



# МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

п о с і б н и к



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА  
АРХІТЕКТУРИ**

**«МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ  
ПРОЕКТАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ  
ГАЛУЗІ»**

**Навчальний посібник**

**Одеса – 2018**

**УДК 005.93:69**  
**М 50**

*Рекомендовано до друку Вченою Радою  
Одеської державної академії будівництва та архітектури  
(протокол № 4 від 28 грудня 2017 р.)*

**М 50 Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі** : навч. посіб. /  
під ред. І. А. Ажаман, Т. В. Смелянець. — Одеса : ОДАБА, 2018. — 268 с. : іл.  
**ISBN 978-617-7195-51-0**

**Авторський колектив:**

к.т.н., доцент **Ширяєва Н. Ю.** (1 розділ), д.е.н., доцент **Колодинський С. Б.**,  
к.е.н., доцент **Смелянець Т. В.** (2 розділ), д.е.н., доцент **Ажаман І. А.** (3 розділ),  
к.е.н., доцент **Білега О. В.** (4 розділ), д.е.н., професор **Рибак А. І.** (5 розділ),  
к.т.н. **Азарова І. Б.** (6 розділ), асп. **Балдук Г. П.** (7 розділ)

**Рецензенти:**

Педько І. А. – д.е.н., доцент, Одеська державна академія будівництва та  
архітектури;

Шахов А. В. – д.т.н., професор, Одеський національний морський  
університет.

У навчальному посібнику подані результати дослідження та визначені сучасні підходи до менеджменту, а також управління проектами в будівельній галузі. Особливу увагу приділено теоретичним основам діагностування та удосконалення менеджменту будівельних підприємств, управлінню інноваційною діяльністю будівельного підприємства, розвитку логістичної інфраструктури, а також управлінню конкурентоспроможністю підприємств будівельного сектору. В сфері управління проектами розглянуті питання управління зацікавленими сторонами проектів, управління проектами девелопменту у будівництві, а також прийняття рішення в управлінні інвестиційно–будівельними проектами.

Навчальний посібник призначений для студентів освітніх рівнів «Бакалавр» та «Магістр» галузі знань 07 «Управління і адміністрування» спеціальності 073 – «Менеджмент».

**УДК 005.93:69**  
**М 50**

**ISBN 978-617-7195-51-0**

© Одеська державна академія  
будівництва та архітектури, 2018

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ I СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ .....	7
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Завдання діагностування та проблематика менеджменту будівельного підприємства .....	7
1.2 Діагностування якості менеджменту будівельного підприємства.....	10
1.3 Оцінювання якості маркетингової діяльності будівельного підприємства.....	22
1.4 Діагностування організаційної структури управління.....	30
2. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	37
2.1 Сутнісна характеристика інновацій та інноваційної діяльності .....	37
2.2 Інноваційна діяльність як об'єкт управління.....	43
2.3 Управління інноваційним розвитком організації .....	47
2.4 Корпоративні форми організації інноваційної діяльності в будівельній галузі .....	60
2.5 Соціально–економічна ефективність інноваційної діяльності будівельних підприємств .....	85
3 ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ТА ЇЇ СКЛАДОВІ.....	100
3.1 Теоретичні основи логістики .....	100
3.2 Логістична інфраструктура .....	106
3.3 Логістичні центри та їх класифікація.....	110
4 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ .....	132
4.1 Конкурентне середовище підприємства .....	132
4.2 Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства.....	139
4.3 Особливості управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства .....	149

РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ .....	168
5 УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТІВ.....	168
5.1 Теорія стейкхолдерів та сфери її дослідження.....	168
5.2 Методологія управління стейкхолдерами .....	172
5.3 Прямі методи отримання інформації про стейкхолдерів.....	174
5.4 Непрямі методи отримання інформації про стейкхолдерів.....	176
5.5 Висновки та напрямки подальших досліджень .....	201
6 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДЕВЕЛОПМЕНТУ У БУДІВНИЦТВІ.....	205
6.1 Девелопмент нерухомості та його види.....	205
6.2 Характерні особливості девелоперських проектів .....	214
6.3 Класифікація девелоперських проектів .....	221
7 МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНО–БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ.....	235
7.1 Важливість успішності ІБП й причини їх невдач.....	235
7.2 Управлінські рішення в керуванні інвестиційно–будівельними проектами.....	239
7.3 Моделі прийняття рішень в управлінні інвестиційно–будівельними проектами.....	244
7.4 Процес прийняття рішень в управлінні інвестиційно–будівельними проектами.....	247
7.5 Методи розробки та прийняття управлінських рішень в управлінні інвестиційно–будівельними проектами .....	251
7.6 Проектна модель прийняття рішень (ПМПР) та вимоги .....	255

## ВСТУП

Сучасна діяльність вітчизняних підприємств будівельної галузі обумовлює необхідність опанування нових правил адаптації та взаємодії із зовнішнім оточенням. Це потребує, перш за все, застосування сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в управлінні підприємством для забезпечення успішного функціонування у конкурентному середовищі. Опанування сучасного досвіду управління підприємствами дозволить не тільки успішно працевлаштуватися випускникам, а й ефективно підвищувати продуктивність вітчизняних підприємств, будівельного профілю, зокрема, адже будівництво – одна з пріоритетних галузей економічної діяльності України, де створюються локально закріплені (нерухомі) основні фонди господарського комплексу і неvirобничого призначення як готова будівельна продукція.

Значення і роль будівельної галузі визначаються її участю в удосконаленні комплексного розвитку економіки країни, реалізації програм містобудівництва, забудови сіл, створенні бази для підвищення матеріального та культурного рівня життя народу.

В умовах ринкової економіки будівництво, як і всі галузі виробничої сфери, набуває нового економічного смислу, пов'язаного з вільною динамікою капіталу та вільною діяльністю господарчого суб'єкта власності. На зміну вертикальним галузевим зв'язкам, що переважали в адміністративно–плановій економіці, прийшли горизонтальні зв'язки інвесторів. Тому будівництво як економічний процес являє собою безперервну інвестиційну діяльність власників капіталу протягом життєвих циклів будинків або споруд, у зведення яких цей капітал був вкладений.

На сучасному етапі соціально–економічного розвитку, окрім суб'єктів будівельної діяльності (замовників, підрядників, проектних та

науково–дослідних організацій, підготовки кадрів в навчальних закладах тощо), до ринкової будівельної інфраструктури входять контрольно–інспекційні служби; банки (державний, інвестиційні, комерційні, іпотечні тощо); біржі (товарно–сировинні, трудових ресурсів, нерухомості тощо); іноземні інвестори; агентські, посередницькі, рекламні, інформаційні служби та фірми; венчурні (ризикові) підприємства; фонди та програми підтримки малого бізнесу, формуючи єдину систему виробництва, розподілу, обміну і споживання будівельної продукції.

Керівництво вітчизняних будівельних підприємств зацікавлено в кваліфікованих фахівцях економічного профілю, які б професійно виконували типові завдання управлінської діяльності, включаючи планування та оперативне управління усіма видами господарської та виробничої діяльності організації, маркетинг (дослідження ринку, цінова і товарна політика та ін.); кредитно–фінансову діяльність; забезпечення підприємства матеріально–технічними та трудовими ресурсами; контроль та оцінку якості продукції та ін. Все вищенаведене потребує засвоєння студентами науково–теоретичних положень щодо здійснення управлінської діяльності. Дуже важливим у цьому процесі є вивчення концептуальних засад менеджменту та управління проектами.

## РОЗДІЛ І СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

### 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Завдання діагностування та проблематика менеджменту будівельного підприємства

Основне завдання якісної управлінської праці – досягнення результатів, що вимагає професіоналізму і безперервного вдосконалення управлінської праці структурних підрозділів будівельного підприємства.

В умовах, коли ділова обстановка швидко змінюється, а споживач має безліч альтернативних пропозицій, менеджмент стає функціонально складним процесом, що потребує ретельного системного аналізу інформації та маркетингових досліджень, а серед стратегічних завдань в системи управління якістю в будівельних підприємствах повинні бути передбачені: питання якості при вивченні та аналізі будівельної галузі; управління виконанням якісних послуг будівельними підприємствами; якість рекламної діяльності та інші. Властивості процесу управління будівельними підприємствами: управлінська циклічність, послідовність дій, відносна змінність, сталість, надійність.

Відомо, що зовнішнє середовище здійснює вплив – як закономірно *повторювальний*, так і *випадковий* – на внутрішній стан кожного будівельного підприємства як відкриту систему. Щоб зберегти свою цілісність та здатність до функціонування та розвитку бізнесу, система управління будівельного підприємства повинна відповідати на кожний негативний вплив відповідною протидією і саме у відповідний час. Таким чином, основною властивістю є *швидкість реагування*, тобто здатність керівництва до миттєвого реагування на зміни у внутрішньому та



зовнішньому оточенні. Зазначене обумовлює використання інструментарію діагностування та впровадження програм щодо вдосконалення менеджменту будівельних підприємств.

Діагностування – це ретельно продумане оцінювання, результатом якого є узагальнення щодо результативності та ефективності будівельного підприємства і досконалості системи управління якістю.

Діагностування сприяє систематизації менеджменту будівельних підприємств, дозволяє відстежувати динаміку поліпшення і проектувати самонавчальну організацію на принципах постійного удосконалення.

Діагностування як інструмент управління дозволяє будівельному підприємству отримати всебічну картину своєї діяльності; дізнатися, задоволені чи ні споживачі, персонал, постачальники, суспільство; на цій підставі визначити перспективні напрями вдосконалення свого менеджменту.

Процедура діагностування менеджменту будівельного підприємства передбачає такі дії:

1) *аналізування поточної ситуації*: необхідно оцінити результативність та ефективність певного процесу менеджменту, для цього необхідно зібрати та проаналізувати дані, що дозволять визначити, які типи проблем виникають найчастіше; охарактеризувати корінні причини проблеми;

2) *визначення управлінських рішень*: розробляються альтернативні варіанти вирішення проблеми; обирається оптимальний варіант, який усуває корінні причини проблеми та запобігає повторному її виникненню;

3) *оцінювання впливів*: необхідно підтвердити, що проблема та її корінні причини усунуті або їхній вплив зменшено;

4) *впровадження і стандартизація нового управлінського рішення*: неефективний процес повинен бути замінений поліпшеним процесом, що унеможливить повторну появу проблеми та її корінних причин;

5) оцінювання результативності та ефективності процесу після виконання дії з удосконалення: підтверджується результативність та ефективність проекту поліпшення.

Якщо результати діагностування показують негативні кризові тенденції менеджменту будівельного підприємства, то необхідно розробити антикризову програму.

*Криза* менеджменту будівельного підприємства – це стійке порушення організаційних зв'язків, загрозиве руйнуванням в короткостроковому періоді, в умовах браку часу на коригувальні дії. На відміну від *проблеми*, локалізованої в деяких сферах, криза «розлита» по всьому будівельному підприємству [1, с. 250].

Перелік ймовірних проблем менеджменту будівельних підприємств:

1. низька продуктивність праці – як порівняно з компаніями-конкурентами, що працюють на цьому ж регіональному ринку, так і порівняно з аналогічними підприємствами, що працюють в інших регіонах держави;

2. головний офіс має нерациональну організаційну структуру; в управлінському складі відсутні робочі групи/проектні команди;

3. неефективна система планування і контролю виконання планів;

4. відсутня стратегія розвитку, заснованих на ній стратегічних і тактичних планів роботи будівельного підприємства;

5. пасивна маркетингова робота, аналіз ринку і конкурентів проводиться рідко, не в повному об'ємі; маркетингові результати не є істотним критерієм ухвалення стратегічних, інвестиційних рішень;

6. будівельне підприємство програє в цінах послуг конкурентам;

7. слабка система ухвалення управлінських рішень: виявляється в повільності узгоджень, в ухваленні «лоскутних» рішень, наявності «завислих» питань, в малопродуктивних нарадах;

8. недостатні або перевантажені інформаційні потоки – як «по вертикалі», так і «по горизонталі»; відсутній корпоративний інформаційний сайт;

9. великий відсоток морально застарілого устаткування;

10. обсяг дебіторської заборгованості перевищує обсяг кредиторської заборгованості;

11. частка займаного капіталу перевищує частку власного капіталу;

12. слабо розвинутий менеджмент персоналу, немає системи управління розвитком персоналу, керівний кадровий склад формується за галузевим принципом – основним критерієм прийому на роботу служить досвід роботи в галузі, практично немає оновлення персоналу;

13. відсутня система мотивації, яка орієнтована на кінцеві результати як у цілому будівельного підприємства, так і індивідуального внеску працівників;

14. відсутня система професійного розвитку працівників, у тому числі планування кадрового резерву з контингенту молодих працівників;

15. ігнорування щодо виявлених недоліків, невиконання завдань і планів, слабкий попит з підлеглих за погану роботу;

16. погано організована система обміну досвідом – між будівельним підприємством і зацікавленими сторонами.

## **1.2 Діагностування якості менеджменту будівельного підприємства**

Метою діагностування є висновки, які орієнтовані на управлінські дії керівництва щодо інвестування ресурсів в розвиток бізнесу, а також в удосконалення менеджменту будівельного підприємства [2, 3].

Критерії (1, 2, 3, 4, 5, 6) умовно характеризують групу «можливості» будівельного підприємства. Оцінка по групі критеріїв

«можливості» проводиться по двох аспектах: досконалість та повнота менеджменту будівельного підприємства.

При оцінці досконалості менеджменту враховується:

а) обґрунтованість:

- наскільки обґрунтовані вживані методи і форми роботи;
- наскільки системно (комплексно) вони застосовуються у «вертикальному» розрізі – по рівнях управління, в «горизонтальному» розрізі – по структурних підрозділах та сферах діяльності будівельного підприємства;

- наскільки ці методи націлені на попередження помилок;
- наскільки менеджмент підприємства орієнтований на потреби зацікавлених сторін.

б) інтегрованість:

- наскільки підхід направлений на реалізацію політики і стратегії на будівельному підприємстві;

- наскільки підхід узгоджений з іншими підходами, використовуваними на будівельному підприємстві;

- чи розробляються заходи щодо поліпшення підходів після аналізу і оцінки їх ефективності;

- у якому ступені вживані підходи і поліпшення цих підходів упроваджені на будівельному підприємстві.

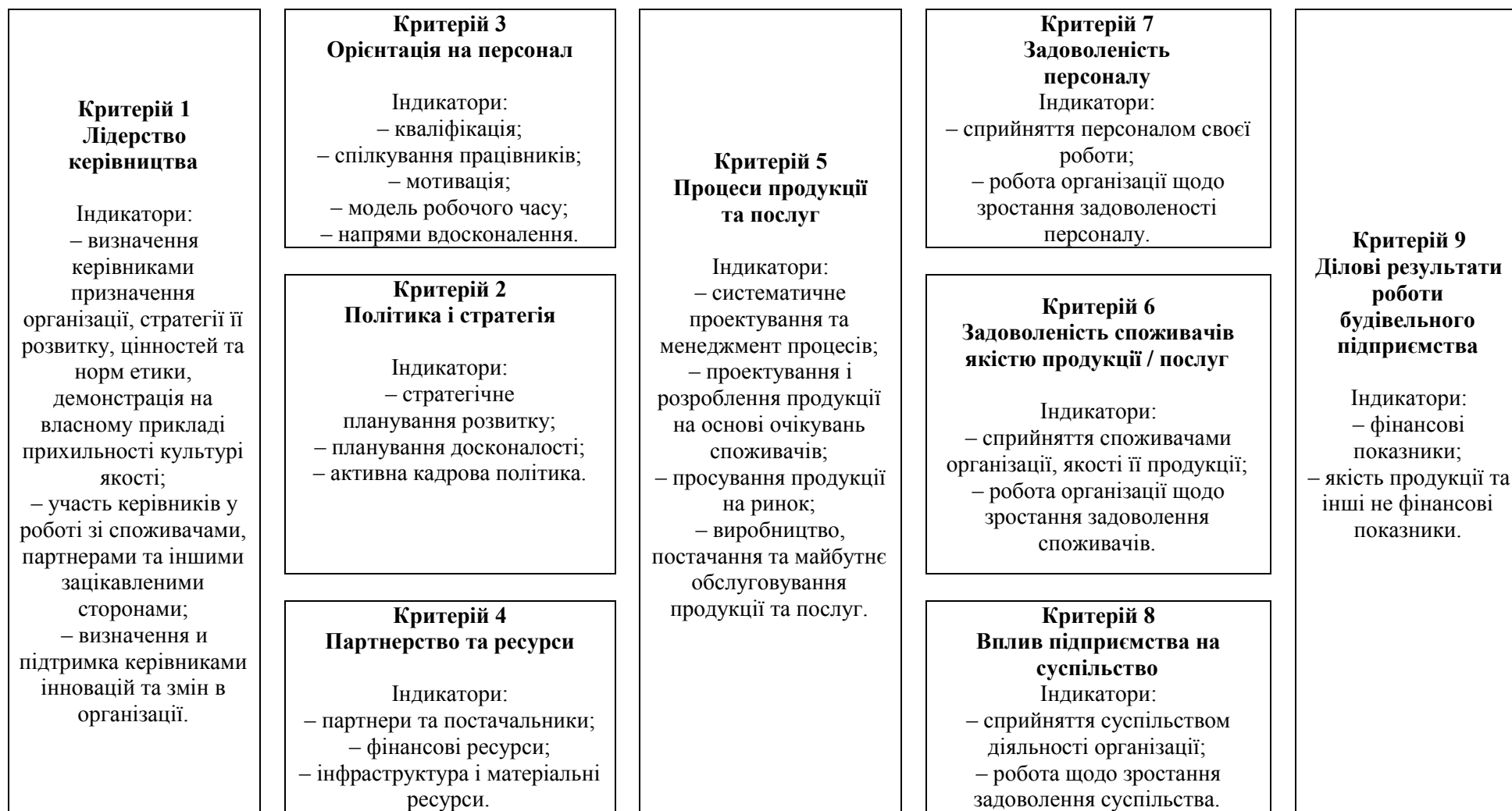
При оцінці повноти менеджменту враховується, наскільки широко застосовуються методи і форми роботи, що відносяться до певного критерію, зокрема:

- на різних рівнях управління;

- у різних підрозділах і по всіх аспектах будівельної діяльності;

- стосовно відповідних процесів;

- стосовно всіх видів будівельної діяльності;



**Рисунок 1.1 – Критерії менеджменту будівельного підприємства**

– системність, тобто наскільки комплексно (структуровано) застосовується менеджмент.

Розробляючи позиції висновків по критеріях, які зображені на рис.1, необхідно зосередити увагу на проблемних симптомах, що ймовірно мають місце у реальній діяльності досліджуваного підприємства.

Отже, характеристика критеріїв групи «можливості» будівельного підприємства.

### ***1. Загальна характеристика будівельного підприємства.***

– характеристика статусу будівельного підприємства (термін створення, організаційно–правова форма господарювання, місія, сфера діяльності);

– характеристика виробничо–господарської діяльності (спеціалізація підприємства, переважні види бізнес–операцій);

– характер регулювання та контролю за діяльністю будівельного підприємства з боку держави (міських виконавчих органів), стан дотримання державних вимог;

– характер управління діяльністю будівельного підприємства з боку власників (вищий орган управління підприємством, періодичність їх зборів, характер питань, що розглядаються);

– характер організації управління діяльністю будівельного підприємства (організаційна структура управління; характеристика функціонального призначення структурних підрозділів; характер регламентації діяльності окремих працівників (контракти, посадові інструкції тощо);

– характеристика нормативних і методичних матеріалів, стандартів будівельного підприємства;

– постачальники ресурсів та споживачі будівельної продукції/послуг;

– матеріально–технічна база (опис приміщень, складів, транспорту тощо, вартісна оцінка будівельного бізнесу);

– економічні показники за звітний період, чисельність працюючих;

– перелік конкурентів в будівельній галузі.

Характеристика будівельного підприємства повинна бути стислою, виразною і містити фактичний матеріал.

## ***2. Лідуюча роль керівництва будівельного підприємства.***

Зміст цього критерію визначає:

– як керівники будівельного підприємства всіх рівнів виробляють стратегію розвитку і сприяють їх реалізації;

– як вони формують цінності, необхідні для досягнення довгострокового успіху за допомогою відповідних заходів і особистого прикладу;

– наскільки вони залучені в діяльність, яка забезпечує інноваційний розвиток і впровадження змін у систему менеджменту будівельного підприємства.

## ***3. Політика і стратегія будівельного підприємства.***

Зміст критерію визначає, як будівельне підприємство реалізує стратегію розвитку і конкурентні переваги за рахунок:

– орієнтації на потреби зацікавлених сторін;

– розробки якісної політики, планів, цілей;

– розгортання та доведення політики і стратегії у рамках структури ключових процесів.

## ***4. Персонал будівельного підприємства.***

Зміст критерію визначає, як будівельне підприємство здійснює:

– менеджмент персоналу;

– розвиток потенціалу працівників;

– комунікаційні службові зв'язки; посилення організаційної культури взаємної підтримки, визнання і сприяння між працівниками (між структурними підрозділами).

Опис принципів врахування інтересів працівників; засобів мотиваційного впливу на працівників за допомогою економічних і

неекономічних методів мотивації. Планування заходів, що орієнтовані на забезпечення стабільності та безпеку праці трудового колективу.

Загальний імідж будівельного підприємства. Задоволеність персоналу діяльністю керівництва організації; задоволеність цінностями, місією, баченням, політикою і стратегією підприємства, в тому числі відносно навколишнього середовища; задоволеність роллю підприємства в житті місцевого суспільства.

Показники роботи будівельної організації з підвищення задоволеності персоналу. Досягнення (вимоги до компетентності порівняно з наявною компетентністю; продуктивність; успішність професійної підготовки і розвитку; зовнішні премії і визнання). Мотивація і залучення персоналу. задоволеність умовами роботи. Взаємодія з адміністрацією підприємства.

#### ***5. Ділове партнерство і ресурси будівельного підприємства.***

Зміст критерію визначає, як будівельне підприємство планує:

- внутрішні ресурси (фінансові, матеріальні, виробнича інфраструктура);
- взаємини із зовнішніми партнерами (ключові партнери, постачальники) з метою реалізації політики і стратегії, ключових процесів.

#### ***6. Ключові процеси менеджменту будівельного підприємства.***

6.1 Систематичне проектування і менеджмент процесів:

- здійснення проектування (розробку) процесів виробничо–господарської діяльності, необхідних для реалізації політики і стратегії;
- визначення власників процесів, їх роль і відповідальність;
- визначення найбільш значущих показників, що характеризують функціонування ключових процесів, і вихідних параметрів, які ясно прив'язані до стратегічних цілей;
- застосування системи стандартів менеджменту якості (ISO 9000), екологічного менеджменту (ISO 14000), охорони і безпеки праці;
- оцінювання доданої цінності інновацій і поліпшення.



6.2 Проектування і розробка будівельної продукції/послуг на основі очікувань споживача:

- дослідження ринку, інформацію по споживачах і інші форми зворотного зв'язку з тим, щоб передбачити і визначити поліпшення, направлені на збільшення свого асортименту будівельної продукції/послуг;
- залучення персоналу, споживачів, партнерів і постачальників до розвитку нової і інноваційної продукції/послуг як для постійних, так і для нових споживчих груп;
- культивування, розвиток і захист унікальної інтелектуальної власності для створення більшої цінності для споживача;
- застосування творчого підходу для створення і розробки нових і інноваційних продуктів/послуг спільно із споживачами, партнерами і іншими зацікавленими сторонами.

6.3 Просування будівельної продукції / послуг.

- ясне визначення, в чому полягає цінність пропонованої будівельної продукції, позиціонування на ринку, цільові споживчі групи і канали розповсюдження;
- розроблення стратегії у сфері маркетингу для результативного просування будівельної продукції/послуг до намічених груп споживачів і користувачів;
- результативне знаходження ринку збуту для свого асортименту будівельної продукції/послуг для наявних і потенційних споживачів.

6.4 Виробництво, постачання та майбутнє обслуговування будівельної продукції/послуг:

- управління будівельною продукцією/послугами впродовж їх повного життєвого циклу, включаючи при нагоді їх повторне використання, розглядаючи будь-яку дію на здоров'я і безпеку суспільства і на навколишнє середовище;
- управління «портфелем» технологій, включаючи вдосконалення і оптимізацію тієї, що діє і заміну застарілій технології;

- порівняння результатів роботи по доставці будівельної продукції/послуг з відповідними показниками інших підприємств і розуміння своїх сильних сторін для того, щоб максимально збільшити цінність, що створюється для споживачів;

- здійснення постійного моніторингу, аналіз досвіду і сприйняття споживачів, швидке і ефективне реагування на будь-який зворотний зв'язок;

- використання даних регулярних обстежень і інших форм збору структурованої інформації, а також даних, що отримуються в ході повсякденних контактів із споживачами, в цілях визначення і підвищення рівня їх задоволеності.

Далі наводяться критерії (7, 8), які характеризують результати менеджменту будівельного підприємства.

Оцінка по групі критеріїв «результати» проводиться по значеннях досягнутих показників, тобто по досягненню цілей діяльності будівельного підприємства. При оцінці досягнення цілей враховуються:

- позитивні тенденції або стабільність високих значень показників за останні 3–5 років;

- досягнення запланованих цілей;

- порівняння з показниками інших будівельних підприємств, включаючи найкращі.

## ***7. Вплив будівельного підприємства на суспільство.***

7.1 Показники сприйняття суспільством діяльності будівельного підприємства:

- інформаційна відвертість по відношенню до суспільства;

- дія на місцеву і національну економіку;

- взаємини з органами влади; етична поведінка;

- репутацію як працедавця;

- отримання нагород від органів влади і громадських організацій;

- зниження і запобігання шкідливій дії її роботи або продукції протягом всього життєвого циклу;

– звітність про діяльність по збереженню ресурсів і економії.

Ці показники визначаються на основі обстежень, незалежних відгуків, публічних заходів, думки органів влади.

7.2 Показники роботи будівельного підприємства з підвищення задоволеності суспільства:

- дія на рівень зайнятості;
- взаємодія з органами влади по питаннях сертифікації, імпорту і експорту, дозволу на випуск будівельної продукції/послуг;
- облік інтересів суспільства;
- обмін інформацією про практику хорошої роботи як соціально відповідального підприємства;
- практика аудиту і звітності перед суспільством.

Це внутрішні показники діяльності, які використовуються підприємством для моніторингу, розуміння, прогнозування і вдосконалення роботи організації по зростанню задоволеності суспільства.

## **8. Результати роботи будівельного підприємства.**

### 8.1 Фінансові показники:

- показники рентабельності (реалізованої продукції, основної діяльності, активів, інвестицій, виробничих фондів);
- прибутку (прибуток від реалізації, прибуток від фінансово-господарської діяльності, чистий прибуток);
- фінансового стану (фінансова стійкість, ліквідність, оборотність оборотного капіталу, оцінка можливого банкрутства (коефіцієнт відновлення платоспроможності і ін.), виконання бюджету).

Фінансові показники будівельного підприємства оцінюються на основі результатів аналізу, представлених у вигляді графіків, таблиць і діаграм.

8.2 Якість будівельної продукції/послуг та інші результати роботи будівельного підприємства:

– діяльність в цілому (частка, яку займає продукція/послуги на ринку; експорт; освоєння нових видів продукції/послуг; час виходу нової продукції/послуг на ринок; об'єм продажів в натуральному виразі)

– якість будівельної продукції/послуг (зіставлення з продукцією/послугами) кращих організацій – бенчмаркінг; рівень дефектності; добровільна сертифікація, зокрема сертифікація систем менеджменту);

– процеси (впровадження нових процесів і технологій, поліпшення в процесах, час виконання процесів, завершеність, продуктивність, стабільність);

– інформація і знання (засоби розповсюдження інформації про підприємство і його продукцію/послуги; повнота, доступність, достовірність, своєчасність, цінність інтелектуальної власності);

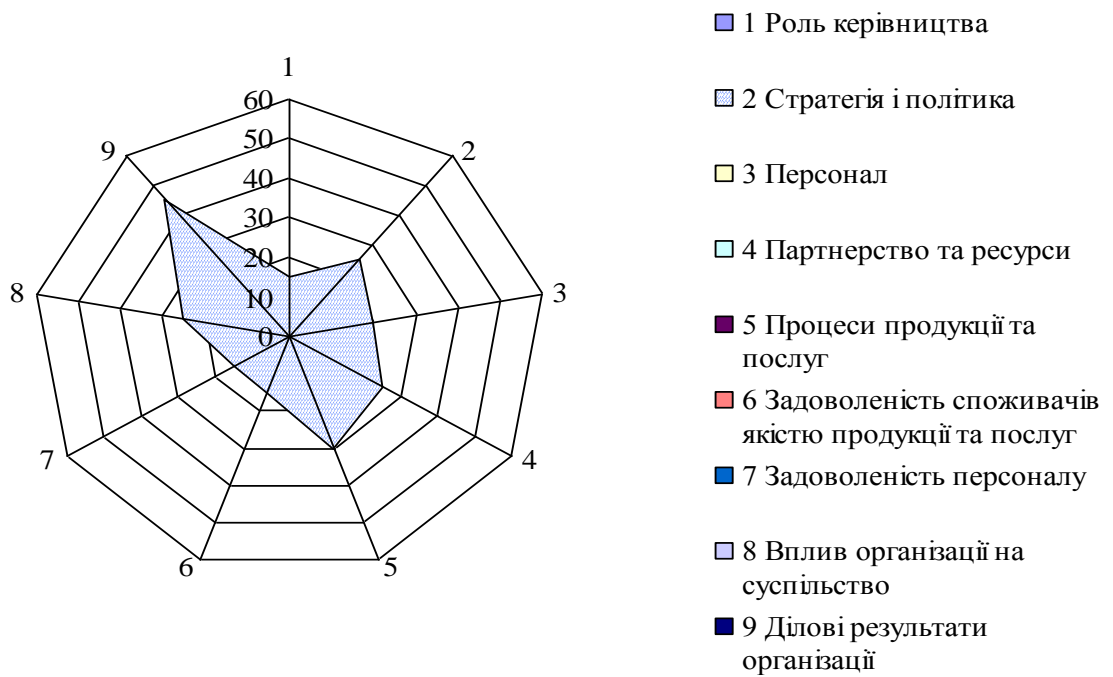
– партнерство (взаємодія з партнерами, включаючи факти сумісного створення більшої цінності, сумісних поліпшень і інновацій, заохочення партнерів; взаємодія з постачальниками, включаючи ціну продукції (послуг), що купується, її дефектність, чуйність постачальників на звернення підприємства);

– будівлі, устаткування і матеріали (показник дефектності; оборотність товарних запасів; коефіцієнт використання);

– технологія (показник інновацій, патенти, ліцензійні платежі).

Показники з якості та інші результати роботи – це об'єкти оцінювання будь-яких не фінансових результатів. Показники можуть бути виражені в абсолютних, умовних або відносних величинах.

Далі результати діагностування якості менеджменту будівельного підприємства відображають схематично на прикладі стану менеджменту будівельного підприємства, де простежується II рівень зрілості («пробудження»), тобто система менеджменту має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються слабо та неефективно (рис. 2).



**Рисунок 1.2 – Ілюстрація результатів діагностування менеджменту будівельного підприємства**

Використовуючи інформацію, наведену у табл. 1.1, узагальнюються висновки по результатах діагностування, визначається – на якому рівні розвитку (зрілості) знаходиться менеджмент будівельного підприємства.

**Таблиця 1.1**

**Рівні зрілості менеджменту будівельного підприємства**

Рівень	Кількість балів	Характеристика рівня розвитку/зрілості
1	2	3
I	(0–20)	«Невизначеність». Управління ведеться безсистемно, цілі не визначені, або дуже розпливчаті. Для подальшого розвитку необхідно в корені переглянути принципи ведення бізнесу.
II	(21–40)	«Пробудження». Система менеджменту має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, проявивши ініціативу, виразно визначити цілі і розробити стратегію розвитку системи менеджменту на основі якості.

1	2	3
III	(41–60)	«Обізнаність». Система менеджменту в організації сформувалася. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу і поліпшенні якості на кожному його етапі. Удосконалюючи систему управління, слід враховувати важливість споживача і важливість персоналу.
IV	(61–80)	«Мудрість». Постійне вдосконалення якості менеджменту ведеться по більшості напрямів. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних сфер діяльності, що залишилися, використовуючи бенчмаркінг і інші стратегії вдосконалення.
V	(81–100)	«Впевненість». Досягнуті максимальні результати по всіх напрямках управлінській діяльності, система менеджменту є еталонною.

Зріле будівельне підприємство (рівні IV і V) функціонує результативно і добивається стійкого ділового успіху. Це гарне управління керівництва будівельного підприємства, які:

- розуміють і задовольняють потреби і очікування зацікавлених сторін;
- ведуть моніторинг змін в середовищі будівельного підприємства;
- виявляють можливі області, що вимагають поліпшення і інновацій;
- визначають і розгортають стратегію і політику;
- встановлюють і структурують цілі;
- здійснюють менеджмент процесів і ресурсів;
- демонструють довіру до своїх працівників, що веде до зростання мотивації, прихильності і залучення;
- встановлюють взаємовигідні відносини з постачальниками і іншими діловими партнерами.

### 1.3 Оцінювання якості маркетингової діяльності будівельного підприємства

В умовах економічної глобалізації засади маркетингу дозволяють одержати результати, прикладне значення яких полягає у можливості практичного використання кількох методичних підходів під час діагностування якості маркетингової діяльності [4, с. 218].

Перший метод. Згідно вимогам національних стандартів з якості серії ISO 9000–2009 на будівельних підприємствах повинна активно діяти система якості, тобто сукупність організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, які необхідні для здійснення управління якістю, зокрема маркетингової діяльності.

З точки зору погодження різних видів діяльності в межах будівельного підприємства маркетинг має особливе значення. Методи маркетингу не стандартизовані, проте маркетинг дає вихідні дані для положень системи якості, яка функціонує на будівельному підприємстві.

У документі будівельного підприємства «Стандарт з якості» з функцій маркетингових досліджень рекомендується визначати порядок встановлення показника рівня якості і заходів щодо їх забезпечення з максимальною ефективністю за оптимальних витрат після регулярного діагностування маркетингової діяльності.

В точці конфлікту/кризи діяльності будівельного підприємства рекомендується посилити маркетингову стратегію, провести оптимізацію витрат, персоналу з розумінням підтримувати вищий менеджмент будівельного підприємства; також не рекомендується вивільняти персонал під час кризи.

