3. Розроблення програми дій щодо задоволення майбутніх потреб.

Оцінювання наявних ресурсів у діючих організаціях є необхідною основою для початку планування потреб в персоналі на наступний період. При цьому слід оцінити

не тільки кількісні, а й якісний склад по окремих структурних елементах кожної категорії персоналу з урахуванням їх віку, статі, професійно-кваліфікаційних ознак, наявних досягнень і недоліків, відповідності посаді, що займають працівники, або видів виробничої та операційної діяльності – для відповідних робітників і службовців основного, допоміжного й обслуговуючого виробництв та господарств. У разі необхідності слід проводити атестацію робочих місць, аналіз діяльності структурних підрозділів, їх керівників, а також оцінювати якість виробничої та організаційної структури підприємства.

Оцінювання потреб у трудових ресурсах на наступні періоди (у довготривалій, середньостроковій і короткостроковій перспективі) є основним елементом планування змін і розвитку чисельності та складу різних категорій персоналу в прогнозах (на 5-10 років), стратегічних планах і програмах (на 3-5 роки), оперативно-тактичних планах їх реалізації (на 1-3 роки) та річних виробничих програмах тощо. Ключовими факторами планування людських ресурсів є прогнозні, програмні та фактично заплановані обсяги основних будівельних, будівельно-монтажних і спеціальних робіт, а також відповідні параметри діяльності допоміжного виробництва, інфраструктурних СБО та структурних елементів, раціональної системи адміністративно-управлінського персоналу тощо. В даному випадку необхідно орієнтуватися на ефективну реалізацію перспективних і короткострокових цілей, наявні людські ресурси, можливості та вартість залучення додаткових нових працівників відповідного профілю, кваліфікації тощо. Зміни у зовнішньому середовищі, особливо економічному, можуть суттєво вплинути на перспективні потреби організації в трудових ресурсах, привести до необхідності зміни заздалегідь розроблених стратегій, програм і планів залучення та використання будівельних робітників й інших категорій персоналу.

Визначивши свої майбутні потреби, керівництво будівельної організації та відповідні відділи (планово-економічний, виробничо-технічний, відділ кадрів та ін.) повинні розробити і затвердити програму їх задоволення. *Програма (у формі різних планів, прогнозів, переліку заходів і дій)* має включати конкретні графіки і заходи залучення, прийому на роботу, підготовки та просування працівників у відповідні періоди часу (5-10 років, 3-5 років, 1-3 роки, в наступному плановому році тощо) з деталізацією по основних категоріях, видах діяльності, професіях і спеціальностях, структурних підрозділах та об’єктах. Повинні бути визначені відповідальні особи, фінансово-економічні показники витрат і очікуваних доходів на покриття понесених витрат. При плануванні слід враховувати юридичні, зовнішні та інші обмеження, котрі впливають на якість і реальність планів. Особливо це стосується планування кадрових ресурсів. Так, законодавство України та інших країн світу встановлює стандартні вимоги й обмеження з охорони праці й техніки безпеки, зі створення комфортних та екологічно-безпечних умов праці, забороняє дискримінацію при прийомі на роботу за принципами раси, статі, релігії та національності. Договори, які

укладаються с профспілками, кожним працівником тощо, повинні вміщувати чіткий перелік юридичних та інших обмежень на програму, плани і фактичні заходи щодо управління персоналом, оскільки в них обумовлюються питання просування по службі, заробітної плати, умов праці, видів роботи для різних категорій зайнятих працівників, а також порядок урегулювання спорів і конфліктних ситуацій, звільнення тощо.

Особи, відповідальні за планування потреб у персоналі, повинні оновлювати для керівництва будівельної організації ключові параметри потреб у конкретних працівниках по відділах, дільницях та інших підрозділах, а також разом з іншими керівниками середньої ланки визначати зміни штатних одиниць адміністративно-управлінського персоналу, особливо при формуванні річних виробничих програм і оперативних планів будівельної організації.

Всі плани і програми щодо залучення і використання працівників необхідно узгоджувати з відповідними посадовими інструкціями, положеннями про структурні підрозділи, іншими документами будівельної організації.

Набір персоналу

Процес набору передбачає формування необхідного резерву кандидатів на всі адміністративно-управлінські посади та робочі спеціальності, з якого керівництво будівельної організації відбирає потрібних працівників. Обсяг заходів щодо набору персоналу значною мірою визначається різницею між наявними категоріями працівників та їх фактичними потребами. Набір, як правило, відбувається за рахунок зовнішні та внутрішніх джерел.

До заходів щодо зовнішнього набору персоналу відносяться: підготовка, розміщення та публікація в засобах масової інформації оголошень про майбутні потреби і здійснення набору персоналу; використання послуг фірм та агенцій із працевлаштування; залучення різних вищих і середньо-спеціальних навчальних закладів, які готують керівні, фахові та робітничі категорії персоналу; спрямування працівників, що уклали контракт, на перепідготовку чи підвищення кваліфікації (навчання).

Більшість будівельних організацій прагне залучати (в тому числі для нових посад) власних працівників шляхом їх переорієнтації, переводу та перепідготовки на інші посади, робочі спеціальності тощо. Переміщення й просування власних працівників є найбільш ефективним джерелом і способом залучення персоналу на нові робочі місця (об’єкти будівництва, цехи, дільниці допоміжного й обслуговуючого господарств). Переміщення основних будівельних робітників, майстрів і виконробів, начальників дільниць – старших виконробів є звичайною процедурою, що відбувається відповідно до планів організації та управління персоналом будівельного підприємства, які входять до складу річних виробничих програм (див. главу 22). Також залучення власного персоналу на наступні роботи дозволяє відібрати й зберегти найкращі кадри, зменшити їх плинність, забезпечити

кар’єрне зростання з урахуванням якості та ефективності праці, отриманих результатів, веде до покращення професійних знань і навичок, зростання результативності роботи тощо.

Для стимулювання конкуренції серед працівників, прагнення до інноваційної праці, підвищення її якості, ефективності та інших показників необхідно проводити гнучку політику щодо раціонального набору персоналу як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх джерел.

Відбір необхідних кадрів

Процес відбору необхідних кадрів передбачає реалізацію певного переліку заходів і дій з боку керівництва щодо залучення та розподілу по робочих місцях найкращих претендентів (кандидатів) із резерву, який сформовано на попередньому етапі пошуку працівників. Остаточне рішення приймає вище керівництво підприємства (директор, управляючий, начальник тощо), що відповідає за загальне управління персоналом або за його дорученням – головний інженер, їх заступники, начальники відділів, дільниць, виконроби, майстри та інші уповноважені особи. Об’єктивне рішення приймається на основі оцінки наявної освіти та практичних професійних знань і навичок претендента. При цьому оцінюється не тільки досвід роботи, а й особисті якості. Як що посада відноситься до таких, де визначальним чинником є технічні знання та інженерні навички (це всі інженерно-будівельні посади), то найважливіше значення мають освіта й попередня фахова діяльність. Для керівних посад, особливо високого рівня, визначальними факторами, крім професійних знань і досвіду роботи в сфері будівництва, є навички налагодження між особистих стосунків, можливість сумлінної співпраці з вищестоящими керівниками, вміння ефективно мислити, планувати, організовувати та керувати відповідними процесами, функціями, структурними підрозділами, роботами і категоріями персоналу, а також якісно взаємодіяти з відповідними представниками зовнішнього середовища (органами влади, учасниками будівництва тощо). *Ефективний набір кадрів є одною із форм попереднього (вхідного) контролю якості персоналу*. В процесі найму працівників також необхідно керуватися економічною доцільністю. Підприємству потрібно залучати працівників, які здатні на своєму робочому місці гармонійно виконувати відповідні функції та роботи з випуску конкурентоспроможної будівельної та іншої продукції і надання послуг, що будуть потрібні споживачам, швидко реалізовані як товар і принесуть максимальний чистий прибуток підприємству та його власникам.

Для ухвалення рішення про прийом на роботу часто застосовують проведення вступних іспитів і співбесіди, а також інші види конкурсного відбору на керівні й відповідальні посади. Так, проведення різноманітних іспитів і процедур конкурсного відбору допомагає об’єктивно визначити, чи зможе кандидат виконувати конкретну роботу. В процесі випробувань претендента можна оцінити його спроможність якісно та швидко виконувати певні завдання, пов’язані з майбутньою діяльністю. При цьому

застосовуються такі форми проведення іспитів і конкурсів, які дозволяють проаналізувати інтелектуальний рівень претендента, його зацікавленість, відвертість, впевненість в собі, емоційну стійкість та увагу до дрібниць.

Конкурсні документи, резюме, бланки заяв повинні дозволяти керівництву будівельної організації отримати найбільш повну, достовірну та якісну інформацію для проведення порівняльного оцінювання кількох претендентів й вибору найкращого з них. Також, до тепер широко застосовуються різні форми співбесіди при доборі кадрів. Навіть працівників не управлінського складу, як і робітників, сьогодні не приймають на роботу без проходження одної й більше співбесід. Бувають випадки, коли проведення співбесіди не забезпечує ефективний вибір працівника, особливо у випадку прийняття швидкого рішення на основі першого враження від претендента. Тому, на відповідальні роботи доцільно приймати працівників із випробувальним терміном.

Як підсумок, необхідно зазначити, що керівництво кожної будівельної організації має застосовувати певний набір сучасних інструментів і способів багаторівневого відбору кандидатів та залучати якомога більше фахівців до цього процесу.

Визначення розміру виплат і пільг

Розмір зарплати та інших винагород (виплат), які пропонуються будівельною організацією, є оцінкою якості праці та зацікавленості підприємства в конкретному працівнику, що приймається на роботу або переміщується в середині організації. Відомо, що рівень виплати пільг суттєво впливає на рішення людей щодо влаштування на роботу, якість і продуктивність їх праці, плинність кадрів тощо.

Заробітна плата – це грошова винагорода, яка виплачується будівельною організацією її працівнику за виконану якісно і вчасно роботу. Вона спрямована на грошове заохочення керівників, інженерно-технічних та інших працівників, робітників і службовців щодо виконання визначених функцій, робіт, надання послуг та отримання необхідних результатів, а також забезпечує мотивацію сучасного рівня якості й продуктивності праці. На підприємстві має бути розроблена дієва диференційована за різними показниками система оплати праці, яка буде стимулювати працівників до роботи в цій будівельній організації, забезпечить її розвиток та конкурентоспроможність.

Розробка структури заробітної праці є обов’язком відділу кадрів, планово-економічного, виробничо-технічного відділів за участі керівників і провідних фахівців різних підрозділів будівельної організації. Дана структура визначається за допомогою аналізу не тільки рівня, умов праці та результатів діяльності підприємства, а й зарахуванням існуючого законодавства, нормативно-правових актів, даних про розміри та структуру заробітної праці інших організацій. Слід зауважити, що розробка структури зарплати та інших виплат для адміністративно-управлінського персоналу є більш складним процесом (в порівнянні з зарплатою

робітників), оскільки крім основної зарплати до цієї винагороди входять різні пільги, надбавки, дивіденди, частки в розподілі прибутку, оплата акціями тощо.

Крім зарплати, будівельні організації надають своїм працівникам різні додаткові пільги. Вони можуть становити значну частину винагороди працівника (особливо при застосуванні сучасних стандартів проектного менеджменту), і їх називають *додатковими пільгами*. Зрозуміло, що такі пільгові виплати, як оплачувана відпустка, оплата лікарняних, страхування здоров'я та життя, а також пенсійне забезпечення, є складовими частинами виплат на будь-яких підприємствах. Але ще можуть використовуватися й інші види пільг, таки як: субсидоване підприємством харчування; оплата за навчання як працівників, так і їх дітей; програми фізичного оздоровлення; будівництво житла та інших соціально-культурних й побутових об'єктів; відрядження та інші поїздки за кордон; оплата раціоналізаторської та інноваційної діяльності тощо. З метою підвищення ефективності стимулювання працівників будівельної організації необхідно інформувати персонал щодо наявного комплекту пільг, їх значення для людей сьогодні та в майбутньому.

23.3.3 Управління процесами розвитку персоналу

Для успішного керівництва персоналом попередньо необхідно сформувати відповідні стратегії, програми і плани всіх видів діяльності с реалізації цього стратегічного процесу, а також визначити відповідні документи відповідальних осіб, які будуть реалізовувати потрібні функції, заходи та дії, а також забезпечувати якісні й ефективні результати своєї роботи. *Трудові ресурси є найбільш цінним капіталом будівельної організації*, які повинні мати сучасні знання, професійні навички і стимули до продуктивної праці та виконання службових обов'язків. Якість і продуктивність трудових ресурсів у кінцевому підсумку формує основні результати та конкурентоспроможність будівельної продукції й підприємства. Саме тому необхідно знати методи, які використовуються для розвитку потенціалу працівників щодо: професійної орієнтації, адаптації в колективі, оцінки виробничої та операційної діяльності, застосування винагород, професійної підготовки та навчання, кар'єрного зростання.

Професійна орієнтація та соціальна адаптація працівника в колективі

Професійна орієнтація та соціальна адаптація працівника в трудовому колективі є першим і необхідним кроком до того, щоб забезпечити якісну й високопродуктивну працю найнятого співробітника чи робітника на його робочому місці. Будь-який керівник має пам'ятати, що *будівельна організація – це соціальна система, а кожний працівник є особистістю*. Нова людина, яка приходить в організацію, приносить із собою її особистий досвід і погляди, що можуть відрізнятися, відторгатися або бути задіяними в різних умовах праці цієї людини, тому керівники різних рівнів мають йому пояснити, які саме завдання і функції він буде виконувати та отримувати за це винагороди при виконанні планів будівельної

організації. Головна мета цього періоду – взаємна адаптація людини та організації в єдиному соціально-виробничому й організаційному середовищі, налагодження ділових і партнерських взаємозв'язків та відносин, пристосування один до одного.

У цей час відбувається не тільки пристосування та адаптація нового працівника, а й у нього розвивається нове ставлення до роботи. Керівництво і персонал будівельної організації може використовувати різні офіційні, так і неофіційні засоби для того, щоб увести людину у колектив. Організація має надати новому працівнику інформацію про корпоративне середовище і відносини, щоб перетворити очікування кандидата в реальність та забезпечити початок його ефективної роботи. Для прискорення цього процесу здійснюється навчання спеціальним трудовим навичкам, співбесіди та інше. Правила, процедури і настанови з боку старших за посадою – це додаткові методи адаптації працівника до колективу. Деякі будівельні організації мають спеціальні програми для формування потрібної їм корпоративної культури і поведінки серед своїх працівників, котрі роз'ясняють, як вони повинні діяти відповідно до іміджу та планів діяльності компанії. Крім визначених вище формальних правил і процедур, працівнику необхідно бути ознайомленим з неформальними взаємовідносинами в колективі, а саме: хто має реальну владу чи вплив на керівництво; якими є фактичні можливості щодо кар'єрного росту та отримання більш високої винагороди; який рівень продуктивності вважається достатнім для його діяльності тощо. Норми, ставлення до праці та цінності, що діють в неформальних групах, можуть сприяти або не сприяти адаптації нового працівника, його психології та відношення до офіційної мети й правил існування організації. Саме тому керівники повинні докладати певних зусиль до швидкої та якісної адаптації нового члену колективу до існуючого корпоративного середовища.