Стандарт ISO 9000 в розділі «Маркетинг» вимагає від підприємства мати клієнторієнтовану модель, яка передбачає:

– ідентифікацію споживачів, диференціацію їх на групи з вибором стратегії і тактики, орієнтовані на кожну цільову групу;

- ідентифікацію споживацьких властивостей будівельної продукції/послуг, які несуть цінність для покупця;
- ефективне функціонування комунікаційної діяльності зі споживачем, а також засоби моніторингу споживацьких настроїв та обробки інформації;
- зв'язок результатів з практичними діями;
- наявність системи відпрацювання змін за результатами маркетингових досліджень;
- структурування функцій якості та гнучкість процесів менеджменту;
- здатність системи управління до реінжинірингу виробничих процесів.

Основним фактором, що знижує ефективність маркетингу будівельного підприємства є не стільки неприйнятність менеджментом маркетингового мислення, скільки замале/неефективне використання його принципів.

У зв'язку з необхідністю імплементації філософії ISO на будівельних підприємствах вирішують, наприклад, питання:

- як наші справи з якістю маркетингу проектної діяльності?,
- яка наша клієнторієнтованість та здатність забезпечувати цінність продукції/послуг, яку очікує клієнт?,
- яка ступінь автоматизації маркетингової служби?,
- які критерії позиціонування?,
- яка наша конкурентна стратегія?,
- ефективна рекламна діяльність?

Виходячи з цілей управління якістю маркетингової діяльності, керівництво будівельного підприємства формулює сукупність завдань та заходів з якості маркетингу:

- чітке визначення потреб споживача – цінності продукції/проекту;
- попереджувальні та корегуючі заходи з метою незадоволення споживача;



– оптимізація витрат на забезпечення необхідного рівня наданих послуг з точки зору якості;

– постійний аналіз вимог до послуг та досягнутого рівня з метою виявлення резервів зростання якості маркетингової діяльності.

До завдань діагностування, які повинні бути враховані для активізації процесу маркетингової діяльності будівельного підприємства, відносять:

по–перше, питання якості при вивченні та аналізі ринку. Завданням маркетингової діяльності як складової системи управління якістю є визначення та стимулювання потреби в послугі та попиті на неї, для цього використовують засоби опитування та співбесіди. Керівництво розробляє та вводить належним чином методики планування та проведення заходів по вивченню будівельного ринку, що пов'язані із забезпеченням якості маркетингу;

по–друге, короткий опис послуг будівельного підприємства на підставі результатів вивчення тенденцій будівельного ринку, включаючи дані про галузь та кінцевих користувачів; потреб споживача; контрактних вимог; аналіз діяльності конкурентів з використанням концепції бенчмаркінгу;

по–третє, управління виконанням якісних послуг будівельним підприємством. На початку надання послуг керівництво згідно стратегічним планам підприємства вводить методики планування, організації, підготовки і реалізації процесу маркетингової діяльності, при цьому в обов'язки керівництва входить забезпечення усіма необхідними ресурсами (людськими, фінансовими, інформаційними, матеріально–технічними), засобами та інструментами відповідно до затвердженого графіку виконання кожного процесу; створення середовища, яке сприяє професійному зростанню. Керівництво також встановлює методи вимірювання показників маркетингової діяльності, щоб визначити, чи було досягнуто запланованих цілей.

в четвертих, якість рекламної діяльності. Будь-яка реклама послуг будівельного підприємства повинна відображати її технічні умови і будуватися з урахуванням того, як буде сприйнята якість та цінність продукції/послуг, що надаються. Функція маркетингу при цьому повинна враховувати ризик відповідальності за незадовільну якість та фінансові наслідки занадто збільшеної, не обгрунтованої рекламної ціни продукції/послуг.

Маркетинг, як інструмент регулювання та зростання обсягів виробництва і збуту, орієнтує виробничу діяльність підприємства, його структурну політику на ринковий попит. При цьому доцільно оцінити рівень маркетингової активності досліджуваного підприємства, тобто виявити потенціал маркетингу.

Другий метод. Політика у сфері якості маркетингової діяльності будівельного підприємства потребує діагностування по таких критеріях:

1. Завершеність нульового циклу маркетингу.

«Дорожня карта»: цілеполагання, місія, корпоративний сайт, відсутність конфлікту «agency problem», наявність CRM – менеджменту.

2. Практика управління маркетингом.

Раціональна чисельність маркетингової служби, творча активність та креативність маркетологів, комунікаційна діяльність із зовнішнім оточенням проекту та інші питання.

3. Системи збору й обробки маркетингової інформації.

Наявність накопичувачів/аналізаторів, ефективність рішень з автоматизації маркетингу, рівень достовірності, повноти та актуальності зібраної інформації, як топ-менеджмент будівельного підприємства використовує маркетингову інформацію.

4. Достовірність позиціонування.

Правильність обраних критеріїв позиціонування, сегментація ринку, адекватна конкурентна стратегія, маркетингова орієнтація на споживача.

5. Повнота надання достовірної інформації щодо продукції/послуг.

Аналіз зворотного зв'язку.

6. Оцінка ефективності обраної політики ціноутворення.

Фактори впливу на ціну, попит, конкурентоспроможність, ринкова цінність продукції/послуг.

7. Ефективність обраної політики просування продукції/послуг.

Життєздатність діючої політики просування, її відображення у організаційній культурі будівельного підприємства, механізм проектування каналів просування, інформаційне забезпечення, програми лояльності, проектування дилерської мережі.

8. Ефективність рекламної політики.

Механізм розроблення реклами, її бюджет, канали, реакція на негативний зворотній зв'язок – внесення змін, превентивні заходи, які націлені на кризові явища в менеджменті будівельного підприємства.

9. Забезпечення контролю якості маркетингової діяльності.

Формат та періодичність запитів топ–менеджменту будівельного підприємства щодо маркетингових звітів, аналізування витрат на маркетингову діяльність, автоматизація процесу контролювання маркетингу, дієвість керівництва після негативних тенденцій маркетингової діяльності.

10. Ефективність маркетингу.

Оцінювання маржі по видах продукту та каналам збуту, приріст частки ринку, зростання вартості бізнесу та прихильність споживачів до будівельного підприємства.

Метод третій. Маркетинг, як інструмент регулювання та зростання обсягів виробництва і збуту, орієнтує виробничу діяльність будівельного підприємства, його структурну політику на ринковий попит. При цьому доцільно оцінити рівень маркетингової активності досліджуваного підприємства, тобто виявити потенціал маркетингу.

Маркетинговий потенціал являє собою невід'ємну частину потенціалу підприємства. Маркетинговий потенціал – це сукупна

спроможність комплексу маркетингову забезпечувати постійну конкурентоспроможність будівельного підприємства, економічну і соціальну кон'юнктуру його продукції/послуг на ринку завдяки плануванню і проведенню ефективних маркетингових заходів у сфері дослідження попиту, цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування і контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку.

Для виявлення конкретного змісту потенціалу маркетингу підприємств науковці пропонують застосовувати проблемно–аналітичний підхід через ієрархію складових потенціалу: методичних, людських, матеріальних і інформаційних [5, с. 242]. Згідно цьому підходу, функціональна залежність потенціалу маркетингу  $\Pi$  дорівнює:

$$\Pi = F_1(\Pi_I; \Pi_{II}; \Pi_{III}; \Pi_{IV}) \quad (1.1)$$

де  $F_1$  – функція потенціалу першого рівня;

$\Pi_I$  – потенціал маркетингового інструментарію (методичний);

$\Pi_{II}$  – потенціал маркетингового персоналу (людських ресурсів);

$\Pi_{III}$  – потенціал маркетингових матеріальних ресурсів;

$\Pi_{IV}$  – потенціал маркетингових інформаційних ресурсів.

У якості першого можливого наближення функцій кожного потенціалу можна подати у виді суми елементів з обґрунтованими експертним шляхом ваговими коефіцієнтами:

$$\Pi_j = \sum_{i=1}^n k_i \Pi_{ij} \quad (1.2)$$

де:  $\Pi_j$  – потенціал, який підлягає оцінці,  $k_i$  – вагові коефіцієнти  $i$  – тої складової потенціалу,  $\Pi_{ij}$  –  $i$ -а складова  $j$  – ого потенціалу.

Вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом. Таким чином, оцінюється кожна складова потенціалу.

Потенціал *виробничого рівня* в першому наближенні, на думку експертів, може бути поданий у виді практично рівнозначних складових, що описують розробку товарів, ціноутворення і збут:

$$P_v = 0,4P_m + 0,3P_{\text{ц}} + 0,3P_{\text{зб}} \quad (1.3)$$

Потенціал *аналітичного рівня* підприємства, виходячи з особливої важливості проведення маркетингових досліджень, представлений у виді формули:

$$P_a = 0,5P_m + 0,2P_i + 0,3P_v \quad (1.4)$$

Виходячи з різних ступенів важливості персональних продажів, стимулювання збуту, реклами і формування суспільної думки на промисловому ринку фахівцями вирішено формульну залежність потенціалу *комунікативного рівня* представити у такому виді:

$$P_k = 0,4P_n + 0,3P_{\text{ст.зб.}} + 0,2P_r + 0,1P_{\text{с.д.}} \quad (1.5)$$

Якщо потенціал кожної складової оцінювати у відсотках, а максимальне використання сучасного маркетингового інструментарію прийняти за 100%, то можна кількісно оцінити інтегральний потенціал маркетингу підприємства.

У процесі магістерських досліджень, використовуючи описаний вище науковий підхід, визначено маркетинговий потенціал будівельного підприємства. Дані оцінки, зведені у табл. 1.2, свідчать про недостатнє використання потенціалів по різних напрямках маркетингової діяльності підприємства (у діапазоні від 9 до 39% із можливих 100%).

Так, наприклад, на досліджуваному підприємстві мало задіяний комунікативний потенціал (від 9 до 32%), аналітичний потенціал (від 15 до 25%), виробничий потенціал (в межах 30%).

Діаграма співвідношення фактичного і можливого потенціалу маркетингового інструментарію виявляє значний резерв щодо активізації маркетингової діяльності досліджуваного підприємства та характеризує поведінку підприємства як «не маркетингову» (рис. 3).

Таблиця 1.2

## Результати оцінки маркетингового потенціалу підприємства

№	Потенціал, який підлягає оцінці потенціалу	ваговий коефіцієнт $i$ -ї складової потенціалу	$i$ -а складова $j$ -го потенціалу, відсоток
<b>1. Потенціал аналітичного рівня, у т.ч.:</b>		<b>1</b>	<b>21,5</b>
1.1	Маркетингові дослідження (Пм)	0,5	11
1.2	Маркетингова інформаційна система, (Пі)	0,2	3
1.3	Вибір цільового ринку (сегментація), (Пв)	0,3	7,5
<b>2. Потенціал виробничого рівня, у т.ч.:</b>		<b>1</b>	<b>33,5</b>
2.1	Товарна політика, (Пт)	0,4	12,8
2.2	Ціноутворення, (Пц)	0,3	11,7
2.3	Збутова політика, (Пзб)	0,3	9
<b>3. Потенціал комунікативного рівня, у т.ч.:</b>		<b>1</b>	<b>20,1</b>
3.1	Персональні продажі, Пп	0,4	7,2
3.2	Рекламна діяльність, Пр	0,3	9,6
3.3	Стимулювання збуту, Пст.зб.	0,2	1,8
3.4	Формування суспільної думки, По	0,1	1,5

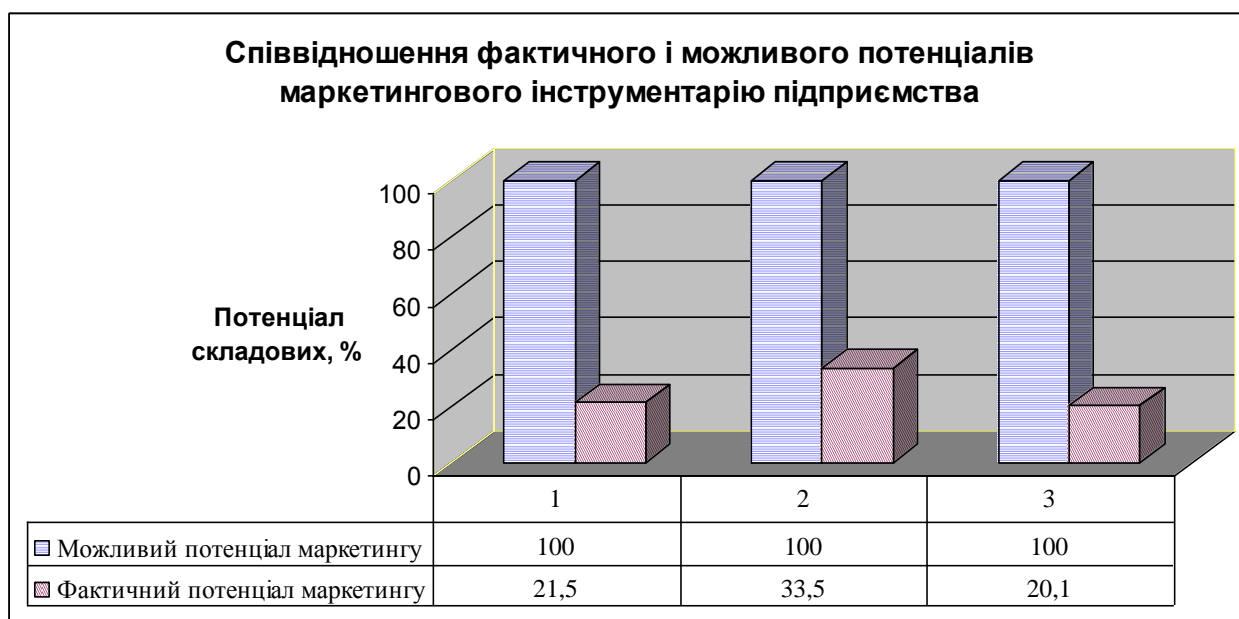


Рисунок 1.3 – Співвідношення фактичного і можливого потенціалів маркетингового інструментарію підприємства

Таким чином, на досліджуваному підприємстві є певні проблеми управління маркетингом, а саме: мають місце сигнали недосягнення маркетингових цілей, існує ймовірність досягнення цілей, проте керівнику необхідно вибрати такий курс дій, котрий дозволяє на 100% скористатися всіма сприятливими обставинами.

Резерви застосування сучасного маркетингового інструментарію можуть бути виявлені при консультуванні і пошуку найбільш оптимального використання сучасних економічних підходів у плануванні й організації маркетингової діяльності будівельного підприємства.

Введення потенціалу маркетингу як економічної категорії дозволяє чисельно оцінювати повноту використання маркетингових ресурсів вітчизняними будівельними підприємствами і буде сприяти більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень у сфері маркетингу.

#### **1.4 Діагностування організаційної структури управління**

Для аналізу організаційних форм управління використовують кількісні методи вивчення залежності між кінцевим результатом діяльності будівельного підприємства і продуктивністю управлінського складу, яка визначається як кількість виробленої підприємством кінцевої продукції, що припадає на одного працівника управлінського складу.

Приклади проектування організаційних форм управління для будівельних підприємств наведено в навчальній літературі [6, с. 161].

Отже, коефіцієнти, які дозволяють оцінити ефективність організаційних структур управління на певному будівельному підприємстві:

1. Коефіцієнт ланковості (ланкою вважаються структурні підрозділи, відділи, а також окремі спеціалісти, які виконують відповідні функції управління; до ланок також відносять менеджерів, які здійснюють регулювання та координацію діяльності структурних підрозділів):

$$K_L = \frac{C_{л.ф.}}{C_{л.оп.}} \quad (1.6)$$

де  $K_L$  – коефіцієнт ланковості;  $C_{л.ф.}$  – фактична кількість ланок на будівельному підприємстві;  $C_{л.оп.}$  – оптимальна кількість ланок на будівельному підприємстві, яке обране за базовий варіант.

В результаті розрахунку коефіцієнта ланковості роблять такі висновки:

1) якщо коефіцієнт ланковості  $K_L$  близький до 1 (зліва чи справа), то кількість ланок на підприємстві наближається до оптимальної кількості ланок;

2) якщо  $K_L < 1$ , то це свідчить про те, що на підприємстві ланки виконують цілу низку певних функцій, що може негативно впливати на діяльність організації в цілому. Виходячи з цього, необхідно збільшити кількість ланок через поділ великих підрозділів на більш дрібні;

3) якщо  $K_L > 1$ , ситуація прямо протилежна тій, що описана вище, тобто ОСУ занадто розгалужена, ланки високоспеціалізовані; у такій ситуації доцільним стане об'єднання певних дрібних ланок у більші, що дозволить коефіцієнту ланковості наблизитись до 1 ( $K_L \rightarrow 1$ ).

2. Коефіцієнт територіальної концентрації:

$$K_{т.к.} = \frac{C_{п.т.}}{S} \quad (1.7)$$

де  $K_{т.к.}$  – коефіцієнт територіальної концентрації;  $C_{п.т.}$  – кількість підприємств даного типу, які діють в одному регіоні;  $S$  – площа даного регіону.

3. Коефіцієнт керованості (свідчить про ефективність використання управлінського персоналу):

$$K_k = \frac{N_k}{\Phi_k} \quad (1.8)$$

де  $K_k$  – коефіцієнт керованості;  $N_k$  – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня (для керівників вищої ланки – 6–8 чоловік, в



окремих випадках 10–12, для керівників нижчої ланки – 20–25 чол.);  $F_k$  – фактичний рівень керованості на будівельному підприємстві.

Висновки визначення  $K_k$ :

1) при значенні  $K_k < 1$  – нестача управлінських кадрів, оскільки фактична норма керованості значно розширена;

2)  $K_k > 1$  – надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих.

4. Коефіцієнт зайнятості персоналу в управлінському складі (характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості промислово–виробничого персоналу):

$$K_z = \frac{C_y}{C_{ПВП}} \quad (1.9)$$

де  $K_z$  – коефіцієнт зайнятості персоналу в управлінському складі;  $C_y$  – чисельність управлінського складу;

$C_{ПВП}$  – чисельність промислово–виробничого персоналу.

5. Коефіцієнт централізації управління:

$$K_{ц} = \frac{C_T}{C_T + C_M} \quad (1.10)$$

де  $K_{ц}$  – коефіцієнт централізації управління;  $C_T$  – кількість працівників топ–менеджменту (вищий рівень управління);  $C_M$  – кількість працівників мідл–менеджменту (середній рівень управління).

Чим менший коефіцієнт від 1, тим більший ступінь децентралізації на будівельному підприємстві.

6. Коефіцієнт дублювання функцій (відображає рівень дублювання функцій в управлінському складі):

$$K_d = \frac{C_{ф.п.}}{C_{ф.з.}} \quad (1.11)$$

де  $K_d$  – коефіцієнт дублювання функцій;  $C_{ф.п.}$  – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами;  $C_{ф.з.}$  – загальна кількість функцій.

Чим ближче цей коефіцієнт до 1, тим більш ірраціональною є ситуація в апараті управління, оскільки декілька підрозділів виконують одну і ту саму функцію, неефективно витрачаючи ресурси.

7. Коефіцієнт оперативності управління (характеризує своєчасність виконання документів в апараті управління):

$$K_o = \frac{\sum_{i=1}^n D \cdot d \cdot R}{\sum_{i=1}^n D \cdot R} \quad (1.12)$$

де  $K_o$  – коефіцієнт оперативності управління;  $D$  – встановлений термін виконання відповідних документів;  $d$  – питома вага документів певного виду;  $R$  – відставання від прийнятого терміну виконання документів;  $n$  – кількість видів документів.

8. Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління:

$$K_{ef} = \frac{P_k}{V_y} \quad (1.13)$$

де  $K_{ef}$  – коефіцієнт ефективності організаційної структури;  $P_k$  – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління;  $V_y$  – витрати на управління (фонд оплати праці працівників управлінського складу, видатки на утримання офісу, на придбання та ремонт певних засобів, на приймання, аналіз та передачу управлінської інформації тощо);

9. Коефіцієнт ефективності управління:

$$E_y = \frac{EK_y}{E_e} = \frac{\frac{V_y}{\Phi}}{\frac{U_{ч.п.}}{Ч_{пвп}}} = \frac{V_y \cdot Ч_{пвп}}{\Phi \cdot U_{ч.п.}} \quad (1.14)$$

де  $E_y$  – коефіцієнт ефективності управління;  $E_k$  – економічність управління;  $E_e$  – ефективність виробництва;  $V_y$  – витрати на управління;  $\Phi$  – сукупна вартість основних та оборотних фондів;  $U_{ч.п.}$  – умовно-чиста продукція;  $Ч_{пвп}$  – чисельність промислово-виробничого персоналу.

10. Інтегрований показник організаційної структури:

$$\text{Кінт.} = 1 - \frac{B_y^1 \cdot P_B}{\Phi_0^1 \cdot \Phi_g^1} \quad (1.15)$$

де Кінт. – інтегрований показник ОСУ;  $B_y$  – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління;  $P_B$  – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих;  $\Phi_0^1$  – фондоозброєність (вартість основних і оборотних фондів, що припадає на одного працюючого);  $\Phi_g^1$  – фондovіддача (умовно–чиста продукція, що припадає на одиницю основних та оборотних фондів).

Порівняльний аналіз функцій управління завершують розрахунком таких показників:

11. Коефіцієнт охоплення повноважень з даної функції менеджменту:

$$K_o = \frac{P_\phi}{P_n} \quad (1.16)$$

де  $P_\phi$  – фактичний перелік повноважень, які реалізуються в мережі даної функції;  $P_n$  – перелік повноважень, необхідних для здійснення ефективного управління.

12. Коефіцієнт дублювання управлінських робіт у межах конкретної функції управління визначається як:

$$K_d = \frac{T_d}{T_z} \quad (1.17)$$

де  $T_d$  – трудомісткість управлінських робіт, які дублюються;  $T_z$  – загальна трудомісткість управлінських робіт у мережі даної функції.

13. Коефіцієнт концентрації управлінських робіт у мережі даної функції менеджменту дорівнює:

$$K_k = \frac{T_\phi}{T_z} \quad (1.18)$$

де  $T_\phi$  – обсяг управлінських робіт даної функції, які виконуються у відповідному підрозділі;  $T_z$  – загальна трудомісткість управлінських робіт у мережі даної функції.

14. Коефіцієнт централізації функції управління:

$$K_{ц} = \frac{T_{д}}{T_{н} + T_{в}} \quad (1.19)$$

де  $T_{в}$  – обсяг управлінських робіт у мережі даної функції менеджменту, які виконуються на нижчих рівнях управління (цех, дільниця);  $T_{н}$  – обсяг управлінських робіт у мережі даної функції менеджменту, які виконуються на вищому рівнях управління (відділи, служби, лабораторії тощо).

Таким чином, розрахунок коефіцієнтів дозволяє провести оцінку діючої організаційної структури управління і на цій підставі прийняти управлінські рішення щодо її раціоналізації на будівельному підприємстві.

Після завершення діагностування розробляються управлінські рішення щодо поліпшень і/або інновацій будівельного підприємства. Пропозиції мають бути спрямовані як на удосконалення існуючих функціональних напрямів діяльності будівельного підприємства (адміністрування, планово–економічна, управління персоналом, маркетингово–комерційна, фінансово–облікова діяльність тощо), так і передбачати принципові нововведення (впровадження нових продуктів, диверсифікація, переспеціалізація діяльності, здійснення реального чи фінансового інвестування, вихід на зовнішні ринки і т.д.).

Розробка пропозицій повинна ґрунтуватися на виявлених у процесі діагностування недоліках менеджменту будівельного підприємства, наявних резервах, вивченні вітчизняного й закордонного досвіду провідних підприємств аналогічного та споріднених профілів діяльності (бенчмаркінгу).

### **Список літератури:**

1. Ширяєва Н.Ю. Проблеми розвитку будівельної бізнес–освіти. Economy without borders: integration, innovation, cross border cooperation. International Scientific Conference, august 26th 2016, Kaunas. P. 249–252.

2. Ширяєва Н.Ю. Практикум з менеджменту. Навч. посібн.Одеса: ОДАБА, 2012.77 с.
3. Ширяєва Н.Ю. Оцінювання бренд–менеджменту будівельних бізнес–компаній. Зб.наук.праць. Вісник ОДАБА. Одеса, 2014. Вип. 55. С. 301–304.
4. Ширяєва Н.Ю. Якість маркетингового менеджменту будівельних організацій. Інфраструктура ринку. 2016. Вип 2. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.market–infr.od.ua/uk/2–2016> . С. 218–220.
5. Ширяєва Н.Ю. Діагностування якості маркетингу будівельного підприємства. Зб.наук.праць. Вісник ОДАБА. Одеса, 2014. Вип. 56. С. 241–244.
6. Ширяєва Н.Ю. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організацій». Одеса: ОДАБА, 2013. – 191 с.

## 2. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄСТВА

### 2.1 Сутнісна характеристика інновацій та інноваційної діяльності

На початку ХХ століття було уперше використано термін «інновація». Й. Шумпетера можна вважати основоположником теорії інновацій і інноваційного розвитку. Він розглядав інновації і інноваційну діяльність як важливий елемент, що впливає на економічний розвиток підприємства чи галузі. *Інновація*, на думку Й. Шумпетера, – це нововведення, що можна втілити в життя як нову комбінацію ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби. Й. Шумпетер виділяв п'ять основних типів інновацій [4, с.10]:

- 1) новий або вдосконалений продукт;
- 2) інновація, як новий метод виробництва;
- 3) новий ринок збуту (для підприємства);
- 4) нові методи управління (організаційні форми);
- 5) нова сировина, матеріали чи комплектуючі.

Основним механізмом розвитку економіки на думку Й.Шумпетера – це конкуренція, заснована на інноваціях, яка призводить до «творчого руйнування» вже сформованих галузей і ринків, а також творчість людини, новатора–підприємця, здатного втілити нові ідеї в ефективні економічні рішення. На цю думку його наштотувала наукова праця М. Кондратьєва про довгі цикли розвитку кон'юнктури (довгі хвилі), яка ініціювала подальше вивчення багатьма економістами причин та наслідків цих циклів і їх тривалість. Найбільш важливою причиною були визнані інновації.

*Технологічний уклад* являє собою комплекс сполучених технологічно однорідних сукупностей процесів постачання, виробництва і споживання,

які пристосовані один до одного і мають однаковий техніко–технологічний рівень.

Й. Шумпетером було показано, що **інновацію** (нововведення) слід розглядати як комерційну реалізацію оригінальної ідеї нового продукту, технологічного чи організаційного рішення тощо – **новації**. Тобто *новація за своєю сутністю є результатом винахідницької (інтелектуальної) діяльності, а інновація її комерційним втіленням (результатом розробки, виготовлення і просування новації на ринок)*. Поява неординарних нововведень–продуктів означає фазу зародження нового технологічного укладу, а його повільний розвиток протягом певного відтинку часу пояснюється монопольним становищем товаровиробників, які вперше застосували нововведення–продукти [4, с.12].

Згідно із сучасними уявленнями, **новація** – це новинка, кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес тощо, які є якісно відмінними від попереднього аналога і становлять результат інтелектуальної діяльності, завершених наукових досліджень і розробок. Разом з терміном «новація» часто вживають «винахід» і «відкриття». Проте ці терміни не є тотожними. **Винахід** – нове технічне або технологічне вирішення конкретного за–вдання, що дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці. Наприклад, нові машини, механізми, прилади, обладнання, інстру–менти, матеріали, процеси (технології) тощо. **Відкриття** – встановлення невідомих раніше об’єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопичен–ню теоретичних знань. Наприклад, циклічні хімічні реакції, у процесі яких розчин певних речовин з чіткою періодичністю внаслідок хімічних перетворень змінює колір необмежену кількість разів; відкриття на початку XXI сторіччя планет поза Сонячною системою біля інших зірок. Як винаходи, так і відкриття є основою інновацій. На їх основі створюються базисні (радикальні) інновації, що здатні докорінним чином змінити характер людської діяльності, створити

нові галузі економіки, започаткувати новий технологічний уклад. Наприклад, двигуни внутрішнього згорання, мікропроцесорна техніка, космічна техніка тощо.

На основі поширення та вдосконалення базисних інновацій створюють поліпшуючі інновації, які враховують особливості певних галузей, ринків, їх сегментів чи ніш, наприклад, мобільний різновид персонального комп'ютера notebook, яким можна користуватися практично будь-де. Після Й. Шумпетера було зроблено багато спроб удосконалити поняття «інновація». Проте, незважаючи на досить велику кількість різних визначень цього терміна, усі їх можна об'єднати у дві групи:

– *інновація, як процес* (розроблення, виготовлення і просування новації на ринку);

– *інновація, як результат* (діяльності з розроблення, виготовлення і просування новації на ринку).

Проаналізувавши роботи певної кількості вчених, які займалися дослідженням сутності поняття інновація, можна узагальнити та представити у вигляді таблиці (табл.2.1.).

**Таблиця 2.1**

**Визначення поняття «інновація»**

Автор	Визначення «інновація»
Б.Твіс	процес, в якому винахід або нова ідея набуває економічного змісту
Ф.Ніксон	сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, що приводять
Б.Санто	суспільно–економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів призводить до створення кращих, за своїми властивостями виробів, технологій, і в разі, якщо інновація орієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може принести додатковий дохід.

Як свідчить аналіз, більшого поширення набули погляди на інновацію як результат інноваційної діяльності. Зокрема, за Законом України «Про



інноваційну діяльність» інновації розглядаються як результат інноваційної діяльності – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно–технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери. Сучасні економічні реалії не обмежують інновації лише комерційним використанням результатів інноваційної діяльності, адже існують некомерційні інновації, наприклад, соціальні. У цьому випадку слід говорити не про комерційне, а практичне їх використання. Дійсно, *відповідно до міжнародних стандартів інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, утілений в новому (удосконаленому) продукті або технологічному процесі, який використовується у практичній діяльності або в нових підходах до соціальних послуг*. Поряд з терміном «інновація» часто вживають термін «нововведення» (Й. Шумпетер їх ототожнював) – результат практичного освоєння новації в різних сферах діяльності, який дає економічний чи соціальний ефект. Проте, згідно з поглядами деяких науковців, нововведення не є тотожним інновації. Вони вважають, що нововведення стають інноваціями лише тоді коли забезпечують суспільний прогрес, підвищення рівня ефективності в галузі їх виробництва чи (та) споживання. Узагальнення викладеного вище стало підставою для такого *визначення інновації* – кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект [10, с.13].

Згідно з цим визначенням інноваціями є нові товари, матеріали й технології їх виготовлення, нові методи організації виробництва й збуту на всіх їх стадіях, нові ринки та способи (галузі) використання (споживання чи

застосування) товарів, соціальні, екологічні і т.п. корисні нововведення. Будь-якій інновації притаманні три основні взаємопов'язані властивості: новизна; технічна спроможність і економічна доцільність її виготовлення й збуту; корисність для споживачів (споживачами можуть бути і власні підрозділи підприємства-інноватора). Тобто, крім новизни, інновація повинна відповідати запитам споживачів і приносити прибуток (забезпечувати корисність) як її розробнику, так і виробнику (в ідеалі – усім суб'єктам інноваційного процесу). Іноді (це стосується принципово нових інновацій, що базуються на результатах фундаментальних досліджень) запити споживачів цілеспрямовано формують. Діяльність зі створення (розроблення і виготовлення), упровадження і поширення інновацій називають інноваційною. Інноваційна діяльність протягом усього свого часу повинна передбачати як *науково-дослідні і дослідницько-конструкторські роботи (НДДКР)*, так і їхній маркетинговий супровід (*маркетинг інновацій*), у їх логічному взаємозв'язку [6, с.8].

**НДДКР** розглядаються як роботи творчого характеру, що пов'язані з науковим пошуком, проведенням досліджень, експериментів з метою розширення наявних і отримання нових знань, втіленням їх у нові (удосконалені) вироби і технології, методи управління тощо, науковим обґрунтуванням інноваційних проектів.

**Маркетинг інновацій** визначають як діяльність, спрямовану на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розроблення на цій основі нових товарів (виробів чи послуг) та технологій їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів, способом, отримання завдяки цьому прибутку та забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку.

Аналізуючи ці визначення, слід зауважити, що з практичного погляду (з позицій конкретного інноватора-товаровиробника) маркетинг інновацій пов'язаний з орієнтацією виробництва і збуту інноваційної продукції на задоволення запитів споживачів, формування і стимулювання попиту. НДДКР

– з втіленням досягнень науки і техніки в інноваційну продукцію, здатну задовольнити запити споживачів та принести прибуток їх розробнику і виробнику. З цього випливає, що інноваційна діяльність передбачає проведення комплексу робіт, який складається з: наукових (зокрема лабораторних) і маркетингових досліджень (у тому числі бізнес-аналізу, тобто розроблення й обґрунтування інноваційного проекту); розроблення і виготовлення інновацій; лабораторних і ринкових випробувань; просування інновацій на ринок. Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність» **інноваційна діяльність** є однією з форм інвестиційної діяльності, у тому числі *має на меті*:

– впровадження досягнень науково-технічного прогресу (НТП) у виробництво і соціальну сферу, у тому ч випуск і поширення принципово нових видів техніки і технологій;

– прогресивні міжгалузеві структурні зрушення, реалізацію довгострокових науково-технічних програм із великим терміном окупності витрат;

– фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані виробничих сил, розроблення і впровадження нової, ресурсозберігаючої технології, спрямованої на поліпшення екологічного стану навколишнього середовища [9, с.19].

Слід зазначити, що в умовах інформаційної економіки, що формується, насамперед, у економічно розвинених країнах, коли інформація і знання стають основними засобами й предметом суспільного виробництва, а також обмежуючим чинником розвитку (в індустріальному суспільстві ним є капітал) і заміщають працю як джерело доданої вартості, інновації не обов'язково тісно пов'язані з інвестиціями.

## 2.2 Інноваційна діяльність як об'єкт управління

Управління інноваційним процесом – невід'ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Здатність підприємства «вбирати» інновації підвищує його шанси у конкурентній боротьбі і створює суттєві різнопланові переваги. Інноваційні завдання передбачають зниження витрат виробництва, поліпшення якості продукції або послуг, виведення на ринок нового товару, формування нової стратегії збуту, яка сприяє підвищенню ін-тересу споживачів до нового товару. Залучення чи створення інновацій повинно відбуватися цілеспрямовано, з метою формування конкурентних переваг на тому сегменті ринку, де працює фірма [13, с.90].

Важливо не лише своєчасно визначити перспективність певної ідеї та оцінити її комерційну вигідність, а й створити умови для оперативного упровадження новинки на підприємстві. Тому управління нововведеннями охоплює різноманітні функції (маркетинг, планування, організацію, контроль), кожна з яких націлена на вирішення специфічних питань взаємодії між підрозділами фірми, що здійснюють конкретні види інноваційної діяльності.

Основними завданнями управління інноваціями є [9, с.32]:

- дослідження ринку для нових продуктів (потреби, місткість, переваги споживачів, вибір цільових сегментів ринку, стратегії просування товару до споживача);
- прогнозування характеру і стадій життєвого циклу нового продукту;
- визначення способів продажу нового продукту;
- дослідження кон'юнктури ринку ресурсів;

- знаходження субпідрядників на освоєння і постачання комплектуючих, обладнання;
  - опрацювання можливих варіантів кооперації з конкурентами щодо розроблення і освоєння технічно складного чи ризикованого продукту;
  - здійснення комплексного аналізу витрат, ціни, обсягів виробництва і продажу нового продукту;
  - оцінювання ефективності інноваційного проекту;
  - аналіз ризиків, визначення методів їх мінімізації та страхування;
  - вибір організаційної форми створення, освоєння і розміщення на новому ринку;
  - дослідження доцільності та планування адекватних форм передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу продажу нового продукту [4, с.38].

З огляду на масштабність і різноплановість завдань, управління інноваційною діяльністю має охоплювати стратегічні й оперативні аспекти.

*Стратегічне управління інноваційною діяльністю.* Націлене воно на прогнозування глобальних змін в економічній ситуації та пошук і реалізацію масштабних інноваційних проектів, які сприятимуть успіхові підприємства і забезпечуватимуть його ефективне функціонування і розвиток у тривалій перспективі. Стратегічна інноватика передбачає визначення основних напрямів науково–технічної і виробничої діяльності підприємства у сферах розроблення і впровадження нової продукції; вдосконалення і модифікацію продукції, яку виготовляє підприємство; зняття з виробництва застарілої продукції; залучення у виробничу діяльність нових ресурсів і нових технологій, освоєння нових методів організації виробництва та праці тощо.

Для реалізації цих завдань необхідно розробляти плани і програми інноваційної діяльності; здійснювати обґрунтування проектів створення нових продуктів; розробляти ефективні організаційні форми управління

реалізацією інноваційних проєктів; керувати ресурсним забезпеченням інноваційних програм та проєктів.

### **Оперативне управління інноваційною діяльністю**

Оперативне управління інноваційною діяльністю має своїм завданням визначення найефективніших шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку. Воно по лягає у послідовному виконанні основних управлінських функцій (планування, організація, контроль, мотивування) у короткостроковому періоді.

*Планування інновацій*, охоплює продуктово–тематичне, техніко–економічне та календарне планування [6, с.77].

*Продуктово–тематичне планування* Передбачає формування продуктово–тематичного портфеля інноваційної діяльності, підготовку програм і заходів оновлення продукції, удосконалення технології та організації виробництва, оптимізацію виробничих програм підприємства загалом і його окремих підрозділів.

*Техніко–економічне планування.* Визначає обсяги робіт, що мають бути виконані за кожним інноваційним проєктом, розраховує потребу в матеріальних, фінансових і трудових ресурсах і визначає джерела їх залучення. Передбачає оцінювання економічних результатів і ефективності впровадження новацій, складання відповідних бюджетів, розроблення системи мотивування працівників, які здійснюють інноваційну діяльність.

*Календарне планування.* Полягає у визначенні обсягів робіт на кожний календарний період року (квартал, місяць, декаду, день), плануванні завантаження підрозділів і виконавців, розробленні календарних графіків реалізації окремих інноваційних проєктів і їх узгодженні з календарними планами поточного виробництва [6, с.224].

*Організація.* У його процесі здійснюють розподіл завдань у просторі – за підрозділами, задіяними в інноваційному проєкті, та окремими, робочими місцями. Визначають порядок надходження коштів та постачання матеріальних ресурсів і окреслюють завдання кожного виконавця.

Контроль. Забезпечує реалізацію планів згідно з графіком і виділеними ресурсами, даючи змогу своєчасно вносити корективи у плани чи дії виконавців. Для його ефективності необхідно ще у процесі складання календарних планів використовувати інструменти, що допомагають менеджерам контролювати терміни виконання робіт і їх результати. Найчастіше з цією метою використовують метод управління за цілями.

*Управління за цілями.* Метод, запропонований П. Друкером як інструмент загального управління. Друкер вважав, що кожен керівник в організації від найвищого до найнижчого управлінського рівня мусить мати чіткі цілі своєї діяльності, що сприятиме його розумінню, чого саме очікує від нього організація. В управлінні інноваціями цей метод застосовують щодо робіт, які мають творчий характер і не можуть нормуватися, хоча кінцевий результат, як правило, окреслюється чітко (технічні характеристики, які повинні бути властиві новому продукту; функції, які він має виконувати; терміни, коли має бути створений дослідний зразок, тощо).

*Управління за цілями в інноваційному менеджменті – метод, згідно з яким кожен учасник інноваційного процесу повинен мати чіткі цілі своєї діяльності, що забезпечуватиме вибір ним ефективних способів їх досягнення, прискорюючи реалізацію інноваційного проекту[5]*

Такий метод дає змогу оцінювати дії окремих працівників і підрозділів за досягнутими результатами, що стимулює ініціативність, самостійність у прийнятті ними рішень щодо конкретних аспектів інноваційної діяльності.

Процес управління за цілями здійснюється у такій послідовності: визначення цілей; планування дій; перевірка та оцінювання роботи; здійснення коригуючих заходів для досягнення запланованих результатів.

Мотивування. Воно має важливе значення для успішної реалізації завдань інноваційної діяльності, для активізації інноваційного процесу загалом. Передбачає розроблення певних стимулюючих заходів, спрямованих як на подання інноваційних пропозицій, так і на заохочення їх використання [10, с.605].

Зокрема, сприяють реалізації нововведення стимули, орієнтовані на дотримання запланованих термінів упровадження. Ці стимули мають більшу силу для виконавців, тих, хто змушений опановувати нові види діяльності, вступити в нові організаційні відносини тощо. Управлінський персонал середнього і вищого рівня повинен орієнтуватись на кінцеві результати, і найефективнішим у такому разі буде його стимулювання через систему участі в прибутках. Форми участі в прибутках робітників і фахівців можуть бути різними, і виплату винагород можна здійснювати з урахуванням досягнень певного показника.

Іншим способом заохочення створення конкурентоспроможної продукції є виплата авторського гонорару за її розроблення із прибутку, що отримає підприємство. Розмір гонорару може становити певний відсоток від обсягу виготовленої та реалізованої продукції протягом усього терміну її випуску [11].

Диференційований підхід до стимулювання різних категорій працівників сприяє формуванню інноваційного типу мислення у персоналу фірми. Це дає змогу зняти проблему опору організаційним змінам і підвищує імовірність освоєння новації у заплановані терміни.

Отже, оперативне управління інноваційною діяльністю забезпечує реалізацію інновацій в межах визначених термінів і ресурсів через обґрунтування планових завдань для кожної ланки підприємства, задіяної у інноваційному процесі, та контролювання і мотивування їх належного виконання у короткостроковому періоді.

### **2.3 Управління інноваційним розвитком організації**

Стратегія фірми – це генеральна лінія фірми, спрямована на виконання головних завдань на довгий період з метою зміцнення своєї життєдіяльності і економічної потужності по відношенню до конкурентів.



Інноваційна стратегія фірми містить у собі прийняття рішень відносно спрямованості наукових досліджень та конструкторських розробок, використання здобутих результатів і фінансування з метою досягнення поставлених стратегічних економічних цілей на перспективу [4, с.75].

Інноваційна стратегія фірми в умовах конкуренції повинна не тільки забезпечити досягнення поставлених цілей, але й досягнути їх кращими результатами, інакше фірма не витримає конкурентної боротьби за ринок збуту своєї продукції [10, с.507].

*На умови і зміст формування інноваційної стратегії фірми впливають:*

- позиція керівництва щодо інновацій;
- сфера фундаментальних і прикладних досліджень;
- система управління інноваціями;
- оцінка результатів;
- відкриття;
- патенти;
- інвестиції;
- інноваційний потенціал фірми.

*Стратегічне управління інноваціями* є складовою інноваційного менеджменту. Воно вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності організації на ринку, виробництві або соціальній сфері підприємства (організації).

Поняття «стратегія» (грец. strategos – мистецтво перемогати) у сучасному розумінні – це сукупність усіх дій управлінського характеру, спрямованих на зміцнення позицій організації (підприємства, корпорації) і задоволення споживачів, які сприяють досягненню місії та цілей організації.

Стратегія – це комплексний план, який керівники приймають для досягнення однієї чи більше цілей організації. Стратегія також може бути визначена як "загальний напрям, який встановлюється для компанії та її

різних компонентів для досягнення бажаного стану в майбутньому. Стратегія є результатом детального процесу стратегічного планування".

Стратегія полягає в тому, щоб інтегрувати організаційні заходи, використовувати та розподіляти обмежені ресурси в межах організаційного середовища, щоб відповідати існуючим цілям. При плануванні стратегії важливо враховувати, що рішення не приймаються у вакуумі, і що будь-які дії, прийняті фірмами, швидше за все, будуть задоволені реакцією від конкурентів, споживачів, працівників або постачальників.

Стратегія також може бути визначена як знання цілей, невизначеність подій та необхідність враховувати ймовірну або фактичну поведінку інших людей. Стратегія – це план рішень в організації, що показує його цілі та завдання, визначає бізнес, який компанія повинна вести, і внесок, який організація планує внести своїм акціонерам, клієнтам та суспільству в цілому.

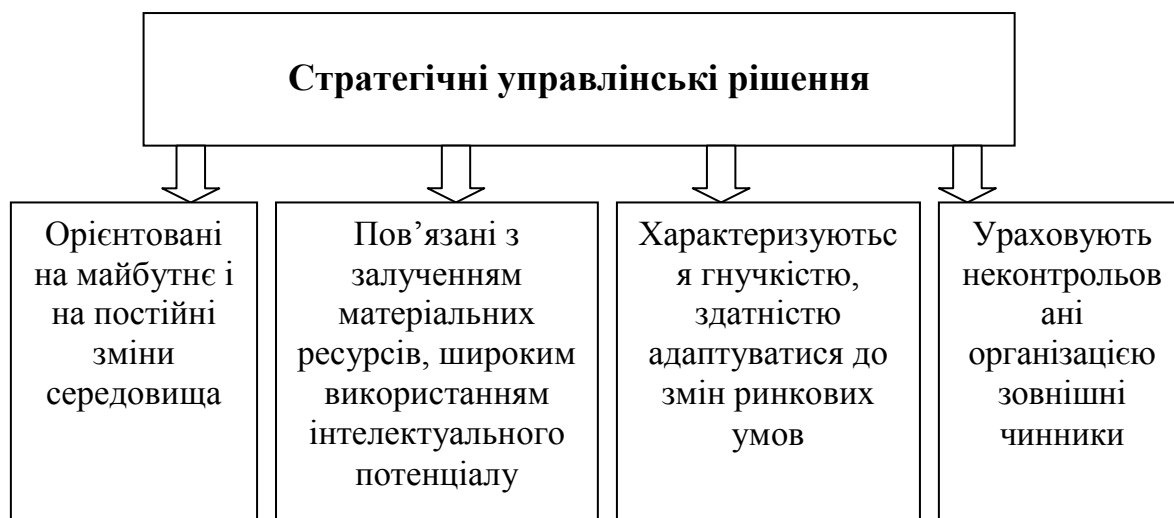
**Інноваційна стратегія** – це план збільшення частки чи прибутку на ринку завдяки інноваціям продуктів та послуг.

Важливо розуміти, що будь-які стратегічні дії компанії повинні мати інноваційний характер. Одна з характерних для ринкового господарювання стратегій – **продуктова**. Дана стратегія, що спрямована на розвиток нових видів продукції та технологій, сфер і методів збуту, базується виключно на інноваціях. Це стосується й інших типів стратегій.

Стратегія нововведень (інноваційна політика) передбачає об'єднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень і спрямована на впровадження нових технологій і видів продукції, послуг. У цьому розумінні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес.[8;с.68]

Інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в компанії і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації. Саме інноваційні стратегії є основою сучасного інноваційного менеджменту в умовах постійних змін навколишнього середовища.

В основі розробки інноваційної стратегії мають лежати стратегічні управлінські рішення, які (рис.2.1.):



**Рисунок 2.1 – Стратегічні управлінські рішення**

**Інноваційними стратегіями можуть бути:** інноваційна діяльність організації, що спрямована на одержання нових продуктів, технологій і послуг; застосування нових методів НДДКР, виробництва, маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів [8, с.75].

Типова група інноваційних стратегій відносно внутрішнього середовища :

- продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес–стратегії, скеровані на створення і реалізацію нових виробів, технологій і послуг);
- функціональні (науково–технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);
- ресурсні (фінансові, трудові інформаційні, матеріально–технічні);
- організаційно–управлінські (технології, структури, методи управління).

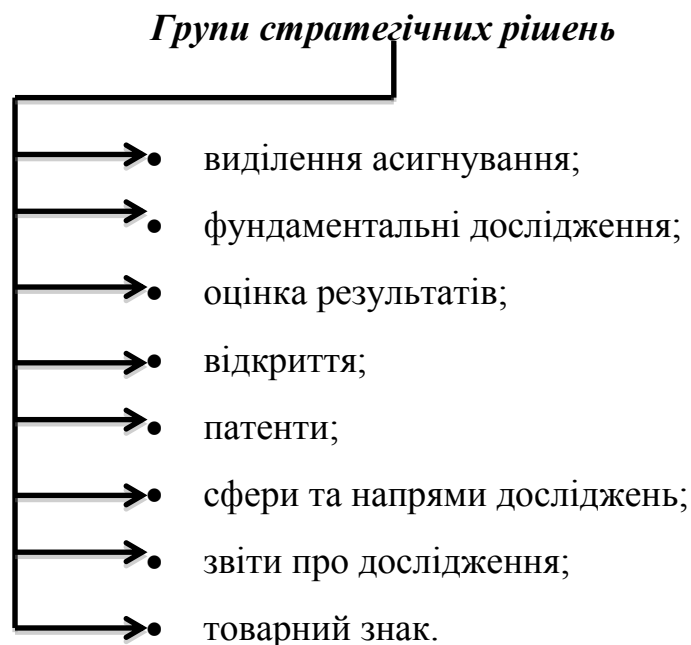
Інноваційні стратегії розглядають як набір правил, методів і засобів пошуку найкращих перспективних для організації напрямів розвитку науково–технічних досліджень, ресурсної політики.

Основними підходами розробки інноваційної стратегії такі:

- визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- скорочення кількості рівнів в управлінні з метою прискорення процесу «дослідження – виробництво – збут»;
- скорочення строків розроблення інноваційних проектів і впровадження нововведень [6, с.192].

Рішення про прийняття інноваційної стратегії здійснюється на вищому рівні керівництва організацією й управління службою НДДКР. Топ-менеджер встановлює орієнтири та напрямки дій для керівників служб НДДКР. В свою чергу керівники НДДКР визначають локальні цілі і стратегії, приймають рішення відносно обсягу та інтенсивності роботи, характеру використання одержаних результатів.

Виходячи з зазначеного, розрізняють такі групи стратегічних рішень: (рис 2.2.)



**Рисунок 2.2 – Групи стратегічних рішень**

На середньому рівні управлінської ієрархії приймаються рішення щодо визначення конкретних цілей НДДКР, строків одержання результатів досліджень і розробок та їх реалізації з метою забезпечення швидкого виходу інновацій на ринок.

З цілю забезпечення максимального зростання вартості капіталу необхідно обмежити ресурси і матеріально–технічну базу. Зазвичай це пов'язано з вибором певної лінії поведінки з деякої кількості альтернатив. Для того щоб в умовах невизначеності вибрати її оптимальний варіант, необхідно мати комплекс правил для прийняття інноваційних рішень, які максимізують або мінімізують очікувані результати, а також урахувати інфраструктурне забезпечення інноваційної стратегії [4;с.123].

Виокремлюють чотири групи правил, що визначають напрями дій при визначенні інноваційної стратегії:

- правила, які використовуються для оцінки діяльності фірми тепер і в майбутньому;
- правила, за якими складаються стосунки фірми з її оточенням. Вони визначають, які види продукції та технології фірма розроблятиме, яким чином досягатиме переваг над конкурентами. Ці правила називаються продуктово–ринковими стратегіями;
- правила, згідно з якими встановлюються відносини та процедури всередині фірми;
- правила, за якими фірма провадить оперативну діяльність.

Інноваційні стратегії через свої особливості є, з одного боку, ефективним управлінським інструментом, а з іншого – створюють низку проблем в управлінні організацією. **Інноваційні стратегії** [13, с.328]:

- прискорюють постійний розвиток організації в умовах ринку;
- забезпечують переваги в конкуренції на основі лідерства в технології, якості продукції, послуг;
- визначають позицію на ринку, набір основних товарних ліній;
- сприяють лідерству в цінах;
- створюють основу для суспільного визнання фірми (організації).

З іншого боку, інноваційні стратегії створюють для проектного, корпоративного, інноваційного управління складні умови, серед них, зокрема:

- підвищений рівень невизначеності кінцевих результатів за строками, витратами, якістю й ефективністю, що потребує розвитку такої специфічної функції, як управління інноваційними ризиками;
- підвищення інвестиційних ризиків проектів і особливо довгострокових, що потребує пошуку більш ризикових інвесторів;
- збільшення потоку змін в організації, реалізація будь-якої інноваційної стратегії пов'язана з неминучістю перебудови (реструктуризації) організації, оскільки зміна в системі будь-якого елемента веде до змін стану всіх інших.

Вирішення цих та інших проблем потребує від інноваційного менеджменту поєднання інтересів і узгодженості рішень стратегічного, науково-технічного, маркетингового, виробничого напрямів, що забезпечить координацію й ефективність дій.

Реальна практика розроблення інноваційних стратегій складна, бо за своєю сутністю будь-які стратегічні заходи, що їх проводять підприємства, як уже зазначалось, мають інноваційний характер, адже вони до певної міри ґрунтуються на нововведеннях. Управління інноваціями зачіпає як концептуально-підприємницькі, так і організаційно-процедурні аспекти стратегічного розвитку підприємства і, таким чином, реалізує свою функцію через підсистеми загального стратегічного управління.

### **Типи інноваційних стратегій [10, с.520].**

Єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна організація (підприємство, компанія, фірма) навіть однієї галузі унікальна, тому і визначення її стратегії також оригінальне, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших

чинників. Є різні підходи до визначення «стратегіютворюючих чинників» та цільової функції щодо них, яка і визначає тип стратегії. У табл. 2.2 наведені чинники, які враховуються під час визначення інноваційної стратегії [10, с.515].

**Таблиця 2.2**

**Стратегіютворюючі чинники, що враховуються при класифікації інноваційної стратегії**

Чинники, що визначають стратегію	Тип стратегії
Активність наукових досліджень	1. Довгострокова стратегія 2. Короткострокова стратегія 3. Зорієнтована на патентування 4. Зорієнтована на ліцензування
Інновації	1. Зорієнтована на радикальні інновації 2. Зорієнтована на інрементальні інновації 3. Зорієнтована на псевдоінновації 4. Стратегія імітації інновацій 5. Стратегія дифузії інновацій
Ставлення до конкуренції	1. Наступальна стратегія 2. Оборонна стратегія 3. Імітаційна стратегія
Зростання ринку	1. Високого зростання 2. Обмеженого зростання 3. Консолідації
Широта асортименту ринку та	1. Обмеженого асортименту 2. Орієнтована на якість 3. Стратегія концентрації 4. Стратегія диверсифікації 5. Стратегія експорту–імпорту
Інтеграція – логістика – кооперація	1. Стратегія незалежності 2. Стратегія співучасті 3. Стратегія кооперації 4. Стратегія придбання
Техніка – технологія	1. Стратегія інвестування 2. Стратегія модернізації 3. Стратегія заміщення 4. Стратегія високих технологій

Деякі типи стратегій за цією класифікацією дещо подібні за підходами і відрізняються тільки об'єктом основної орієнтації – наприклад, на дослідження, продукт чи технологію.

Найчастіше використовується класифікація стратегій організацій, запропонована М. Портером. Відповідно до неї виділяються дві основні групи інноваційних стратегій: наступальні (активно і помірно наступальні) та оборонні.

**Активна наступальна стратегія** (стратегія лідерства) – означає поставлення за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. Зазвичай навіть великі та потужні підприємства не ризикують використовувати її в рамках широкого кола видів продукції. Як правило, вона застосовується лише відповідно до одного чи кількох окремо взятих продуктів, там, де існують сприятливі умови для здійснення такої стратегії (ресурси, науково–технічний потенціал) [6, с.155].

Активна наступальна стратегія є дуже ризиковою з точки зору завоювання та збереження ринкових позицій і пов'язана зі значними витратами ресурсів. Проте використання цієї стратегії може принести вагомі результати. Активну наступальну стратегію використовують атакуючі фірми. Дослідження, що проводяться в таких організаціях, спрямовані на те, щоб шляхом випуску унікальної продукції витіснити конкурента, зайняти домінуючі позиції в галузі, завоювати нові ринки.

**Лідер** – це фірма, яка робить найбільший внесок у розвиток базового ринку. Вона використовує стратегію інтенсивного зростання. Ця стратегія вибирається на початкових стадіях життєвого циклу продукту, коли ще розширюється глобальний попит, а взаємний тиск конкурентів, за наявності великого потенціалу зростання, ще незначний.

Технологічне і ринкове лідерство базується на розробленні базисних, радикальних інновацій. Реалізація стратегії лідерства потребує ґрунтовного науково–дослідного забезпечення: широкого фронту науково–дослідних робіт у суміжних галузях і постійного зв'язку з фундаментальними



дослідженнями; постійного огляду найважливіших результатів НДР з метою впровадження їх у виробництво; оперативних змін пріоритетів фінансування залежно від очікуваних результатів маркетингу. У сфері дослідно–конструкторських робіт має бути створена потужна база, особливо важливою є наявність кваліфікованого персоналу, налагодження постійних зв'язків між усіма ланками в інноваційному процесі [10, с.519].

Особливої уваги потребують заходи у сфері ліцензування патентування. Максимально раннє патентування перспективних базових нововведень і допоміжних інновацій подовжує строк збереження конкурентних переваг. Не менш важливе інтенсивне ліцензування на тих ринках, де підприємство не має особливих переваг і патентного захисту.

Незважаючи на високі витрати і ризики, активна наступальна стратегія продовжує залишатись привабливою для досягнення таких цілей, як забезпечення швидкого зростання продажу та частки на ринку, одержання високих прибутків на інвестований капітал і завоювання стійкої бази споживачів.

**Помірна наступальна стратегія** (прямування за лідером) фокусується на швидкому розширенні ринкової ніші. Сенс такої стратегії полягає в тому, що організація зосереджується на інноваціях (продуктах), які вже здобули визнання ринку. Основна мета такої стратегії – «безпечна торговельна політика», коли підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння нової продукції з високими інноваційними характеристиками. Як правило, її застосовують потужні підприємства, бо здійснення цієї стратегії коштуватиме недешево. Вона є важливою з точки зору управління, оскільки необхідно постійно утримуватися на другому місці в групі претендентів на успіх, проводити ефективну інноваційну політику, постійно відстежувати напрями НДДКР технологічного лідера та прагнути створювати мінімальний науковий наробіток у цих галузях [8, с.103].

До наступальних стратегій належить **стратегія «кидання виклику»**. Мета цієї стратегії – посісти місце лідера. У цьому разі ключовими проблемами є такі:

- вибір плацдарму для атаки на лідера;
- оцінка його можливої реакції і захисту.

Фінансові або непрямі атаки можуть набирати різних форм: стратегії обходу, оточення, партизанської війни і т. ін.

Наступ на сильні сторони супротивника може вестись у будь-якому напрямі: зниження ціни; здійснення аналогічної рекламної кампанії; надання товару нових рис (характеристик), які зможуть привернути увагу споживачів конкурента; створення нових потужностей на території конкурента; випуску нових моделей товарів, що можуть замінити моделі конкурентів (модель проти моделі).

**Стратегія «партизанської війни»** передбачає здійснення фірмою торговельних «вилазок» і заплановану «збуреність» конкурента на їх власних ринках. Такі дії можуть спонукати конкурентів піти на відповідну домовленість (координацію торговельних дій, поділ ринків збуту тощо).

Проти агресивних стратегій конкурентів фірми–лідери висувають стратегію випереджувальних ударів, яка спрямована на захист вигідної позиції на ринку. Ця стратегія здійснюється за допомогою таких заходів: розширення виробничих потужностей у більшому розмірі, ніж потребує ринок; налагодження зв'язків з найкращими постачальниками ресурсів; збереження найкращого географічного положення; закріплення психологічного іміджу фірми в споживачів. Ці та інші підходи успішно використовуються компаніями–лідерами.

Крім того, до наступальних належать стратегії **цінового лідерства, диференціації продукції, раціоналізації, освоєння і заповнення «ринкової ніші», злиття та придбання, стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми.**

**Стратегія цінового лідерства** передбачає зниження витрат виробництва за рахунок масованого збільшення його обсягів і раціоналізації виробничих процесів.

**Стратегія злиття та придбання** має на меті покращити позиції організації на ринку за рахунок об'єднання з фірмами–користувачами, фірмами–постачальниками і фірмами–конкурентами. Її переваги – швидке входження на ринок.

**Стратегія диференціації продукції** ґрунтується на здійсненні фірмою постійних удосконалень, модернізації і модифікації продукту з якісним дизайном, кращим, ніж у конкурентів. Застосування цієї стратегії можливе за умови наявності множини характеристик товару, які виділяються і ціняться споживачем, різноманітного попиту на продукцію даного асортименту [13, с.328].

У **стратегії диференціації продукції** підприємство ризикує відстати в технології виробництва, зниженні витрат і конкуруючі підприємства можуть перейти в атакуючу позицію. Зберігається небезпека імітації унікальних властивостей продукту.

В основі концепції лежить ідея, що конкурентні переваги можуть формуватись за рахунок: інноваційної діяльності, проведення довгострокових НДДКР, монопольного становища підприємства в галузі, використання новітніх технологій, патентів, ноу–хау і т. д. Фірма має визначити свою стратегію і той тип конкурентних переваг, який хоче одержати, та в якій сфері це можливо. Наприклад, у суднобудуванні японські фірми обрали стратегію диференціації і пропонують широкий вибір високоякісних суден за високими цінами. Корейські суднобудівельні фірми обрали стратегію лідерства у витратах і також пропонують різноманітні типи суден, але не вищої, а просто гарної якості; проте собівартість корейських суден значно менша, ніж японських. Стратегія скандинавських судноверфей – сфокусована диференціація: на судноверфях будуються спеціалізовані типи суден, такі як криголами або круїзні

лайнери. Для їх виготовлення використовуються новітні технології і продаються ці судна за високими цінами.

*Стратегія освоєння і заповнення «ринкових ніш»* полягає в проведенні наукових і технічних досліджень, активної інноваційної діяльності та маркетингу. Вона використовується з найбільшим успіхом в умовах швидкої зміни кон'юнктури ринку та структури виробництва. Цю стратегію називають ще стратегією активних НДДКР і наступального маркетингу, оскільки її використання потребує проведення ретельного вивчення ринку, організації рекламних заходів, забезпечення організаційної адаптації підприємства до змін середовища [9, с.178].

Стратегія, яку використовують малі наукомісткі фірми, є одним з різновидів стратегії захоплення «ринкових ніш».

Малі наукомісткі підприємства працюють у сфері новітніх високих технологій і називаються ризиковими або венчурними. Багато з них створюються або самими вченими, що розробляють нову інноваційну ідею, або за їхньою безпосередньою участю. Стратегія венчурних підприємств спрямована на розроблення нових технологічних рішень для реалізації стратегії зростання у формі інтенсифікації та диверсифікації ринку. Корпорації прагнуть створювати внутрішні венчурні підрозділи, основою яких є самостійна новаторсько-підприємницька група («Спін-оф»), діяльність якої пов'язана з комерційним ризиком у сфері НДДКР. «Внутрішній» венчур є найбільш зваженим і разом з тим ефективною стратегією проникнення в нові галузі виробництва.

**Оборонна стратегія** – орієнтована на збереження стабільних позицій організації на ринку. До оборонних належать такі **стратегії: імітації, захисту, оперативного реагування, очікування.**

**Стратегія імітації** базується на використанні вже відомих технологій і їх розвитку згідно з вимогами специфічного ринку. Наприклад, фармацевтична промисловість, що виготовляє ліцензовані ліки або популярні ліки на закінчених патентах. Фірма, що проводить

стратегію імітації, не несе витрат на дослідження (за винятком витрат на придбання ліцензій) і тому може досягати значного зниження витрат і високої рентабельності продажу. Головна увага при використанні стратегії імітації приділяється швидкому освоєнню технології і запуску товару у виробництво [10, с.527].

**Захисна стратегія** використовується у формі короткострокових тактичних дій зі створення конкуруючим фірмам несприйнятливих умов на ринку шляхом перебудови виробництва на випуск модернізованої продукції.

**Стратегія очікування** здійснюється в умовах невизначеності ситуації і попиту споживачів. У цьому разі фірма займає очікувальну позицію до прояснення ситуації на ринку, а потім нарощує виробництво і збут нового продукту.

**Стратегія оперативного реагування** притаманна спеціалізованим малим фірмам, які працюють за індивідуальними замовленнями і володіють здатністю швидко перебудовуватись на створення нового продукту.[7]

Великі підприємства використовують спільні інноваційні стратегії (наступально–захисні), що забезпечує гнучкість їх поведінки серед конкурентів на ринку.

## **2.4 Корпоративні форми організації інноваційної діяльності в будівельній галузі**

Глобальні зрушення, що відбуваються у світовій економіці, викликані сучасним етапом науково–технічної революції, яка забезпечує стрімке економічне зростання для багатьох країн світу. Розвиток світової цивілізації забезпечується станом та рівнем впровадження у виробничі процеси сучасних новітніх технологій та нових видів сировини і енергетичних ресурсів. Україна, як європейська держава має сприятливе геополітичне становище та великий науково–технічний потенціал, що не

використовується у повній мірі. Так, на рівні передових світових технологій відбувається реалізація деяких великих національних проектів у машинобудуванні, транспортному будівництві, виробництві військової техніки, аерокосмічній галузі. Однак, забезпечення інноваційного типу розвитку економіки потребує глибоких теоретичних досліджень сутності інновацій, а також розбудови механізмів реалізації моделі інноваційного розвитку, пошуку шляхів та засобів фінансових важелів стимулювання науково–технічних розробок із подальшим їх впровадженням у виробничу сферу.

В ракурсі цієї проблеми слід вказати на генеруючі зовнішні та внутрішні джерела формування самої інноваційної моделі та визначення якого власне типу повинна бути така модель, бо в залежності від типу моделі змінюються і джерела її розвитку. Поставлена задача направлена на вирішення головної, на нашу думку, мети – віднайти джерела розбудови інноваційної моделі регіональної економіки, що мають бути безумовно як внутрішніми, так і зовнішніми, за характером свого існування і націлені на реалізацію стратегічних пріоритетів України.

Інноваційна модель розвитку може бути використана глобально, як в національних масштабах, так і для окремих територій, галузей, підприємств. Вона може бути базовою для розширеного відтворення всіх форм власності на засадах використання інноваційних ідей і продуктів. Інноваційна модель, об'єднавши економічні інтереси, може формувати гнучке наукомістке виробництво та ринок інноваційних продуктів, інтегрувати спільні зусилля держави і підприємців для розробки й реалізації стратегічної інноваційної політики.

Практика побудови інноваційних моделей у економіках розвинутих країн передбачає три типи інноваційного розвитку:

- 1) Орієнтацію на резерви в науці та реалізацію великомасштабних цільових проектів, які охоплюють усі стадії науково–виробничого циклу. Така модель знайшла широке застосування у США, Франції, Англії.

2) Орієнтацію на поширення нововведень шляхом створення сприятливого інноваційного середовища і раціоналізацію структури економіки, що втілено в економіках Німеччини, Швеції та Швейцарії.

3) Орієнтацію на стимулювання нововведень шляхом розвитку інноваційної інфраструктури, забезпечення сприятливості досягнень науково–технічного прогресу і координацію дій різних секторів у сфері науки і технологій, що поширено у Японії та Південній Кореї.

Досвід розвинутих країн підказує нам найбільш поширені моделі інноваційного розвитку, які при певних умовах і обставинах можуть бути залучені і до розбудови української економіки. Однак слід мати на увазі, що не все іноземне можна впроваджувати в практику реформування національної економіки. Те, що знайшло широке застосування на Заході, може бути вкрай несприятливе в умовах України. Тому слід виважено віднестися до формування національної інноваційної моделі, яка повинна наслідувати все позитивне, що мають моделі розвинутих країн, і разом із тим, мати свою специфіку, яка б враховувала особливості української економіки, підприємництва, менталітету та культурно–історичних традицій нашого народу.

Так, у вітчизняній економічній літературі пропонується застосувати шість інноваційних моделей економічного розвитку [1, с.69–78]:

1. Модель активної дифузії інновацій, яка полягає у взаємодії державних органів влади із науковими установами, вищими навчальними закладами, науково–дослідними та дослідно–конструкторськими установами з подальшим втіленням до сфери виробництва і широким використанням у будівельному комплексі України.

2. Модель державної підтримки інноваційних будівельних підприємств націлена на широку державну підтримку структур інноваційного бізнесу за допомогою фінансово–кредитних важелів та правового захисту.

3. Модель створення локальних інноваційних форм та структур у вигляді науково–технологічних парків, територіальних науково–технічних центрів, технополісів тощо, в яких сконцентрувати значний науковий, освітній, виробничий та фінансовий, будівельний потенціал, націлений на вирішення гострих господарських проблем національного значення.

4. Модель міжгалузевих науково–технічних комплексів, може бути представлена кооперацією науково–дослідних установ різних за галузевим призначенням напрямків, що акумулюють у собі великий будівельний потенціал сфери високих технологій.