Підготовка кадрів

Керівникам різних рівнів будівельної організації потрібно періодично коригувати діяльність і функції своїх співробітників відповідно до змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, в тому числі за рахунок навчання (спеціальної підготовки) кадрів. В бюджеті організації мають бути передбачені відповідні витрати на такі цілі. Результатом навчання має стати винагорода, яка відповідає очікуванням як працівника, так і організації, бо інакше цей процес буде не результативним та приведе до негативних наслідків, таких як перевитрати на утримання персоналу, відтік кадрів тощо.

Підготовка кадрів є обґрунтованим процесом у таких трьох випадках:

1) коли людина приходить в дану організацію;

2) якщо працівника призначають на нову посаду або доручають нову роботу;

3) якщо під час перевірки (атестації) буде встановлено, що у працівника немає необхідних навичок для ефективної праці.

Для підвищення ефективності навчальних програм слід забезпечити реалізацію таких вимог:

а) для навчання потрібна мотивація;

б) керівництво будівельної організації має створити сучасний клімат, який сприяє належній підготовці кадрів;

в) якщо навчання є складним і тривалим процесом, його доцільно поділити на послідовні етапи;

г) особі, що навчаються, повинні відчувати потребу і користь від результатів цього процесу.

Оцінювання результатів діяльності

Після адаптації працівника в новому колективі й отримання ним необхідної підготовки для ефективної роботи, потрібно здійснювати періодичну оцінку результатів діяльності співробітника. Ця процедура є обов'язковим елементом контролю та управління роботою персоналу. При цьому необхідно зібрати та проаналізувати інформацію про те, як ефективно працівник виконує делеговані йому повноваження, визначені роботи, функції і завдання. В результаті проведеного оцінювання керівництво може встановити інтелектуальний рівень та професійну підготовку співробітника, сприяти зростанню рівня його досягнень, визначити методи стимулювання людини, в тому числі за рахунок кар'єрного зростання.

Як правило, *оцінювання результатів діяльності людини розв'язує такі три цілі*: адміністративну, інформаційну та мотиваційну. Керівники підрозділів і будівельної організації повинні здійснювати оцінювання праці підлеглого персоналу для прийняття адміністративних рішень про підвищення, переведення співробітника чи припинення з ним трудової угоди. Просування по службі дозволяє організації заповнювати вакантні посади потрібними співробітниками, оскільки одночасно задовольняються їх особисті прагнення до успіху, досягнень й самоповаги. В той же час слід враховувати, наскільки ефективно працівник буде виконувати обов'язки на новій посаді.

Також оцінка результатів праці потрібна для того, щоб можна було інформувати працівника про якість і рівень його роботи. За її результатами визначаються сильні та слабкі місця людини, можливість і рівень її матеріальної та моральної мотивації, відповідність посаді, рівень заробітної плати й різних винагород або штрафних санкцій. Найчастіше таку оцінку виконує безпосередній керівник, але при цьому він має розуміти різницю між критикою та оцінкою роботи працівника. *Критика* – це спосіб інформаційного впливу для покращення роботи, елемент повсякденного регулювання діяльності та форма зворотного зв'язку керівника з підлеглим для покращення спільної роботи і результатів.

Підготовка керівників

У програмі навчання і підвищення кваліфікації працівників будівельної організації важливе місце займають плани та процеси підготовки керівних кадрів різного рівня з урахуванням змін у зовнішньому оточенні і видах діяльності підрозділів підприємства в нових економічних умовах господарювання.

Ключовими етапами підготовки керівників є:

1. Аналіз та оцінювання кожного керівника на його відповідність зайнятій посаді, можливості кар'єрного росту тощо.

2. Визначення і планування майбутньої роботи претендента на новій посаді.

3. Визначення та планування форми, місця, строків і виду підготовки керівних кадрів.

4. Підготовка кадрів.

5. Оцінка готовності претендента (після навчання) щодо роботи і можливих результатів на новій посаді.

6. Спостереження за роботою нового керівника та коригування (за необхідності) його функцій, методів роботи, зарплати та інших винагород за якісними, вчасними й ефективними результатами управлінської праці.

Підготовка управлінського персоналу може здійснюватися шляхом колективного та індивідуального навчання, з використанням курсів підвищення кваліфікації, стажування в інших провідних будівельних компаніях України і світу, навчання у закладах вищої освіти, проходження спеціальних семінарів щодо проблем управління, корпоративного та проектного менеджменту, освоєння нових стандартів господарювання, останніх досягнень науки і техніки, інноваційних технологій та програмного забезпечення, роботи у «віртуальних офісах» і командах з проектного менеджменту, за рахунок різних форм стажування від кількох тижнів до року і більше.

По закінченню навчання доцільно, щоб слухач курсів підвищення кваліфікації та інших форм навчання (перепідготовки керівних кадрів) проходив обов'язкову сертифікацію та отримував необхідний сертифікат його відповідності умовам сучасної управлінської діяльності в тій або іншій сфері будівництва та корпоративного менеджменту.

Крім перелічених форм підготовки керівних кадрів також важлива самопідготовка та самостійне навчання (саморозвиток) цих працівників, у тому числі з використанням Інтернету, різних програм, комп'ютерної техніки, за рахунок участі в наукових дослідженнях, конференціях, інших формах обміну інформацією, які сприяють підвищенню сучасних знань і професійних навичок управлінського персоналу.

23.3.4 Організація та управління підвищенням якості праці персоналу будівельної організації

Якість праці та способи її підвищення

Якість праці – це той рівень трудової діяльності, до якого персонал будівельної організації має прагнути, щоб задовольнити не тільки власні потреби та можливості, а й вимоги самого підприємства щодо ефективності роботи працівників (самого і окремо) в процесі виконання виробничих, операційних та інших функцій, дій, робіт і послуг.

Висока якість трудового процесу та діяльності характеризується такими факторами:

1. Робота повинна бути цікавою.

2. Працівники мають отримувати справедливу та достатню для життя людей зарплату, а також визначення результатів їх праці.

3. Робоче середовище має бути комфортним і безпечним, враховувати всі сучасні вимоги до організації праці та робочих місць.

4. Контроль із боку керівництва має бути мінімізованим, але достатнім, та виконуватися тоді, коли це потрібно.

5. Всі працівники повинні брати участь у прийнятті рішень, які стосуються їх роботи.

6. Має бути забезпечена гарантія праці та розвиток дружніх взаємовідносин у колективі, які відповідають сучасним вимогам корпоративної поведінки й управління на підприємстві.

7. В будівельній організації та її підрозділах має бути створені всі умови й засоби побутового і медичного забезпечення.

Якість трудової діяльності та умов праці може бути підвищена за рахунок різних організаційних і економічних заходів, які впливають на працівників. До них належать: децентралізація влади; управління кар'єрним ростом; навчання працівників методам і формам ефективного спілкування та поведінки в колективі. Ці та інші заходи мають бути спрямовані на задоволення особистих потреб кожного працівника при одночасному зростанні ефективності та конкурентоспроможності будівельної організації.

Раціоналізація та вдосконалення організації праці

Раціоналізація і вдосконалення трудових процесів – це різновиди реорганізації праці на підприємстві та його підрозділах з метою розширення переліку й обсягу робіт та їх змісту. *Обсяг роботи* – це кількість різних операцій, що виконує працівник, та частота їх повторення. Так, якщо робітник чи працівник виконує невелику кількість робіт (операцій або дій) і часто повторює їх, то такий обсяг називається вузьким. Це стосується праці на конвеєрі. В той же час, якщо робітник чи працівник виконує широке коло різнопланових операцій, то такий обсяг роботи називається широким. *Зміст роботи* – це відносній показник того впливу, який

робітник чи працівник здійснює в процесі реалізації визначених операцій, дій чи при виконанні окремих завдань. В даному випадку зміст роботи має бути узгодженим не тільки зі знаннями та навичками людини, а й із засобами праці, які він має використовувати в спеціально створеному або організованому виробничому середовищі.

При реорганізації праці змінюється як її обсяг, так і зміст. При цьому необхідно прагнути до скорочення рухів та інших елементів праці, покращувати її зміст та якість результатів, що дозволяє укрупнювати роботи – збільшувати ефективний час й обсяги роботи, включаючи і продуктивність праці. Одним із позитивних чинників щодо розвитку праці та покращення її результатів є зростання задоволення працівника від своєї праці, включаючи умови, оплату робіт та інші її параметри. *Мотивація праці* – це той інструмент, який повинні використовувати керівники різних рівнів, у тому числі при плануванні та проектуванні організаційних заходів і проектів щодо вдосконалення та раціоналізації трудових процесів на підприємстві.

Впровадження нових будівельних матеріалів, конструкцій і виробів, технологій та обладнання, поширення механізації, автоматизації й кібернетизації виробництва, операційної та управлінської діяльності – все це є сучасним трендом підвищення ефективності, продуктивності, якості й конкурентоспроможності трудових та інших процесів і результатів у будівництві, забезпечує неперервне вдосконалення будівельної діяльності. Цей процес має бути спланований та організований у формі розроблення і реалізації відповідних стратегій, програм та планів розвитку будівельної організації, її персоналу та всіх супутніх елементів.

23.3.5 Методи управління персоналом

Методи управління персоналом – це способи впливу керівників (менеджерів) різного рівня на підлеглих працівників для реалізації цілей, завдань, робіт та інших функцій і процесів будівельної організації. *Всі методи поділяються на такі види*:

1. Адміністративний уплив.
2. Організаційний уплив.
3. Матеріальне заохочення.
4. Соціальний уплив і моральне стимулювання.
5. Переконання.

Адміністративний уплив об’єднує методи, які ґрунтуються на владі керівника, його правах, дисципліні та відповідальності. Будь-які адміністративні методи управління будуть ефективні тільки за умови їх поєднання із сучасними заходами стимулювання, переконання, виховання та розвитку ініціативи. Адміністративний уплив здійснюється в таких юридично-правових формах, як наказ, розпорядження, постанова, інструкція, інструктивні листи тощо.

Серед прав керівників (менеджерів) є право відміняти, призупиняти, змінювати свої рішення, які були прийняті раніше, а також відповідно впливати (коригувати,

доповнювати чи змінювати) рішення керівників та організацій, що йому підпорядковані.

В той же час *керівник несе певні види відповідальності* за свої дії чи бездіяльність, такі як: адміністративну; дисциплінарну; матеріальну; кримінальну.

Організаційний уплив передбачає застосування методів прямого вольового впливу керівників на підлеглих з метою забезпечення обов'язкового виконання визначених завдань, функцій, робіт і заходів. *Процес організаційного впливу передбачає* здійснення таких кроків:

1. Встановлення завдання і критеріїв його виконання. У завданні мають бути визначені показники, за якими можна вважати наскільки якісно, вчасно та ефективно реалізоване завдання.

2. Має бути чітко визначена адресність особи, відповідальної за виконання завдання (тобто прізвище виконавця – відповідальної особи, що визначено в наказі чи розпорядженні).

3. Для ефективності реалізації організаційних впливів, потрібно чітко сформулювати їх зміст в тексті наказу чи розпорядження. Він має бути зрозумілим для виконавця і не допускати подвійного тлумачення.

4. Для виконавця необхідно встановити його відповідальність за невиконання, або неякісне й невчасне виконання наказу чи розпорядження. Тобто відповідальна особа має знати, які заходи до неї може вжити керівництво.

5. Важливо надати інструктаж (рекомендації) щодо ефективного виконання завдання (пунктів наказу чи розпорядження), пояснити в який спосіб, в який послідовності та як воно має бути виконано, які ресурси необхідно використовувати та які результати отримати. Також бажано зазначити форму і порядок звіту про виконання завдання.

6. Керівники, що здійснюють управлінський уплив і моніторинг за процесами реалізації завдання (наказу чи розпорядження), повинні знати форму та методи здійснення контролю за процесом реалізації визначеного завдання. *Ключовими параметрами контролю є*: час, послідовність та ефективність дії, якість упливу та результатів тощо.

7. У разі потреби відповідальні керівники повинні видавати додаткові накази і розпорядження, які уточнюють та координують процес реалізації завдання (первинного наказу чи розпорядження). При цьому слід враховувати:

• будь-які розпорядження мають ґрунтуватися на аналізі існуючого стану справи, а не на бажанні керування підлеглими;

• розпорядження не повинні наносити шкоду і приниження підлеглим керівникам в очах їх підлеглого персоналу;

• розпорядження (чи накази) мають передбачати та враховувати індивідуальні особливості окремих підлеглих осіб, такі як кваліфікація, особисті якості, досвід, вік, стать тощо;

• розпорядження (чи накази) можуть мати різні форми і видаватися в різний спосіб залежно від конкретних умов та особливостей осіб, якім вони адресовані.

8. Завершальним етапом є здійснення оперативного управління процесом реалізації завдання (наказу чи розпорядження), що передбачає моніторинг, збирання необхідної інформації про фактичне виконання завдання, передачу її відповідальним особам, контроль шляхом порівняння фактичних параметрів аз визначеними заздалегідь (або бажаними), аналіз відхилень і причин їх виникнення, прийняття та реалізацію регуляторних рішень. Після повного виконання завдання необхідно провести аналіз досягнутих результатів і всього процесу реалізації наказів чи розпоряджень.

Матеріальне заохочення підлеглих є одним із найбільш дієвих методів управлінського впливу на персонал будівельної організації. Працівники повинні заздалегідь бути ознайомлені з обсягами, порядком матеріального стимулювання та його деталями тощо. При цьому має бути визначено: організаційна структура апарату управління, посадові оклади, різні види надбавок і доплат, умови їх виплати. За якісну роботу менеджери, як й інші працівники та робітники мають отримувати премії за особисту ініціативу, котрі можуть коригуватися (збільшуватися, зменшуватися або не виплачуватися), а також доплати за достроковість і якість виконання завдання, або штрафні санкції – за байдужість. Крім того, в потужних організаціях за річними результатами діяльності можуть виплачуватися дивіденди та інші доплати не тільки власникам чи акціонерам, а й працівникам. Матеріальне стимулювання необхідно раціонально поєднувати з різними формами морального заохочення, в тому числі за рахунок кар'єрного росту підлеглих працівників.

Методи соціального впливу і морального стимулювання передбачають здійснення таких заходів та форм їх реалізації:

1. Використання різних форм спілкування з підлеглими для покращення ситуації, роботи і результатів.

2. Уважне ставлення до пропозицій підлеглих, які спрямовані на розв'язання загальних цілей, завдань або спільної справи. Підтримка активних й ініціативних працівників, нових ідей.

3. Особиста неформальна похвала окремих співробітників у формі: цінного заохочення, моральної підтримки, поздоровлення з видатними датами тощо.

4. Особиста прилюдна похвала співробітника за результатами роботи в присутності колег на різних нарадах, зборах, конференціях і семінарах.