5. Модель міжнародного науково–технічного співробітництва яка націлена на міжнародний трансферт наукомістких технологій та обмін новітніми науковими розробками та продуктами в будівництві.

6. Модель тісної співпраці та науково–технічного співробітництва між країнами, що основана на спільних програмах, науково–технічних проектах та взаємовигідних замовленнях у будівництві.

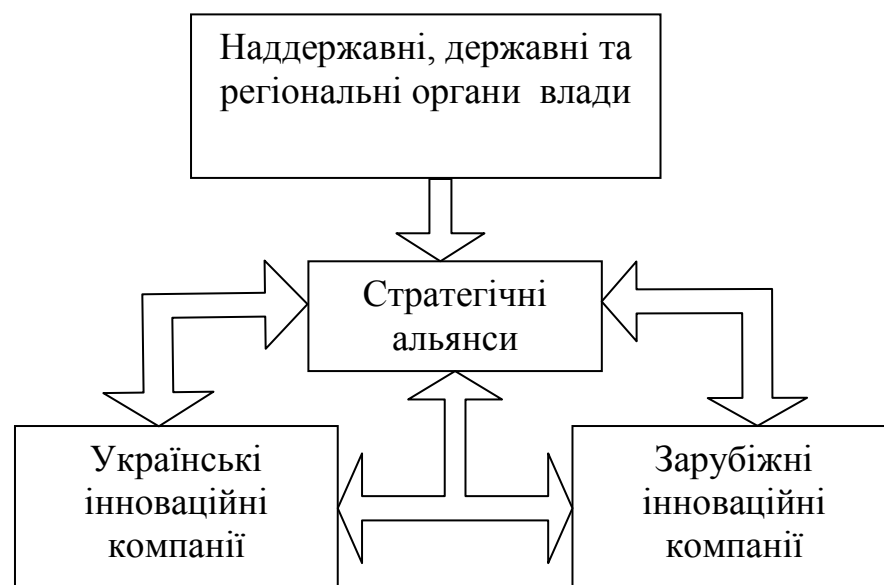
Пропоновані моделі мають бути детально розроблені і впровадженні до використання як стратегічно обґрунтовані та методично забезпечені цілісні програми освоєння досягнень науково–технічного прогресу. Кожна модель може мати свої пріоритети та використовуватися на певних напрямках і у визначений час структурної перебудови економіки країни. Акцент впливу може зміщуватися від однієї моделі до іншої, від однієї форми до другої, але всі вони повинні бути задіяні у формуванні інноваційного типу економічного потенціалу будівельних підприємств.

Кожна модель втілює у собі певні джерела її формування та саморозвитку, які ми поділяємо на зовнішні та внутрішні. Всю сукупність зовнішніх факторів впливу на розвиток окремої моделі можна виразити через силову направленість міжнародного трансферту інноваційних технологій. Головною формою передачі передових наукомістких технологій є в першу чергу стратегічні альянси в будівельній сфері.



*Міжнародні стратегічні альянси* являють собою організаційні структури, створені на основі науково–технічної кооперації між провідними у світі компаніями та фірмами, які утворюються на основі внесків як фінансового, так і інтелектуального характеру з метою отримання науково–технічних знань в галузях науково–технічного прогресу. Самі альянси залишаються економічно самостійними та незалежними структурами, пов'язаними лише системою розроблюваних та впроваджуваних інноваційних проектів різних за рівнем складністю та глибиною дослідження, але тісно пов'язаними системою науково–дослідних та дослідно–конструкторських розробок в будівельній галузі.

Створення стратегічного альянсу, в якому можуть прийняти участь і українські будівельні компанії, можна представити у вигляді схеми (рисунок 2.3).



**Рисунок 2.3 – Формування міжнародних інноваційних стратегічних альянсів в будівельній сфері.**

Прикладом слугують НВО «Наука», НДІ «Мікроприлад», Світловодського заводу чистих металів, що розташований під Кіровоградом та Київським університетом будівництва та архітектури для реалізації будівельних проектів. Багато років співпрацює об'єднання АНТН ім.

Антонова з китайською аерокосмічною компанією «China Industry Corp.» Саме така плідна співпраця дає позитивні наслідки і допомагає створення альянсу між Київським науково–виробничим концерном з метою просування українським підприємств до світових ринків наукомісткої продукції та новітніх технологій [1, с.176–184].

Інноваційна діяльність набуває в умовах створення інноваційних стратегічних альянсів особливо важливого значення. Саме завдяки упровадженню нових форм та методів співробітництва в інноваційній сфері стає можливим підйом та зростання промислового будівництва. За рахунок розширення інноваційного ринку вітчизняні підприємства підвищують свою продуктивність, залучають у сферу виробництва нові резерви та досягають високих показників продуктивності.

Інноваційний діяльність являє собою процес, що охоплює широкі сфери діяльності суб'єктів ринкових відносин, в які включають науково–технічну, виробничу, маркетингову, підприємницьку та соціальну діяльність. Вони в кінцевому результаті орієнтовані на задоволення конкретних суспільних потреб і ведуть до зростання рівня життя суспільства.

У літературі під «інновацією» розуміють те, що втілюється в нових продуктах і технологіях. Проблематика нововведень у нашій країні протягом багатьох років розроблялася в рамках економічних досліджень НТП. Термін «інновація» інтегрується як перетворення потенційного науково–технічного прогресу в реальний який активно використовуватися в перехідній економіці України. У економічній літературі нараховується багато визначень інновацій. Наприклад, при визначенні змісту або внутрішньої структури виділяють інновації технічні, економічні, організаційні, управлінські й інші.

Відповідно до стандартів і рекомендації міжнародних наукових організацій, інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту,

упровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг. Тобто, інновація є наслідком інноваційної діяльності. Аналіз різноманітних визначень призводить до висновку, що специфічний зміст інновації складають зміни у відповідній сфері, а головною функцією інноваційної діяльності є функція зміни.

Поширення інновації або диффузія виступає як процес розповсюдження та проникнення інновацій в сферу виробництва через розгалужену сферу комунікаційних шляхів, які контролюються спеціальними структурами – інноваційними центрами, інноваційними фондами тощо. Такий процес обумовлений тим, що господарюючі суб'єкти, які зацікавлені у використанні інновацій, діють у реальному економічному середовищі, виявляють неоднакове відношення до пошуку інновацій і різної спроможності до їхнього засвоєння.

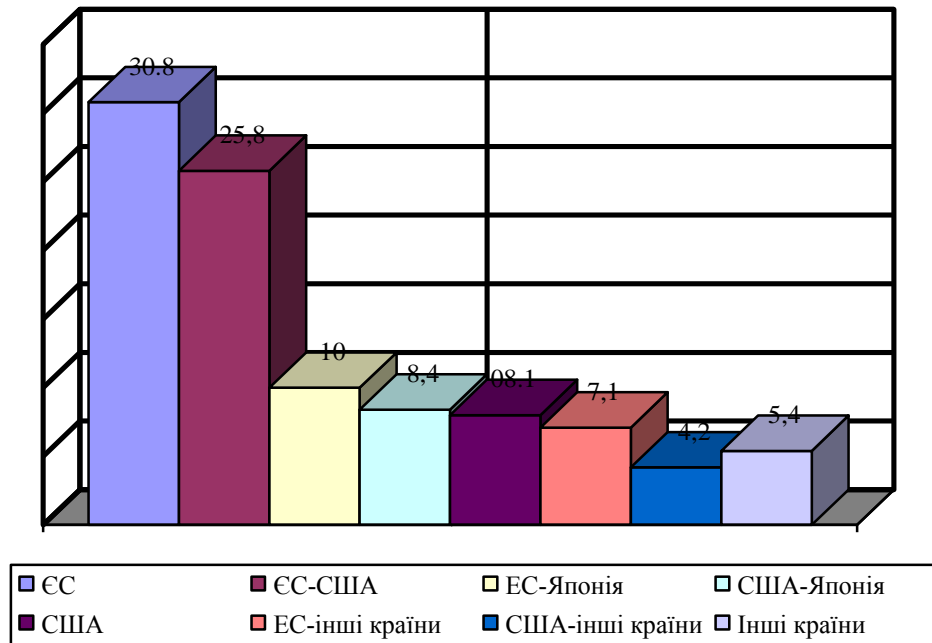
Протягом останнього десятиліття в промислово–розвинутих країнах спостерігалось різке збільшення міжфірмових коопераційних угод, яке супроводжувалося обміном інноваційних технологій, що перетворилися в повсякденне явище підприємницької практики. За даними Європейського інституту економічних відносин (ЄІЕВ), між розвинутими країнами різко зросла кількість угод з обміну новітніми технологіями. Ці дані охоплюють головним чином великі міжфірмові коопераційні угоди і не враховують деяких угод, ув'язнених дрібними і середніми фірмами.

Як відзначають К.Татеісі та Д.Морріо, співробітники Європейського інституту економічних відносин, найбільша кількість угод полягає саме між великими, багатонаціональними по своїй природі корпораціями, причому в межах порівняно невеликого числа країн Заходу [2, с.39–43].

Структура міжфірмових коопераційних угод пов'язаних з обміном інноваціями, за даними ЄІЕВ, виглядає в такий спосіб (рис.2.4).

На першому місці знаходяться країни ЄС – на частку міжфірмових відносин усередині цього регіону приходить 30,8% від загального їхнього

числа; потім постають угоди: ЄС – США – 25,8%, ЄС – Японія – 10,1%, США – Японія – 8,4%, у межах США – 8,4%, ЄС – інші країни світу – 7,0%, США – інші країни світу – 4,2%, інші угоди – 5,4% [2, с.42–45].



**Рисунок 2.4 – Співвідношення міжфірмових коопераційних угод з обміну інноваціями між країнами світу**

Таким чином, найбільшу активність у міжфірмових коопераційних угодах з обміну інноваціями виявляють країни Західної Європи – приблизно в 74% всіх угод бере участь, щонайменше, один партнер з цього регіону. У середовищі західноєвропейських країн найбільш активні Франція, участь ФРН в угодах відносно скромне, з огляду на її виробничий потенціал, що стосується Великобританії, то, хоча по кількості міжфірмових інноваційних обмінів вона виходить на другому місці після Франції, питома вага її угод з країнами ЄС порівняно невелика (34%); для цієї країни характерна тенденція до росту коопераційних угод із США, країнами Європейського Союзу і Японією. Переважна більшість коопераційних угод полягають між двома партнерами, 9% – між трьома і 14% – між чотирма фірмами [2, с.45].

Аналізуючи галузеву структуру міжфірмових коопераційних угод і спільного підприємництва, закордонні автори відзначають їх відмінність в перші післявоєнні десятиліття, коли спільні угоди полягали головним чином у галузях, що добували сировину та у промисловості по переробці сировини. Тепер основними сферами міжнародного співробітництва стають НДДКР, а також ті галузі промисловості, де американські прямі зарубіжні інвестиції були скоріше виключенням, чим правилом, – комерційне будівництво, металургійна, автомобільна і така «молода» галузь, як біотехнологія. Міжфірмові співробітництво за участю американського капіталу тепер звичайно супроводжується передачею інноваційних технологій; у значній частині випадків – це експорт технології зі США.

Американські економісти відзначають, що на частку п'яти великих промислових галузей (автомобільна, аерокосмічна, телекомунікації, електротехнічна, виробництво ЕОМ) приходиться 87% усіх міжфірмових коопераційних угод з обміну інноваціями і таке зосередження не випадкове. Ці галузі відрізняються високими бар'єрами доступу на ринок, глобалізацією виробництва, значною економією на масштабах, технологіями, що швидко змінюються і високими операційними витратами, тобто такими особливостями, які перебороти легше всього за допомогою коопераційних угод. Прикладами дорогих і ризикових проектів, незабаром після закінчення розробки котрих, відбувається різке технологічне старіння, є такі, як розробка «нового електроавтомобіля», трансконтинентального авіалайнера або телекомунікаційної системи, будівництво хмарочосів.

Що стосується конкретних цілей співробітництва, то найбільше число міжфірмових інноваційних угод мають на меті спільні НДДКР (38%) і виробництва нового продукту (23,3%), тобто вони полягають на ранніх, конкурентних стадіях виробничого процесу. Мета співробітництва також варіюється по регіонах. Переважною метою міжфірмових коопераційних угод країн ЄС і США є розробка продукту, тоді як японські підприємства найбільш активні у при укладанні угод в галузі будівництва.

Сучасний міжнародний обмін інноваційними технологіями характеризують наступні нові тенденції :

1. Обмін технологіями розглядається як продаж ліцензій, що сприяє торгівлі товарами за рахунок постачань приладів, засобів праці та комплектуючих виробів і сировини. Така форма співпраці практично є єдиним засобом проникнення на ринок ряду країн.

2. Більшість компаній світу усе більше прагнуть обмежити доступ фірм–конкурентів до своїх інноваційних технологій і збільшити обсяги своїх продажів дочірнім підприємствам.

3. Угоди про передачу технологій включають комплексне надання послуг. Такі послуги не є обов'язковими, однак без застосування знань з використання окремих видів робіт, не можна залучати у виробництво різноманітні технології, засоби праці, устаткування, виконання робіт типу інжиніринг, передачу патентних прав, ноу–хау, конструкторської і технологічної документації, постачання спеціального устаткування.

4. Темпи росту торгівлі інноваційними технологіями випереджають темпи росту торгівлі іншими товарами. В даний час сумарний обсяг торгівлі інноваційними технологіями у світі оцінюється понад 500 млрд. дол.. Причина настільки бурхливого розвитку ринку інноваційних технологій полягає у винятково високій рентабельності торгівлі інноваційним товаром.

5. На ринку інноваційних продуктів поширюється та удосконалюється торгівля ліцензіями – оцінка «портфеля» ліцензійних угод; підготовка ліцензійного об'єкта до продажу; патентування та посилення патентної охорони об'єктів ліцензій; переговорах і оформленню ліцензійних угод; виконанню ліцензійних угод.

6. Всі частіше практика співробітництва здійснюється шляхом продажу, але і надання супутніх послуг з консультування, інжинірингу, обслуговуванню, технічному супроводу всіх об'єктів продажу, що підвищує ціну товарів.

7. Орієнтація науково–технічної політики підприємств не тільки на застосування нових технологій, а і на своєчасність їхнього застосування робить закупівлю інноваційних технологій більш вигідною операцією, чим продаж.

При усій вигоді торгівлі технологіями виграють всі сторони ліцензійної угоди, однак для ліцензіара велика частина прибутку залишається в ліцензіата, а ліцензіарові дістається менша частина. У більшості договорів ліцензіат розплачується за ліцензію після того, як виготовить і реалізує продукцію. До достоїнств стратегії, орієнтованої на закупівлю ліцензій, відносяться:

- освоєння новітньої технології й одержання значного економічного ефекту від отримання доступу до знань та новітніх технологій;
- спроможність задовольняти потреба в новій техніці;
- активне протистояння конкурентам;
- здатність економити засоби на здійсненні власних НДДКР;
- поява можливості на скороченні витрат виробництва;
- спроможність економії валютних витрат за рахунок виробництва ліцензійної продукції;

Таким чином, широкий і всебічний обмін інноваційними технологіями призводить до значного економічного зростання, який не можливо оцінити тільки величиною отриманого прибутку. Він має і великі соціальні–економічні наслідки, які призводять до поширення ринку збуту продукції.

### ***Технологія реінжинірингу як система стратегічної реструктуризації та корпоратизації будівельного комплексу***

Сучасні будівельні виробничі структури регіональної економіки, проходять складний етап трансформації, як і вся економічна система України. Початок цього процесу поклали ринкові реформи, що проводяться в Україні і які не стільки прискорили процес переходу до ринку, скільки поставили багато питань, що стосуються проблем реформування

регіональних будівельних господарських комплексів, що створюють складну, принципово нову систему виробничо–диференційованих структур, що вимагають абсолютно нових підходів до їх управління. Такі складні системи не виникають на порожньому місці і не можуть створюватися за допомогою силових методів дії на господарські структури, вони припускають розробки і упровадження нових технологій управління будівельними підприємствами, які знаходяться на етапі реформування всього внутрішнього механізму господарювання, формування системи зовнішніх господарських зв'язків, заснованої на різноманітті форм власності і організаційно–правових формах менеджменту.

Не можна сказати, що процес реформування регіональних будівельних господарських комплексів зайшов в безвихідь, але разом з тим, слід вказати, що практичні питання трансформації регіональних економічних систем ставлять в безвихідь багатьох відомих учених, припускають ухвалення відповідальних рішень, які не завжди приводять до позитивних результатів на практиці, а іноді вимагають зміни багатьох прийнятих законів, постанов, указів, коректування намічених програм розвитку і реформування регіонів. Процес пошуку оптимальних шляхів трансформації регіональних будівельних господарських комплексів продовжується, йде складний процес створення новітніх виробничих структур, здатних вирішувати важливі задачі у сфері розробки і створення новітніх технологій, нових продуктів з принципово новими споживацькими властивостями, новими формами управління виробництвом [3, с.4].

Розглянемо можливості застосування процесу реінжинірингу систем управління будівельними підприємствами, що входять у виробничо–диверсифіковану систему господарського комплексу регіону. Під реінжинірингом розуміють такий процес, що «радикально перепроєктує бізнес–процеси підприємств і організацій для отримання істотних ефектів в зниженні вартості, підвищенні якості і зростання об'ємів продажів продукції і послуг» [3, с.3–7]. Таке спрощене тлумачення реінжинірингу не дозволяє



розв'язати проблему реформування всього регіонального господарського комплексу регіону. Більш того, не можна розглядати реінжиніринг стосовно тільки до бізнес–процесів на рівні підприємств і організацій. Це ширша економічна категорія, що дозволяє підійти комплексно до питань трансформації регіональних будівельних господарських комплексів, які не можна розглядати як просту сукупність будівельних підприємств і економічних структур, що взаємодіють в рамках окремих територіально–просторових форм господарювання. Реінжиніринг слідує розглядати як сукупність методів і форм дії як з боку державно–адміністративного апарату, так і з боку місцевих органів управління, органів управління самих підприємств, націлених на процеси взаємодії, реформування і розвитку всієї сукупності господарських структур регіону як цілісного народногосподарського комплексу, що має свої специфічні особливості, якісні характеристики і форми прояву на окремих етапах свого становлення і розвитку.

Актуальність подібної системи дії на весь регіональний господарський комплекс зростає у зв'язку з трансформацією системи економічних відносин, структури виробництва, що склалася, що склалася, на рівні регіону при істотних, глобальних змінах як в соціально–економічній сфері, так і в техніко–технологічній сфері всієї світогосподарської системи. Зростання масштабів світової економічної кризи привело до загострення суперечностей між промислово–розвиненими і країнами, що розвиваються, прискорило розкол між багатими і бідними країнами, різними полюсами центрів економічного розвитку. Разом з тим, в економічному просторі все більше значення набувають регіональні економіки, які продемонстрували значний прогрес в своєму розвитку на окремих обмежених територіях і це прогрес обумовлений багато в чому новими організаційними формами виробництв, новими формами взаємодії і здійснення господарських зв'язків, заснованих на використуванні результатів інноваційної діяльності в провідних сферах життєдіяльності

людини. До них відносяться і новітні інноваційні форми господарської діяльності в регіоні – технопарки, бізнес–інкубатори, технополіси і зони вільного і пріоритетного розвитку [3, с.5].

Виходячи із значного числа наукових публікацій по проблемах реформування і реструктуризації господарських систем, встановлення основних напрямів державної політики у сфері реформування структури національного господарства і, в першу чергу, основних складових такої структури – регіональних будівельних господарських комплексів, необхідно виділити основні форми інноваційного оновлення з метою переходу на якісно новий рівень всієї господарської діяльності регіональної економіки.

Дослідження основних економічних показників за останні роки в Україні, свідчать про уповільнення економічного розвитку, пов'язане з економічною кризою. Разом з тим, щоб зберегти національні конкурентні переваги української промисловості необхідно сформувати стратегічні пріоритети державної промислової політики і провести реструктуризацію всього господарського комплексу, визначивши її шляхи, напрями і методи проведення. Разом з тим, в даний час соціально–економічна ситуація в Україні характеризується наявністю рис невизначеності, що обумовлює появу нових державних і регіональних програм економічного оновлення і розвитку, в яких проблемам реформування регіональних будівельних господарських комплексів надається значна увага. Процес обґрунтування вибору стратегічних напрямів і тактичних рішень щодо розвитку регіонів продовжується і, враховуючи сучасні тенденції, варто чекати його активізації в питаннях інноваційного розвитку, формування нових виробничо–диверсифікованих систем в будівельній сфері. Тому сьогодні украй актуально визначити характеристики і тенденції, які відображають дійсну суть і спрямованість трансформації регіональних будівельних комплексів в період структурних деформацій і реформування будівельних виробничих систем на різних рівнях.

Дані національних статистичних органів підтверджують, що принципові позитивні структурні зміни в будівельній галузі України поки відбуваються уповільнено. Так, висока концентрація, понад 50% загальнопромислового об'єму доданої вартості, як і раніше, характерна для електроенергетики, чорної металургії, хімічної і нафтохімічної галузей. В цих галузях створені умови для швидшого відтворення як всіх чинників регіонального виробництва, і особливо всього промислового комплексу. Однак, незважаючи на зростання доданої вартості у випуску продукції машинобудування, питома вага всього що вироблено в галузі машинобудування повільно, але безупинно скорочується. Вказана тенденція свідчить про поглиблення структурного перекосу у бік паливного та сировинного сектора регіонального господарського комплексу.

Вказані аналітичні показники свідчать про погіршення ситуації в першу чергу, в галузі будівельного машинобудування, скорочення обсягів виробництва високотехнологічних продуктів які використовують в будівництві. Основний недолік вказаної тенденції полягає в тому, що збільшується частина споживання незавершеного продукту і, відповідно, зменшується частка валової доданої вартості у всьому виробленому кінцевому продукту. Розвиток таких взаємних процесів зумовив, як зменшення всієї бази відтворення, так і збільшення проміжного споживання в загальному обсязі вироблених продуктів.

Політика реструктуризації і інноваційного оновлення, в першу чергу, будівельних підприємств як базової галузі господарства, повинна стати складовою частиною державної регіональної політики, яка визначає довгострокову позицію держави у області технічного забезпечення потреб національної безпеки країни. Вона повинна бути орієнтована на стратегію і тактику розвитку виробничо–диверсифікованих систем всього регіонального комплексу, його структурну трансформацію і повинна бути направлена на формування ефективних і конкурентоздатних будівельних підприємств. Поетапний процес переходу більшості регіональних

підприємств і організацій на загальноприйнятій в ринковій економіці принципи функціонування складає основний зміст реструктуризації регіональної економіки.

Стратегія державної регіональної політики повинна бути орієнтована на створення власної місцевої промисловості, в першу чергу будівельної спрямованості, яка б в перспективі могла забезпечити необхідний технічний рівень всієї економіки України; на ефективну адаптацію місцевого промислового виробництва до задач національної безпеки країни; на підвищення ефективності діяльності будівельних підприємств і організацій окремих територій, їх науково–технічних, технологічних, економічних і фінансових можливостей, а також на створення сприятливих умов для міжнародної співпраці у сфері сучасного будівництва.

Основними цілями державної політики у формуванні регіональних будівельних виробничо–господарських комплексів повинні бути:

- формування сприятливих умов для ефективного використання науково–технічного і виробничого потенціалів будівельних підприємств на користь зростання рівня життя населення;
- розширення діяльності машинобудівного комплексу в будівельній сфері та виробництва продукції цивільного призначення;
- розвиток виробничо–фінансової кооперації регіональних будівельних підприємств і організацій з іноземними компаніями і фірмами;
- забезпечення стабільного виходу продукції, в першу чергу, будівельного машинобудування, на зовнішній ринок;
- упровадження новітніх науково–технічних розробок, продуктів високих технологій, патентів, ліцензій і «ноу–хау» в будівельній сфері регіонального господарства.

Досягнення поставлених амбітних цілей вимагає значних фінансових ресурсів, матеріально–технічного забезпечення, інноваційних ресурсів у вигляді патентів і ліцензій, націлює на залучення досвідчених фахівців у

області інформаційних, комп'ютерних технологій, вивчення і застосування передового зарубіжного досвіду, а головне вживання наступних, принципово важливих заходів по:

— структурній перебудові всього регіонального комплексу та будівельних підприємств і організацій з подальшою переорієнтацією виробництва на випуск наукомісткої продукції з реальними споживацькими властивостями, задовольняючим вимогам ринку;

— формуванню «ядра» підприємств і організацій, перш за все будівельного машинобудування як основи власної національної промисловості;

— перепрофілюванню надмірних будівельних можливостей місцевого виробництва на випуск споживчих товарів, що відсутні на інших територіальних ринках;

— перебудові відносин власності в рамках регіонального будівельного комплексу для забезпечення його ефективного функціонування в умовах ринкової економіки;

— створення нових організаційно–правових форм підприємств і організацій регіонального будівельного комплексу для забезпечення їх тісної інтеграції і взаємодії зі всіма господарськими структурами регіону;

— удосконаленню систем планування, обліку, фінансування, просування товарів до споживачів з метою формування і реалізації принципово нової регіональної будівельної політики, орієнтованої на інноваційну стратегію розвитку;

— подоланню монополізму у будівельній сфері регіонального комплексу для розширення конкуренція і свободи ринкових відносин.

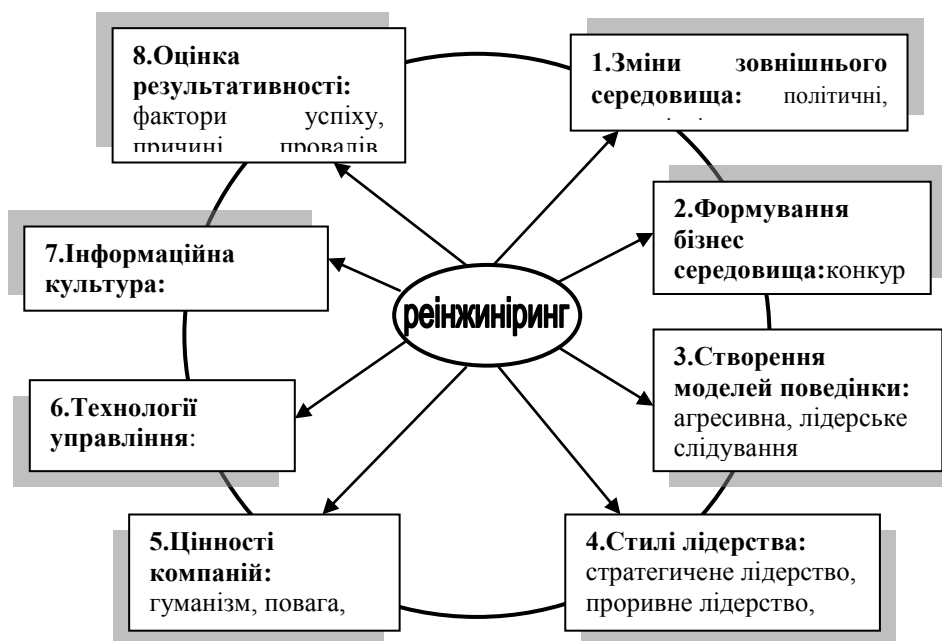
Вибір стратегічних напрямів реінжинірингу машинобудівного комплексу в будівельній сфері регіону повинен бути зосереджений, по–перше, на рішенні проблеми досягнення необхідного технічного рівня будівельних підприємств, шляхом перепрофілювання, переозброєння і

модернізації наявних засобів будівництва з орієнтацією на організацію власного виробництва основних систем машинобудування для будівельної сфери; по-друге, на розширенні експорту будівельної продукції на основі використання наявного експортного потенціалу, подальшого розвитку наукомістких конкурентоздатних виробництв; розширення коопераційної співпраці з іншими країнами. Рішення цих проблем вимагає обґрунтування оптимальної структури будівельного комплексу регіону, проведення реструктуризації будівельних виробничих потужностей і забезпечення значної притоки новітніх будівельних технологій і інновацій.

Проведення структурної перебудови регіонального будівельного комплексу повинно бути пов'язане з ринковими потребами в сучасному устаткуванні, узгоджене з економічними і фінансовими можливостями і перспективами притоки інвестицій як ззовні, так і дослідження прихованих внутрішніх резервів. Для цього на концептуальному рівні повинні визначатися стратегічні задачі підприємств, вказані пріоритетні напрями розвитку, встановлений необхідний технічний рівень системи виробництва нових продуктів; їх основні споживацькі характеристики і якісні параметри. Це створить умови і відкриє перспективні можливості для розробки пов'язаної по цілях, ресурсах і термінах довгострокової регіональної програми розвитку будівельного машинобудування і інших цільових програм з одночасним визначенням системи організаційних заходів для їх реалізації; приведення мобілізаційних планів відповідно до поточних замовлень; створення програми реінжинірингу для розміщення нових науково-виробничих можливостей будівельних підприємств і організацій.

Основним шляхом реалізації реінжинірингу будівельних підприємств регіональної економіки є формування ефективної організаційної системи управління технологічними процесами як безпосередньо у виробництві, так і в системі просування продукції до кінцевого споживача. Реінжиніринг слід розглядати як комплекс заходів, направлених на трансформацію внутрішнього середовища підприємств з метою переходу на якісно новий

технологічний рівень всього будівельного виробничого процесу. Такий комплекс заходів може бути представлений на рисунку 2.5 у вигляді послідовності дій з боку органів управління будівельними підприємствами.



**Рисунок 2.5 – Складові компоненти процесу реінжинірингу господарського комплексу**

У практиці реінжинірингу використовуються різні методи здійснення інвестиційних і інноваційних операцій, починаючи від ретельно відпрацьованих і прорахованих стратегічних планів до дій, заснованих тільки на особистому досвіді і інтуїції провідних менеджерів. Проте не слід нехтувати плануванням і починати виконання програми по оновленню підприємств з розробки інвестиційних планів, планів залучення і розробки нових продуктів, маркетингових планів, результатом яких стане формування внутрішнього середовища підприємств, що дозволяє одержати бажаний результат при необхідних матеріальних і інтелектуальних вкладеннях і допустимому рівні ризику. Основними етапами процесу реінжинірингу повинні бути визначення попередніх умов реформування і оновлення, вибір цілей, способів і шляхів реалізації поставлених цілей,

вибір тих або інших фінансових і матеріальних інструментів, якими досягаються поставлені цілі, формуються команди для реалізації планів і оцінка методів його реалізації на практиці. Зрештою необхідно виробити критерії економічної ефективності і дати повну оцінку одержаному результату [3, с.4–7].

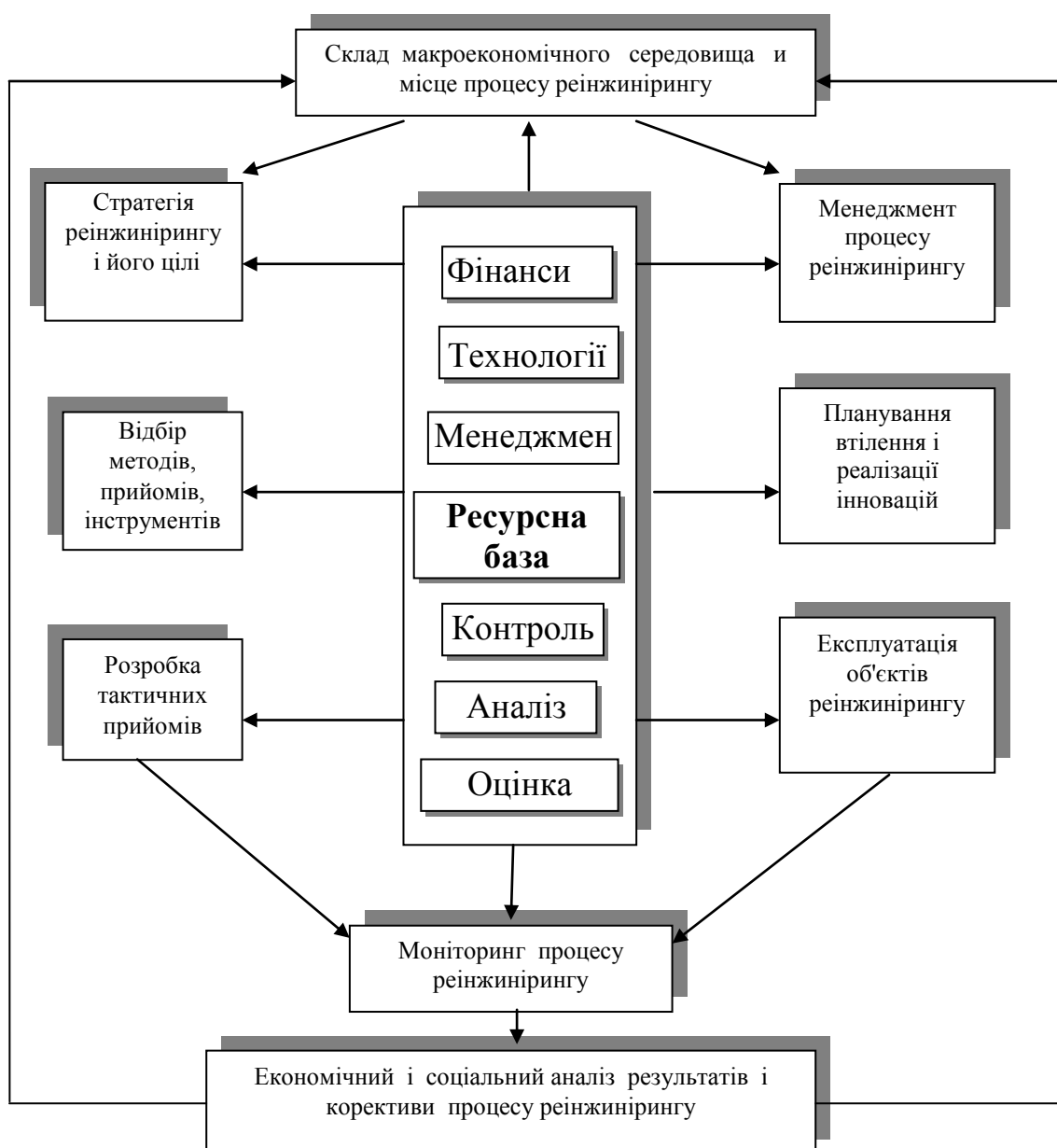
Важливим етапом є вибір можливого варіанту реінжинірингу, від якого багато в чому залежить успіх в досягненні поставленої мети і розмір очікуваного прибутку. Переваги можуть віддаватися такому варіанту, який здатний забезпечити або максимальну прибутковість, або мінімізувати ризик оновлення будівельного виробництва і його реформування, або зменшити витратні статті балансу або забезпечити технологічне лідерство на ринку. Тому щоб уникнути потенційних втрат і ефективно управляти підприємствами необхідно дуже ретельно вибирати інструменти для проведення інжинірингу, щоб вони відповідали цілям і умовам реінжинірингу і були прийнятні для колективів підприємств в плані співвідношення ціни інструменту реінжинірингу, його ефективності і можливого ризику. Вибір інструменту тісно пов'язаний з системою економічних показників, що відображають прибутковість і ризик кожного, а оцінка конкретного інструменту, його зіставлення з іншими інструментами дозволить чітко визначити вигідність заходів, що проводяться.