5. Офіційне доручення підлеглому розв'язувати окремі питання від свого імені.

6. Роз'яснення перспектив розвитку будівельної організації та можливості кар'єрного росту працівника.

7. Передача частини повноважень підлеглим для покращення результатів роботи, розвитку ініціативи та відповідальності серед працівників.

8. Делегування повноважень підлеглим щодо можливості виконання певних функцій поза межами організації в різних комісіях, робочих групах, на нарадах і конференціях.

9. Доручення щодо підготовки та оголошення різних доповідей або повідомлень на нарадах, зборах і конференціях.

10. Надання доручень щодо проведення переговорів і виконання відповідальних завдань від імені будівельної організації.

11. Доручення виконувати почесні завдання та представляти організацію в закордонних відрядженнях і переговорах.

12. Переміщення у резерв на вищу посаду.

13. Моральне заохочення працівника в формі: подяки, вручення грамоти, нагородження державними та іншими відзнаками і званнями.

Сучасний керівник має володіти і гнучко використовувати всі перелічені види соціального впливу та морального заохочення для стимулювання якісної й ефективної праці своїх підлеглих, оцінювати їх роботу за досягнутими результатами.

Методи переконання являють собою різні форми впливу на наявні у працівника стимули, що передбачають використання логічних і психологічних прийомів із метою перетворення певного завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу співробітника виконувати потрібне доручення у визначені строки з необхідною якістю та результатами.

Розрізняють такі методи переконання:

1. Логічні доводи.

2. Психологічні доводи.

3. Пряме переконання.

4. Пояснення.

Головну роль при цьому слід приділяти аргументованості та вибору необхідних доводів, що впливають і переконують підлеглу або іншу особу. Вплив повинний мати логічну послідовність доведення, що можна досягти в такі два способи:

• шляхом формування позитивного ставлення до запропонованої пропозиції;

• за рахунок виникнення негативного ставлення та недовіри до інших точок зору.

Також керівник або інші особи можуть використовувати будь-які із вище перелічених методів переконання як окремо, так і в комплексі впливових дій.

Комплексне використання методів керівництва є певним рівнем мистецтва та професійних навичок, які набувають менеджери різних рівнів через певний період своєї роботи. Щоб прискорити цей процес слід дотримуватися таких рекомендацій:

1. Керівник повинній знаходити і застосовувати ті методи, які є найбільш дієвими в даній ситуації.

2. Він має вміло поєднувати різні методи так, щоб їх комбінація максимально мотивувала підлеглих виконувати визначене завдання.

3. Керівник має гнучко та індивідуально застосовувати вибрані методи та поєднувати їх на практиці в різний спосіб з урахуванням зміни ситуації.

Підводячи підсумок щодо розглянутого матеріалу і рекомендацій стосовно управління персоналом будівельної організації, викладених у цій та інших главах, можна визначити такі *ключові аспекти особистої поведінки керівника для реалізації його управлінського впливу на підлеглих працівників*:

1. Слід підходити до будь-якої людини неупереджено.

2. Керівник має відволікатися не тільки від чуток про дану конкретну людину, а й від існуючих стереотипів.

3. Не потрібно форсувати події та вимагати від підлеглого саморозкриття.

4. Необхідно навчитися уважно слухати людину.

5. Керівник повинний знати, що у зовнішньому вигляді, у поведінці співробітника є різні ознаки, за якими можна судити про деякі якості даної особи.

6. Керівник не повинний застосовувати «чорно-білих» характеристик особи чи ситуації.

7. Як що надходить нова (або додаткова) інформація, слід коригувати думку.

8. Не слід робити далекосяжні узагальнення.

9. Не існує чіткої міри наскільки глибоко можна знати людину, її характер та особливості.

Слід пам’ятати, що в будівельній організації, як і на будь-якому підприємстві, наявний персонал є найбільш цінним, складним, постійно змінним ресурсом, який потребує сучасного управління його ефективною діяльністю.

Контрольні питання і завдання

1. Схарактеризуйте поняття та основні аспекти трудових ресурсів і персоналу, які використовуються в будівництві й будівельних організаціях.

2. Наведіть характеристику структури персоналу в галузі будівництва.

3. Поясніть сутність і основні аспекти процесу управління персоналом.

4. Поясніть процедури та інструменти формування персоналу і трудових ресурсів будівельної організації.

5. Як відбувається управління процесами розвитку персоналу? Які процедури та інструменти для цього використовують?

6. Схарактеризуйте процес організації та управління підвищенням якості трудової діяльності персоналу будівельної організації.

7. Наведіть характеристику основних методів управління персоналом.

ГЛАВА 24 СУТНІСТЬ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

24.1. Фінансові ресурси та їх структура.

24.2. Формування та використання фінансових ресурсів.

24.3. Акумулювання власних фінансових ресурсів.

24.4. Показники використання фінансових ресурсів і коштів будівельної організації.

24.5. Фінансове планування.

24.6. Загальні аспекти сучасного управління фінансовими ресурсами підприємства.

24.7. Основи управління фінансово-економічною діяльністю в унікальних проектах і цільових програмах розвитку потужних будівельно-інвестиційних компаній.

24.8. Організація бухгалтерського обліку і звітності на підприємстві.

Контрольні питання і завдання.

24.1 Фінансові ресурси та їх структура

Фінансові ресурси будівельної організації слід розглядати як певну суму її власних та залучених коштів, призначених для здійснення поточних витрат і платежів щодо розвитку будівельного виробництва й іншої операційної діяльності, виконання фінансових зобов'язань та економічного стимулювання працівників підприємства. Ці ресурси також витрачаються на утримання і розвиток об'єктів невиробничої сфери, споживання, накопичення й спрямування в спеціальні резервні фонди.

Фінанси стосуються як економічних відносин із зовнішнім середовищем будівельної організації (для оплати робіт, контрактних зобов'язань, кредитів), так і для внутрішніх платежів (зарплати персоналу, дивідендів по акціях, премій та інших виплат).

Фінансові ресурси будівельних організацій виконують такі три функції: формування грошових потоків (фондів, доходів); їх використання; контроль за формуванням і використанням.

Фінансові ресурси слід розрізняти як одну із форм капіталу підприємства, що поділяється на дві частини:

• активний капітал;

• пасивний капітал.

У свою чергу кожна із цих частин має своє призначення та структуру. Розглянемо їх.

Активний капітал будівельної організації охоплює ті його елементи, якими володіє дана організація як уособлений об'єкт господарювання в формі вартості

всього її майна. *Активний капітал включає такі його структурні частини та групи елементів*:

1. Основний капітал, що охоплює:

• основні засоби;

• нематеріальні активи;

• довготривалі фінансові інвестиції;

• витрати на незавершені капіталовкладення.

2. Оборотний капітал, який поділяється на:

• матеріальні оборотні кошти;

• кошти поточних розрахунків;

• короткострокові фінансові вкладення;

• грошові кошти.

До основного капіталу прийнято відносити майно тривалого користування, яке знаходиться в обороті організації понад рік. Майно, призначене для поточного (одноразового) використання в процесі виробничо-господарської діяльності, *утворює оборотний (поточний) капітал*.

Основні засоби будівництва являють собою сукупність матеріально-майнових об'єктів і цінностей, існуючих у незмінній формі протягом тривалого часу як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері. Відповідно до існуючий класифікації *основні засоби (основні фонди) за своїми видами поділяються на :*

• будівлі;

• споруди;

• передавальні пристрої;

• машини та обладнання, в тому числі:

- силові машини й обладнання;

- робочі машини та обладнання;

- вимірювальні та регулюючі прилади, пристрої і лабораторне обладнання;

- комп'ютерна та обчислювальна техніка;

- інші машини й обладнання;

• транспортні засоби;

• інструмент;

• виробничий інвентар і приналежності;

• господарській інвентар;

• робоча та продуктивна худоба;

• багаторічні насадження;

• капітальні витрати щодо відновлення земель (за виключенням споруд);

• інші основні фонди.

Основні засоби виробничого призначення або безпосередньо приймають участь у процесі створення будівельної продукції, або формують необхідні умови для здійснення будівництва. *До основних виробничих засобів у будівництві відносяться*:

робочі (будівельні) машини та обладнання; силові машини й обладнання; транспортні засоби і вантажно-розвантажувальна техніка; інструмент, виробничий і господарський інвентар; виробничі будівлі та споруди.

Основні засоби невиробничого призначення безпосередньо не приймають участі в створенні будівельної продукції та використовуються для задоволення соціально-побутових і культурних потреб персоналу будівельної організації. *До цих засобів належать об'єкти*: житлового та комунального господарства; культурно-побутового обслуговування; охорони здоров'я та освіти, що знаходяться на балансі підприємства.

За своєю приналежністю основні засоби поділяються на власні, які належать будівельній організації, та залучені, що не належать підприємству (наприклад, орендовані).

Витрати на незавершені капіталовкладення в основні засоби та на придбання обладнання, яке не встановлене у звітному періоді, *називаються незавершені інвестиції* і являють собою ту частину витрат на придбання основних засобів, котрі ще не перетворилися в ці засоби, а тому не беруть участі в процесі виробничо-господарської діяльності та не можуть бути амортизовані (як це відбувається з діючими основними фондами). Незавершені інвестиції враховуються уособлено від основних засобів на окремих рахунках бухгалтерського обліку. Оскільки ці витрати вже відокремлені з обігового капіталу (на цю суму зменшені його обсяги), то відповідно, незавершені інвестиції відносять до основного капіталу.

Нематеріальні активи належать до довгострокового вкладання коштів, які приносять дохід, що немає будь-якої матеріальної форми. *До цих активів відносять*: права користування земельними ділянками і природними ресурсами, патенти на винаходи, ліцензії, ноу-хау, програмні продукти, промислові зразки (прототипи), монопольні права та привілеї, включаючи ліцензії на певні види діяльності, а також організаційні витрати, товарні позначки, марки тощо. Нематеріальні активи можуть бути внесені засновниками підприємства в його статутний капітал, можуть надходити безкоштовно чи формуватися в процесі діяльності будівельної організації.

Довгострокові фінансові інвестиції мають термін погашення понад один рік та охоплюють витрати на:

• придбання цінних паперів інших підприємств і компаній;

• на вкладення у формі грошових коштів у статутний капітал інших підприємств і компаній;

• придбання цінних паперів;

• надання позичок іншим підприємствам та організаціям під боргові зобов'язання;

• депозитні внески;

• вкладення в статутний капітал інших підприємств і організацій у формі незавершеного будівництва, незавершеної будівельної продукції тощо.

Джерелами фінансування довготривалих інвестицій можуть бути бюджетні кошти, власні кошти організацій, банківські кредити.

Оборотний капітал будівельної організації включає: матеріальні оборотні кошти, що є на поточних рахунках; короткострокові фінансові вкладення та грошові кошти.

До матеріальних оборотних коштів можна віднести виробничі засоби, готову продукцію та незавершене будівництво (виробництво).

Кошти на поточних рахунках – це зобов'язання фізичних і юридичних осіб будівельної організації.

Короткострокові фінансові вкладення являють собою витрати організації на придбання акцій та облігацій терміном до одного року, короткострокові позики, в тому числі під векселі, грошові кошти на термінових депозитних рахунках банків, інші фінансові вкладення, інвестовані з метою отримання доходів у формі відсотків, дивідендів або в різниці у вартості цінних паперів при їх перепродажу.

Грошові кошти – це сума грошей у касі на розрахункових, поточних та інших рахунках у банках, грошові перекази, різні готівкові кошти, готові до обігу.

Пасивний капітал будівельної організації характеризує джерела створення її майна та охоплює власний і залучений капітал, тобто має таку структуру:

1. Власний капітал:
• статутний капітал;
• додатковий капітал;
• резервний капітал;
• нерозподілений прибуток;
• цільові (спеціальні) фонди.
2. Залучений капітал на:
2.1. Довгостроковий основі:
• позики;
• аванси;
• субсидії.
2.2. Короткостроковій основі:
• позики;
• поточні кредитні заборгованості.

Для забезпечення ефективної діяльності будівельної організації необхідно забезпечити якість і гнучку структуру фінансових ресурсів підприємства, які досягаються використанням сучасного управління процесами формування та використання цих ресурсів.

24.2 Формування та використання фінансових ресурсів

Формування фінансових ресурсів здійснюється за рахунок великої кількості джерел, які на підставі прав власності *можна об'єднати на такі дві групи: власні та залучені кошти*.

Первинне формування фінансових ресурсів відбувається в процесі заснування будівельної організації шляхом утворення статутного капіталу. *Статутний капітал* являє собою майно підприємства, створене за рахунок внесків акціонерів. *У подальшому ці ресурси формуються*, в основному, за рахунок прибутку від основної (будівельної) та інших видів діяльності, а також реалізованих надлишків майна (або того, що непотрібно), стабільних пасивів, різних цільових надходжень, внесків персоналу організації. *До стабільних пасивів належать*: статутний, резервний та інші капітали; довгострокові позички; кредиторська заборгованість, яка постійно знаходиться в обороті будівельної організації.

Певні фінансові ресурси можуть бути мобілізовані на фінансовому ринку за рахунок продажу акцій, облігацій та інших цінних паперів, які випускаються будівельною організацією, дивідендів і відсотків по цінних паперах та інших емітентах; доходів від фінансових операцій; кредитів тощо. Якщо будівельна організація входить до складу корпоративних та інших утворень (компаній, асоціацій, концернів, трестів, холдингів), вона може отримати додаткові фінансові ресурси від них. Також джерелами цих ресурсів є: надходження від органів державного, регіонального, галузевого чи місцевого управління (як бюджетні субсидії); від страхових фондів та інвестиційних компаній тощо.

В цілому, всі джерела фінансових ресурсів будівельної організації можна структурувати так:

- ті, що створені за рахунок власних і прирівняних коштів;
- прибуток від основної діяльності;
- амортизаційні відрахування;
- прибуток від продажу майна;
- прибуток від позареалізаційних операцій;
- стабільні пасиви;
- цільові надходження;
- пайові та інші внески;
- кошти, мобілізовані на фінансовому ринку;
- дивіденди та відсотки по цінних паперах;
- кредитні інвестиції;
- кошти, які надходять у порядку перерозподілу фінансових ресурсів;
- страхові відшкодування;
- фінансові ресурси від корпоративних утворень, асоціацій, галузевих та інших структур;
- пайові внески;

• бюджетні субсидії.

Використання фінансових ресурсів будівельних організацій може відбуватися за такими напрямами:

• поточні витрати на виконання загально-будівельних, будівельно-монтажних і спеціальних робіт та пов'язаних з ними виробничих послуг;

• інвестування ресурсів у капіталовкладення, що пов'язані з розширенням виробництва, його інноваційним та техніко-технологічним оновленням шляхом створення нових технологій, залучення сучасної будівельної техніки, обладнання, інформаційно-комунікаційних систем і комп'ютерів, використання нематеріальних активів;

• інвестування фінансових ресурсів у цінні папери;

• платежі банківським і фінансовим установам, внески в позабюджетні фонди;

• створення різних грошових фондів і резервів на розвиток організації, для заохочення персоналу, соціальних виплат;

• спонсорування, благодійні внески тощо.

24.3 Акумулювання власних фінансових ресурсів

Власні фінансові ресурси – це кошти та інший капітал, який належить будівельній організації. Як правило, крім статутного капіталу, джерелами утворення власних фінансових ресурсів є всі види прибутку від виробничої, операційної, комерційної та інших видів діяльності підприємства.

Прибуток тісно пов'язаний з отриманням валового доходу – виручки від реалізації будівельної продукції, послуг і робіт, які реалізувало підприємство. При цьому, за результатами діяльності будівельна організація за певний період часу може мати як прибуток (+), так і збиток (–).

Прибуток (збиток) підприємства включає такі його складові:

• прибуток (збиток) від реалізації продукції, послуг і робіт, який дорівнює різниці між виручкою від цієї реалізації (у діючих договірних цінах без ПДВ й акцизів) та витратами на виробництво і реалізацію продукції;

• прибуток від реалізації основних виробничих фондів та іншого майна будівельної організації, який дорівнює різниці між виручкою від реалізації основних засобів, зайвого майна і витратами на здійснення реклами, транспортування, підготовку та реалізацію зазначених ресурсів;

• прибуток (збиток) від здійснення позареалізаційних операцій, тобто від операцій, безпосередньо не пов'язаних з основною діяльністю: здача майна в оренду; доходи від цінних паперів; перевищення суми отриманих штрафів над сплаченими; прибуток від спільної діяльності; прибуток минулих років, виявлений у звітному періоді.

Одним із джерел надходження і витрачання фінансових ресурсів є різні операції щодо надання та використання в оренді майна, яке належить будівельній

організації, або яке орендується для її потреб. У цьому випадку слід здійснювати управління ефективним використанням орендованого майна, в тому числі за рахунок підтримки його належного стану, оновлення та максимального часу роботи за призначенням.

Раціональними методами ефективного управління процесами формування та використання власних фінансових ресурсів будівельної організації є залучення світового досвіду управління витратами підприємств, урахування податкових пільг, канікул та інших преференцій, які передбачені діючим законодавством України. Так, сьогодні держава здійснює диференційований підхід, встановлюючи певні форми оподаткування прибутку, систему пільг на прибуток, або, наприклад, пряме регламентує порядок утворення та розміри статутного фонду для різних будівельних організацій.

24.4 Показники використання фінансових ресурсів і коштів будівельної організації

Всі показники оцінювання стану та ефективності використання фінансових ресурсів будівельної організації можна об'єднати в такі групи:

- ліквідності;
- ділової активності;
- рентабельності;
- платоспроможності;
- ринкової активності.

Показники ліквідності дозволяють оцінити спроможність підприємства протягом року сплатити короткострокові зобов'язання. *Найважливішими з цих показників є:* коефіцієнт поточної ліквідності; структура короткострокових активів (кошти, чиста дебіторська заборгованість, цінні папери, які швидко реалізуються тощо).

Коефіцієнти ділової активності дозволяють проаналізувати наскільки ефективно використовує організація свої кошти.

Коефіцієнти рентабельності показують якісні та кількісні параметри прибутковості діяльності будівельної організації. *Головними серед них є*: рентабельність усіх активів; рентабельність реалізації будівельної продукції; рентабельність власного капіталу.

Показники платоспроможності характеризують рівень захищеності інтересів інвесторів та кредиторів, які мають довгострокові вкладення в будівельне виробництво і проекти, що реалізує дана організація. *Серед головних показників виділяють*: коефіцієнт власності; коефіцієнт позичкового капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт покриття відсотків.

Коефіцієнти ринкової активності характеризують вартість і дохідність акцій будівельної організації. Ці коефіцієнти показують: прибуток на одну акцію;

співвідношення ринкової ціни акції та прибутку на одну акцію; параметри вартості однієї акції; дохідність однієї акції; частку виплачених дивідендів.

24.5 Фінансове планування

Фінансове планування передбачає визначення показників фінансово-економічного та соціального розвитку будівельної організації, яке забезпечує взаємоузгодження всіх елементів майбутньої діяльності за умов раціонального виявлення та використання внутрішніх резервів та зовнішніх можливостей. В основі цього планування знаходиться розробка фінансових планів, які охоплюють найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності організації для здійснення всіх функцій управління та контролю за утворенням і використанням матеріальних, трудових та грошових ресурсів, що буде сприяти мобілізації й якісному використанню коштів для розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства і його продукції.

Фінансовий план будівельної організації являє собою баланс її доходів і витрат, який охоплює такі основні розділи та статті:

1. Доходи і надходження коштів:

• прибуток від реалізації (здачі в експлуатацію) будівельної продукції (послуг і робіт);

• прибуток від реалізації інших активів, уключаючи матеріальні запаси та нематеріальні активи;

• прибуток від реалізації та іншого вибуття основних засобів;

• доходи від пайової участі в інших підприємствах і організаціях;

• доходи по акціях, облігаціях та інших цінних паперах;

• валютні курсові різниці, доходу від продажу (купівлі) валюти на аукціонах;

• амортизаційні відрахування;

• орендна плата понад вартість майна по лізингу;

• довгострокові позички банку;

• позички на зростання оборотних коштів;

• інші доходи і надходження коштів.

Разом доходи і надходження.

2. Витрати і відрахування коштів:

• податок на прибуток будівельної організації;

• податок на майно будівельної організації;

• дивіденди акціонерам;

• капітальні вкладення (довгострокові інвестиції);

• довгострокові фінансові вкладення;

• погашення довгострокових позичок та оплата відсотків від них;

• приріст оборотних коштів;

• погашення позичок на приріст оборотних коштів;

• резерв погашення безнадійних боргів;

• відрахування до фонду нагромадження;

• відрахування до фонду науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт;

• відрахування у фонд коштів, що спрямовуються на соціальні потреби;

• відрахування до фонду матеріальної допомоги;

• страховий (резервний) фонд;

• інші витрати і відрахування.

Разом витрати і відрахування.

При складанні фінансового плану будівельної організації також розробляється і *перевірочна (шахова) таблиця до балансу доходів і витрат підприємства*, яка дозволяє отримати відповіді на питання щодо розподілу доходів по статтях та правильно орієнтуватися в розробленому фінансовому плані.

24.6 Загальні аспекти сучасного управління фінансовими ресурсами підприємства

Сучасний механізм управління фінансовими ресурсами будівельної організації являє собою сукупність процедур та інструментів реалізації фінансової політики і взаємовідносин у виробничо-господарській та іншій діяльності підприємства. *В основу цього механізму покладено такі фінансові методи впливу:*

• планування;

• прогнозування;

• кредитування, самокредитування та самофінансування діяльності організації;

• залогові, трансфертні та трестові операції;

• страхування;

• оренда;

• лізинг;

• факторинг;

• проектне фінансування, фінансовий та інші види менеджменту;

• фінансовий інжиніринг та девелопмент;

• матеріальне стимулювання і контроль гривнею;

• інше.

Фінансові методи впливу діють у таких напрямах: за вектором управління рухом фінансових ресурсів; за вектором ринкових комерційних відносин; за напрямами діяльності, пов’язаної із балансуванням витрат і результатів матеріального стимулювання та відповідальності за ефективне використання грошових ресурсів організації.

Фінансово-економічна діяльність та управління у великих будівельних компаніях очолюється директором підприємства, який керує роботою підлеглих йому відділів і служб: планово-економічного, фінансового, бухгалтерії.

Управління фінансово-економічною діяльністю передбачає реалізацію таких функціональних блоків і заходів:

Блок 1 охоплює весь комплекс заходів щодо перспективного, поточного й оперативного планування, складання кредитних і касових замовлень, доведення планово-розрахункових показників до структурних підрозділів та безпосередніх виконавців, внесення змін у фінансові показники та відповідні фінансові документи при проведенні необхідних коригувань, пов'язаних зі зміною фінансово-економічної ситуації як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

Блок 2 здійснює управління поточною фінансовою діяльністю учасників будівництва, їх взаємодією з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, субпідрядниками, замовниками, проектними і вишукувальними організаціями, іншими контрагентами щодо поточної виробничо-операційної діяльності, організації оплати праці, одержання виручки від реалізації будівельної продукції, послуг і робіт, різних грошових надходжень, забезпечення їх розподілу, а також охоплює операції з формування та використання прибутку та інших фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Блок 3 забезпечує формування та оцінку інвестиційного портфелю будівельної організації, розробку портфельної та інвестиційної стратегії, що забезпечує притік грошових коштів.

Блок 4 стосується планування обсягів капіталовкладень, контролю за їх використанням. У сучасних умовах до основних розділів фінансово-економічної діяльності даного блоку слід віднести: складання варіантів бюджету квартальних витрат і вибір найкращого з них; ведення рахунків, що відображають характер капітальних витрат (капіталовкладень); визначення фактичних результатів від здійснення капіталовкладень, нематеріальних активів тощо.

Блок 5 забезпечує правильне визначення результатів виробничо-господарської діяльності, що, в основному, залежить від складу, змісту та якості інформації. Тому, фінансово-економічна діяльність у даному блоці охоплює процес цілеспрямованого вибору відповідних інформаційних показників як для прийняття стратегічних та інших рішень, так і для оцінки поточних результатів діяльності організації, а також процедури та інструменти збору й обробки бухгалтерської інформації.

Блок 6 призначений для виконання контролю за станом, фінансуванням та рухом основних й оборотних коштів у будівельній організації.

Блок 7 спрямований на формування взаємовідносин із бюджетними та позабюджетними фондами, виконання функцій щодо правильного визначення об'єктів оподаткування, бази оподаткування для нарахування податків, їх виплати і обліку, а також на здійснення контролю за вчасністю всіх податкових виплат.

Управлінський персонал, який керує і здійснює фінансово-економічну діяльність, має виконувати такі основні функції:

• контроль за ефективністю діяльності будівельної організації;

• аналіз і планування грошових доходів та надходжень;

• управління витратами та відрахуваннями організації, їх оптимізацію;

• розроблення та реалізація фінансової стратегії і тактики в інвестиційній та розподільчий політиці;

• вибір системи оплати праці працівників, яка стимулюватиме ефективність їх роботи;

• визначення прав і обов'язків працівників фінансово-економічного блоку;

• підготовка, узгодження та погодження фінансово-економічної і бухгалтерської документації;

• інші обов'язки.

Окремо слід звернути увагу на питання щодо сучасних аспектів управління фінансово-економічною діяльністю в проектах і цільових програмах розвитку будівельної організації, які сьогодні повинні здійснюватися на основі світових стандартів проектного, мультипроєктного та корпоративного менеджменту, проектного фінансування.

24.7 Основи управління фінансово-економічною діяльністю в унікальних проектах і цільових програмах розвитку потужних будівельно-інвестиційних компаній

Сутність, зміст і ключові аспекти формування та реалізації предметної сфери унікальних інноваційно-інвестиційних проектів й програм розвитку потужних будівельних компаній було розглянуто в главі 21 цього підручника. З урахуванням визначених положень таких проектів і програм, розглянемо основи управління фінансово-економічною діяльністю підприємств в сучасних проектно-програмних інвестиційних заходах, основою яких складають процедури та інструменти проектного фінансування та управління витратами. Якісне та ефективне рішення завдань щодо сучасного управління й фінансово-економічною діяльністю та проектним фінансуванням в унікальних проектах і цільових програмах розвитку будівельних організацій доцільно реалізовувати на основі алгоритму реалізації інвестиційного циклу програмно-проектних рішень, укрупнена схема якого наведена на рис. 24.1. Проектно-програмне удосконалення процедур та інструментів фінансово-економічної діяльності виконується за рахунок їх узгодження з методологією проектного управління, яке розглядалося в главах 8, 9 та 21. Це дозволяє розв'язувати на сучасному рівні низку нижче наведених завдань і питань проектного фінансування в процесах розвитку, які притаманні сучасному періоду економічних реформ в Україні.

Сьогодні потужні фінансові установи не прагнуть вкладати кошти в довготривалі інвестиційні проекти, особливо в такі складні, вартісні та ризикові, якими є унікальні проекти та інноваційні програми розвитку високотехнологічних науково-виробничих систем, потужних промислових і будівельних компаній.

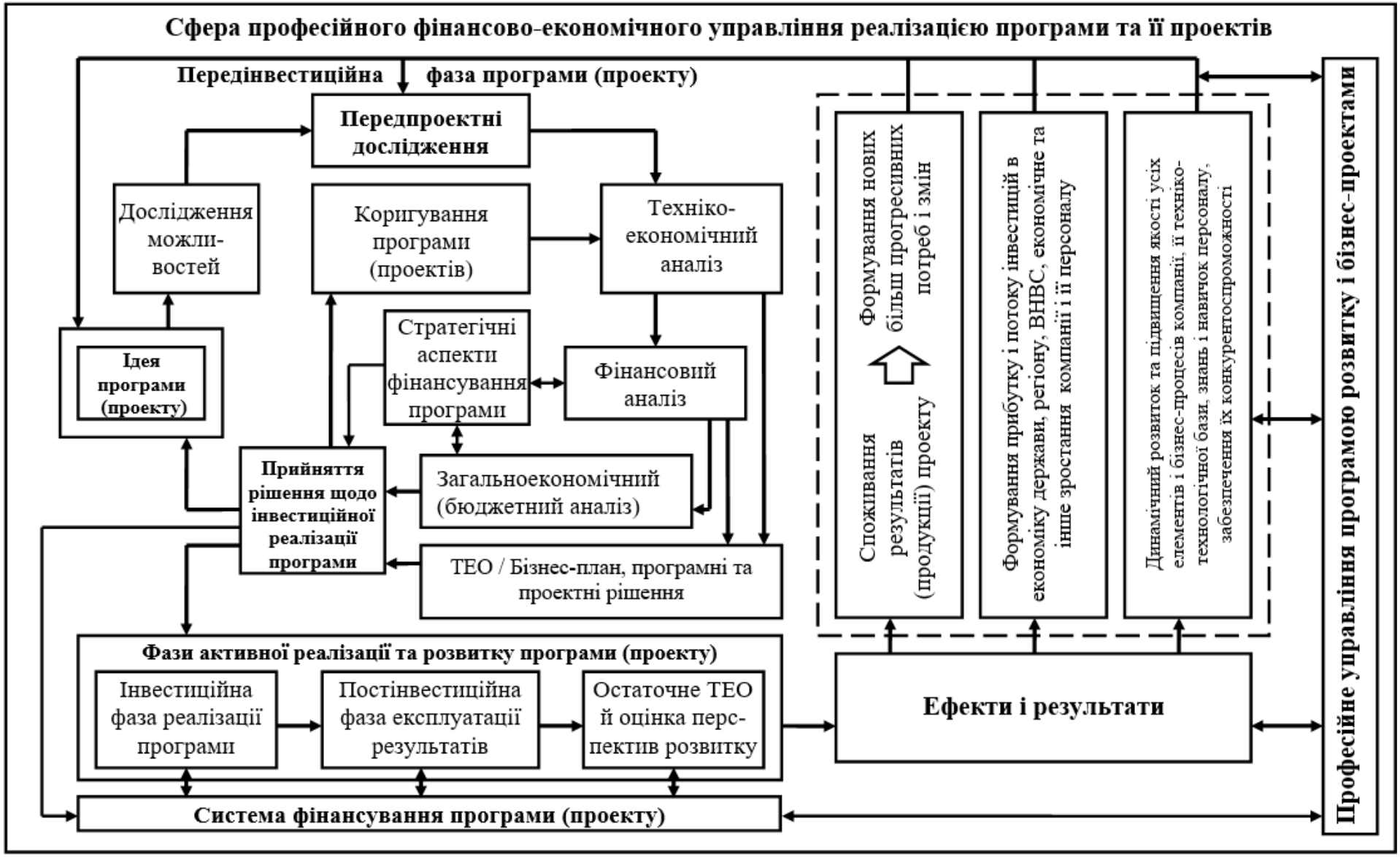

Рис. 24.1. Фінансово-економічна діяльність і економічне управління реалізацією унікальних проектів та програм розвитку потужних будівельно-інвестиційних компаній

Тому система фінансування даних програм має забезпечувати: а) таку динаміку надходження інвестицій, котра сприяла би можливості реалізації програми відповідно до часових і фінансових обмежень;

б) зменшення фінансових витрат та проектних ризиків за рахунок формування раціональних структур і джерел фінансування, а також шляхом попереднього вибору ефективних організаційних заходів для покращення умов інвестування, в тому числі надання податкових пільг, гарантій, різноманітних форм участі тощо.