Важливим кроком є розробка технологічного процесу реінжинірингу на будівельних підприємствах регіональної економічної системи. Технологія реінжинірингу формується залежно від умов, цілей, методів, форм і очікуваних результатів проведення реінжинірингу. Дуже важливим є дотримання послідовності етапів реінжинірингу, що проводяться. На рисунку 2.6 представлена загальна схема управління процесом реінжинірингу у вигляді послідовних етапів технології інжинірингу.

Значним досягненням сучасної теорії інноваційного розвитку є встановлення системи послідовних дій з метою моніторингу кожного окремого етапу змін, що проводяться, тобто відстеження одержаних



результатів і своєчасного коректування змін, що проводяться. Економічний і соціальний аналіз дозволяє дати повну картину одержаних результатів і побачити в цілості нові структурні форми будівельних підприємств, одержані в результаті проведеного реінжинірингу. Інструменти реінжинірингу дозволяють гнучко впливати на внутрішні структури будівельних підприємств, формувати нові, інноваційні елементи і вплітати їх в складну виробничу структуру кожного будівельного підприємства, формуючи тим самим принципово нове ринкове середовище в регіоні.



**Рисунок 2.6 – Управління процесом реінжинірингу підприємств**

Головна мета реінжинірингу, це адаптація підприємств до змін ринкового середовища і вона передбачає досягнення наступних цілей:

1.Правові цілі: зміна організаційно–правової форми будівельного підприємства; виділення окремих підрозділів в самостійні юридичні суб'єкти.

2.Управлінські цілі: удосконалення системи мотивації персоналу; прихід до економічних методів управління; створення команди менеджерів.

3.Економічні цілі: збільшення прибули; залучення інвесторів; зростання вартості активів будівельного підприємства.

4.Фінансові цілі: забезпечення фінансової стійкості і незалежності; підвищення платоспроможності; поліпшення ліквідності будівництва.

5.Виробничі цілі: зростання об'ємів виробництва; освоєння нових видів продукції; диверсифікованість будівельного виробництва.

6.Технико–технологические цілі: технічна і технологічна реконструкція будівельного виробництва; модернізація устаткування; упровадження нових технологій.

7.Структурні цілі: розподіл будівельних підприємств по технологічних ознаках; вивід за межі підприємства застарілих і низько ефективних ресурсів; адаптація системи управління будівельним підприємством відповідно до змін, що вводяться.

Таким чином, ми можемо зробити наступні висновки, щоб перебороти негативні тенденції і реалізувати стимулюючу функцію споживання щодо будівельного виробництва, необхідно розробити і забезпечити виконання комплексу заходів для активного збільшення всіх видів інноваційного оновлення будівельних підприємств шляхом реінжинірингу. Необхідність збалансованості програм розвитку галузевих виробництв з програмами стимулювання попиту на інновації при їх розробці і реалізації доцільно закріпити на рівні концептуальної ідеї державної регіональної будівельної політики. Декларативно в даний час ця ідея полягає в підтримці вітчизняного товаровиробника, але на нашу думку, вона повинна бути

уточнена і представлена як комплексна, збалансована державна програма по підтримці вітчизняних будівельних підприємств в регіонах і центр ваги такої програми повинен зміщуватися у бік забезпечення промислового будівництва інноваційними продуктами.

**Таблиця 2.3**

**Динаміка кількості об'єктів інноваційної інфраструктури в регіоні**

Об'єкти інноваційної інфраструктури	2013	2014	2015	2016
Бізнес-інкубатори	28	46	63	73
Бізнес-центри	57	132	257	300
Регіональні фонди підтримки підприємництва	48	72	107	149
Технопарки	–	7	15	17

*Обчислено за даними – Статистичний щорічник Одеської області за 2016 рік. –Одеса, Астропринт. –2016.*

Позитивним свідченням ефективної концентрації наукових, промислових та фінансових ресурсів стало формування мережі технологічних парків. Створення цих установ забезпечило впровадження високотехнологічних розробок у будівельне виробництво і стало свідченням можливості перетворити науково-технологічні розробки на об'єкти економічних відносин та отримати від цього економічний зиск. Технопарки створюють реальну можливість економічного зростання в країні.

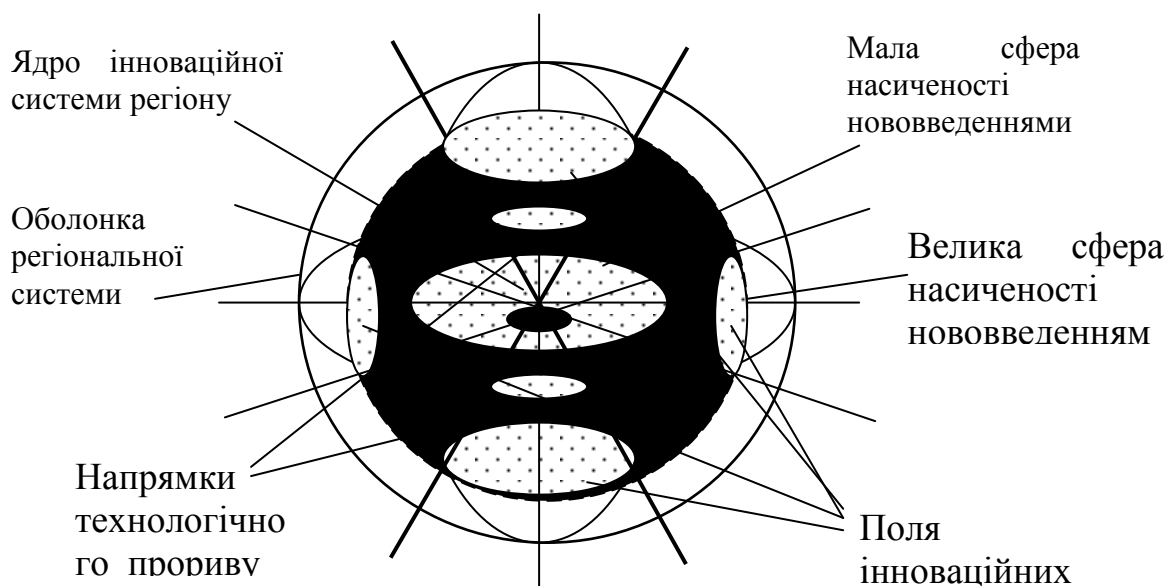
Також гальмує впровадження успішних розробок у виробництво відсутність фінансового та кредитного забезпечення.

На регіональному рівні процес інноваційних перетворень на основі реструктуризації потрібно розгорнути за схематичною моделлю, яка представлена на рисунку 2.7.

У відповідності зі схемою створення нової регіональної інноваційної системи і пройде у три етапи.

На першому етапі створення регіональної інноваційної системи формується ядро інноваційної системи регіону, яке буде створене за

рахунок існуючої в системі сукупності науково–дослідних та дослідно–конструкторських інститутів, науково–дослідних лабораторій, вищих навчальних закладів та інших державних та недержавних науково–дослідних структур, які активно займаються пошуковими роботами і інноваційними розробками.



**Рисунок 2.7 – Модель формування регіональної інноваційної системи**

Навколо ядра буде сформована мала сфера насиченості нововведеннями, яку можна охарактеризувати як сукупність інноваційних розробок, що потребують залучення до виробничої сфери.

На другому етапі формування регіональної інноваційної системи відбувається визначення полів інноваційних пріоритетів. На схемі вони окреслені заштрихованими еліпсами. Саме в цих полях інноваційних пріоритетів будуть концентруватися найбільш важливі для регіональної економіки інноваційні ресурси, кращі інтелектуальні ресурси, сукупність матеріально–технічних та фінансових ресурсів, які у свої єдності призведуть до виникнення синергетичного ефекту, націленого перехід на новий інноваційний життєвий цикл свого розвитку не тільки окремих складових

частин регіональної економіки, але і всієї її сукупності, в тому числі і соціально–економічної сфери.

На третьому етапі розвитку регіональної інноваційної системи здійснюється безпосереднє формування великої сфери насиченості нововведеннями, тобто випуск всієї сукупності інноваційних продуктів, яка еквівалентна системі потреб в даний час і при даних обставинах існування регіональної економіки. Комплексний взаємозв'язок усіх складових інноваційної системи регіональної економіки буде сприяти підвищенню її конкурентоспроможності та виходу на світові ринки.

Таким чином, необхідно розробити комплексну та взаємозв'язану систему дій, які повинні складати взаємозалежні етапи і в кінцевому випадку вилитися в цілісну інноваційну політику регіону, що дозволить створити та реалізувати таку структуровану інноваційну систему, в якій елементи інноваційності набудуть цільового та направленої динамічного розвитку, спрямованого на виробництво новітніх наукомістких продуктів.

З урахуванням значного впливу науки та всього сучасного науково–технічного прогресу на сучасні економічні процеси в регіоні, слід розробляти та втілювати в практику господарювання регіонів новітні стратегії економічного розвитку, особливо такі стратегії, що досить поширені в практиці іноземних суб'єктів господарювання, і особливо регіонів та окремих територій, що стають зонами пріоритетного розвитку. Виділяють в першу чергу, стратегію активної реакції на інноваційні зрушення, яка тісно пов'язана з динамічними процесами в усіх сферах регіональної економіки і ґрунтується на широкому застосуванні сучасних технологій. При формуванні стратегії інноваційного розвитку регіонів на перспективу та тактики дій, спрямованих на її досягнення, слід особливо увагу приділяти невизначеності та непередбачуваності інноваційних перетворень в виробничій сфері.

## 2.5 Соціально–економічна ефективність інноваційної діяльності будівельних підприємств

Проблема визначення соціально–економічної ефективності науково–технічних досліджень та інноваційної діяльності будівельних підприємств розробляється як проблема прийняття складних соціально–економічних рішень. Методика визначення економічної ефективності наукових розробок повинна трактуватися як система правил прийняття рішень про вибір проектів наукових розробок, де урахування соціальних наслідків нововведень вкрай важливий, в силу об'єктивних особливостей ситуації прийняття планово–управлінського рішення та внесення принципових коректив. У всіх інших ситуаціях добір варіантів повинний вестися тільки на базі аналізу їхньої соціально–економічної ефективності.

**Таблиця 2.4**  
**Ефективність наукових досліджень за характером результатів від реалізації інноваційних проектів**

Види досліджень	Результати досліджень	Види ефекту	Основні методологічні підходи до розрахунку ефективності (фактори і методи)
Фундаментальні	Експериментальні та теоретичні дослідження, спрямовані на одержання нових знань без будь–якої конкретної цілі, пов'язаної з використанням цих знань	Науковий; соціальний	Швидкість поширення знань; Експертні методи
Прикладні	Роботи, спрямовані на одержання нових знань з метою практичного їх використання для розробки технічних нововведень	Науковий, економічний, бюджетний, соціальний	Оцінка вхідних і вихідних грошових потоків від реалізації НДР; Дисконтовані критерії ефективності
Експериментальні	Систематична діяльність, що використовує одержані знання та практичний досвід для створення нових матеріалів, продуктів, апаратури і т. ін., нових методів, систем і послуг, а також удосконалення існуючих	Науково–технічний; економічний, соціальний	Глибина поширення знань, ідей і винаходів; Експертні методи; Оцінка можливих дис–конттованих грошових потоків

Важливою обставиною для урахування соціальної ефективності реалізації науково–технічних досліджень поряд з економічною є створення єдиної методики розрахунку соціально–економічної ефективності. Це дозволить врахувати весь спектр соціальних і економічних результатів при виборі оптимальних варіантів використання результатів наукових досліджень і розробок.

Метою фундаментальних і частково прикладних досліджень не є одержання продукту, виробу або послуги, що можуть стати товаром і оформитися у виді певного комерційного інвестиційного проекту. Однак на їхній основі здійснюється генерація ідей, які можуть трансформуватися в проекти НДДКР. Тому пошукові роботи можуть мати деяку комерційну вартість.

Експериментальні розробки є однією зі стадій життєвого циклу продукту, виробу або послуги, завданням яких є створення нового виду продукції із визначеними характеристиками.

Конкретний склад етапів і характер виконуваних робіт визначаються специфікою НДР.

Науково–дослідна діяльність носить багатоаспектний характер, її результати, як правило, можуть використовуватися в багатьох сферах економіки протягом тривалого часу. Результатом НДДКР є досягнення наукового, науково–технічного, економічного і соціального ефектів.

Науковий ефект характеризується одержанням нових наукових знань і відбиває приріст інформації, призначеної для «внутрішньо наукового» споживання.

Науково–технічний ефект характеризує можливість використання результатів виконуваних досліджень в інших НДР і забезпечує одержання інформації, необхідної для створення нової продукції.

Наукова і науково–технічна результативність НДР не може бути оцінена з використанням методу дисконтування грошових потоків, за винятком випадків, коли дослідження мають вартісні характеристики

результату НДР, як науково–технічної продукції, яку одержує замовник, оскільки відсутній ринковий продукт, як результат досліджень.

У деяких випадках результати дослідження можуть мати вартісні характеристики результату НДР, як науково–технічної продукції, що купує замовник. Тобто у даному випадку виникає фактична ефективність НДР.

Науковий і науково–технічний результат досліджень носить багатоаспектний характер і його оцінка можлива на основі використання методики факторного аналізу. При цьому наукова і науково–технічна результативність НДР можлива як на основі об'єктивних даних, так і суб'єктивної оцінки експертів, за допомогою системи зважених бальних оцінок (об'єктивні показники легко розраховуються, мають певний ступінь порівнянності для різних за характером НДР, проте можуть далеко неоднозначно характеризувати результативність наукових досліджень. Оцінки експертів можуть з більшим ступенем вірогідності відбивати результативність, однак суб'єктивність оцінок завжди носить спірний характер).

Для оцінки результативності фундаментальних НДР розраховується тільки коефіцієнт наукової результативності, що саме по собі представляє компроміс між об'єктивною і суб'єктивною оцінкою наукового рівня НДР.

Коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{\text{науч.результат}} = \sum_{j=1}^3 \left( \sum_{i=1}^8 R_{ij} q_{ij} \right) W_j, \quad (2.1)$$

де:  $R_{ij}$  – експертна бальна оцінка кожного з восьми об'єктивних показників результативності НДР;

$q_{ij}$  – вага об'єктивного показника в кожному із трьох факторів наукової результативності;

$W_j$  – вага фактора наукової результативності.

Кожний з експертів визначається з кількісною оцінкою коефіцієнтів досягнутого рівня для кожного фактора наукової результативності.



Показник ваги фактора наукової результативності ( $W_{jk}$ ) визначається кожним експертом за формулою:

$$W_{jk} = K_{ij} * W_{норм.}, \quad (2.2)$$

де  $W_{jk}$  – вага фактора наукової результативності  $k$ -го експерту;

$W_{норм.}$  – нормативний коефіцієнт значимості фактора наукової результативності.

Думки всіх експертів нормуються за формулою:

$$W_i = \frac{\sum_{k=1}^m W_{ik}}{m}, \quad (2.3)$$

де:  $m$  – кількість експертів;

$W_i$  – середня вага фактора наукової результативності.

При використанні приведеної вище методики розрахунку ваги фактора наукової результативності може виникнути проблема погодженості експертів. Комплексну оцінку погодженості думок експертів можна одержати за допомогою коефіцієнта конкордації (загального коефіцієнта конкордації) за формулою, запропонованою Кенделем:

$$w = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.4)$$

де:  $w$  – коефіцієнт конкордації Кендела;

$$S = \sum_{s=1}^n \left\{ \sum_{j=1}^m W_{ik} - \frac{1}{2}m(n+1) \right\}^2, \quad (2.5)$$

де:  $m$  – число експертів;

$n$  – число оцінюваних факторів.

Коефіцієнт конкордації змінюється від 0 до 1, причому рівність його одиниці означає, що всі експерти дають однакові оцінки, якщо  $w = 0$ , це означає, що між експертами відсутня погодженість. Для того, щоб переконатися в не випадковості збігу думок експертів і значимості коефіцієнта конкордації застосовують критерій ( $\chi^2$ ) Пірсона, при цьому робиться припущення про те, що відхилення думок є випадковою

величиною, що підкоряється закономі нормального розподілу. Критерій Пірсона розраховується за формулою:

$$\chi^2 = (n - 1)mw, \quad (2.6)$$

де:  $n$  – число оцінюваних показників;

$m$  – число експертів.

Якщо  $\chi^2$  більше табличного  $\chi^2$  при числі ступенів свободи  $V=n-1$ , то з довірчою імовірністю можна затверджувати, що коефіцієнт конкордації є значимим. Як правило, довірна імовірність приймається рівною 0,95 – 0,99. При низькому або малому коефіцієнті конкордації варто поліпшити склад експертів шляхом виключення експертів з максимальними відхиленнями від середньої думки і провести другий тур експертизи.

Оцінки коефіцієнтів можуть бути встановлені тільки на основі досвіду і знань науковців, що використовуються як експерти. Оцінка науково–технічної результативності експериментальних розробок проводиться на основі зіставлення досягнутих в результаті виконання НДР технічних параметрів з базовими (які можна було реалізувати до виконання НДР).

У цьому випадку коефіцієнт науково–технічної результативності визначається за формулою:

$$K_{\text{наук.-тех.результ.}} = \sum_{i=1}^3 K_{\text{знач.}i} K_{\text{дост.уров.}ij}, \quad (2.7)$$

де:  $K_{\text{наук.-тех.результ.}}$  – коефіцієнт науково–технічної результативності;

$K_{\text{знач.}i}$  – коефіцієнт значимості  $i$ –го фактора;

$K_{\text{дост.уров.}ij}$  – коефіцієнт досягнутого  $j$ –го рівня.

### ***Економічна ефективність науково–дослідних та дослідно–конструкторських інноваційних розробок (НДДКІР)***

Результативність експериментальних розробок оцінюється на основі комерційної оцінки реалізації *продукту* прикладних наукових робіт. У практиці оцінки результативності експериментальних розробок використовуються два підходи:

- оцінка науково–технічного рівня;
- економічна ефективність.

Для експериментальних розробок можна використовувати показник технічного рівня. (Визначення поняття «технічний рівень» було зроблено ще Держстандартом СРСР 15467–79, у якому визначалося, що «технічний рівень продукції – відносна характеристика якості продукції при зіставленні значень показників, що характеризують досконалість оцінюваної продукції з базовими значеннями відповідних показників»).

Пріоритетність використання показника технічного рівня як критерію стимулювання розробників нової техніки полягає, по–перше, у його фактичній апріорності на момент створення зразка, по–друге, по суті технічний рівень відбиває суспільну потребу в створенні більш продуктивної техніки з кращими параметрами.

Технічний рівень продукції визначається за формулою:

$$K_{TY} = \frac{\sum_{i=1}^n q_i}{n}, \quad (2.8)$$

де:  $q_i$  – показник порівнянності за  $i$ -м параметром оцінюваної техніки з базовим аналогом;

$n$  – кількість оцінюваних параметрів.

При цьому, якщо  $K_{TY} < 1$ , то продукція оцінюється як невідповідна вищому рівню;  $1 \leq K_{TY} < 1,05$  (причому кожне з  $q_i$  знаходиться в інтервалі  $0,97 \leq q_i \leq 1,03$ ), то продукція відповідає кращим аналогам; при  $K_{TY} > 1,05$  (якщо  $q_i > 1,05$ ), то виріб перевищує за своїми параметрами кращі аналоги.

Окремим показником загального технічного рівня для наукової організації розраховується показник середнього рівня розробок зважений за загальною вартістю робіт:

$$K_{TY} = \frac{\sum_{s=1}^n K_{TYi} \cdot Q_i}{\sum_{s=1}^n Q_s}, \quad (2.9)$$

де:  $\bar{K}_{TY}$  – середній технічний рівень розробок науково–технічної організації;

$K_{TYi}$  – технічний рівень  $i$ -ї розробки,  $i = 1, \bar{n}$ ;

$Q_i$  – обсяг роботи, виконаної за  $i$ -ю темою (розробкою).

Показник середнього технічного рівня дозволяє одержати порівняльний показник технічного рівня різних організацій.

Можна виділити часткові узагальнюючі (інтегральні) показники технічного рівня розробок:

$$\eta_i = K_{TYi} \cdot d_i, \quad (2.10)$$

де:  $\eta_i$  – інтегральний показник технічного рівня за  $i$ -м розроблювальним виробом;

$d_i$  – питома вага робіт за  $i$ -ю темою в загальному обсязі робіт.

Формулу для розрахунку показника середнього рівня також можна перетворити на вигляд:

$$K_{TYi} = \sum_{i=1}^{\eta} K_{TYi} \cdot d_i, \quad (2.11)$$

Перевагою інтегрального показника технічного рівня є його порівнянність у часі, у результаті цього можна аналізувати динаміку його зміни, що особливо важливо для критерію стимулювання. Аналіз можна проводити на основі індексного методу:

$$I_{R_{TY}} = K_{TY_1} : K_{TY_0} = \frac{\sum K_{TY_1} Q}{\sum Q_1} : \frac{\sum K_{TY_0} Q_0}{\sum Q_0}, \quad (2.12)$$

де:  $I_{K_{TY}}$  – загальний індекс інтегрального показника технічного рівня розробок;

$\bar{K}_{TY}; \bar{K}_{TY_0}$  – інтегральні показники технічного рівня в звітному періоді і базовому періоді.

Оцінка економічної ефективності експериментальних розробок залежить від рівня врахування економічних інтересів, тобто, насамперед, від

системи фінансування робіт. У залежності від цього фактору прийнято виділяти такі види економічної ефективності: комерційну ефективність; бюджетну ефективність; загальногосподарську ефективність.

В основі методології оцінки усіх видів економічної ефективності лежить порівняння фінансових результатів від реалізації продукту із фінансовими витратами на розробку і реалізацію проекту з впровадження розробок. Грошові потоки фінансування і впровадження НДР носять довгостроковий характер. Для порівняння різночасних грошових потоків використовується метод дисконтування, який враховує рівень порівняльної прибутковості вкладеного капіталу. Рівень порівняльної прибутковості, а також схеми фінансування НДР і визначають вид економічної ефективності.

Комерційна ефективність визначається співвідношенням фінансових витрат і результатів, що забезпечують необхідну норму прибутковості. При цьому норма прибутковості, що виступає в розрахунках як ставка дисконтування, приймається на рівні, характерному для даної сфери економіки або бізнесу.

Бюджетна ефективність відбиває вплив результатів впровадження НДР на доходи і витрати бюджету відповідного рівня (державного або місцевого). Основними відмінностями бюджетної ефективності від комерційної є використання різних схем формування операційних потоків і усереднених процентних ставок.

Загальногосподарська ефективність відбиває ефективність НДР з огляду інтересів усього народного господарства, а також учасників реалізації і використання результатів НДР (регіонів, галузей, організацій і підприємств).

Економічна ефективність НДР та інвестиційних проектів характеризується системою узагальнюючих і приватних показників.

До узагальнюючих показників, однакових для всіх НДР та інвестиційних проектів, відносяться:

1) Абсолютний показник економічної ефективності – дисконтований, економічний ефект (інтегральний дохід, дисконтований економічний ефект), за кожним з його видів. У дужках надані ідентичні назви, щодо показників, які зустрічаються в опублікованих методичних рекомендаціях;

2) строк окупності;

3) індекс прибутковості (індекс прибутковості, рентабельності, ефективності капітальних вкладень);

4) внутрішня норма прибутковості.

Для проектів, що завершуються створенням нової або модернізованої продукції, до числа обов'язкових показників відносяться також:

1) зважений показник якості;

2) конкурентноздатна ціна;

3) обсяг імпортозамінюючої продукції;

4) обсяг експортних надходжень.

Визначення узагальнюючих показників потребує розрахунку низки показників, що характеризують призначення продукції, довговічність, транспортабельність, продуктивність та ін. (вибір залежить від специфіки проекту).

Дисконтований економічний ефект (для комерційної ефективності й ефективності проектів – чистий дисконтований (приведений) прибуток ЧДП (ЧПП) або в англійській аббревіатурі – NPV – net present value) розраховується за формулою:

$$E^k = \sum_{i=1}^t \frac{B_i(t) - C_i(t)}{(1+q)^t} = \sum_{i=1}^t R_i(t)V^t, \quad (2.13)$$

де:  $E^k$  – дисконтований економічний ефект (ЧДД, NPV)  $k$ -го виду ефективності (комерційної, бюджетної, загальногосподарської);

$B_{i(t)}$  – вартісна оцінка результатів реалізації прикладних НДР за розрахунковий період  $i$  (або  $i$ -й період життєвого циклу проекту з впровадження результатів НДР),  $i=1, t$ ;

$C_{i(t)}$  – вартісна оцінка витрат на прикладні НДР і на реалізацію її результатів за розрахунковий період  $i$  (або  $i$ -й період життєвого циклу проекту з впровадження результатів НДР),  $i=1,t$ ;

$$R^t = Bi(t) - Ci(t);$$

$$V^t - \text{дисконтний множник, } V^t = (1+q)^{-t};$$

$q$  – ставка дисконтування (порівняння).

Якщо розмір членів потоку платежів  $B(t)-C(t)$  постійний для всього розрахункового періоду, то формула перетвориться на вид:

$$E^k = [B_i(t) - C_i(t)] * \frac{(1+q)^t - q}{q(1+q)^t}. \quad (2.14)$$

Дисконтний економічний ефект характеризує загальний абсолютний результат реалізації прикладних НДР, їх кінцевий ефект. Цей показник є базою для розрахунку інших узагальнюючих порівняльних показників ефективності. Для мінімально ефективних проектів  $E^k > 0$ .

Розрахунок показників порівняльної ефективності необхідний для ранжирування альтернативних прикладних НДР.

Під строком окупності розуміється період часу, за який потік дисконтованих проектних доходів стане рівним дисконтованому потокові витрат.

Індекс прибутковості (прибутковості – *profitability index* – PI) показує відносну прибутковість впровадження НДР або дисконтну вартість грошових надходжень від проекту впровадження в розрахунку на ( 2.15) первинних витрат. Прийнято використовувати два основних підходи до розрахунку цього показника. Абсолютний дисконтований економічний ефект ділиться на вартість первісних витрат, тобто:

$$IP(PI) = \frac{E^k}{B_0}$$

де:  $IP(PI)$  – індекс прибутковості;

$E^k$  – дисконтований економічний ефект;

$B_0$  – первісні витрати.

У цьому випадку критерій ухвалення рішення аналогічний рішення, заснованому на  $E^k$ , тобто  $IP > 0$ .

Дисконтні надходження від реалізації НДР діляться на дисконтні витрати, тоді його значення для ефективних проектів не повинне бути менш одиниці.

При будь-якому способі розрахунку індекс прибутковості відбиває ефективність витрат на НДР.

$$IP(PI) = \frac{\sum_{i=1}^t B_i(t)v^t}{\sum_{i=1}^t C_i(t)v^t} \quad (2.16)$$

Для оцінки стійкості реалізації проекту впровадження НДР визначається внутрішня норма прибутковості – ВНП (англійська аббревіатура – IRR). Вона являє собою таку ставку дисконтування (порівняння), при якій забезпечується рівність вартості очікуваних грошових відтоків і очікуваних грошових надходжень у кожному році розрахункового періоду.

Якщо  $ВНП > q$ , то буде мати місце  $E^k > 0$ , проект ефективний, якщо  $ВНП < q$ , проект неефективний.  $ВНП$  розраховується за співвідношенням:

$$E^k = \sum_{i=1}^t \frac{B_i(t) - C_i(t)}{(1+q)^t} = \sum_{i=1}^t R_i(t)V^t = 0 \rightarrow ВНП . \quad (2.17)$$

Рішення цього співвідношення можливо методом ітерацій з використанням комп'ютерів. Пропонується поряд з розрахунком економічного ефекту, який обчислюється традиційними методами, врахувати також значення соціального ефекту, як невід'ємної складової науково-дослідної роботи.

Таким чином, розглянутий конкурсний механізм формування складу виконавців для регіональних інноваційно-інвестиційних проектів, дозволить ефективно рішати задачі визначення оптимального складу всіх виконавців та оптимального розподілу фінансових інвестицій по окремим етапам та операціям важливого регіонального проекту. Застосування



описаного економічного механізму дозволить оптимізувати та значно зекономити бюджетні кошти, що вельми актуально при фінансуванні регіональних, особливо соціальних та екологічних інноваційних проектів з регіонального розвитку, а також у випадку формування нової регіональної інноваційно–інвестиційної стратегії.

Економічна ефективність інноваційно–інвестиційних проектів повинна бути максимальною, для того, щоб допускати до реалізації тільки такі інноваційно–інвестиційні проекти, що мають ефективність не нижче зазначеного адміністрацією рівня. Таким рівнем може бути регіональний норматив економічної ефективності інвестиційних вкладень в інновації.

Всі організаційно–адміністративні, соціально–економічні та техніко–технологічні фактори, поданих на конкурс інноваційно–інвестиційних проектів, можливо згрупувати за їх головними ознаками, які і представлені у вигляді таблиці 2.5, яка відображає можливі шляхи підвищення ефективності інноваційно–інвестиційного процесу в регіоні.

Найбільш значним та розповсюдженим показником, що характеризує ефективність інноваційно–інвестиційної діяльності як вітчизняних так і іноземних інвесторів є внутрішня норма доходності інноваційно–інвестиційних проектів.

Вона найбільш повно відображає абсолютну доходність інвестиційних проектів, дає точну характеристику з точки зору головної мети інноваційної діяльності в ринкових умовах – отримання максимального прибутку. Сутність цього показника полягає в тому, що внутрішня норма доходності характеризує величину чистого валового прибутку або чистого валового доходу, які приходяться на одну одиницю інвестиційних вкладень, що зроблені інвестором на протязі конкретного часового інтервалу життєвого циклу інноваційно–інвестиційного проекту.

Тому необхідні розрахунки ефективності та внутрішньої норми доходності проекту треба зробити в кожному тимчасовому періоді і скласти загальний економічний ефект, як суму ефектів конкретних періодів

інноваційно–інвестиційного проекту. Отриманий регіональний економічний ефект є сукупністю економічних ефектів по кожному інноваційно–інвестиційному проекту.

**Таблиця 2.5**

**Шляхи підвищення соціально–економічної ефективності інноваційної діяльності в регіоні**

№	Фактори	Шляхи підвищення	Резерви		
			Виграш часу		
			Прискорити початок експлуатації проекту	Збільшити строк експлуатації проекту	Оптимізувати строк вкладення коштів
1	2	3	4	5	6
1	Матеріально–технічні	Виробництво високоякісної продукції Використання прогресивної техніки, технології та матеріалів. Підвищення конкурентоспроможної продукції. Створення проектів, що мінімізують капітальні вкладення	+  +	+ +	+  +
2	Організаційні	Удосконалення освоєння нової справи. Будування мережного графіку виконання будівельно–монтажних робіт Своєчасне створення матеріальних запасів	+  +	+ +	+  +
3	Управлінські	Координація робіт в галузі створення нової справи. Розробка оптимальної маркетингової стратегії Вибір прогресивного проекту в умовах інфляції	+   	+  	+  +
4	Соціально–економічні	Стимулювання прискорення будівництва та вводу в експлуатацію проектів Удосконалення оплати праці Залучення зарубіжних інвесторів Пошук світових ринків збуту продуктів	+  + +	+   	+  + +
5	Адміністративні	Вибір прогресивного управлінського рішення. Забезпечення трудової та технологічної дисципліни Проведення тендерів на кращі інвестиційні проекти.	+  +	+  +	+  +

### Список літератури:

1. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку: Навч. посіб. –К.: Вища шк., 2002. – 254с.
2. Гриценко А.А. Логіко–історичні засади кардинальних економічних змін переходу до реконструктивного розвитку //Економіка України. – 2017. – №5–6. – С.39–57.
3. Паламарчук О.М., Паламарчук Г.М. Сіткова організація підприємництва як чинник інноваційного розвитку економіки // Проблеми науки. – 2017. – №9. – С. 2–7.
4. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. Монографія / Л.Л. Антонюк , А.М. Поручник , В.С. Савчук – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с
5. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2000. – 208 с.
6. Василенко В.О., Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Видання 3–е, вип. та доп. / За редакцією В.О.Василенко. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005.
7. Вертакова Ю.В. Основы инновационного менеджмента : учебное пособие/ Ю.В. Вертакова, С.С. Кужель. – Курск: Изд–во Курского государственного технического университета, 2003. – 287 с.
8. Вертакова Ю. В. Управление инновациями : теория и практика : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – М.: Эксмо, 2008. – 432 с. – (Высшее экономическое образование).
9. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448с..
10. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджмента : підручник/ за заг. ред. Ілляшенко С.М.– Суми : ВТД – Університетська книга, 2014. – 854 с.
11. Інноваційна політика: Навчальний посібник/ В.В. Дергачова, К.О.

Бояринові. К.: Кондр–Видавництво, 2014 – 462с.

12. Инновационная экономика: уч. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям экономики и управления/ Л.Н. Непман, В.А. Напёров.– М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014 – 279с.

13. Инновационный менеджмент. Под ред. Швандара В.А., Горфинкеля В.Я. М.: 2004. – 382 с.

14. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

## 3 ЛОГІСТИЧНА ІНФРАСТРУКТУРА ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

### 3.1 Теоретичні основи логістики

Логістика, як практичний інструмент ринкової економіки, дає можливість організувати ефективну систему планування й управління рухом матеріальних та пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків.

За дослідженнями науковців є *три підходи до походження терміну «логістика»*: від грецького *logistikos* – обчислювати, міркувати, від французького *loger* – постачати та від древньогерманського *laubja* – склад, зберігання. Історично склалися два принципово різних науково–практичних напрямки розвитку логістики – у військовій справі й у математиці.