Процес програмної фінансово-економічної діяльності охоплює:

а) попереднє (передпроєктне або передінвестиційне) вивчення життєздатності проекту чи програми та її проектних заходів (встановлення рівня доцільності втілення проекту за показниками його вартості та очікуваного прибутку);

б) стратегічне, тактичне і оперативне планування фінансово-економічної (інвестиційної) реалізації проекту чи програми, включаючи детальне ресурсне планування, фінансово-економічні розрахунки та оцінювання ризиків, складання відповідних кошторисів і бюджетних планів тощо;

в) організацію процесу фінансування, в тому числі: оцінювання можливих форм фінансування і вибір найбільш доцільної із них; визначення організаційних структур, що фінансують програми (або окремі проектні заходи); визначення структури джерел фінансування; ефективне управління і контроль виконання визначеного плану та умов фінансування, оцінювання результатів і внесення відповідних змін.

При формуванні механізму фінансування унікальних проектів і програм розвитку потужних підприємств. Необхідно дослідити можливості й переваги різних організаційних форм і джерел фінансування цільових програм та інвестиційних проектів, у тому числі за допомогою критеріїв, які наводяться в табл. 24.1.

Замовник та управлінська команда проекту чи програми при виборі організаційних форм залучення інвестицій повинні враховувати, що:

1) дефіцитне фінансування означає участь держави у залученні коштів під її гарантії з утворенням державного боргу та з подальшим розподілом інвестицій за проектами (або програмними заходами) та суб'єктами інвестиційної діяльності. В даному випадку саме держава гарантує повернення боргу. В цілому у сучасних умовах господарювання використовують:

а) бюджетні кредити за умов їх обов'язкового повернення;

б) асигнування із бюджету на безоплатній основі;

в) фінансування за цільовими національними (регіональними і галузевими) інвестиційними програмами;

г) фінансування проектів із міжнародних залучень коштів, здійснених державою (або під її гарантії);

2) акціонерне або корпоративне (спільне) фінансування, при якому інвестуються конкретні проекти чи програми розвитку, найчастіше виконується у формі:

а) участі у статутному капіталі суб'єктів-учасників проекту чи програми;

б) корпоративного чи спільного фінансування зі сторони учасників цих проектів і програм;

Таблиця 24.1

Організаційні форми та можливі джерела фінансування цільових програм та інвестиційних проектів [48]

Організаційні форми фінансування	Джерела фінансування інвестиційних програм і проектів (відносно одержувача інвестицій)			
	власні та залучені кошти підприємств	бюджетні та позабюджетні державні кошти	іноземні інвестиції	запозичені кошти
1	2	3	4	5
1. Акціонерне фінансування:				
• участь у статутному капіталі;	+	+	+	–
• корпоративне фінансування	+	+	–	+
2. Державне фінансування:				
• бюджетні кредити на умовах їх повернення;	–	+	–	–
• асигнування з бюджету на безоплатній основі;	–	+	–	–
• цільові національні (регіональні та галузеві) інвестиційні програми;	–	+	–	–
• фінансування проектів із державних запозичень	–	+	+	+
3. Проектне фінансування	+	+	+	+
4. Запозичене фінансування:				
• лізинг;	–	–	+	+
• банківські суди та кредити;	–	+	+	+
• іноземні кредити;	–	–	+	+
• інвестиції колективних інвесторів	–	–	+	+
Примітка. *Позначки "+" і "–" означають використання або невикористання відповідного джерела в цій організаційній формі.*				

3) при застосуванні проектного фінансування (ПФ) реалізатори проекту чи програми мають обирати один із наступних його видів:

а) з повним регресом на позичальника;

б) з обмеженим правом регресу;

в) без права регресу на позичальника.

В цілому замовник і реалізатори програми повинні розглядати всі можливі варіанти організаційних форм і джерел фінансування, котрі сьогодні дозволені в Україні, з урахуванням критеріїв, наведених у табл. 24.1 і 24.2.

Аналіз світового досвіду інвестування програм інноваційного розвитку з урахуванням критеріїв, які визначені в табл. 24.1 і 24.2, свідчить, що для нинішніх економічних умов України найбільш привабливим є так зване "проектне фінансування" (ПФ). Сучасне розуміння цього поняття охоплює два змістових аспекти:

а) з однієї сторони проектне фінансування є обов'язковою функцією банківських установ та інвестиційних компаній щодо сприяння та управління (з їх сторони) інвестиційною діяльністю та процесом кредитування;

б) з другого боку, ПФ – це весь спектр професійної фінансово-економічної діяльності в програмах розвитку та бізнес-проектах.

Для ефективної реалізації унікальних проектів і цільових програм інноваційного розвитку потужних підприємств необхідно узгодити процедури та інструменти фінансово-економічної діяльності з порядком реалізації проектного механізму і

Таблиця 24.2

Сучасні організаційні форми систем фінансування / інвестування цільових програм і проектів [48]

Форма	Можливі інвестори	Одержувачі запозичених коштів	Переваги використання форми	Труднощі використання даної форми в Україні
1	2	3	4	5
Дефіцитне фінансування	Уряди іноземних держав; міжнародні фінансові установи; підприємства й організації України	Кабінет Міністрів України	Можливість державного регулювання та контролю інвестицій	Нецільовий характер фінансування та використання; зростання зовнішнього та внутрішнього державного боргу; зростання витратної частини бюджету
Акціонерне (корпоративне) фінансування	Комерційні банки; інституціональні інвестори	ВНВС, корпорації, підприємства	Варіантність використання інвестицій корпорацій (підприємств)	Нецільовий характер інвестицій; робота лише на ринку цінних паперів, а не на ринку реальних проектів; високий рівень ризику інвесторів
Проектне фінансування	Уряди різних країн; міжнародні фінансові установи; комерційні банки; національні (українські) підприємства; іноземні інвестори; інституціональні інвестори	Інституційний проект	Цільове фінансування; розподіл ризиків; гарантії держав-учасниць фінансових установ; якісний контроль	Залежність від інвестиційного клімату; високий рівень кредитних ризиків; нестійке законодавство і податковий режим

стандартів розвитку, наведених в главі 21 (рис. 21.6 і табл. 21.1-21.6). Це узгодження забезпечить застосування в цих програмах передової методології проектного менеджменту. Такий удосконалений порядок виконання фінансово-економічної діяльності в унікальних проектах і цільових програмах розвитку наведено в табл. 21.2-21.5 і роз'ясненнях цього параграфу. Визначений у табл. 21.2-21.5 алгоритм і процедури програмно-проектного удосконалення фінансово-економічної діяльності характеризують:

а) порядок і зміст основних процедур та інструментів цієї діяльності;

б) необхідні цілі, завдання та результати у формі програмно-проектних рішень і документів.

Важливим елементом організації сучасного управління фінансово-економічною діяльністю в проектах і програмах є забезпечення привабливості та ефективності використання інвестицій в них .

Проведений аналіз різних джерел інформації [7, 24, 27, 29-31, 34-38, 48-50] дозволяє запропонувати наступний алгоритм оцінювання привабливості та

забезпечення економічної ефективності інвестицій в унікальних проектах і програмах розвитку потужних підприємств:

1. В програмно-проектних заходах необхідно враховувати такі базові критерії інвестиційної привабливості проектів і програм:

• ціну власного капіталу, котра визначається дивідендною політикою ініціаторів, замовників і головних виконавців проектів і програм. При цьому слід враховувати, що ціна власного капіталу для самофінансування проектно-програмних заходів є нижньою межею рентабельності. Тому для зовнішнього інвестора ця ціна є гарантією повернення вкладених коштів і показником достатнього рівня фінансової надійності об'єкта інвестування, тобто проекту чи програми;

• ціну залученого капіталу, що, залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. Серед найважливіших внутрішніх факторів слід ураховувати сукупні показники ділової репутації визначених вище основних учасників проекту чи програми, тобто їх потенціал, можливості, імідж, взаємовідносини з партнерами та інше. Зовнішні чинники визначаються макроекономічною ситуацією та її перспективами в наступні періоди;

• загальну ціну капіталу (WACC), яка визначає його структуру стосовно процесів реалізації унікального проекту чи програми (співвідношення власних і залучених коштів). Слід пам'ятати, що WACC визначає нижню межу прибутковості інноваційної програми – норму прибутку на інвестиції в проектні перетворення та програмні результати розвитку промислових і будівельних компаній України та їх сучасної продукції.

2. Для оцінювання норми прибутку при фінансуванні унікальних проектів і програм розвитку рекомендується враховувати:

• норму прибутку, котра необхідна для ініціатора-замовника та управлінської команди реалі заторів проекту чи програми, оскільки вона обумовлює нижню межу дохідності відповідного проекту чи програми розвитку. Рекомендується цю норму розраховувати виходячи із рівня доходності аналогічних галузевих та інших програм розвитку, які нині склалися в передових країнах світу;

• норму прибутку інвестора (у %), котра встановлюється залежно від його ризиків і можливостей альтернативного вкладання коштів, для економічних розрахунків в інноваційно-інвестиційних проектах і програмах можна визначити за формулою (24.1) з урахуванням так званої групи інвестицій:

$$\textit{Бажана норма прибутку інвестора} = \textit{Ціна капіталу} + \textit{Додаткова премія, що залежить від групи інвестицій, \%.} \quad (24.1)$$

При цьому додаткову премію, яка залежить від групи інвестицій, рекомендується приймати у наступних пропорціях:

• для заміщуючих інвестицій, що спрямовуються для створення: нових машин або устаткування і транспортних засобів, які будуть виконувати функції, аналогічні

устаткуванню, котре заміщується – 0%; нових машин чи устаткування, транспортних засобів, які будуть виконувати функції, аналогічні устаткуванню, що заміщується, але є технологічно більш досконалими і для їх обслуговування необхідні фахівці більш високої кваліфікації, а організація виробництва вимагає інших рішень – до 2%; нових потужностей допоміжного виробництва (виробничих складів, будівель, які заміщують старі аналоги, а також для заводів, що будуть розміщуватися на нових майданчиках) – до 5-6%;

• нові інвестиції, які необхідні для створення: нових потужностей або взаємопов'язаного устаткування за допомогою якого будуть виготовляти продукти, котрі вироблялися раніше – до 5%; нових потужностей або машин, яки тісно пов'язані з діючим устаткуванням – до 6-8%; нових потужностей і машин, або для поглинання та придбання інших фірм, які не пов'язані з діючим технологічним процесом, – до 12-15%;

• інвестиції в науково-дослідницькі роботи (НДР), які залучені для виконання: прикладних НДР, спрямованих на чітко визначені специфічні (конкретні) цілі, – до 8-10%; фундаментальних НДР, цілі яких достатньо не визначені й результат заздалегідь не відомий, – 15-20% (залежно від ризикованості цих НДР) [25].

Премія за ризик визначається виходячи із середнього класу інновації (K), котра встановлюється на підставі даних табл. 6.4 [25]:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^{n} k_i}{n}, \qquad (24.2)$$

де k_i – клас складності інновації за i-ю ознакою (i-м рядком табл. 6.4 [25]); n – кіль-кість класифікаційних ознак.

При цьому премію за ризик рекомендується визначати за допомогою табл. 6.5 [25], в якій встановлюються співвідношення середнього класу інновацій і відповідного розміру премії за ризик.

3. Оскільки унікальні проекти та програми розвитку потужних підприємств відносяться до довготривалих інвестиційних заходів і перетворень, то за прийнятою сьогодні практикою основними методами і показниками оцінювання економічної ефективності інвестицій в проекти та програми є: чистий дисконтований дохід (ЧДД); термін окупності (ТО); індекс дохідності (ІД) та рентабельності програми (РП); внутрішня норма дохідності (ВНД); точка беззбитковості (ТБ), (поріг рентабельності); інші показники, визначені учасниками реалізації програми.

4. Для виявлення "вузьких місць" інвестиційних проектів і програм розвитку необхідно проводити їх економічну експертизу за стандартною процедурою оцінювання стійкості та чутливості проекту чи програми до зміни важливих показників, які можуть впливати на її економічну ефективність.

5. Для проведення комплексного обґрунтування привабливості та економічної ефективності інвестиційно-інноваційних заходів при розробленні техніко-

економічного обґрунтування (ТЕО) або бізнес-плану майбутньої програми розвитку рекомендується використовувати запропоновану в главі 21 стандартизовану систему процедур та інструментів фінансово-економічної оцінки, перелік і послідовність виконання яких наведені в табл. 21.2-21.5.

6. Для захисту інтересів держави та інших учасників унікальних проектів і програм розвитку необхідно проводити її незалежну експертизу як на стадії розроблення концепції (ТЕО і бізнес-планів), так і в процесі подальшого планування та реалізації проектно-програмних заходів. Ця експертиза повинна відповідати світовому досвіду та українському законодавству.

24.8 Організація бухгалтерського обліку і звітності на підприємстві

Одним із головних елементів сучасного корпоративного менеджменту будівельного підприємства є управління витратами та організація бухгалтерського обліку. Постачання обладнання, матеріалів, конструкцій і виробів, інших ресурсів слід вчасно оплачувати, як і виконувати будь-які взаєморозрахунки, виплати відсотків, а також податкових та інших зобов'язань. Для управління матеріальними і фінансовими ресурсами на підприємстві має бути організована сучасна служба бухгалтерського обліку (бухгалтерія), яка здійснюватиме облік всіх результатів виробничо-господарської та іншої діяльності не тільки для підприємства в цілому, а й для окремих об'єктів будівництва, стратегічних бізнес-одиниць, кожного суб'єкта господарювання, фізичних та юридичних осіб, що мають фінансово-економічні відносини з даною будівельною організацією.

Під організацією бухгалтерського обліку розуміють певну систему і процеси, які створені та відбуваються на підприємстві і стосуються управління та обліку витратами:

1) *як система* бухгалтерського обліку, вона являє собою сукупність певних умов та елементів формування, здійснення й керування процесами обліку отриманої достовірної та вчасної інформації про виробничо-господарську та фінансово-економічну діяльність підприємства, а також щодо вчинення контролю за раціональним використанням відповідних ресурсів і готової продукції;

2) *як процес*, організація бухгалтерського обліку – це цілеспрямована діяльність керівництва будівельної організації та відповідних, підпорядкованих директорові, адміністративно-управлінських підрозділів (в першу чергу бухгалтерії) щодо створення, постійної раціоналізації і розвитку системи бухгалтерського обліку з метою забезпечення потрібною інформацією внутрішніх та зовнішніх користувачів.

Завданнями бухгалтерського обліку є:

• вибір нормативної бази та методології ведення бухгалтерського обліку;

• вибір технології та техніки виконання бухгалтерських операцій, необхідної комп'ютерної техніки і програмного забезпечення;

• підбір фахового персоналу і створення комфортних та безпечних умов їх праці.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерській облік і звітність в Україні» *передбачається чотири форми організації обліку*:

1. Включення до штату будівельної організації посади бухгалтера або створення служби (відділу) бухгалтерського обліку на чолі з головним бухгалтером.

2. Користування послугами фахівця з бухгалтерського обліку, зареєстрованого як підприємець, що здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи.

3. Ведення на договірних основах бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією або аудиторською (консалтинговою) фірмою.

4. Самостійне ведення бухгалтерського обліку та складання звітності безпосередньо власником або керівником підприємства.

Система нормативного регулювання бухгалтерського обліку в Україні охоплює низку документів, серед яких основними є:

• законодавчі акти, тобто нормативно-правові акти вищої нормативної сили, і, в першу чергу, Закон України «Про бухгалтерській облік і звітність в Україні», в якому визначено принципи та форми організації бухгалтерського обліку, основи його документального забезпечення й обсяги фінансової звітності, заходи щодо гарантування достовірності річної фінансової звітності та застосування подвійного запису.

• Господарський кодекс України, Закон України «Про господарські товариства», в яких у загальному вигляді викладено вимоги щодо ведення бухгалтерського обліку і фінансової звітності;

• Постанови Кабінету Міністрів України, що регламентують певні питання обліку та звітності суб'єктів господарювання;

• положення (стандарти) бухгалтерського обліку, інші нормативно-правові документи з бухгалтерського обліку і фінансової звітності, які затверджуються Міністерством фінансів України;

• інструкції, положення, вказівки і методичні рекомендації Міністерством фінансів України та інших органів, які розробляються та затверджуються на основі положень бухгалтерського обліку з урахуванням потребі особливостей певних видів господарської діяльності;

• рішення (накази, розпорядження) керівництва будівельного підприємства щодо форм організації бухгалтерського обліку і складання звітів, які розробляються на основі перелічених вище базових документів.

Звіт слід розглядати як опис фактичних фінансово-економічних результатів виробничо-господарської діяльності за попередній період. *Звіти бувають*: місячні, квартальні, піврічні та річні. Як правило, вони складаються в формі звітного балансу, в якому наводяться всі доходи і витрати підприємства, інші економічні результати. *Основними споживачами звітної інформації є*: фінансові установи, фіскальні органи,

акціонери та пайовики, власники, персонал підприємства, постачальники, замовники, органи влади.

Як уже зазначалося, відповідальною особою за ведення бухгалтерського обліку і фінансової звітності будівельної організації є її керівник (директор).

Головний бухгалтер будівельної організації призначається і звільняється, як правило, її керівником. Як безпосередній головний менеджер бухгалтерії, він:

а) у своїй діяльності керується Положенням (стандартами) бухгалтерського обліку в Україні, іншими законодавчими, нормативно-правовими та методичними документами, які були визначені вище;

б) забезпечує контроль і відображення на рахунках бухобліку всіх господарських операцій, подання оперативної інформації, складання та подання у встановлені терміни бухгалтерських звітів із метою з'ясування та мобілізації внутрішніх резервів, здійснює разом з іншими відділами і фахівцями фінансово-економічний аналіз діяльності будівельної організації;

в) підписує разом із керівником організації документи, що є підставою для видачі або прийняття товарно-матеріальних цінностей і грошей, а також розрахункові, кредитні та фінансові зобов'язання, візує господарські та інші договори;

г) бере участь у діяльності юридичних служб щодо оформлення матеріалів стосовно відшкодування втрат від недостач і крадіжок власності будівельної організації;

д) забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку в структурних підрозділах, стратегічних бізнес-одиницях (філіях) та інших відокремлених підрозділах підприємства;

е) інші функції.

Управління фінансово-економічною діяльністю, здійснення бухгалтерського обліку і контролю є одним із головних елементів сучасного економічного корпоративного менеджменту, забезпечення неперервного розвитку та конкурентоспроможності будівельної організації.

Контрольні питання і завдання

1. Схарактеризуйте сутність і структуру фінансових ресурсів будівельної організації.

2. Як відбувається формування та використання фінансових ресурсів підприємства?

3. В який спосіб і для чого відбувається акумулювання власних фінансових ресурсів підприємства? Як витрачаються та коригуються ці ресурси в будівництві?

4. Схарактеризуйте основні показники використання фінансових ресурсів і коштів будівельної організації.

5. Наведіть сутність і зміст фінансового планування та фінплану підприємства.

6. Вам необхідно розкрити зміст сучасного управління фінансовими ресурсами будівельної організації.

7. Схарактеризуйте основні аспекти управління фінансово-економічною діяльністю в сучасних проектах і програмах розвитку потужних будівельних компаній.

8. Наведіть сутність та основи організації бухгалтерського обліку і фінансової звітності будівельного підприємства.

ГЛАВА 25 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ І ЇЇ ПРОДУКЦІЇ

25.1. Ефективність і результативність діяльності організації.

25.2. Управління ефективністю діяльності організації.

25.3. Сучасне розуміння конкурентоспроможності продукції та системи її виробництва.

25.4. Управління конкурентоспроможністю будівельної організації за рахунок внутрішніх резервів.

25.5. Стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності будівельної організації в умовах інноваційного розвитку галузі.

Контрольні питання і завдання.

25.1 Ефективність і результативність діяльності організації

Ефективність та результативність діяльності будівельної організації залежить від багатьох факторів, головними з яких є якість та інші параметри системи і процесів управління, що розглядалися в попередніх главах підручника. З цієї точки зору *результативність* слід розглядати як міру точності та сучасності управління, котра характеризує рівень досягнення очікуваного стану об’єкта і мети управління.

Стан будівельної організації обумовлюється як внутрішніми факторами, в яких здійснюється виробництво продукції, так і зовнішніми чинниками, що визначають кон’юнктуру та інші параметри господарювання, фінансово-економічної й інвестиційної діяльності.

До факторів впливу на результативність підприємства відносять:

• виробничій і трудовий потенціал;

• баланс потужностей;

• організацію будівництва (і виробництва);

• якість і конкурентоспроможність продукції;

• ліквідність;

• фінансову стійкість тощо.

Система управління результативністю будівельної організації повинна забезпечити раціональну взаємодію внутрішнього та зовнішнього середовищ з урахуванням складного взаємовпливу окремих чинників один на одного. Результатом цього управлінського впливу буде підвищення ефективності й конкурентоспроможності підприємства.

Ефективність у загальному розумінні означає відношення всіх позитивних ефектів від діяльності будівельної організації до її сукупних витрат на їх досягнення. При цьому ефект дорівнює різниці між ціною та собівартістю продукції. Для будівельних підприємств головною оцінкою їх відносної ефективності та

економічності є продуктивність, яка має різні форми виміру, ключовим з яких є кількісний вираз, що означає відношення обсягу виготовленої (та реалізованої) продукції до обсягу застосованих ресурсів. Відомо, що зростання продуктивності веде до збільшення ефективності.

Головними інструментами підвищення ефективності та продуктивності діяльності та системи управління будівельної організації є практичне зниження обсягів споживання основних ресурсів підприємства, особливо в системі його виробництва та інших сферах операційної діяльності. Тому необхідно виділити такі ключові фактори управлінського впливу на продуктивність підприємства.

1. Системний підхід і продуктивність. Керівництво організації має приділяти особливу увагу системному виконанню базових функцій менеджменту, до яких відносяться: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, комунікації, ухвалення та виконання рішень, а також забезпечити їх системну та неперервну інтеграцію в повсякденній діяльності та стратегічних процесах розвитку підприємства.

2. Продуктивність і якість. Якість є не тільки головним результатом діяльності будівельної організації, а й ключовим елементом її продуктивних ефектів, які формують імідж підприємства та сприяють зростанню ціни реалізації готової будівельної продукції. Це обумовлено тим, що сьогодні споживач готовий платити більш високу ціну за інноваційний та інвестиційне разовий результат, який визначається сучасністю, енерго- та ресурсо- заощадливості об’єкту, високим рівнем комфорту, безпечними умовами життєдіяльності, мінімальними експлуатаційними та іншими витратами. При цьому, і замовники, і проектанти, і будівельники, і споживачі повинні оцінювати якість та ціну не по результатах будівництва й здачі об’єкту, а за тривалий час його експлуатації, оцінюючі зміну якості та додаткових (експлуатаційних) витрат на її підтримку та забезпечення (період оцінювання може вимірюватися десятками років експлуатації об’єкту).

Також слід пам’ятати, що в усьому світі сьогодні використовується система тотального управління якістю будівельної продукції протягом усього її життєвого циклу, що також впливає на зростання результативності (продуктивності) будівельної організації та її продукції (див. главу 18).

3. Продуктивність і результати виробництва. Відомо, що зростання продуктивності будівельного виробництва (й всіх етапів реалізації будівельного проекту) веде к скороченню строків будівництва та його вартості. Але це лише одна зі складових економічного ефекту й ефективності будівельної організації. Як зазначалося в главах 8-9, 20-22, застосування стандартів проектного менеджменту, в порівняння з «традиційним» управлінням будівельним виробництвом дає значні переваги в результатах діяльності, в тому числі дозволяє скоротити трудомісткість і тривалість будівництва на 12-23%, а вартість реалізації всього проекту – на 10-20% і більше. Одночасно суттєво зростає якість та інші результати виробничо-

господарської діяльності організації, створюється синергетичний ефект підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства і його будівельної продукції.

4. Продуктивність і взаємозалежність. Якщо в процесі будівництва постачальники забезпечують генпідрядні та підрядні організації неякісними матеріально-технічними ресурсами (МТР), то це приводить не тільки до зниження якості готових об'єктів, а й до падіння продуктивності будівельних підприємств, збільшенню їх непродуктивних витрат та зниженню ефективності результатів діяльності. Тому замовник і генпідрядник (підрядчик) повинні вибирати надійних і перевірених постачальників якісних МТР, що в сукупності забезпечить найкращі результати діяльності та будівництва.

5. Продуктивність та вплив факторів зовнішнього середовища. Як визначалося в попередніх главах 7-9, 20-22, уплив факторів зовнішнього середовища на діяльність і результативність будівельної організації є вирішальним чинником ефективного будівництва об'єктів та функціонування суб'єктів господарювання. Політичний та економічний стан держави, рівень інфляції, можливість отримання дешевих інвестицій і кредитів, наявність інвестиційного клімату в сфері будівництва – всі ці фактори можуть позитивно або негативно впливати на результативність й конкурентоспроможність будівництва та діяльності підприємства. Саме тому ефективне управління в умовах кризи є вирішальним фактором, який впливає на успішність і результативність будівельної організації та її кінцевої продукції.

6. Продуктивність і управління. В провідних країнах і компаніях світу, для підвищення якості та ефективності будівництва та інших видів виробничої діяльності, все більше застосовується система управління «за критерієм продуктивності», яке стосується прийнятих рішень і отриманих результатів діяльності. При цьому, забезпечення стабільно високого рівня продуктивності стосується всіх функцій системи управління та відповідних зв'язуючих процесів – комунікацій, підготовки та ухвалення рішень, забезпечення лідерства тощо.

Сьогодні будь-який аналіз має орієнтуватися на результати маркетингових досліджень споживачів, будівельного ринку, стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Далі керівництво має забезпечити повноцінне, якісне та вчасне планування або проектування майбутніх заходів (і планів їх реалізації), організацію виконання планів та проектів, координацію, мотивацію і контроль процесів підготовки та реалізації «під ключ» проектно-планових рішень й програм підприємства при забезпеченні зростання продуктивності та ефективності будівництва і діяльності підприємства. Тому, за умов стабілізації та відновлення росту економіки України, будівельні організації повинні переходити до стратегічних форм планування та управління.

25.2 Управління ефективністю діяльності організації

Основними напрямами сучасного управління діяльністю будівельної організації є:

1. Управління виконанням стратегії та діяльності й розвитку підприємства (в стратегічній, тактичній й оперативній перспективі, див. глави 20-22).

2. Управління вчасним та ефективним виконанням річної виробничої програми будівельної організації (див. главу 22).

3. Управління якістю будівництва допоміжного виробництва та інших видів діяльності організації (див. глави 10, 14, 18-19 та ін.).

4. Управління усіма ресурсами підприємства (матеріально-технічними, енергетичними, трудовими, інвестиційними тощо, див. глави 14-16, 23-24).

5. Управління інноваційним, технічним і високотехнологічним розвитком підприємства, будівництва та виробництва, його техніко-технологічної бази (див. глави 20-22).

6. Управління доходами, витратами та фінансовими результатами (глава 24).

7. Управління економічними ризиками (див. глави 20-22).

8. Управління фінансовим станом (див. главу 24).

9. Управління бізнес-процесами і діловою активність (див. глави 7-24).

10. Управління проектами і розвитком корпоративного менеджменту (див. глави 4, 8-9, 20-22).

11. Управління конкурентоспроможністю будівельної організації та її продукції (див. далі цю главу).

В умовах трансформації економічних й інших відносин в України, прояву кризових явищ та нових глобальних загроз (наприклад пандемії коронавірусної інфекції), для будь-яких будівельних організацій та інших підприємств стає важливим необхідність формування сучасних принципів і дієвих систем управління ефективністю їх діяльності. Тобто потрібно постійно залучати найкращій світовий досвід, оновлювати та розвивати власний корпоративний менеджмент, сучасні прийоми, форми, методи, процедури й інструменти цілеспрямованого впливу на об’єкти управління з метою досягнення конкретних цілей та результатів. При цьому також *слід розмежовувати два напрями управління ефективністю діяльності підприємства:*

- ефективне керівництво, яке забезпечує перспективний, інноваційно-високотехнологічний прогрес і стратегічний успіх;
- результативне керівництво, що дозволяє в оперативному просторі поточної діяльності досягати короткострокових цілей.