Виділяють **наступні періоди розвитку логістики** – таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Періоди розвитку логістики

<i>Період</i>	<i>Фаза</i>	<i>Роки</i>	<i>Межі компетенції</i>
I. «Філософський»	математичної логіки	до VIII ст.	– формалізація виконання розрахунків; – формалізація розподілу продуктів.
II. «Військовий»	військової логістики	Від VIII ст.	– оптимізація просторово–часової локалізації військ.
III. «Цивільний»	фрагментарної логістики	60–ті рр. XX ст.	– фізична дистрибуція готових товарів; – функціональна і фазова логістики.
	часткової інтеграції	80–ті роки XX ст.	– логістика підприємства; – логістичні системи.
	цілісної інтеграції	90–ті роки XX ст.	– логістичні ланцюги поставок

У науковій літературі наведено різноманітні визначення поняття логістики. Гордон М.П. розглядає її як науково–практичний напрям господарювання, який полягає в ефективному управлінні

матеріалопотоками й пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками у сфері виробництва й обігу [1]. Дослідник Єлисеєв Є. логістику як процес управління інтегрованою спільною діяльністю функціональних підрозділів компанії (а також різних компаній і організацій) з ефективного просування продуктів ланцюжком «закупівля сировини – виробництво – розподіл – продаж – споживання» на основі координації всіх функцій, процедур і операцій, що виконуються у межах даного процесу визначає [2].

Дибська В.В. вважає логістику інтегральним інструментом менеджменту та підкреслює її значення в досягненні стратегічних, тактичних або оперативних цілей організації бізнесу за рахунок ефективного з позиції зниження загальних витрат і задоволення вимог кінцевих споживачів до якості продукції і послуг управління матеріальними і (або) сервісними потоками, а також супутніми їм потоками інформації та фінансових засобів [3].

Основні підходи до трактування логістики наведено в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2**

**Сучасні підходи до визначення логістики [4]**

<i><b>Визначення поняття «Логістика»</b></i>	<i><b>Автор</b></i>
<i><b>1</b></i>	<i><b>2</b></i>
Логістика – наука про планування, організацію, управління, контроль і регулювання переміщення матеріальних та інформаційних потоків у просторі і в часі від їхнього первинного джерела до кінцевого споживача	Дибська В.В.
Логістика – наука про управління рухом ресурсів	Козловський В. А., Кобзєв В. В., Савруков Н. Т.
Логістика – це сукупність видів діяльності по управлінню потоками продукції, координації виробництва і ринків збуту при певному рівні послуг з мінімальними витратами	Heskett J. L.
Логістика – це мистецтво управління потоком матеріалів і продуктів від зовнішнього джерела до споживача	Magee J.F., Copacino W.C., Rosenfield D.B.
Логістика – наука управління матеріальними потоками від первинного джерела до кінцевого споживача із мінімальними витратами, пов'язаними з товарорухом та відповідним потоком інформації	Авторський колектив під керівництвом Анікіна Б. А.

1	2
Логістика – це наукове учення про планування, управління і контроль потоків матеріалів, енергії та інформації в окремих видах підприємництва	Юнеман Р.
Логістика – міждисциплінарний науковий напрямок, безпосередньо пов'язаний з пошуком нових можливостей підвищення ефективності матеріальних потоків.	Сергеев В.І.
Логістика – вдосконалення управління рухом матеріальних потоків від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції і пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків на основі системного підходу і економічних компромісів з метою досягнення синергичного ефекту	Федоров Л.С.
Логістика – новий напрям науково–практичної діяльності, цільовою функцією якого є наскрізна організаційно–аналітична оптимізація економічних поточкових процесів.	Колобов А.А.
Логістика – наука про планування, управління і контроль за рухом матеріальних і інформаційних потоків в будь–яких системах	Омельченко І.Н.
Логістика – наука про управління матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками.	Тунаков А.П.
Логістика – це наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками.	Крикавський Є.В.
Логістика – наука про організацію спільної діяльності менеджерів різних підрозділів підприємства, а також групи підприємств по ефективному просуванню продукції по ланцюгу «закупівлі сировини – виробництво – збут – розподіл» на основі інтеграції і координації операцій, процедур і функцій, виконуваних в рамках даного процесу з метою мінімізації загальних витрат ресурсів	Міротін Л.Б.
Логістика – сукупність способів і методів ефективного управління товарними потоками із забезпеченням найменших витрат і високого рівня організації і здійснення процесів постачання, управління товарним ринком, виробництва і збуту, включаючи і післяпродажне обслуговування	П'єр Казабан
Мистецтво управління переміщенням військ як вдалині, так і поблизу від ворога, організація їх тилового забезпечення	Військовий енциклопедичний лексикон
Логістика – це перш за все визначене прогресивне мислення, методологія процесу кризової організації аналітичної оптимізації складних цілеспрямованих, зокрема слабоструктурованих систем, якими можна представляти будь–які організаційно–економічні, виробничо–комерційні, виробничо–господарські і інші подібного роду потоково–процесні види діяльності.	Семененко А.
Логістика – це процес управління і планування матеріальними, фінансовими і трудовими потоками, а також інформаційним потоком з метою прискорення фізичного розподілу і мінімізації загальних витрат при постачанні, виробництві і збуті товару.	Громовік Б. П.

Об'єднуючим у визначеннях логістики є її спрямованість на забезпечення руху матеріальних і супроводжуваних його інформаційних та фінансових потоків за умов максимального зниження вартості їх просування та зменшення часу доставки до споживача.

Сучасне підхід до логістики трактує її як дефініцію «7R», тобто 7 відповідностей (рисунок 3.1):

у відповідній кількості	відповідному стані	відповідному місці
відповідний продукт	<b>Схема визначення поняття «логістики» з позицій відповідності</b>	відповідний час
з відповідними витратами	відповідному клієнтові	

**Рисунок 3.1 – Сучасне тлумачення логістики**

Вказані дефініції логістики відображають *головну мету логістики* – доставку відповідного продукту у відповідній кількості, відповідного стану у відповідне місце, у відповідний час відповідному клієнту за відповідних витрат. Для реалізації вказаної мети реалізуються *завдання, які поділяються на глобальні, загальні і специфічні* (табл. 3.3.).

**Таблиця 3.3**

**Завдання логістики**

<i>Завдання</i>		
<i>Глобальні</i>	<i>Загальні</i>	<i>Специфічні</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Досягнення максимального ефекту;</li> <li>- мінімальні витрати.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування інтегрованих систем управління матеріальними потоками та контроль за їх рухом;</li> <li>- формування стратегії логістики;</li> <li>- прогнозування попиту та пропозиції на ринку;</li> <li>- управління транспортуванням;</li> <li>- організація сервісного обслуговування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мінімізація розміру запасів;</li> <li>- оптимізація строків зберігання виробничих запасів та запасів готової продукції;</li> <li>- організація процесу транспортування.</li> </ul>



Логістична діяльність пов'язана з реалізацією логістичних функцій (табл. 3.4.)

**Таблиця 3.4**

<b>Логістичні функції</b>			
Системоутворююча	Інтегруюча	Регулююча	Результуюча
	<i>Логістичні функції</i>		
Оперативні (у сфері постачання, виробництва, розподілу)		Координаційні	

При організації логістичної діяльності необхідно враховувати наступні принципи – табл. 3. 5.

**Таблиця 3.5**

<b>Принципи логістики</b>		
Системності		Оптимальності
Гнучкості	<i>Принципи логістики</i>	Надійність постачань
Зворотного зв'язку		Принцип комп'ютеризації

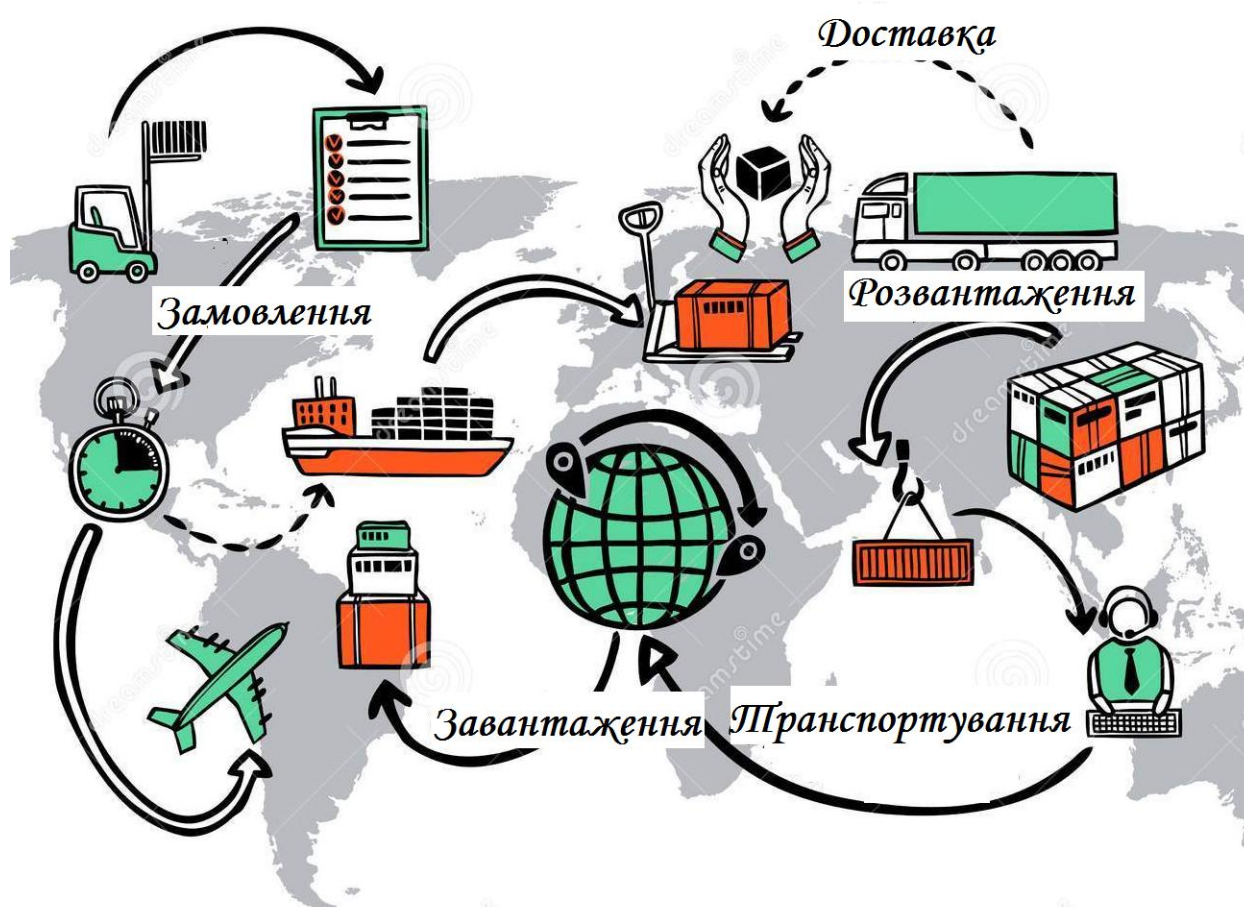
*Логістичний підхід* подається як «...теорія оптимізації ринкових зв'язків, тобто вдосконалення управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками на шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції на основі системного підходу та теорія економічних компромісів для отримання синергічного результату [5].

Використання логістичного підходу підприємствами сприяє формуванню ефективних каналів розподілу продукції, які характеризуються найбільш прийнятними для товаровиробників показниками їх ємкості, ширини, умов здійснення операцій купівлі–продажу. Перевагою, яку отримують підприємства при використанні логістичного підходу також є удосконалення системи управління запасами.

Сутність логістики можна визначити як процес створення «конвеєра» (бізнес–процесу), що упорядковує всю роботу організації, а не її окремих частин. До основних частин такого «конвеєра» відносяться: управління

взаємовідносинами з споживачами; обслуговування споживачів; управління попитом; управління виконанням замовлення; управління виробничими операціями; управління постачанням; управління доведенням продукції до комерційного використання; управління поворотними матеріальними потоками, планування виробництва / операцій і логістики; управління логістичними та фінансовими транзакціями; управління диспетчеризацією замовлень; управління життєвим циклом продукту; управління закупівлями; управління активами та інше.

Схематично сутність логістики представлено на рисунку 3.2.



**Рисунку 3.2 – Логістика у світі**

Практичним інструментом підвищення ефективності управління виробничо–комерційною діяльністю підприємств різного типу є логістична інфраструктура, яка сприяє забезпеченню єдності та прискоренню руху матеріальних потоків – товарів, запасів тощо.

## 3.2 Логістична інфраструктура

*Логістична інфраструктура* сприяє інтеграційним процесам, передбачає створення умов для переміщення матеріальних, фінансових, інформаційних потоків і є сукупністю засобів трансформації таких потоків у просторі та часі. Вона, за твердженням М. Васелевського, об'єднує також сукупність підприємств різних організаційно–правових форм, які забезпечують організаційно–правові умови проходження потоків за допомогою створення потенціалу відповідних логістичних послуг [6, с. 24].

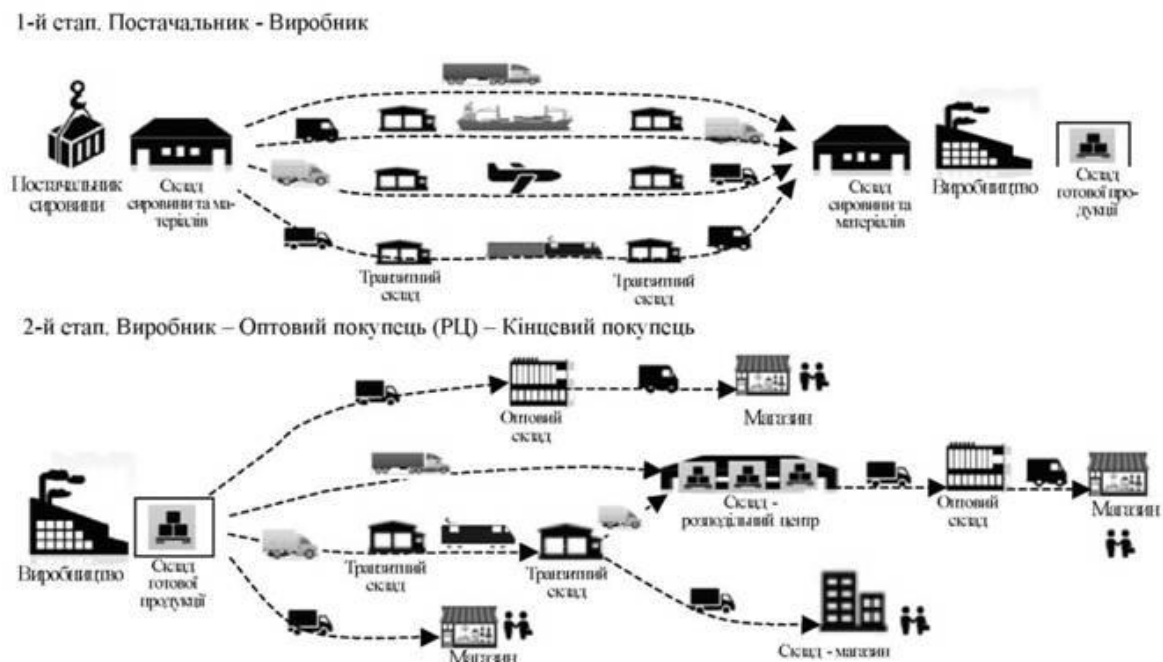
Отже, **логістична інфраструктура** – це сукупність юридичних та фізичних осіб – підприємств, операторів з відповідним матеріально–технічним і методично–інструктивним забезпеченням, які сприяють переміщенню товарно–матеріальних, інформаційних і фінансових потоків від їх першоджерела до споживача. Для здійснення та/або сприяння перебігу логістичних процесів логістичну інфраструктуру формують [7–9]:

- спеціалізовані суб'єкти господарювання та структурні підрозділи з надання логістичних послуг;
- будівлі та споруди, призначені для створення умов та організації транспортно–складських операцій (складські приміщення для зберігання продукції; зокрема вантажно–розвантажувальні комплекси та ін.);
- техніка та устаткування, в тому числі транспортні засоби, які сприяють організації процесів переміщення матеріальних, інформаційних та фінансових потоків;
- інформаційні, логістичні та інші технології;
- система логістичної комунікації.

Будівництво в процесі формування логістичної інфраструктури – це ланка, що забезпечує створення об'єктів, призначених для зберігання продукції, її перевезення (транспортні шляхи), а також надання інформаційно–консультаційних та інших логістичних послуг (офісні приміщення) тощо. Саме тому будівництво є невід'ємною складовою

процесу формування логістичної інфраструктури.

Учасниками логістичних процесів є: підприємства; мережа постачальників, які надають необхідні матеріально–технічні ресурси; фінансові установи, що є джерелом інвестицій в основний капітал підприємств та створюють умови для реалізації проектів, які не в змозі здійснювати підприємства за власні засоби. Ці та інші підприємства, організації, установи формують логістичну інфраструктуру та забезпечують прискорення руху товарних, інформаційних та фінансових потоків і підвищують їх ефективність (рисунок 3.3).



**Рисунок 3.3 – Етапи руху матеріального потоку [10]**

Взаємодію учасників логістичної інфраструктури відображено на рис. 3.4.

На сучасному етапі в логістична інфраструктура представлена фрагментарно. Її формування й розвиток як єдиної системи сприятиме:

- мінімізації грошових витрат на виробництво і збут продукції, що підвищить її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках;



**Рисунок 3.4 – Взаємодія учасників логістичної інфраструктури [9]**

- кваліфікованому виконанню специфічних функцій, пов'язаних із постачанням, зберіганням та збутом продукції;
- скороченню строків поставки та збуту;
- якісному та юридично-кваліфікованому оформленню документації, в т.ч. при здійсненні експортно-імпортних операцій;
- забезпеченню товаровиробників інформацією про стан і тенденції розвитку ринку, можливість отримання ними консалтингових послуг;
- забезпеченню виробників необхідними для процесу виробництва товарно-матеріальними цінностями високої якості за оптимальними цінами та їх поставка за системою «точно в строк»;
- підвищенню якості продукції за рахунок використання якісних

сировини, матеріалів та інших виробничих ресурсів;

- зменшенню величини виробничих та товарних запасів у товаровиробників;

- поглибленню спеціалізації товаровиробників у виконанні ними основних виробничих процесів.

Варто наголосити, що *підхід «точно в строк»* є сучасною логістичною концепцією, яка дасть змогу підприємствам побудувати систему постачання, а також виробництва та розподілу в цілому на основі синхронізації процесів поставки необхідних матеріально–технічних ресурсів, сировини і продукції в необхідній кількості в завчасно визначений термін, що в сукупності сприятиме мінімізації витрат на формування та зберігання запасів. Концепція «точно в строк» слугуватиме розвитку так званого «умовно безскладового виробництва», що передбачає удосконалення управління матеріальними потоками на базі використання послуг спеціальних логістичних центрів, які забезпечуватимуть надходження всіх необхідних ресурсів для виробництва до моменту їх використання, а також доставку і зберігання готової продукції до моменту її реалізації.

Формування логістичної інфраструктури відіграватиме позитивну роль не тільки для розвитку виробництва, а й для місцевості, сприяючи підвищенню рівня інженерно–технічного її забезпечення, а саме будівництву автошляхів, ліній водопостачання, електромереж тощо, а також поліпшенню рівня телекомунікаційного обслуговування – налагодження систем зв'язку, доступу до Інтернету.

Послуги логістичної інфраструктури дещо специфічні [11]:

- продукція не має речової форми, тому не здатна зберігатися й накопичуватися;

- ефект функціонування логістичної інфраструктури виявляється за її межами, тобто в галузях, які вона обслуговує;

- рівень розвитку визначається потребами основного

виробництва;

- залежність якості виконання послуги від кваліфікації та досвіду роботи спеціалістів, які її надають;
- суб'єктивність в оцінці рівня якості послуг (не підлягають стандартизації, сертифікації);
- високий ступінь індивідуальності продукту, що враховуватиме потреби конкретного споживача;
- залежність результату від відповідальності, професіоналізму та ділових якостей інших учасників логістичної інфраструктури (постачальників, фінансових установ, стабільності зовнішнього середовища загалом).

### **3.3 Логістичні центри та їх класифікація**

Центральною ланкою логістичної інфраструктури є логістичні центри, які надають комплекс послуг щодо створення умов для забезпечення виробництва, зберігання та реалізації продукції. Логістичні центри виступають осередками інтеграції, де концентрується управління рухом матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, а також здійснюється складування, організація транспортування та документарного оформлення руху логістичних потоків.

Основними передумовами залучення логістичних центрів у діяльність сучасних підприємств є зниження величини логістичних витрат та зниження рівня ризику. Під логістичними розуміють витрати, пов'язані з трансформацією та переміщенням матеріальних та інших супровідних потоків. Можливість зниження ризику пов'язана з частковою передачею логістичному центру відповідальності за ризики втрати або пошкодження матеріального потоку.

Діяльність логістичного центру зменшує витрати, які пов'язані з транспортуванням продукції. Частка транспортних витрат у ціні деяких

видів продукції є доволі великою, що відображено у таблиці 3.6. Частка транспортних витрат у ціні деяких видів продукції у пункті споживання знизиться. Це зумовить зниження ціни самого продукту, незалежно від місця його виробництва. Терміни доставки вантажів значно скоротяться, зросте надійність та регулярність перевезень, менш вагомим стане фактор розміщення виробництва [12, с. 19].

**Таблиця 3.6**

**Частка транспортних витрат у ціні деяких видів продукції у пункті споживання [13]**

<i>Вид продукції</i>	<i>Частка транспортних витрат у ціні деяких видів продукції у пункті споживання, %:</i>
Кам'яне вугілля	17,3
Ліс	12,5
Будівельні матеріали	10,8
Нафта	6,6
Зерно	1,9
Машини	1,6
Цукор	0,2

Тобто, частка транспортних витрат у ціні у пункті споживання є високою і становить для вугілля – 17,3%, будівельних матеріалів – 10,8%. Найнижче значення серед наведених видів продукції – 0,2% – для цукру. Створення логістичних центрів у регіонах приведе до зменшення шляху транспортування і відповідно до зменшення транспортних витрат.

*Логістичним центром* виступає спеціалізоване підприємство, розміщене в певній місцевості та призначене для обслуговування господарюючих суб'єктів з метою надання їм комплексу логістичних послуг, що сприятиме зниженню витрат коштів і часу на виробництво та збут продукції, а також підвищенню її якості й конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Із технічної сторони логістичний центр (ЛЦ) є сукупністю будівель і споруд, які за функціональним призначення поділяються на об'єкти складського, транспортного



господарства, а також офісні приміщення, інженерно–технічні комунікації та ін.

Розміщувати такі ЛЦ доцільно в місцях, наближених до авто–, залізничних, водних та інших шляхів, терміналів тощо. Особливістю ЛЦ є його відкритість для нових господарюючих суб'єктів, які бажають вести свою діяльність за підтримки центру [9].

Логістичну карту України наведено на рисунку 3.5.

На логістичній карті України представлено розміщення складських приміщень класів А і В. загальний обсяг в Україні становить 1,9 млн кв м. Ринок професійної складської нерухомості у розрізі провідних міст країни становить (кв м): Одеса – 48200, Львів – 51500, Дніпро – 140000, Київ – 1 575 350

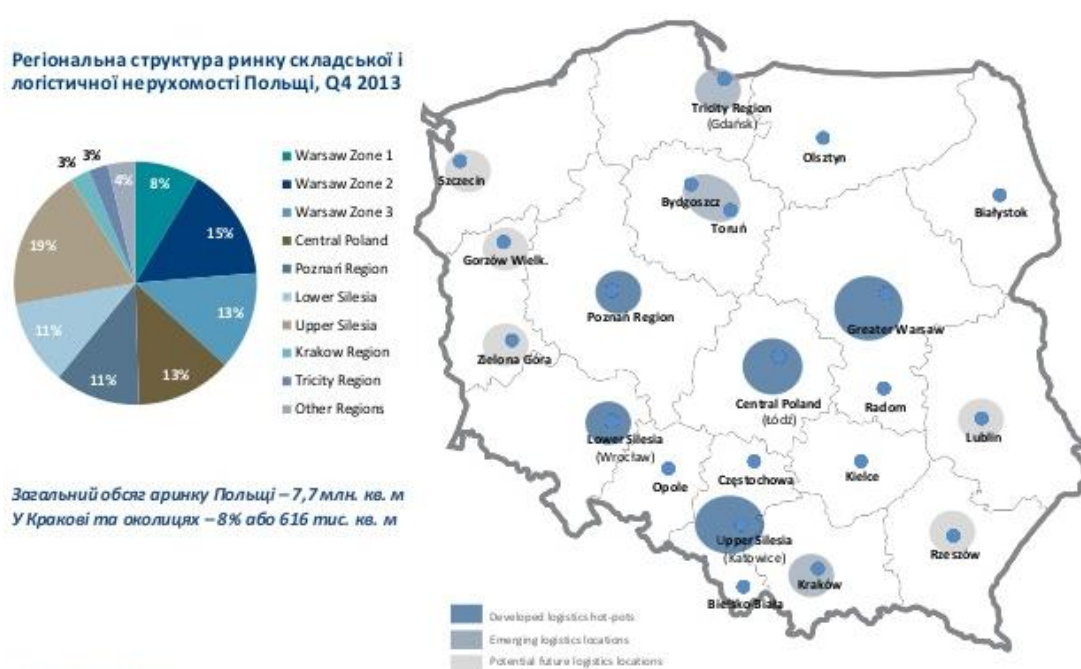


**Рисунок 3.5 – Логістична карта України [14]**

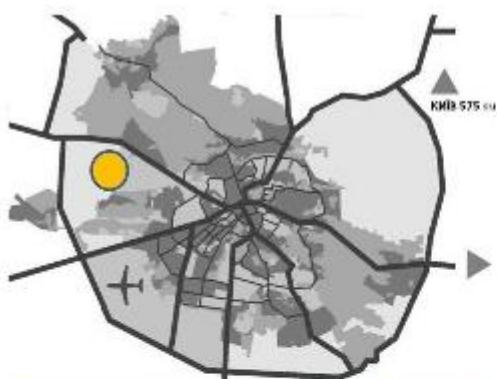
Для порівняння структуру ринку професійної складської логістичної нерухомості Польщі наведено на рисунку 3.6.

Розуміння значення логістичних центрів для розвитку міст, територій та галузей обумовлює активізацію в останні роки діяльності до будівництва

логістичних центрів в Україні. Приклади нових логістичних складських об'єктів в розрізі міст України наведено на рисунках 3.7. і 3.8.



**Рисунок 3.6 – Ринок складської логістичної нерухомості Польщі [14]**



**Індустріальний парк “Рясне-2”**

Ініціатор: Львівська міська рада

Статус: Внесений до реєстру індустріальних парків України

Керуюча компанія, інвестор, девелопер: в переговорах

У складі комплексу передбачається розміщення виробничих об'єктів із супутньою складською, офісною та соціально-побутовою функціями

Площа ділянки: 25 га

Площа складських приміщень (попередні оцінки): 112 000 кв.м

Введення в експлуатацію: індивідуально



**Рисунок 3.7 – Відкриття нових логістичних приміщень в м. Львові**



Складський комплекс класу А  
(фармацевтичного призначення)

м. Одеса  
Локальний девелопер



Площа земельної ділянки:	7 га
Загальна площа об'єкта:	22 000 кв. м
Вакантна складська площа:	10 000 кв.м 6 000 кв.м 4 000 кв.м
Введення в експлуатацію:	листопад 2013 р.

**Рисунок 3.8 – Відкриття нових логістичних приміщень в м. Одесі**

***Логістичні центри виконують такі логістичні функції:***

- транспортування продукції від товаровиробників до місця її зберігання та за потреби – до споживача;
- оформлення товарно–транспортних накладних та інших видів документарного забезпечення операцій купівлі–продажу;
- передскладувальна підготовка продукції – сушіння з метою доведення до кондиційної вологості (для зернових, технічних культур), пакування та ін.;
- складування та зберігання продукції в спеціально обладнаних складських приміщеннях, проведення операцій для забезпечення якості продукції;
- накопичення та формування партій товару для подальшого продажу замовникам ( в т.ч. за ф'ючерсними та форвардними контрактами);
- інформаційно–консультаційне обслуговування товаровиробників про стан ринку продукції, прогноз зміни попиту та пропозиції, цінової політики та ін.;
- виконання функцій з постачання товаровиробників необхідними

матеріально–технічними ресурсами за системою «точно в строк» за оптимальними цінами (ціни виробника, оптові ціни – при організації замовлення великими партіями);

- пошук, залучення та підтримання довгострокових контактів з покупцями продукції, в т. ч. з іноземними.

В загальному вигляді *перелік послуг, що можуть надаватися логістичними центрами* може бути представлений в наступному вигляді: складські послуги; експедиторське обслуговування; навантажувально–розвантажувальні операції; сортування; пакування; комплектація; оренда, лізинг транспортних засобів; скорочення термінів доставки; оперативне планування перевезень; оптимізація транспортних витрат; організація експортних, імпортних та транзитних перевезень; організація інтермодальних перевезень усіх видів вантажу; організація перевезень у переставному сполученні; інформаційне обслуговування упродовж усього шляху переміщення; безперервне спостереження за проходженням вантажів; організація страхування та охорони вантажів; доставка «від дверей до дверей»; контроль якості; сертифікація; маркування; митні послуги; дослідження ринку; ремонтні послуги [13].

Розширення рівня обслуговування товаровиробників ЛЦ проводиться відповідно до загальноприйнятої схеми глибини обслуговування логістичними центрами (табл. 3.7).

Першим етапом розвитку ЛЦ є забезпечення їх роботи на базі 2–го і частково 3–го рівнів – надання традиційних логістичних послуг, а також інформаційно–консультаційне обслуговування, юридична підтримка, документарне обслуговування, а в подальшому – сприяння у залученні інвестицій тощо. Створення таких АЛЦ забезпечить можливість отримання виробниками логістичних послуг від висококваліфікованих спеціалістів, які мають достатні теоретичні знання та практичний досвід виконання логістичних функцій.

## Рівні логістичного обслуговування [15]

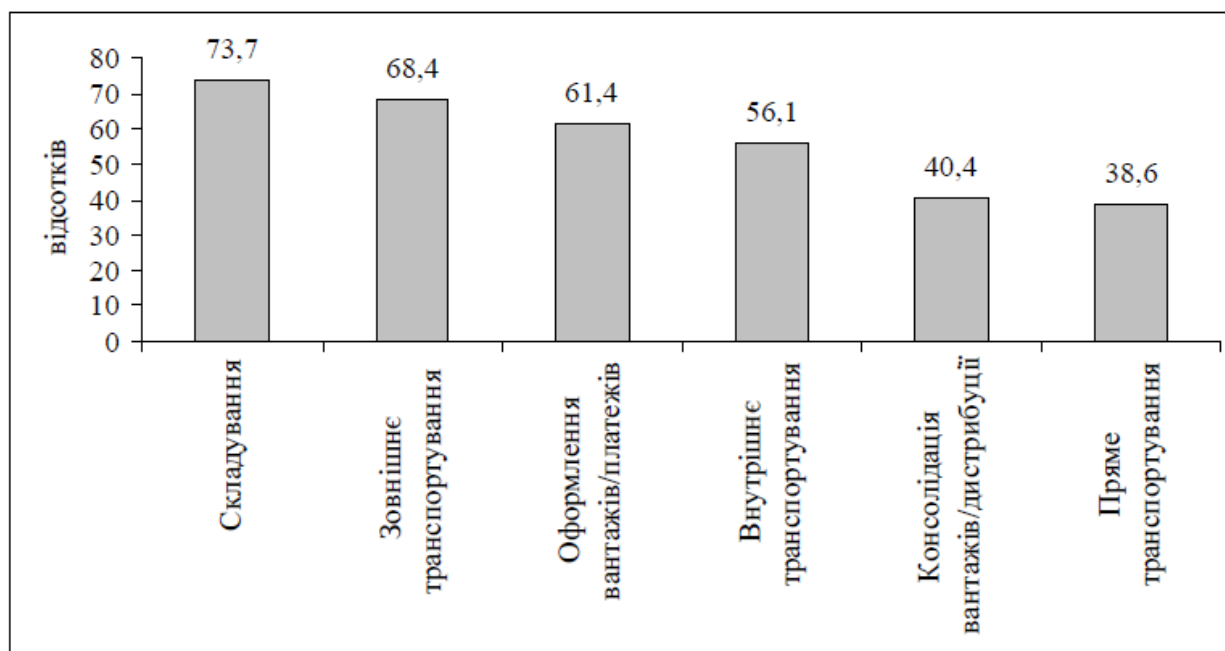
Рівень логістичного обслуговування	Функції
1PL (First Party Logistics)	Усі логістичні операції виконує вантажовласник
2PL (Second Party Logistics)	Надання компаніям традиційних послуг з транспортування й управління складськими приміщеннями
3PL (Third Party Logistics)	Розширення стандартного переліку послуг нестандартними (складування, перевантаження, обробка вантажів, додаткові послуги зі значною доданою вартістю), використання субпідрядників
4PL (Fourth Party Logistics)	Інтеграція всіх компаній, залучених у ланцюг поставок, для вирішення завдань, пов'язаних з управлінням логістичними процесами компанії–клієнта з урахуванням довгострокових цілей
5PL (Fifth Party Logistics)	Управління всіма компонентами, що становлять єдиний ланцюг поставки вантажів, за допомогою електронних засобів інформації

Логістичні центри виконуватимуть контролюючу функцію, приймаючи лише продукцію, що відповідає завчасно визначеним якісним параметрам, стандартам; сприятимуть розподіленню та зменшенню ризиків виробників, пов'язаних із закупівлею неякісних матеріально–технічних ресурсів, порушенням строків поставок тощо.

Отже, логістичні центри звільнять підприємства від виконання непрофільних операцій, сприятимуть підвищенню рівня їх забезпечення необхідними якісними матеріально–технічними ресурсами на момент потреби в них, прискорять рух матеріальних потоків, зокрема доставку готової продукції до споживача, сприятимуть зменшенню транспортно–складських витрат, витрат, пов'язаних із втратами та псуванням продукції, зниженням її якості, виконанню домовленостей та дотриманню строків поставок тощо. Ефективна робота логістичного центру є кроком до підвищення ефективності виробничо–комерційної діяльності підприємств.