Сьогодні в Україні все більшого поширення набувають такі дві новітні концепції управління: Business Performance (BPM) і Balance Scorecard (BSC). Їх головним призначенням є забезпечення функцій збору, систематизації та аналізу певної інформації з метою прийняття стратегічних рішень і здійснення неперервного регулювання та вдосконалення ефективності діяльності й результативності даної

організації на основі співставлення однакових параметрів її функціонування та виробництва продукції з найкращими світовими аналогами (підприємствами, компаніями, їх продукцією).

Система BPM орієнтована на майбутнє, тобто передбачає неперервне покращення спроможності суб'єкту господарювання щодо подальшого прогресу на основі об'єднання різноманітних чинників, які впливають на: реалізацію встановлених цілей; проведення моніторингу показників ефективності та визначення їх відхилення від запланованих (бажаних) параметрів; складання фінансово-економічної та організаційно-управлінської звітності, котра дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо діяльності та подальшого розвитку будівельної організації.

Дана система управління може бути реалізована в таких двох формах: перша орієнтована на комплексне управління якістю та пов'язана з управлінням трудовими ресурсами «з низу в гору»; друга орієнтована на чітке визначення завдань організації, які стосуються лише сильних сторін діяльності кожного працівника та підприємства в цілому. Це вимагає визначення чітких параметрів оцінювання якості та індивідуальної цінності кожного працюючого. Таким чином *систему BPM слід розглядати як один із способів підвищення ефективності й продуктивності роботи кожного співробітника*.

Але ця система має певні недоліки, такі як:

• *неузгодженість стратегії та поточної діяльності* – хоча підприємство і має спільну основну мету своєї діяльності, але кожний підрозділ прагне, в першу чергу, розв'язувати власні цілі, в тому числі за рахунок обмежених й неефективно витрачених ресурсів підприємства. Тому розв'язання цієї ситуації має ґрунтуватися на зосередженні всіх підрозділів щодо досягнення глобальних кінцевих цілей організації;

• *локальність оптимізації системи управління*, яка обмежується повноваженнями керівника одного підрозділу. Тому система BPM пропонує створити єдину інформаційно-комунікаційну систему взаємно інтегрованого управління та обміну інформацією на підприємстві;

• *низька оперативність* у наслідок застосування застарілих організаційних форм жорсткого вертикального управління (наприклад, за функціональною формою). Цю ситуацію можна врегулювати за рахунок розвитку горизонтальних зв'язків і впровадження матеріального стимулювання та інших сучасних форм управління;

• *низька надійність управлінських рішень* – оскільки менеджери не володіють достатньою інформацією і не можуть швидко та якісно оцінити наслідки цих рішень й раціональний порядок їх реалізації;

• серед інших недоліків можна назвати *широке приховування інформації та низьку кваліфікацію бізнесу в Україні, недосягнення (до повного кінця) визначених цілей та їх часта зміна.* Все це вимагає зміни діяльності та системи управління

організацією з орієнтацією на розв'язання основних стратегічних та інших цілей «під ключ» (з можливістю їх коригування та удосконалення в разі необхідності).

Система Balance Scorecard (BSC) є визнаною в усьому сучасному світі методологією та інструментарієм стратегічного управління діяльністю та розвитком передових компаній і підприємств в різних галузях господарювання. Вона є не тільки обліковою, а й основним ядром корпоративного управління на основі заздалегідь визначених 40-50 стратегічних параметрів оцінювання та регулювання діяльністю та неперервним розвитком організації. Ці показники періодично визначаються на даному підприємстві й на найкращих аналогічних підприємствах світу, порівнюються та використовуються для розроблення, реалізації і коригування діяльності, результатів системи та процесів управління будівельною організацією, її бізнес-процесами, проектами й іншими елементами, включаючи діяльність СБО. Концепція BSC вперше була запропонована в сучасній формі в 1992 році відомими вченими Р. Капланом і Д. Нортоном та передбачала розробку таких чотирьох стратегічних перспектив моніторингу, контролю та управління: фінанси, ринок, внутрішні процеси, навчання та ріст.

Система збалансованих показників BSC трансформує методологію управління якістю підприємства в комплекс взаємозалежних показників, які дозволяють вимірювати, оцінювати та управляти діяльністю в таких головних напрямах:

• *фінансовому*, яки розглядає ефективність функціонування організації з точки зору віддачі на вкладений капітал;

• *оцінювання цінності товарів, послуг і робіт підприємства* (в першу чергу готової будівельної продукції), реалізованих кінцевим споживачам з їх точки зору;

• *внутрішня операційна ефективність*, котра визначає цінність й ефективність внутрішньої організації системи та результативності бізнес-процесів підприємства;

• *інновації, нові технології, системи виробництва, знання і професійні навички (навчання) персоналу*, тобто його здатність та реальні дії підприємства щодо неперервного прогресу його продукції, технологій, виробничо-операційної системи і процесів, знань та навичок усіх категорій персоналу.

У підсумку можна визначити, що сучасне управління ефективністю будівельної організації має сприяти не тільки її неперервному прогресу та зростанню, а й підвищенню конкурентоспроможності підприємства і його продукції.

25.3 Сучасне розуміння конкурентоспроможності продукції та системи її виробництва

Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта (будівельної продукції, підприємства, людини, держави) максимально задовольняти очікуваним та визначеним для нього властивостям у порівнянні з аналогічними об'єктами, що існують на даному ринку в регіоні чи процесі, який досліджується та аналізується.

Кінцева та інша будівельна продукція для того, щоб бути конкурентною на світовому та українському ринках, повинна мати найкращі показники за такими ключовими напрямами:

• якість, яка формується та управляється протягом усього життєвого циклу будівельного проекту і фази його експлуатації;

• собівартість і ціна реалізації кінцевому споживачеві;

• обсяг витрат у сфері споживання та експлуатації (будівель, споруд, комунікацій та інших об'єктів будівництва);

• доступність, якість і ціна сервісу (технічного обслуговування, ремонту, можливості вдосконалення, модернізації та подальшого розвитку).

В передових країнах світу, у широкому розумінні, саме якість є ключовим параметром (і синонімом) поняття конкурентоспроможності будівельної продукції і підприємств, які її створювали. Тому в передових будівельно-інвестиційних компаніях сьогодні застосовується модель та концепція тотального управління якістю будівельної продукції (і проекту) протягом усього її (його) життєвого циклу (див. главу). При цьому необхідно не тільки здійснювати управління процесом створення якості, а й забезпечувати її найвищій рівень та неперервний ріст у часі на нових об'єктах будівництва, в процесах їх експлуатації, в діяльності підприємства. Управління визначеними вище процесами і параметрами будівельної продукції та діяльності підприємств, які її створювали, сьогодні є основою системи управління конкурентоспроможністю будівельних компаній та їх продукції. Розглянемо сутність цього питання.

25.4 Управління конкурентоспроможністю будівельної організації за рахунок внутрішніх резервів

Відновлення економіки і прогресу в Україні в першу чергу буде відбуватися за участі будівельних організацій, що суттєво посилює важливість питання щодо забезпечення їх конкурентоспроможності та сучасного управління цим процесом.

На рис. 25.1 наведено узагальнену схему підвищення конкурентоспроможності будівельних організацій.

Значні резерви організації та управління конкурентоспроможністю приховані в системі управління внутрішніми процесами та елементами діяльності будівельної організації, в тому числі на основі розглянутих у попередньому параграфі передових методологій BPM і BSC. Однією зі специфічних рис будівельної галузі є висока матеріало- і енергоємність будівельного виробництва, вартість яких становить 60-70% від сукупних витрат на будівництво. Саме тому, одним із першочергових внутрішніх механізмів управління конкурентоспроможністю має бути формування сучасної системи управління раціональним використанням матеріальних та енергетичних ресурсів для підвищення сучасних позицій організації (рис. 25.2 і 25.3).

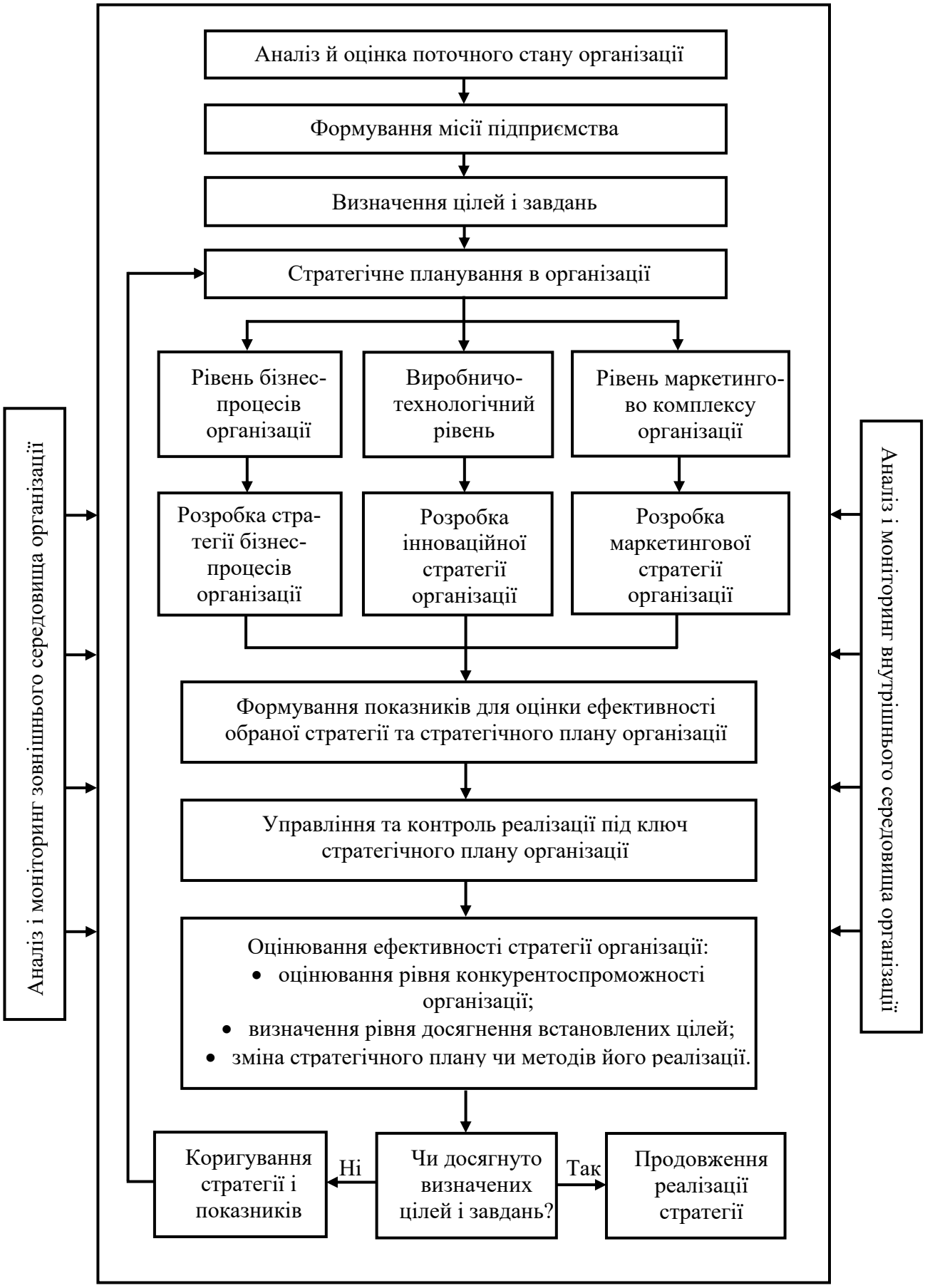

Рис.25.1. Загальна схема підвищення конкурентоспроможності будівельної організації

Але, при управлінні цими ресурсами у великих будівельних підприємствах і компаніях, що реалізують повний виробничий цикл будівництва, можуть виникати проблеми, які потрібно вчасно розв'язувати для ефективного функціонування організації: щодо відображення даних про наявність, фактичний рух і використання матеріальних й енергетичних ресурсів; їх облік в натуральних та середньозважених цінових показниках; перехід до використання ефективних систем управління витратами та запасами, логістики й проектного менеджменту.

Підвищення ефективності організації та управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства охоплює такі три комплекси дій:

1) оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності;

2) дослідження існуючих проблем і можливостей покращення ситуації;

3) розробка і реалізація заходів (стратегій, програм, проектів і планів їх виконання) щодо підвищення рівня конкурентоспроможності організації за рахунок покращення якості управління матеріальними та енергетичними ресурсами з подальшим оцінюванням їх ефективності на основі постійного моніторингу внутрішнього середовища й успіхів передових будівельних компаній світу (в тому числі з використанням систем BPM і BSC).

Комплекс основних показників конкурентоспроможності будівельної організації включає:

1. Конкурентоспроможність продукції, послуг і робіт:

• ціна;

• якість.

2. Управлінські показники:

• досвід, знання і професійні навички щодо управління проектами, будівництвом й корпоративного менеджменту в сучасних умовах господарювання;

• імідж, репутація, розвиток маркетингу, логістики та реклами;

• девелопмент та інжиніринг.

3. Організаційно-технічні показники:

• кваліфікація персоналу;

• забезпеченість сучасною будівельною технікою та обладнанням;

• наявність і якість інтегрованих комп'ютерно-інформаційних систем управління;

• рівень ритмічності та гнучкості виробництва;

• об'єм і якість виконання робіт.

4. Показники використання матеріальних та енергетичних ресурсів;

• матеріаловіддача й енергоефективність;

• коефіцієнти використання матеріалів та енергоефективності;

• питома вага витрат на матеріальні та енергетичні ресурси в собівартості продукції.