Взаємовідносини товаровиробників і АЛЦ доцільно будувати на основі використання аутсорсингу, який передбачає передачу в управління

спеціалізованим фірмам всього процесу бізнесу або його окремих функцій. Аутсорсинг є методом раціоналізації діяльності підприємства, оскільки сприяє концентрації ресурсів на виконанні основних та передачі непрофільних операцій спеціалізованим компаніям. Перелік непрофільних логістичних функцій, що найчастіше, як підтверджує світовий досвід, передаються у виконання іншим компаніям, наведено на рисунку 3.9.



**Рисунок 3.9 – Логістичні функції, які передаються в аутсорсинг [16]**

Аутсорсинг передбачає формування завдання перед логістичними компаніями без конкретизації способу їх досягнення, чим, з одного боку, підвищує потенційну їх ефективність (за рахунок високого професіоналізму виконавців), а з другого – вивільнює час на прийняття управлінських рішень в основній сфері діяльності підприємства.

Тобто логістичному центру передається у виконання комплекс логістичних операцій – з постачання матеріальних ресурсів, складування, транспортування продукції, інформаційно–консультаційного обслуговування та ін. Зазначене сприятиме підвищенню

конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках завдяки скороченню витрат на виробництво та збут продукції, утримання складського господарства (через зменшення потреб у складах), формування й утримання вантажного автопарку, зменшення витрат при транспортуванні. Підвищення кваліфікації виконавців логістичних операцій і відповідно – рівня логістичних послуг вплине на зменшення часу обслуговування та виконання договірних зобов'язань; поліпшення якості управлінських рішень у сфері логістики – через надійне інформаційно–консультаційне обслуговування, кваліфіковану юридичну підтримку та ін.

**Продукт ЛЦ** – це сукупність логістичних послуг, які отримуватимуть підприємства й інші учасники логістичного процесу в певний момент часу та в певному місці.

**Необхідність створення ЛЦ в сучасних умовах зумовлена сукупністю об'єктивних та суб'єктивних чинників, основними з яких є:**

- зростання конкуренції на ринку, що ставить завдання пошуку шляхів зниження собівартості продукції, покращення її якості;

- підвищення ефективності виробничо–збутової діяльності сприятиме зростанню рівня спеціалізації товаровиробників та передачі (на основі аутсорсингу) логістичних функцій до виконання спеціалізованим структурам, спеціалісти яких мають відповідну кваліфікацію, теоретичний та практичний рівень підготовки;

- відсутність спеціалістів і логістичних підрозділів у підприємствах за наявності тенденції до збільшення обсягів виробництва продукції формує потребу в широкій мережі логістичних послуг, які надаватимуть спеціалізовані підприємства.

Одним з найсуттєвіших питань щодо будівництва ЛЦ є визначення типу підприємства та умов інвестування будівельно–монтажних робіт, техніко–технологічного його оснащення. Щодо типу підприємства, то при виборі організаційно–правових форм, на нашу думку, необхідно зосередити увагу на тих, які передбачають пайову участь усіх зацікавлених сторін у

створенні ЛЦ та організацію управління ним із залученням представників усіх сторін. Для цього доцільно використовувати європейську модель логістичного центру, зокрема німецьку.

Німецька модель будівництва логістичних центрів передбачає вагому державну підтримку на всіх рівнях, в т. ч. через низку федеральних законів і законів федеральних земель; інвестування з федерального бюджету, бюджетів федеральних земель і з місцевих бюджетів, дотації бюджетам федеральних земель, цільові дотації та кредитування конкретних інвестиційних проектів. Інвесторами будівництва логістичних центрів виступає широке коло учасників, зокрема зацікавлені в логістичних послугах; транспортні компанії; суб'єкти, що утворюють об'єднання з приватним капіталом; бюджетні кошти і цільові фонди федеральних земель; програми та федеральні фонди, спрямовані на розвиток інфраструктури; дотації міст і регіонів; дотації та програми ЄС. Також можливе залучення кредитів банків [17].

Логістичними центрами управляють наглядові органи, які створюються різними компаніями – учасниками проекту: інвесторами й інвестиційними консорціумами; компаніями з розвитку; асоціаціями та спілками. Причому державний сектор бере участь як на етапі планування, так і на етапі реалізації інвестицій у розвиток логістичних центрів [18].

Процес створення логістичного центру схематично показано на рисунку 3.10.

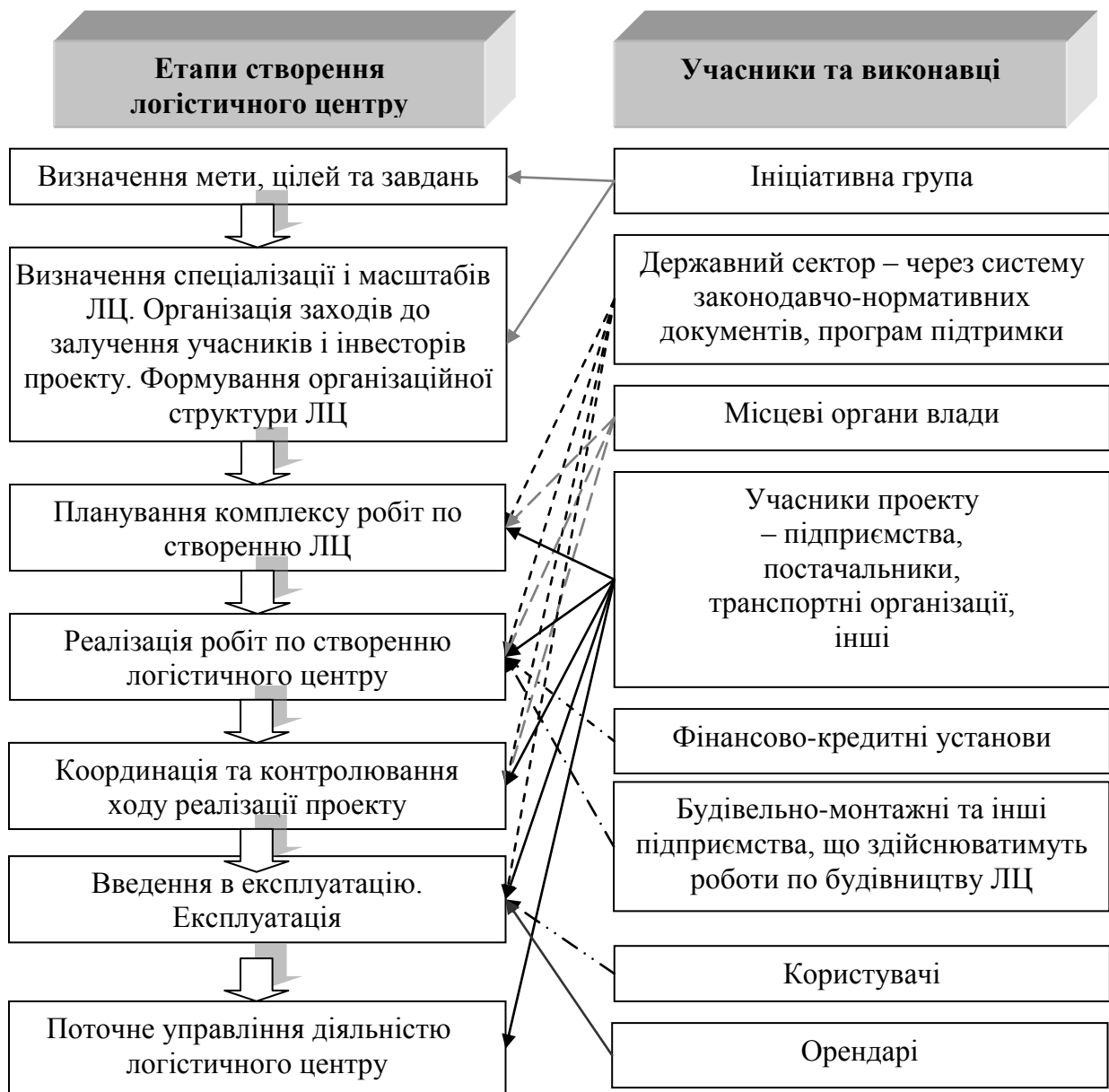
***Місією створення логістичного центру є*** сприяння підвищенню ефективності та конкурентоспроможності товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках шляхом надання висококваліфікованими спеціалістами логістичних послуг, що передбачають максимальне зменшення витрат коштів і часу на організацію руху матеріально–товарних та інформаційних потоків до споживачів.

***Досягнення вказаної місії можливе при вирішенні таких завдань:***

- сприяння та стимулювання розвитку інженерно–технічної



інфраструктури місцевості, що формуватиме умови для ефективної діяльності з надання комплексу логістичних послуг;



**Рисунок 3.10 – Етапи створення логістичного центру [7, 9]**

- організація підбору висококваліфікованих спеціалістів у галузі логістичної діяльності, обізнаних з особливостями виробничо-збутового процесу;

- налагодження стійких інтеграційних зв'язків із постачальниками матеріально-технічних ресурсів, пошук покупців, зацікавлених у придбанні продукції;

- формування транспортно–складського господарства, що надаватиме послуги товаровиробникам у перевезенні та зберіганні продукції з мінімальними втратами при транспортуванні та збереженні її якісних характеристик;

- підвищення рівня поінформованості товаровиробників про переваги аутсорсингу логістичних послуг спеціалізованим структурам;

- формування інформаційної бази, де накопичуватимуть дані про стан і тенденції розвитку ринку, динаміку попиту, пропозиції, цін та ін. Створення баз даних постачальників, покупців, транспортних компаній дозволить зменшити витрати часу на пошук та організацію логістичного обслуговування виробників.

На наступному етапі після визначення переліку учасників логістичного центру та масштабів його діяльності розподіляють повноваження та формують організаційну структуру управління. Вона покликана забезпечити надання високоякісних логістичних послуг як учасникам логістичного центру, так і іншим зацікавленим особам – користувачам – та сприяти розширенню попиту на транспортно–складські й інші логістичні послуги.

Вищим органом управління ЛЦ (за умови створення його у формі господарського товариства) є загальні збори, у проведенні яких мають брати участь всі його члени. Оперативне управління ЛЦ здійснюватиметься правлінням на чолі з головою. До правління пропонується включати представників усіх груп членів–учасників ЛЦ. Такий спосіб формування правління дасть змогу задовольняти інтереси всіх категорій товаровиробників, а отже – організувати роботу ЛЦ таким чином, щоб сприяти підвищенню конкурентоспроможності й ефективності діяльності виробників.

Маркетинговий відділ посідатиме провідне місце в діяльності центру, на його працівників буде покладено виконання функцій з просування та формування позитивного іміджу АЛЦ, налагодження й підтримки

взаємозв'язків із партнерами, контрагентами, органами влади, що сприятиме реалізації основної мети центру, а також маркетингових досліджень з метою збору й подальшої обробки інформації про стан ринку, динаміку попиту і пропозиції тощо.

Важливим завданням фахівців відділу маркетингу є формування електронної інформаційної системи, де всі учасники ЛЦ зможуть отримувати оперативну інформацію про основні показники роботи центру, наявну пропозицію продукції, ціни реалізації, обсяги замовлення та інші дані. Формування такої системи забезпечує прозорість роботи ЛЦ та створює умови для підвищення оперативності й ефективності логістичних послуг. Від постачальників, транспортних компаній, покупців, інших партнерів до електронної інформаційної системи надходять пропозиції щодо поставок матеріально-технічних ресурсів для виробництва, обсягів замовлення продукції. У свою чергу виробники отримуватимуть дані про попит на окремі види продукції, величину партій, умови закупівель та розмішуватимуть інформацію про пропозицію продукції, її якісні показники, ціну пропозиції та ін. Проте, щоб така електронна інформаційна система працювала має бути налагоджена система комунікацій (зв'язку, мережа Інтернет тощо). Отже, слід вирішити не тільки питання будівництва ЛЦ та дорожньо-транспортної інфраструктури, а й розвитку комунікаційних мереж. Для цього пропонується залучати як учасників ЛЦ, так і органи влади, інші підприємства, громаду – адже всі вони зацікавлені в налагодженні якісного зв'язку й оперативного доступ до інформації.

Основні підрозділи ЛЦ поділяються на функціональні, технічні та виробничі. До перших належатиме логістичний відділ, що являтиме собою мережу офісних приміщень, в яких здійснюватиметься інформаційно-консалтингове обслуговування клієнтів, оформлення документації, надання юридичних та інших послуг з проведення логістичних операцій. Технічні підрозділи – транспортне господарство – забезпечуватимуть організацію перевезень продукції від місця її виробництва (зберігання) до споживача.

Виробничі підрозділи займатимуться зберіганням продукції, провадитимуть оцінку її якості тощо. Перелік основних логістичних підрозділів визначається відповідно до спеціалізації центру, масштабів його роботи, переліку логістичних функцій для задоволення потреб учасників і клієнтів.

На практиці, формами інтеграції підприємств у складі логістичних центрів є фінансово–промислові групи, концерни, синдикати, пули, консорціуми, асоціації, альянси, холдинги. Однак, за дослідженнями Ширяєвої Л.В., Козеренко І.А., найбільш раціональними є об'єднання у формі концернів або асоціації [15].

*Особливостями розміщення логістичних центрів є їх будівництво за межами населених пунктів поблизу великих транспортних вузлів або магістралей (доріг державного та міжнародного значення, портів, залізничних станцій та ін.). Також проекти з будівництва ЛЦ повинні враховувати природно–кліматичні, географічні особливості місцевості, наявну інфраструктуру регіону, рівень інженерно–технічного забезпечення, віддаленість підприємств та умови транспортного сполучення з ними за різних погодних умов та пори року. На розташування ЛЦ впливають такі фактори, як сприйняття їх оточуючим середовищем, зокрема органами місцевої влади, суспільства, іншими суб'єктами до проекту створення ЛЦ, величина прямих та опосередкованих витрат при будівництві його в певному місці, загальний стан конкурентного середовища, позитивні чинники та потенційні загрози розширенню й розвитку логістичного центру в майбутньому.*

Для обґрунтування розміщення логістичного центру пропонується використати геомаркетинговий підхід, який дає змогу візуально проаналізувати просторові показники об'єкта, різні аспекти його минулої, поточної й майбутньої діяльності, включаючи інфраструктуру й конкурентне середовище [16, 17].

ЛЦ можуть мати різні масштаби відповідно до зони обслуговування, орієнтації на основні транспортні шляхи та ін. на підставі узагальнення

можливих характерних рис ЛЦ розроблено їх класифікацію.

### ***Класифікація логістичних центрів***

*За джерелами інвестування:*

- за власні кошти учасників–інвесторів ЛЦ;
- за кошти учасників–інвесторів та з залученням кредитних ресурсів;
- з використанням іноземного капіталу;
- за рахунок державного фінансування (часткового або повного).

*За типом будівництва:*

- нове будівництво на вільній ділянці, що включатиме зведення транспортно–складських споруд, офісних та інших приміщень, інженерно–комунікаційних споруд та інших будівель і споруд, необхідних для діяльності ЛЦ;
- реконструкція наявних на земельній ділянці споруд і приміщень та будівництво інших об'єктів, необхідних для повноцінного функціонування ЛЦ;
- реконструкція та модернізація наявних потужностей складського, офісного та іншого призначення (таке будівництво АЛЦ можливе здійснювати на базі великого підприємства, що має розвинуту інженерно–технічну інфраструктуру, складські приміщення та майданчики, а також споруди, які можна переобладнати для виконання логістичних функцій).

*За типом власності на земельну ділянку:*

- на орендованій ділянці,
- на ділянці, придбаній (отриманій як пайовий внесок або в інший спосіб) у власність;
- змішана форма власності (поєднання приватної та/або державної форм та/або оренди в будь–якому співвідношенні).

*Залежно від зони (масштабів) обслуговування:*

- районного значення – для обслуговування виробників району;

- міжрайонного значення – для обслуговування виробників кількох районів;
- обласного значення – для обслуговування виробників області;
- регіонального, державного, міжнародного значення – є формами об'єднань, до яких можуть входити логістичні центри нижчих рівнів, поєднуючи їх загальною системою інформаційно–консультаційного забезпечення, та для реалізації цілей економіки країни.

Такі ЛЦ сприятимуть також формуванню логістичної мережі країни, зокрема розвитку інженерно–технічного забезпечення територій. Логістичні центри обласного, регіонального та державного рівнів можна створювати у вигляді кластерів, що забезпечить налагодження тісних взаємозв'язків зі сферою постачання, переробною промисловістю тощо.

*Залежно від повноти логістичних послуг, що надаватимуться:*

- лише транспортно–складські послуги;
- повний перелік основних логістичних послуг (логістика постачання, складування, транспортна, збуту та інформаційно–консультаційне забезпечення товаровиробників);
- розширений перелік логістичних послуг (основні логістичні послуги + додаткові послуги, яких потребують учасники ЛЦ).

*Залежно від принципу розміщення ЛЦ:*

- з орієнтацією на найближче розміщення до транспортних вузлів (залізничних, водних та ін.) та магістралей (автомагістралей державного, міжнародного значення);
- за умов оптимальної досяжності до всіх учасників АЛЦ;
- враховуючи наявність існуючих будівель та споруд, необхідних для функціонування ЛЦ;
- враховуючи спеціалізацію й технологічні особливості перевезення і зберігання продукції, віддаленість від пунктів переробки;
- інші принципи розміщення, визначені зацікавленими особами – учасниками ЛЦ.

*Залежно від рівня спеціалізації:*

- вузької спеціалізації – орієнтовані на обслуговування товаровиробників, які займаються виробництвом певних продукцій;
- комбіновані – орієнтовані на обслуговування товаровиробників, які мають середній рівень спеціалізації та займаються виробництвом продукції різних груп;
- комплексні, орієнтовані на максимальне охоплення потреб учасників ЛЦ (але враховуючи зональну спеціалізацію місця його розташування).

*За масштабом:*

- малі – з кількістю учасників–інвесторів до 50 осіб;
- середні – з кількістю учасників–інвесторів від 50 до 100 осіб;
- великі – з кількістю учасників–інвесторів понад 100 осіб.

*Враховуючи типи залученого транспорту [18]:*

відкритий – складається з комплексу споруд, які мають зв'язок з усіма типами комунікації: дорожньою інфраструктурою, аеропортом, залізницею, морським або річковим портом;

закритий – операційні відділи закритого логістичного центру знаходяться в комплексі будівель, які обмежені певною перевантажувально–транспортною поверхнею і мають зв'язок з дорогами загального використання, а можливо із залізницею. Інколи вони мають вихід до водної мережі, портів або ж зв'язок з аеропортом.

***Для забезпечення ефективної роботи логістичний центр пропонується організувати дотримуючи таких принципів:***

- направленість на зростання конкурентоспроможності підприємств через зменшення виробничо–збутових витрат, втрат при зберіганні та транспортуванні, підвищення якості продукції, поінформованості товаровиробників;
- діяльність на основі добросовісної конкуренції;
- збереження юридичної самостійності всіх учасників логістичного

центру та забезпечення добровільності прийняття ними рішень щодо входу та виходу з об'єднання;

- однаковий доступ усіх учасників ЛЦ до логістичних послуг, інформаційно–консультаційного обслуговування, черговості виконання замовлень;

- самостійність у прийнятті учасниками управлінських рішень щодо їх виробничої діяльності та спільне вирішення ними стратегічних питань розвитку ЛЦ;

- розвиток інтеграційних процесів з метою налагодження тісних і довгострокових відносин з партнерами;

- розвиток співробітництва з провідними вітчизняними та іноземними компаніями, що працюють у галузі логістичних послуг;

- розширення переліку та підвищення якості логістичних послуг, що пропонуватимуться учасникам і клієнтам ЛЦ на основі договірних відносин;

- єдність стратегічних і тактичних цілей та завдань усіх учасників логістичного ланцюга, сформованого у межах ЛЦ – спрямованість на максимальне зменшення витрат коштів і часу при організації руху матеріально–товарних та інформаційних потоків до їхніх споживачів;

- сприяння підвищенню рівня автоматизації процесів збору та обробки інформації з метою більшої оперативності інформаційного обслуговування учасників і клієнтів;

- забезпечення уніфікації та стандартизації документації, організації електронного документообігу – відчутно впливає на швидкість та якість оформлення операцій з переміщення матеріальних потоків;

- сприяння збереженню культурних традицій та одночасний розвиток територій, в т.ч. сільських на основі сучасних екотехнологій, соціально–культурний розвиток села.

Діяльність логістичного центру на основі таких принципів сприятиме забезпеченню його стратегічної конкурентоспроможності та здатності досягати основної мети.



Узагальнюючи дослідження світового та вітчизняного досвіду щодо розвитку логістичної інфраструктури та його вузлового елементу – логістичних центрів, нами визначено основні складові, що сприятимуть активному й ефективному розвитку логістичних центрів в Україні:

- удосконалення законодавчо–нормативної бази щодо розвитку логістичної діяльності та сприяння державних і місцевих органів реалізації логістичного підходу в підприємствах;

- організація навчально–методичних семінарів для керівників і менеджменту підприємств, інших товаровиробників щодо підвищення рівня поінформованості в перевагах використання логістичного підходу у виробничо–збутовій діяльності та ролі аутсорсингу для поглиблення основної їх спеціалізації;

- розроблення національних програм підтримки розвитку логістичних центрів та логістичної інфраструктури;

- включення до програм підготовки у державних вищих навчальних закладах фахівців з логістики та забезпечення державного фінансування даного напрямку;

- розвиток конкуренції на ринку логістичних послуг, що сприятиме підвищенню якості останніх та рівня обслуговування суб'єктів економіки;

- створення електронної державної інформаційної бази, яка міститиме інформацію про стан та тенденції ринку, прогнози попиту і пропозиції продукції, цінову динаміку, перелік товаровиробників відповідно до їх спеціалізації, постачальників матеріально–технічних ресурсів, державне замовлення, програми державної підтримки та інше. Участь у формуванні такої бази даних повинні брати як товаровиробники, так і інші суб'єкти, потенційні покупці продукції. Як результат, дозволить врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін [19];

- сприяння розвитку міжнародного співробітництва з метою залучення досвіду іноземних компаній щодо створення та функціонування логістичних центрів і ведення бізнесу;

- формування позитивного політичного та економічного середовища щодо розвитку інвестиційної діяльності у створенні логістичної інфраструктури;

- сприяння розвитку кредитування будівництва логістичних центрів та інфраструктури місцевості, в т.ч. сільської, на довгостроковий період за пільговими відсотковими ставками.

### ***Питання до теми:***

1. Що таке логістика ? Дайте визначення логістики.
2. Наведіть сучасне тлумачення логістики.
3. Вкажіть сутність та значення логістичної інфраструктури.
4. Назвіть періоди розвитку логістики.
5. Перелічіть етапи руху матеріального потоку .
6. Опишіть особливості взаємодії учасників логістичної інфраструктури.
7. Вкажіть сутність, значення та наведіть визначення логістичного центру.
8. Вкажіть логістичні функції, які виконують логістичні центри.
9. Наведіть основні рівні логістичного обслуговування.
10. Приведіть класифікацію логістичних центрів.

### **Список літератури:**

1. Гордон М. П. Терминалы управляют товародвижением / М. П. Гордон // РИСК. – 1995. – № 4. – С. 19 – 24.
2. Елисеев Е. Логистика, покорившая мир. Новая концепция руководства предприятиями / Е. Елисеев // Маркетолог. – 2000. – № 9. – С. 12 – 13.
3. Логистика. Полный курс МВА / [ В. В. Дыбская, В. И. Сергеев и др. ] – М. : Эксмо, 2008. – 944 с.
4. Заборська Н. К. Основи логістики: навчальний посібник / Н. К. Заборська, Л. Е. Жуковська – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 216 с.

5. Фролова Л. В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством / Л. В. Фролова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. – 322 с.
6. Економіка логістичних систем : [монографія] / [Васелевський М., Білик І., Дейнега О. та ін.] ; за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. – Л. : Вид. Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.
7. Ажаман І. А. Науково–економічне забезпечення розвитку промислового і цивільного будівництва в сільській місцевості: монографія / І. А. Ажаман. – Одеса: Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2016. – 392 с.
8. Ажаман І. А. Логістичний підхід у підвищенні конкуренто–спроможності аграрної сфери / І. А. Ажаман // Конкуренентоспроможність підприємств в умовах ринкової економіки. – у 3–х т. – Т. 3 : Галузеві особливості конкурентоспроможності в умовах глобалізації : монографія / [Т. Л. Мостенська, В. Я. Омельченко, О. О. Краснокуцький та ін.] ; за ред. О. В. Захарченка, М. А. Зайця, В. С. Ніценка. – Одеса : ВМВ, 2015. – С. 281–299.
9. Ажаман І. А. Формування та розвиток аграрних логістичних центрів / І. А. Ажаман // Агросвіт. – 2014. – № 10. – С. 7–11.
10. Тюрина Н.В. Логістика . Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pidruchniki.com/67986/logistika/logistika>
11. Смирнов І. Г. Логістична інфраструктура АПК: теорія та практика / І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева // Агроінком. – 2003. – № 5–6. – С. 24 – 27.
12. Комарницький І. М. Регіональна політика організаційно–економічної підтримки малих підприємств: Монографія. / Комарницький І. М. – Львів, 2003. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.disslib.org/rehionalna-polityka-orhanizatsiyno-ekonomichnoyi-pidtrymky-rozvytku-malykh.html>
13. Комарницький І. М. Механізми формування логістичних центрів / І.М. Комарницький, Н.С. Питуляк, І.В. Когут [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35026/1/34\\_190-196.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35026/1/34_190-196.pdf)

14. Перспективи розвитку офісної та логістичної нерухомості в регіонах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.slideshare.net/HD-Partners/ss-32813988>

15. Ширяєва Л. В. Перспективи розвитку логістичних центрів в Україні на основі Європейської та Азіатської моделей / Л. В. Ширяєва, І. А. Козеренко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2011. – № 4 (146).– С. 74–81.

16. Транспортно–логістические центры: зарубежный опыт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.elc-ua.com/ru/news/60>.

17. Мороз О. Д. Досвід Німеччини у створенні регіональних логістичних центрів / О. Д. Мороз // Економічні науки. Серія „Регіональна економіка». – 2008. – Вип. 5 (17). – Ч.4. – С. 398 – 404.

18. Полякова О. М. Передумови форсування мережі мультимодальних транспортно–логістичних центрів в Україні / О. М. Полякова, І. В.Соломніков // Вісник економіки і промисловості. – 2011. – № 34.– С. 217 – 222.

19. Ширяєва Л. В. Форми та види взаємодії учасників логістичного ланцюжку з логістичним центром / Л. В. Ширяєва, І. А. Козеренко // Вісник ХНУ. – 2010. – № 6. Т.3. – С. 133–136.

## 4 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ

### 4.1 Конкурентне середовище підприємства

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі.

*Конкурентне середовище підприємства* – це ринкове оточення підприємства, представлене суб'єктами господарювання, що спеціалізуються на виготовленні аналогічної продукції (наданні послуг, виконанні робіт) і мають вагомі конкурентні позиції, тобто є для підприємства конкурентами.

Згідно класичної моделі *конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил, як:*

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, і що є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торгівельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

З–поміж всіх конкурентних сил найбільший вплив здійснює конкуренція серед організацій однієї галузі. Кожна з конкуруючих фірм виробників різних версій одного і того ж товару або послуги даної ринкової ніші, здійснюючи діяльність, прагне зміцнити та розширити свої позиції на ринку.

*Основними рисами такої міжфірмової конкурентної боротьби є:*

- боротьба за більш вигідну ринкову позицію;
- конкурентні стратегії, які фірми–суперники можуть сформува­ти та шляхи, які вони можуть знайти для реалізації стратегій різні;
- нові конкурентні умови можуть прийматися час від часу одним або багатьма суперникам; частота змін залежить від ринкового успіху, а тривалість конкурентних зусиль – від стратегії фірм–суперників;
- міжфірмове суперництво приносить одним фірмам успіх, іншим – поразку.

*Конкуренція з боку товарів, які виробляють фірми інших галузей, які є заміниками та конкурентні з точки зору ціни.*

При розробці стратегій підприємства зобов'язані враховувати замітники, що виступають як сила, що визначає цінову політику підприємства, політику в області оновлення продукції.

Найбільшої уваги потребують товари–замінники, що є чутливими до тенденцій, які поліпшують їх ціново–якісне протистояння з галузевим товаром та ті, що виробляються в галузях, які забезпечують найбільші прибутки.

*Загроза появи в галузі нових конкурентів.* Поява нових конкурентів приводить до перерозподілу (зменшення) часток ринку підприємств галузі, що тягне за собою загострення конкуренції і, як наслідок – зменшення цін і зниження рентабельності. Серйозність такої загрози залежить від двох факторів: рівня «вхідного бар'єру» в галузь (сукупності економічних, технічних і організаційних умов для створення нового виробництва) і реакції діючих підприємств на появу нових конкурентів.

Бар'єри, що перешкоджають входженню в галузь:

- виробничий ефект масштабу (мінімальні витрати на виробництво конкретного товару досягаються при певному (оптимальному) обсязі його випуску; якщо його не досягнуто, конкурент зазнає додаткових витрат, які знижують його конкурентоспроможність);

– уподобання споживачів (споживачі зазвичай вибирають товари відомих фірм, що для компаній, які входять на ринок, вимагає додаткових витрат на рекламу товару, просування, поліпшення сервісу, нових гарантій, зниження цін, що зменшує прибутковість);

– значна потреба в капіталі (капітал потрібен не тільки для організації діяльності, й для поточної роботи (оплата праці працівників, придбання сировини, матеріалів та ін.); чим більший капітал необхідно, тим менше бажаючих взятися за нову справу, освоїти новий ринок);

– доступ до каналів розподілу (в існуючих організаціях склалися канали розподілу, відносини з дилерами, тому новачок має створювати все знову чи передбачити кращі умови для розповсюджувачів товару, що вимагає підвищених витрат);

– складність доступу до виробничого досвіду і секретів виробництва (старі підприємства накопичили досвід виробництва продукції, використовує «ноу-хау»; порівняно з ними новачок потрапляє в невігідні умови);

– переваги вже діючих підприємств, які забезпечують їм нижчі витрати виробництва (переваги розташування підприємства, доступ до найкращих чи більш дешевих джерел ресурсів, зв'язки з науковими організаціями тощо);

– державна політика регулювання (державні органи можуть ускладнити діяльність нового підприємства на ринку, вводячи жорсткі вимоги з охорони довкілля або будь-яким іншим чином);

– консерватизм існуючої системи поставок (нове підприємство повинне сплатити певну ціну за переорієнтацією існуючої системи поставок на себе, що на практиці означає створення сприятливих умов поставок, що збільшує собівартість і ціну кінцевої продукції);

– фактори, які визначають високий рівень собівартості у підприємств, що входять у галузь і не пов'язані з масштабом виробництва

(висока захищеність сучасних технологій, які використовуються в галузі, патентами, ліцензіями та іншими виключними правами; утруднений доступ до сировини, що використовується; зайнятість найбільш вигідних з точки зору ринкової кон'юнктури географічних регіонів; високі професійні навички і кваліфікація, які необхідні для виробництва галузевої продукції).

*Економічні можливості та торгові здібності постачальників.*

Постачальники впливають на конкурентну боротьбу за допомогою двох засобів: ціни і якості товарів, що постачаються. Умови, за яких цей вплив відчутно збільшує інтенсивність конкуренції зводиться до наступних обставин:

- невелика кількість постачальників, яка має можливість визначати політику поставок, вибирати найбільш вигідні позиції постачання, відмовити небажаним клієнтам;

- галузь споживає незначну частину продукції, яку виробляють постачальники і тому зміна цін на дану продукцію не суттєво впливає на собівартість і ціну кінцевих виробів, які виробляються в галузі;

- продукція, яку постачають, відіграє важливу роль в кінцевому виробі, який випускається споживачем; ця обставина закріплює залежність споживача від постачальника;

- відсутність ефективних замінників продукції, що постачається, зменшує можливість вибору і зменшує рівень вимог за характеристиками виробів, що постачаються;

- висока ступінь диференціації продукції є наслідком високого рівня спеціалізації, що ускладнює для споживача пошук інших постачальників аналогічної продукції;

*Економічні можливості та торгові здібності покупців.* Покупці у свою чергу впливають на силу конкуренції галузі. Конкуренція з боку покупців виражається у: тиску на ціни з метою їх зниження; вимогах більш високої якості продукції; вимогах кращого обслуговування. Споживачі



зіштовхують інтереси підприємств, що конкурують між собою, за допомогою спеціальних засобів впливу на ринок. Вплив кожної важливої групи покупців залежить від певних характеристик ринкового становища цієї групи та відносної важливості обсягу закупок на ринку порівняно із загальним бізнесом.

**Ринкова частка фірми** відображає найбільш важливі результати конкурентної боротьби, фіксуючи ступінь домінування фірми на ринку, її можливості впливати на і структуру попиту та пропозиції, ціни і динаміку ринку в цілому.

Частка ринку може бути розрахована різними способами: частка ринку за обсягом; частка ринку у вартісному виразі; відносна частка ринку; частка ринку відносно лідера. Найбільш відомими показниками частки ринку й інтенсивності конкуренції є:

*Індекс концентрації:*

$$CR_i = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (4.1)$$

де  $CR_i$  – індекс концентрації певної кількості (п) підприємств,

%;  $q_i$  – частка продажу  $i$ -го підприємства, %

Значення  $CR_3$  для трьох найбільших підприємств означає:  $CR_3 < 45\%$  – ринок концентрований;  $45\% < CR_3 < 70\%$  – ринок помірно концентрований;  $CR_3 > 70\%$  – ринок висококонцентрований.

*Індекс Херфіндаля:*

$$I_H = \sum Di^2 \text{ або } I_h = 1000 * Di^2, \quad (4.2)$$

за  $Di = OP_i / OP, i=1...n$

де  $Di$  – це частка  $i$ -го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції даного асортименту.

Показник дає можливість оцінити розподіл ринкових часток за допомогою суми квадратів ринкових часток конкурентів. Значення індексу

Херфіндаля збільшується по мірі зростання концентрації в галузі і досягає 1 при чистій монополії. В галузі, де діють 100 рівноправних підприємств з рівними частками,  $I_H = 0,01$ .