Рис.25.2. Схема управління матеріальними та енергетичними ресурсами будівельної організації на рівні компанії

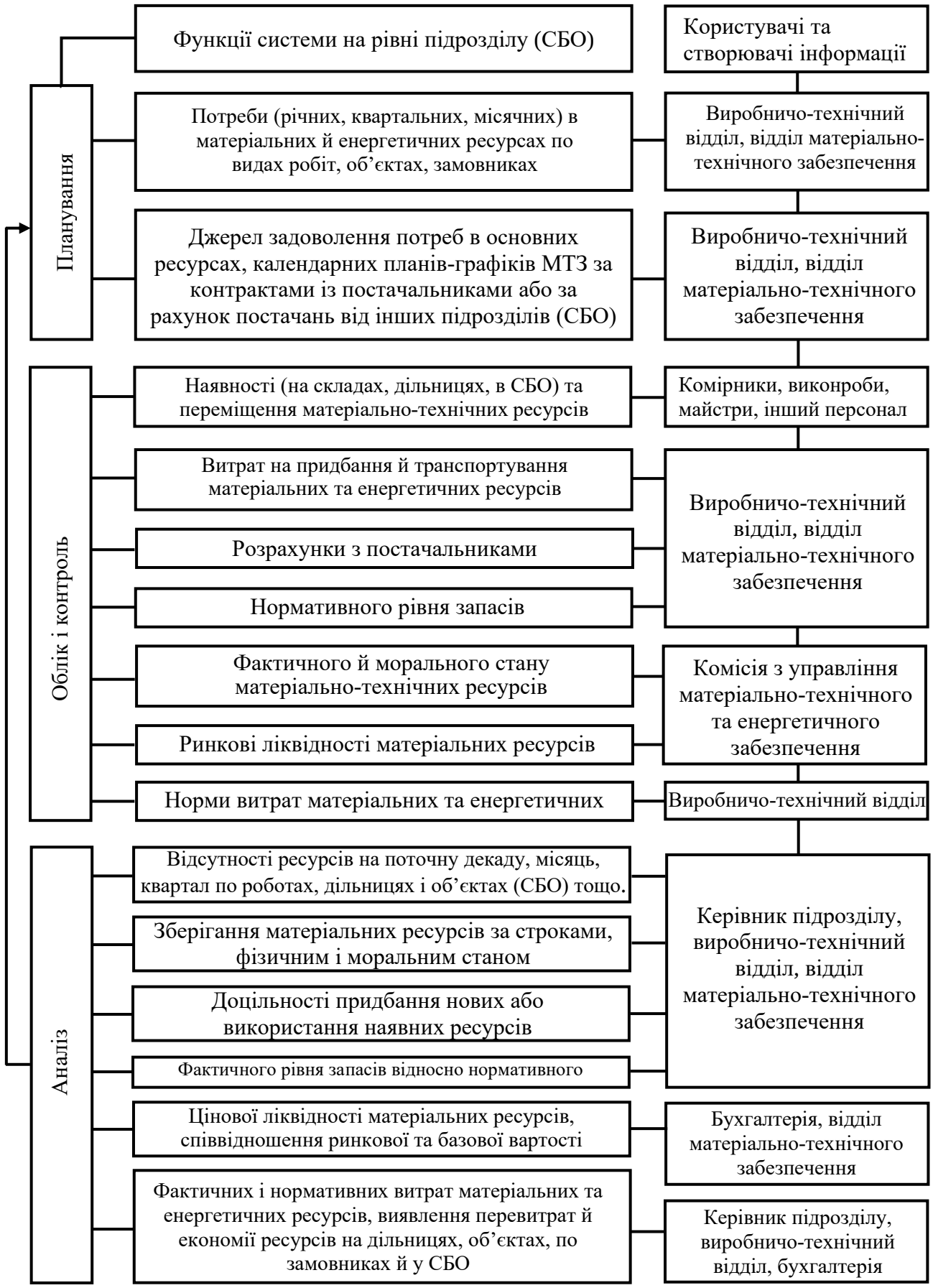

Рис.25.3. Схема управління матеріальними та енергетичними ресурсами будівельної організації на рівні підрозділів та стратегічних бізнес-одиниць

5. Фінансові показники:

• платоспроможність;

• рентабельність реалізації будівельної продукції;

• рентабельність активів.

Підводячи підсумок необхідно зазначити, що управління конкурентоспроможністю будівельної організації та її продукції охоплює не тільки питання, що викладено в цьому параграфі, а й інші управлінські процеси, які розглядаються в даному підручнику. Вивчення та застосування найкращого вітчизняного й світового досвіду організації та управління діяльністю в сфері будівництва й корпоративного менеджменту, останніх досягнень науки і техніки, впровадження нових технологій, матеріалів та інших інновацій – це сутність сучасної організації й управління будівництвом та діяльністю будівельних підприємств.

25.5 Стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності будівельної організації в умовах інноваційного розвитку галузі

Кожне будівельне підприємство має свій індивідуальний характер діяльності та розвитку, стан техніко-технологічної бази і наявних людських, матеріальних та інших ресурсів, а також відповідний рівень результативності, ефективності й конкурентоспроможності.

З урахуванням того, що в попередніх главах і параграфах цього підручника розглядалися сучасні та світові стандарти стратегічного, проектного й корпоративного управління діяльністю і розвитком будівельної організації, в тому числі за рахунок інноваційно-високотехнологічного неперервного прогресу всіх її елементів та продукції, зупинимося на деяких ключових аспектах підвищення конкурентоспроможності даного типу підприємств й їх продукції.

В економічній та інший літератури прийнято виділяти такі загальні типи конкурентних переваг:

1) техніко-технологічні переваги, обумовлені використанням таких прогресивних технологій, які дозволяють збільшити попит споживачів із більш привабливими ціновими та якісними параметрами;

2) ресурсні переваги, що виникають у наслідок придбання ресурсів для організації діяльності підприємства та здійснення будівництва (проекту) за більш вигідними цінами, в тому числі за рахунок розвитку логістики й маркетингу;

3) інноваційні переваги, які обумовлені більш високими якісними характеристиками будівельної продукції, що пропонується. Ці переваги створюються на основі ефективного використання результатів науково-технічного і технологічного прогресу та інноваційної діяльності;

4) культурні переваги, що можуть виникати в наслідок наявності історико-культурних зв’язків країни чи регіону, котрі сприяють будівельним організаціям зберігати ринкові позиції;

5) глобальні переваги, які характерні для тих товаровиробників, котрі змогли сформулювати і реалізувати загально-гуманітарні цінності й стандарти в практичній діяльності за рахунок спільної праці підприємства, держави та бізнесу, інших сфер суспільного життя і прогресу.

Зрозуміло, що всі ці переваги формуються і розвіваються за умов сталого розвитку всієї держави, її економіки та суспільства.

Крім того, для сфери будівництва та будівельних організацій також існують специфічні для даної галузі стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності, такі як:

• застосування нових прогресивних типів будівельних матеріалів, конструкцій і виробів, технологій, обладнання, машин та механізмів, а також архітектурних, об'ємно-планувальних та конструктивних рішень;

• удосконалення технологій будівництва та виробництва будівельних матеріалів, конструкцій і виробів;

• покращення методів організації та управління будівництвом і діяльністю будівельних організацій.

Загальний алгоритм формування конкурентних переваг будівельної організації та її продукції включає:

1. Пошук конкурентних переваг.

2. Формування стратегії, програми дій і планів їх реалізації для створення та розвитку конкурентних переваг.

3. Реалізація цих стратегічних заходів і отримання необхідних результатів.

4. Підтримка стійкого розвитку конкурентних переваг будівельної організації та її продукції.

В кінці даної глави можна визначити, що забезпечення конкурентоспроможності будівельної організації та її продукції – це стратегічне завдання, успішне розв'язання якого дозволить не тільки реально й безперервно розвиватися та зростати цьому підприємству і його персоналу, а й стане джерелом та механізмом прогресу кожного регіону, галузі, всієї країни і кожної людини, для якої будуються житло, заклади охорони здоров'я та освіти, інфраструктурні об'єкти тощо. Саме тому органи влади і бізнес мають сприяти розвитку будівельної галузі України.

Контрольні питання і завдання

1. Наведіть сутність понять і характеристику ефективності та результативності діяльності будівельної організації. Які чинники та як впливають на результативність і продуктивність діяльності організації?

2. Схарактеризуйте основні напрями сучасного управління ефективністю діяльності організації.

3. Наведіть характеристику нових концепцій і систем управління ефективністю підприємств та організацій, до яких належать Busitness Performance (BPM) та Balance Scorecard (BSC).

4. Дайте Ваше розуміння поняття конкурентоспроможності продукції та системи її виробництва.

5. Схарактеризуйте систему й основні аспекти управління конкурентоспроможністю будівельної організації за рахунок удосконалення її внутрішніх резервів. Як впливають на цей процес чинники зовнішнього середовища?

6. Назвіть і схарактеризуйте стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності будівельної організації та її продукції в умовах інноваційного розвитку галузі.

Література

Нормативна

1. Господарський кодекс України. Закон України № 436 від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua

2. Цивільний кодекс України. Закон України № 435 від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua

3. Порядок прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.04.2011р. №461 (зі змінами, внесеними згідно з Постановою КМ №727 від 18.07.2023). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/461-2011-%D0%BF

4. Постанова від 17.03.2021 № 224 Про внесення змін до Загальних умов укладення та виконання договорів підряду в капітальному будівництві від 24.03.2021

5. Наказ від 05.09.2005 № 152 Про затвердження змін до державних будівельних норм у сфері містобудування. Держком. України з буд-ва та архітектури, наказ від 05.09.2005 N 152.

6. ДБН А.3.2-2-2009. ССБВ. Промислова безпека в будівництві. Основні положення. – К.: ОП НД і БВ Держкоммістобудування України, 2009. – 127 с.

7. ДБН А.3.1-5-2016. Організація будівельного виробництва. К.: Мінрегіон України, 2016. 46 с.

8. ДБН А.2.2-3-2014. Склад та зміст проектної документації на будівництво. К.: Мінрегіон України, 2014. 33 с.22.

9. Посібник із розроблення проектів організації будівництва і проектів виконання робіт (до ДБН А.3.1-5-96. Організація будівельного виробництва). Частина 1. Технологічна та виконавча документація. – К.: Держкоммістобудування України, 1997. – 51 с.

10. ДСТУ ISO 19650-1:2020. Організація та оцифрування інформації щодо будівель та споруд включно з будівельним інформаційним моделюванням (BIM). Управління інформацією з використанням будівельного інформаційного моделювання. Частина 1. Концепції та принципи. [Чинний від 2020-07-01]. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=89571

11. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2016-07-01]. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/docpage?id_doc=64013

12. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. [Чинний від 2016-07-01]. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030

13. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України № 3715-VI від 08.09.2011. (зі змінами, внесеними згідно із Законом № 3534-IX від 21.12.2023) URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text

14. What is BIM. URL: https://bimmda.com/en/what-is-bim. (дата звернення 18.12.2023).

15. Концепція впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні. Проблема, яка потребує розв’язання. [Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 р. № 152-р].

Основна література

16. Ажаман І.А., Ширяєва Н.Ю. та ін. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі. навч. посібн. Одеса: ОДАБА, 2018. 267 с.

17. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. С. 99.

18. Зарицька В.В. Психологія конфлікту: навч.посібник. К.: КНУ, 2019. 380 с.

19. Ковальчук Я.О. Технологія та організація будівництва: навчальний посібник. Тернопіль, 2017. 191с.

20. Краснокутська Н.С. Менеджмент: навч. посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

21. Логістика: навч. посіб. / Л.С. Безугла, Н.І. Юрченко, Т.В. Ільченко, І.М. Пальчик, Д.В. Воловик. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

22. Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. посіб. / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь, О.К. Катерна, К.М. Молчанова. К.: НАУ, 2017. 364 с.

23. Логістика. Теорія та практика: навч. посіб. / В.М. Кислий, О.А. Біловодська, О.М. Олефіренко, О.М. Соляник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 360 с.

24. Марченко В.М. Логістика: підручник / В.М. Марченко, В.В. Шутюк. К.: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с. 29. Транспортна логістика: навч. посіб./ І.М. Сокур, Л.М. Сокур, В.В. Герасимчук. К.: Центр учбової літератури, 2023. 222 с.

25. Овдіюк О.М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. Ефективна економіка. 2019. № 8. С. 72–75.

26. Онищенко В.О., Редкін О.В. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Частина 1. Загальна характеристика проектного та мультипроектного менеджменту: підручник. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 291 с.

27. Онищенко В.О., Редкін О.В. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Частина 2. Організація й управління процесами підготовки, розроблення та планування проектів і програм: підручник. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 251 с.

28. Онищенко В.О., Редкін О.В. Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку. Частина 3. Організація та управління процесами реалізації "під ключ" проектів і програм: підручник. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 332 с.

29. Організація будівництва: підручник / За ред. С.А. Ушацького. К.: Кондор, 2017. 521 с.

30. Організація та управління будівництвом: підручник / О.А. Тугай та ін. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 400 с.

31. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору / Затверджено наказом Мінрегіонрозвитку України № 116 від 11.02.2015. – 31 с.

32. Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

33. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

34. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. Проблеми системного підходу в економіці. URL: http://psae– jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf

35. Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: http://ena.lp.edu.ua/ bitstream/ntb/8904/1/24.pdf.

36. Редкін О.В. Організація праці (Теоретичні і науково-методичні основи курсу). Частина 1: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 132 с.

37. Редкін О.В. Організація праці (Теоретичні і науково-методичні основи курсу). Частина 2: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 131 с.

38. Редкін О.В. Організація праці. Практикум. Частина 1 (Практичні заняття 1-5): навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2017. 151 с.

39. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. / Г. В. Старченко. Чернігів: видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.

40. Стратегічне та проектне управління інноваційним розвитком національного господарства, його високотехнологічних науково-виробничих систем і підприємств: [*монографія*] / О.В. Редкін, Д.М. Толкачов. Полтава: ПолтНТУ, 2019. – 334 с.

41. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

42. Щетініна Л.В. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. Бізнес Інформ. №3. 2018. № 3. С. 412– 417.

Допоміжна література

43. Бушуєв, Сергій Дмитрович. Проактивне управління програми організаційного розвитку: навч. посібник / С. Д. Бушуєв [і др.]. К.: КНУБА, 2008. 68 с.

44. Бушуєв, Сергій Дмитрович. Управління проектами розвитку підприємств: конспект лекцій для студ. спец. 8.000003 "Управління проектами" / С. Д. Бушуєв [і др.]; К. : КНУБА, 2006. 92 с.

45. Кирнос В.М. Организация строительства. Дніпропетровск: Пороги, 2005. 309 с.

46. Редкін О.В. Організація праці. Практикум. Частина 2 (Практичні заняття 6-10): навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2017. 128 с.

47. Редкін О.В., Щербінін Л.Г., Пахомов Р.І. Організація і управління безпекою в будівництві: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 241 с.

48. Рогожин П.С., Гойко А.Ф. Економіка будівельних організацій. К.: Скарби, 2001. 448 с.

49. Тян Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами: підручник. К.: ЦНЛ, 2003. 224 с.

50. Управління проектами розвитку регіонів та міст: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / [С. Д. Бушуєв та ін.] ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. К.: КНУБА, 2012. 251 с.

Навчальне видання

Ковров Анатолій Володимирович
Редкін Олександр Васильович
Толкачов Дмитро Миколайович
Беспалова Алла Вікторівна

УПРАВЛІННЯ В БУДІВНИЦТВІ
Організація, планування і управління будівельною діяльністю

Частина 3. Організація, планування та управління діяльністю будівельних організацій

Підручник

Підписано до друку 07.05.2025 р.
Формат 60×84/16 Папір офісний Гарнітура Times
Цифровий друк. Ум.-друк. арк. 11,9.
Наклад 100 прим. Зам. №25-6

Видавець і виготовлювач:
Одеська державна академія будівництва та архітектури
Свідоцтво ДК № 4515 від 01.04.2013 р.
Україна, 65029, м. Одеса, вул. Дідріхсона, 4.
тел.: (048) 729-85-34, e-mail: rio@odaba.edu.ua

Надруковано в авторській редакції з готового оригінал-макету
в редакційно-видавничому відділі ОДАБА