*Індекс Херфіндаля–Хіршмана:*

$$I_{HH} = \sum_{i=1}^m q_i^2, \quad (4.3)$$

де  $I_{HH}$  – індекс Херфіндаля – Хіршмана, коеф.;  $q_i$  – частка продажу кожного з  $m$  підприємств галузі,  $i = 1, \dots, m$

Для модифікованого індексу суми квадратів часток розраховуються лише для перших 50 найбільших підприємств, які працюють на ринку, що аналізується. Якщо його значення перевищує 0,18, йдеться про низьку інтенсивність конкуренції та про високу концентрацію ринку, що вимагає втручання держави для нормалізації ситуації на ринку. Проте,  $I_{HH}$  не враховує ранги підприємств за ринковими частками.

*Чотирьох частковий показник концентрації:*

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (4.4)$$

де  $OP$  – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грн.;  $OP_i$  – обсяг реалізації  $i$ - того підприємства, тис. грн.;  $OP_1 = \max\{OP_i\}$  для всіх  $i=1, \dots, n$ ;  $OP_2 = \max\{OP_i\}$  для всіх  $i=1, \dots, (n-1)$ ;  $OP_3 = \max\{OP_i, OP_j\}$  для всіх  $i=1, \dots, (n-2)$ ;  $OP_4 = \max\{OP_i, OP_j, OP_k\}$  для всіх  $i=1, \dots, (n-3)$ ;  $n$  – загальна кількість підприємств, які реалізують максимальні обсяги продукції у загальній кількості реалізації продукції на даному ринку.

Показник являє собою загальну частку 4-х перших підприємств ринку, що реалізують максимальний обсяг продукції в загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку. Дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку та є величиною, оберненою до інтенсивності конкуренції. Суттєвий недолік показника – нечутливість до різних варіантів розподілу часток між конкурентами. Наприклад,  $CR_4$  буде однаковим і буде

дорівнювати 0,8 у двох різних ситуаціях: 1) одне підприємство контролює 77% ринку, а інші три по 1-му %; 2) чотири рівно потужні підприємства володіють по 20% ринку.

В результаті розрахунків виявляються ті фірми, які представляють собою особливу небезпеку як конкуренти і відносно яких розробляються спеціальні стратегії і форми економічної поведінки.

Необхідною передумовою розробки дієвої конкурентної стратегії підприємства, визначення найбільш ефективних напрямків інвестування виступає проведення аналізу галузі. **Галузь** – сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо–господарської діяльності і конкурують за споживачів між собою.

Етапами аналізу галузі є:

- 1. Відбір і розрахунок основних економічних показників (параметрів), які найбільш повно характеризують галузь;*
- 2. Визначення конкурентних сил, що діють у галузі, і їх впливу на ситуацію, проведення конкурентного аналізу ( конкурентний аналіз );*
- 3. Виявлення чинників, рушійних сил, які викликають зміни в структурі конкурентних сил у галузі;*
- 4. Визначення підприємств, які мають найсильніші і найслабкіші конкурентні позиції у галузі;*
- 5. Прогнозування найбільш імовірних кроків стратегічних конкурентів;*
- 6. Визначення ключових факторів успіху підприємства (КФУ) у конкурентній боротьбі;*
- 7. Прийняття остаточного рішення щодо прибутковості і привабливості галузі.*

## **4.2 Визначення потенціалу конкурентоспроможності підприємства**

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства є комплексною характеристикою та важливим показником конкурентних переваг у ринкових умовах.

**Конкурентоспроможність потенціалу підприємства** є економічною категорією, що надає порівняльну характеристику й відображає рівень переваги показників використання ресурсів підприємства за певний проміжок часу відносно аналогічних показників конкурентних підприємств.

**Зовнішні фактори** формування конкурентоспроможності потенціалу – це мікросередовище та макросередовище підприємства.

**Мікросередовище підприємства** – це стан підприємства, споживачі, конкуренти, постачальники.

Макросередовище підприємства – це стан економічних, міжнародних, інформаційних, технічних, політичних, правових, екологічних та соціальних факторів.

**Внутрішні фактори** формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства складають ресурси, організація, стратегії, менеджмент та виробництво.

Фактори формування конкурентоспроможності потенціалу підприємства є елементами ринкового механізму, що дозволяє зрівноважити попит і пропозицію, скоординувати, узгодити поведінку суб'єктів ринку, а також є рушійною силою розвитку економічної системи.

Концепція міжнародної конкурентоспроможності базується на системі оцінок порівняльних переваг національних економік за складним переліком індикаторів, що більш–менш повно відображують вплив ключових факторів на різні сторони економічної діяльності на макrorівні та

мікрорівн. Конкурентоспроможність враховує ефект взаємодії всіх складових елементів потенціалу, реально оцінює фактори її формування на міжнародному ринку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства в умовах глобалізації визначає, що країни стають не просто взаємозалежними з причини формування системи міжнародного інтегрованого виробництва, а й більш вразливими щодо впливу конкурентної боротьби. Виграш від глобалізації розподіляється далеко не рівномірно між країнами та виробниками.

Система спостереження за конкурентоспроможністю потенціалу підприємства створює цілісний комплекс взаємопов'язаних компонентів, представлений індикаторами оцінки конкурентоспроможності потенціалу, що входять до системи оцінок порівняльних переваг національних економік у глобальному просторі.

Індикатори оцінки конкурентоспроможності потенціалу визначають оцінні критерії, що показують вплив факторів її формування на різні сторони виробничо-господарчої діяльності підприємства та відображають тенденції світового ринкового середовища.

В умовах глобального ринку процеси інвестування супроводжуються інвестиційними проектами потенціалу підприємств. Зокрема, економічною основою взаємодії банків і підприємств має стати оцінка факторів формування конкурентоспроможності потенціалу для обґрунтування інвестиційного забезпечення в умовах корпоративного управління.

Конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією. Вони виникають тоді і там, де виникає і розвивається конкуренція. Наведені інтерпретації конкурентних переваг (табл. 4.1) відображають достатньо різні підходи щодо використання того або іншого визначення терміну.

*Конкурентні переваги* є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, яке можна виміряти економічними показниками (додатковий

прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей – це факт, який фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою і результатом господарської діяльності.

**Таблиця 4.1**

**Економічний зміст категорії «конкурентні переваги»**

Вчені	Визначення
М. М. Мартиненко під конкурентними перевагами вбачає	різні умови, властивості, що дозволяють суб'єкту господарювання забезпечити перевагу і, як наслідок, випередження конкурентів на конкретному ринку, або в певному сегменті завдяки наявності в системі будь-якої ексклюзивної цінності
Ж.–Ж. Ламбен характеризує конкурентні переваги як	властивості товару або торгової марки
О. Р. Процишин визначає основний сенс конкурентних переваг у	високій компетентності суб'єкта у певній сфері діяльності
Р. А. Фатхутдинов говорить про конкурентні переваги як про	сукупність власних і придбаних матеріальних і нематеріальних активів та умов діяльності
Л. В. Балабанова виділяє головну складову конкурентних переваг у	наявності ключових факторів успіху
М. Роуз, Д. Майкл і У. Даелленбах вперше вводять термін стійкі конкурентні переваги і визначають їх як	такі, що мають стратегічне значення, оскільки володіють захистом впродовж тривалого часу
Авторське бачення стійких конкурентних переваг пропонується розуміти як	результат інноваційної, інвестиційної, виробничої, маркетингової і збутової діяльності суб'єкта, що є основою забезпечення його конкурентоспроможності і веде до утримання цього результату впродовж тривалого періоду

*Конкурентні переваги* є результат низької собівартості продукції, високого ступеня диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можна віднести більш високий рівень продуктивності праці і кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виробів; управлінську майстерність, стратегічне мислення

на різних рівнях управління, що відображається в економічному зростанні.

Розрізняють такі основні види конкурентних переваг:

*Конкурентні переваги, засновані на економічних факторах,*  
визначаються:

– кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство;

– стимулюючою політикою уряду в сфері обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в аналізованому товарному середовищі;

– об'єктивними факторами, що стимулюють попит;

– ефектом масштабу;

– ефектом досвіду;

– економічним потенціалом підприємства;

– можливістю пошуку та використання джерел фінансування.

*Конкурентні переваги, засновані на нормативно–правових актах,*  
існують через наявність законів, постанов, особливих привілеїв та інших рішень органів влади і управління. Переваги нормативно–правового характеру відрізняються від інших тим, що можуть бути відносно швидко і, головне, повністю усунені скасуванням відповідних законодавчих актів.

*Конкурентні переваги* структурного характеру визначаються головним чином: *високим рівнем інтеграції процесу виробництва і реалізації в компанії,* що дозволяє реалізувати переваги внутрішньокорпоративних зв'язків.

*Конкурентні переваги, викликані адміністративними заходами,*  
пов'язані з наявністю обмежень діяльності виробників (постачальників), які не всім вдається подолати.

*Переваги, які визначаються рівнем розвитку інфраструктури ринку,*  
виникають в результаті різного ступеня:

– розвитку необхідних засобів комунікації (транспорту, зв'язку);

– організованості та відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних

товарів і технологій в регіонах;

– розвитку дистрибуторської мережі, в тому числі роздрібною, оптовою, ф'ючерсною торгівлі; служб з надання консалтингових, інформаційних, лізингових та іншого роду ділових послуг тощо.

*Технічні (технологічні) конкурентні переваги* визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки і техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини і матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції.

Конкурентна перевага носить порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, так як вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів.

У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, званий «аналізом пар», який полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно порівняти пару конкуруючих товарів і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Кількість уподобань, бажаних виборів з боку респондентів відображає рейтинг товарів, який є результатом аналізу.

Іншою характеристикою конкурентної переваги є його схильність неоднозначному впливу безлічі різнорідних чинників. Для того щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх виявляється недостатньо через дії зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, одні й ті ж фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу. Наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг в області дизайну, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу через високі витрати на її придбання. Тому при вивченні конкурентних переваг важливий системний підхід, що забезпечує облік і виділення найбільш важливих факторів, що діють на порівнювані



об'єкти.

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів по підтримці й розвитку наявних, формуванню нових конкурентних переваг фірми.

Виявивши і оцінивши основних конкурентів, компанія повинна розробити конкурентні стратегії, за допомогою яких вона зможе отримати конкурентну перевагу, запропонувавши товари вищої споживчої цінності.

**Конкурентні стратегії** складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення як найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступає як: своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентноздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент.

Конкурентна стратегія фірми дозволяє дати відповідь на питання, як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?». При тому, що в різних джерелах ці стратегії мають різні назви – «конкурентні стратегії», «маркетингові стратегії», «підприємницькі стратегії», корпоративні стратегії», «портфельні стратегії» «стратегії бізнесу» тощо, мова завжди йде про одне і те саме – як підприємству діяти на ринку.

Ілюстрацією взаємозв'язку базової стратегії конкуренції та конкурентних переваг є рис.4.1.

Будь-яка загальна стратегія базується на обраних загальних конкурентних стратегіях. Зв'язок між загальними та загальноконкурентними стратегіями прямий: обираючи загальноконкурентну стратегію, організація визначає спосіб досягнення своїх стратегічних орієнтирів. Поєднання

загальних і загально конкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, характеристик самого підприємства.



**Рисунок 4.1 – Взаємозв'язок базової стратегії та конкурентних переваг**

В умовах зростання конкуренції практичний інтерес з боку комерційних організацій до конкурентних стратегій посилюється, тому проблеми, пов'язані з розробкою і реалізацією конкурентних стратегій, є актуальними. Стратегії конкуренції компаній у галузі можуть відрізнятися за багатьма стратегічними показниками (табл. 4.2) [25]. Масштаб стратегічних відмінностей за конкретним показником залежить від галузі. Стратегічні показники для конкретної фірми, як правило, утворюють внутрішньо узгоджений перелік.

## Стратегічні показники, що впливають на вибір стратегії

Показник	Характеристика
Спеціалізація	Ступінь, до якого фірма зосереджує зусилля в показниках ширини товарного асортименту, цільових сегментів покупців та цільових географічних ринків
Ідентифікація марки	Ступінь, до якого фірма прагне ідентифікації марки, швидше, ніж конкуренції, що ґрунтується переважно на ціні чи інших змінних. Ідентифікації марки можна досягти через рекламу, роботу торгового персоналу або через перелік інших засобів
Прямий та непрямий маркетинг	Ступінь, до якого фірма прагне привчити кінцевого споживача розпізнавати марку її товару або ж збувати його з допомогою каналів розподілу
Підбір каналу розподілу	Вибір каналів розподілу в діапазоні від каналів, що належать компанії, до торговельних точок з широким товарним асортиментом;
Якість виробу	Рівень якості товару в показниках витраченої сировини, специфікації, дотримання стандартів, характеристик тощо
Лідерство в технології	Ступінь, до якого фірма прагне досягти лідерства в технології, на відміну від наслідування дій конкурентів. Фірма може бути лідером у технології, проте навмисне не пропонувати товар найвищої якості; якість і технологічне лідере не завжди йдуть поруч.
Вертикальна інтеграція	Обсяг додаткової вартості, відображено в рівнях прогресивної та вертикальної інтегралі, включаючи той факт, чи фірма володіє мережею розподілу ексклюзивними чи своїми власними точками роздрібною торгівлі та внутрішньою службою сервісу тощо;
Становище за рівнем витрат	Межа, до якої фірма прагне здобути низькозатратне становище у виробництві і розподілі через її інвестування в ті підприємства та устаткування, що мінімізують витрати;
Сервіс	Межа, до якої фірма надає допоміжні послуги своїм товарним асортиментом, такі як інженерна допомога та внутрішня мережа сервісу, кредитування тощо. Такий аспект стратегії має розглядатися як частина вертикальної інтеграції, однак з метою аналізу його доцільно вирізняти;
Цінова політика	Відносне цінове становище на ринку. Цінове становище, як правило, пов'язуватиметься з такими змінними, як становище за рівнем витрат та якість товару, однак ціна є чіткою стратегічною змінною, яку треба розглядати окремо.
Важелі впливу	Масштаб фінансового та оперативного впливу фірми

<b>Відносини батьківською компанією</b>	з Вимоги до підрозділу, що ґрунтуються на відносинах між підрозділом та його батьківською компанією. Фірма може бути одиницею високодиверсифікованого конгломерату, ланкою вертикального ланцюга виробничих підрозділів, складовою частиною поєднаних сфер бізнесу в загальному секторі, філіалом закордонної компанії тощо. Природа відносин з батьківською компанією впливатиме на цілі, яких прагне досягти фірма, ресурси, наявні для цього, і, можливо, визначатиме деякі операції та функції, які фірма розподіляє з іншими підрозділами (з наслідковим розподілом витрат).
<b>Відносини вітчизняним урядом, урядами інших країн</b>	з Вітчизняний уряд може надавати фірмі ресурси чи іншу допомогу або, навпаки, регулювати діяльність фірми чи в інакший спосіб впливати на цілі фірми. Уряди інших країн часто виконують подібні функції.

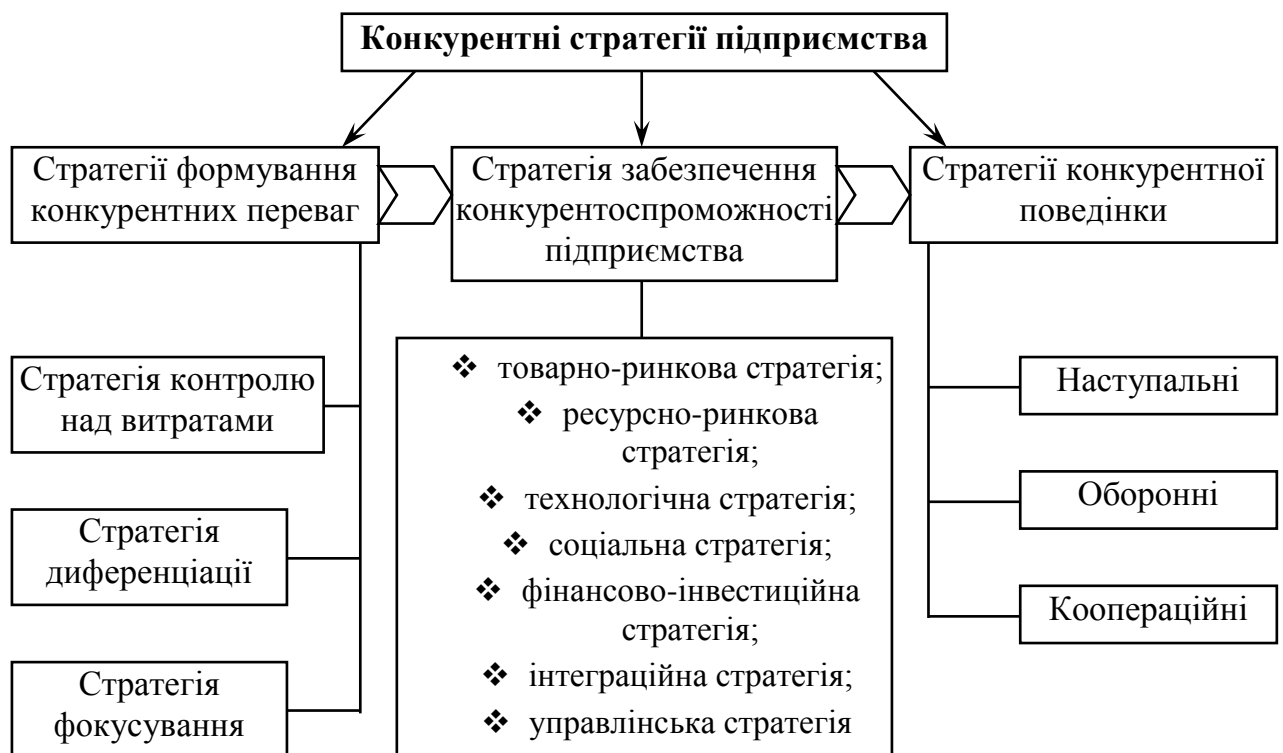
Кожен з них можна описати більш чи менш детально, і для вдосконалення аналізу можна додати інші показники. До галузі, як правило, входять фірми з кількома різними, хоча й внутрішньо узгодженими комбінаціями показників.

Трьома основними конкурентними підходами при розробці ділової (конкурентної) стратегії є: прагнення стати виробником із низькими витратами; досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як: якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, висока цінність; концентрація уваги на невеликій ніші на ринку шляхом якісного виконання роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

Універсальної ідеальної стратегії для кожної конкретної компанії не існує: навіть для різних підрозділів або видів товарів можуть бути потрібні різні стратегії для різних підрозділів або видів товарів. Кожна компанія повинна визначити, яка стратегія краще всього спрацює, враховуючи її положення в галузі, цілі, можливості і ресурси.

Зазначені стратегії зовсім не виключать одна одну. Підприємці часто об'єднують два–три принципи в одну стратегію, але кожна з них має передумови, особливості, обмеження, пов'язані з певним ризиком.

Таким чином, існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в **систему конкурентних стратегій підприємства** – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 4.2).



**Рисунок 4.2 – Система конкурентних стратегій підприємства**

Як видно з рис.4.2, система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки.

### **4.3 Особливості управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства**

В якості суб'єкту управління конкурентоспроможністю будівельних організацій виступатимуть різнорівневі органи управління будівельними комплексами, підприємствами та їх менеджмент, які використовуючи наявні управлінські технології при створенні та збуті продукції, формуванні засад інноваційного розвитку, формують відповідні конкурентні переваги будівельної компанії. Об'єктом управління – система взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства, його споживачів конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для вирішення завдання міцного забезпечення конкурентних позицій, збереження існуючих та нарощування нових конкурентних переваг.

Розглядаючи конкурентоспроможність як процес реалізації специфічних економічних відносин, слід зазначити, що вона є категорією динамічною і цілеспрямованою. Така динаміка обумовлюється динамікою зовнішніх та внутрішніх факторів, які виникають в результаті змін в конкурентному середовищі. Саме тому, фактори конкурентоспроможності можна розглядати в динаміці як керовані параметри, управління якими спрямоване на формування, підтримку і розвиток конкурентних переваг підприємства.

Відповідно до вище зазначеного, під управлінням конкурентоспроможності будівельних компаній будемо розуміти науково обґрунтований і цілеспрямований процес впливу різнорівневих суб'єктів управління будівельних компаній на конкурентні відносини, який забезпечить ефективне вирішення питань формування, підтримки і розвитку конкурентних переваг.

Дане визначення, на відміну від існуючих, фіксує ціль, яка повинна бути досягнута суб'єктом управління в процесі управління

конкурентоспроможністю компанії, вказує на цільову направленість управління, точно відповідає на питання: хто конкретно виконує управління, вказуючи на активну роль в даному процесі суб'єктів управління різних рівнів.

Найбільш узагальнено **конкурентоспроможність підприємства** можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність підприємства: ґрунтується на конкурентних перевагах підприємства; визначає здатність підприємства витримувати конкуренцію на певному ринку; відображає позицію даного підприємства відносно конкурентів.

Значною мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в умовах, що склалися, *проектувати, виготовляти та збувати товари*, які за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів. З іншого боку, конкурентоспроможним, як правило, є те підприємство, що тривалий час може залишатися *прибутковим* в умовах ринкової економіки.

Підвищення рівня конкурентоспроможності є процесом довготривалим. Оцінка конкурентоспроможності повинна враховувати декілька критеріїв. Поліпшення значення одного критерію, як правило, погіршує значення інших. Різні погляди багатьох вітчизняних і закордонних науковців (Книш М. І., Забелін П. В., В. Стівенсон, Хруцький В. Є., Корнеєва І. В., Фатхутдінов Р. А.) на конкурентоспроможність можна узагальнити як здатність підприємств чи територій випереджати один одного у конкурентній боротьбі, мати конкурентні переваги одного перед іншим. Конкурентоспроможність у світовій економіці розглядається як синтез порівняльних національних та конкурентних переваг. Під порівняльними перевагами мається на увазі дешева праця, багаті природні ресурси, сприятливі географічні, кліматичні, інфраструктурні чинники. Конкурентні переваги сучасного будівельного підприємства – це науково–

технічний потенціал, новітні технології і знання, інновації в усіх сферах.

Порівняльні національні переваги надані самою природою, але вони не довговічні і не відтворюються знову. На відміну від них, конкурентні переваги підприємств будівельної галузі динамічні і невичерпні, оскільки пов'язані зі зростаючим інтелектуальним та інноваційним потенціалом, й також з науково-технічним прогресом. Поєднання порівняльних і конкурентних переваг теоретично дозволяє знаходитися на верхніх щаблях рейтингів конкурентоспроможності.

Для того, щоб у повній мірі будівельні підприємства могли скласти конкуренцію своїм суперникам у певному сегменті ринку, необхідно не тільки досягти високого рівня конкурентоспроможності, але й підтримувати його, а це неможливо виконати без досягнення конкурентних переваг. У сучасному економічному світі окреслились тлумачення «конкурентних переваг», які використовуються вченими при дослідженні конкурентних процесів [13, с. 11 – 14; 18, с.78].

Підприємства будівельної галузі можуть бути конкурентоспроможними тоді, коли можлива реалізація їх основної мети – максимізація прибутку за рахунок посилення своїх позицій на ринку, а це можливо за умови створення відповідного постійно діючого організаційно-економічного механізму формування стійких конкурентних переваг мережевих структур.

Конкуренція являє собою таку примусову силу, що спонукає підприємства до створення конкурентних переваг. Але саме через конкуренцію підприємства втрачають свої деякі переваги. Можливість імітувати конкурентні переваги впливає на швидкість їх руйнування. Отже, ступінь стійкості є ще однією вагомою характеристикою конкурентних переваг.

У своїх дослідженнях М. Портер акцентує увагу на стійких джерелах прибутку, утворених з конкурентних переваг і виділяє стратегічні та операційні переваги. За його думкою, стратегічні – це цілеспрямована діяльність підприємства, характерними ознаками якої є значні витрати й



важковідтворюваність підприємствами–конкурентами, а операційні – це «виконання схожих операцій краще, ніж інші гравці на ринку». Операційні переваги характеризуються досить легкою відтворюваністю і не приносять прибутку у далекій перспективі, що обумовлює їхнє постійне удосконалення.

Успіх у конкуренції досягається, виходячи з того, який організаційно–економічний механізм формування конкурентних переваг має будівельне підприємство, адже важливою є не тільки сума діяльності, а ще система взаємозалежних видів діяльності, між якими існують зв'язки, що потребують узгодження окремих видів діяльності – такі зв'язки найчастіше виникають у кластерних об'єднаннях. Узгодження пов'язаних один з одним видів діяльності знижує витрати при укладенні угод, дає більш об'ємну та чітку інформацію, що полегшує управління, дає можливість скоротити витрати часу. Всі ці фактори мають велике значення для конкурентних переваг.

Організаційний–економічний механізм може стати вирішальним джерелом конкурентних переваг. Конкурентні переваги все більше визначаються тим, наскільки чітко будівельне підприємство може організувати всю цю систему. Сфера конкуренції визначає напрямок діяльності будівельного підприємства, способи виконання цієї діяльності і конфігурацію ланцюга створення товару.

Результати функціональної залежності є вихідними, базовими. Згодом ці результати уточнюються й доповнюються іншими чинниками. Для того, щоб визначити критерії конкурентоспроможності, С. Ю. Андреев вважає, що необхідно більш детально зупинитися на дослідженні ринку, у межах якого взаємодіють всі перераховані чинники [9].

Істотною рушійною силою у розвитку підприємництва є сильна конкурентна боротьба. І кожне підприємство в її процесі застосовує власну стратегію. Формування власної стратегії поведінки, як правило, спирається на оцінку досягнутих результатів від виконаних заходів і оцінку очікуваних

результатів від запланованих дій. Підприємства–учасники впливають на конкурентну боротьбу трьома способами:

– по–перше, завдяки підвищенню продуктивності підприємств і галузей, що входять до них;

– по–друге, шляхом підвищення здатності до інновацій і, таким чином, до підвищення продуктивності;

– по–третє, за допомогою стимулювання нових бізнес–утворень, що підтримують інновації.

Успішність організаційно–економічного механізму утримання конкурентних переваг будівельним підприємством залежить від трьох факторів. Перший фактор визначається джерелом переваг. Переваги низького рівня, до яких відноситься дешева робоча сила або сировина, легко можуть отримати і конкуренти.

Переваги більш високого рівня, такі як технології, диференціація на основі унікальності товару або послуг, тісні зв'язки з клієнтами, можна утримувати більш тривалий проміжок часу завдяки створенню мережі. Особливості цих переваг полягають в наступному:

а) щоб досягти таких переваг, необхідні здібності та навички, тобто підготовлений і навчений персонал, відповідне устаткування і технології і тісні зв'язки з головними клієнтами;

б) ці переваги можливі за умови інтенсивних капіталовкладень у виробничі потужності, навчання персоналу, проведення науково–дослідних розробок і розробок маркетингу.

Переваги будівельного підприємства, які створені на основі диференціації, більш стійкі, ніж ті, які створені тільки на основі рівня витрат.

Другим фактором, який утримує конкурентні переваги об'єднань підприємств, є наявна кількість існуючих джерел цих конкурентних переваг. Якщо будівельне підприємство має лише одну конкурентну перевагу, конкуренти будуть намагатися позбавити її цієї переваги. Водночас

підприємства, які протягом тривалого часу утримують переваги, намагаються забезпечити собі лідерство.

Третій і найважливіший фактор збереження конкурентних переваг – це постійна модернізація виробництва та інших видів діяльності. Основна задача полягає в тому, щоб постійно покращувати показники для посилення існуючих переваг. Першопричиною втрачання переваг підприємствами є небажання змінювати стратегію фірми, постійно контролювати ситуацію на ринку, слідкувати за новаціями. Перебудова усього ланцюга створення товару під змінену стратегію – процес досить трудомісткий і вимагає додаткових капіталовкладень.

Концепція конкурентних переваг, як основи формування конкурентоспроможності, виникла лише на початку цього століття. М. Роуз, Д. Майкл і У. Даелленбах виділили три види конкурентних переваг [95]:

1) «відпрацьовані» або галузеві стандарти, що є обов'язковою умовою виживання підприємства на певному ринку;

2) такі, що «зберігають силу» у коротко– і середньостроковій перспективі і тим самим забезпечують короткострокові конкурентні переваги, які суперники прагнуть виявити і нейтралізувати такі конкурентні переваги;

3) «стійкі» – мають стратегічне значення, оскільки володіють захистом впродовж тривалого часу. Ступінь стійкості конкурентних переваг обумовлена джерелами формування конкурентних переваг і можливостями їхнього постійного вдосконалення і розширення.

Підтримуючи таку градацію конкурентних переваг, вважаємо, що за активного розвитку конкуренції, характерної для ринкової економіки, конкурентні позиції залежать не просто від наявності тимчасової переваги, а від володіння стійкою конкурентною перевагою. Стосовно підприємств будівельної галузі можливо застосування стейкхолдерського, технологічного, інтелектуального, гуманітарного, інформаційного, фінансового теоретичних і методичних підходів до формування стійких конкурентних переваг.

Процес оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є складним і багатоетапним. Він містить підготовку, визначення складу факторів, які впливають на конкурентоспроможність, збір інформації та розрахунок значень показників, визначення рівня впливу кожного фактора, а також аналіз результатів і визначення шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Задля оптимізації процесу оцінювання зазначені принципи необхідно доповнити базовими принципами оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема це принципи: системності, динамічності, оптимальності, взаємозв'язку й взаємообумовленості.

*Загальний порядок* дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи:

1. вияв чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, та оцінка їх значимості;
2. групування чинників, аналіз їх внутрішньогрупових та міжгрупових взаємозв'язків;
3. оцінка впливу обраних для дослідження чинників (або груп чинників) на рівень конкурентоспроможності підприємства та кількісне визначення цього рівня;
4. прогнозування змін включених у модель чинників внаслідок можливих змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
5. прогнозування рівня конкурентоспроможності підприємства;
6. з'ясування шляхів та методів підвищення конкурентоспроможності;
7. розробка комплексу заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
8. оцінка прямих та опосередкованих витрат на реалізацію розроблених заходів;
9. вибір критерію ефективності заходів по підвищенню

конкурентоспроможності підприємства;

10. визначення ефективності розроблених заходів та вибір оптимального комплексу регулюючих впливів;

11. прийняття відповідних управлінських рішень.

Конкурентоспроможність підприємства визначають *показники*, які характеризують: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність збуту та просування товарів; ефективність виробництва; імідж підприємства тощо.

Конкретний набір показників залежить від **методу оцінки** конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація **методів оцінки конкурентоспроможності підприємства** передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють *графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково–матричні, розрахунково–графічні) методи*.

**Графічний метод** оцінки конкурентоспроможності базується на побудові так званої «Радіальної діаграми конкурентоспроможності» або «Багатокутника конкурентоспроможності». Перевагою графічного методу оцінки конкурентоспроможності підприємства є його простота та наочність; недоліком слід вважати те, що він не дає змоги встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства.

**Матричні методи** оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. Переваги методу: дає змогу дослідити розвиток процесів конкуренції в динаміці та при наявності достовірної інформації про обсяги реалізації дозволяє забезпечити високу репрезентативність оцінки; як недолік відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість проведення аналізу причин того, що відбувається, внаслідок чого ускладнюється вироблення управлінських рішень.

Окрім матриці БКГ існує достатньо багато матричних моделей, які

можуть бути використаними для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства:

- матриця «Привабливість ринку/конкурентоспроможність» (модель GE/Mc Kinsey);
- матриця «Привабливість галузі/ конкурентоспроможність» (модель Shell/DPM);
- матриця «Стадія розвитку ринку/конкурентна позиція» (модель Hofer/Schendel);
- матриця «Стадія життєвого циклу продукції/конкурентна позиція»(модель ADL/LC) тощо.

**Табличний метод** оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства фактично являє собою варіацію матричного і тому не виділяється тут у окрему категорію.

**Розрахункові методи** оцінки конкурентоспроможності підприємства є вельми численними. Вони поділяються на:

**специфічні методи** – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо;

**комплексні методи** – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**Метод, що використовує в якості головного підходу оцінки конкурентоспроможності продукції.**

Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, виходячи із споживчої цінності виробленої продукції. Метод ґрунтується на міркуваннях щодо того, що конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції. В якості показника, що оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: якості і ціни. Найбільш

конкурентоспроможним вважається товар, що має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим вищою є різниця між споживчою вартістю товару для покупця і ціною, котру він за нього сплачує, тим вищим є запас конкурентоспроможності.

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якої є американський вчений М. Портер. Він виділяє два види конкурентних переваг: зовнішню і внутрішню.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага – це перевага підприємства у витратах виробництва, яка створює «цінність для виробника» внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

**Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції.** Згідно цієї теорії найбільш конкурентоздатними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає безліч чинників – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів припускає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників – критеріїв конкурентоспроможності (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

## Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

<i>Критерії та показники конкурентоспроможності</i>	<i>Роль показника в оцінці</i>	<i>Правило розрахунку показника</i>
<i>1. Ефективність виробничої діяльності підприємства</i>		
<i>1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.</i>	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
<i>1.2. Фондовіддача, тис. грн.</i>	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
<i>1.3. Рентабельність товару, %.</i>	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції.
<i>1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.</i>	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
<i>2. Фінансовий стан підприємства</i>		
<i>2.1. Коефіцієнт автономії</i>	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
<i>2.2. Коефіцієнт платоспроможності</i>	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
<i>2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності</i>	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
<i>2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів</i>	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
<i>3. Ефективність організації збуту та просування товарів</i>		
<i>3.1. Рентабельність продажу, %.</i>	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
<i>3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією</i>	Відображає ступінь затовареності готовою продукцією. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Обсяг нереалізованої продукції / Обсяг продажу



Продовження табл. 4.3

3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби побуту	Обсяг випуску продукції/ Виробнича потужність.
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
<i>4. Конкурентоспроможність товару</i>		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організацію праці на виробництві.

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися по своїх боргах, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

У третю групу включені показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а в четверту групу – показники конкурентоспроможності товару (якість товару і його ціна).

**Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі рівня фінансової стійкості підприємства**

Оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і врахувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, як – рівень фінансової стійкості підприємства, так і реальне становище підприємств–конкурентів. Побудова методики здійснюється на підставі теорії матриці та векторної алгебри.

У даній методиці постановка завдання оцінки конкурентоспроможності формулюється таким чином: визначити розрахункові значення показників конкурентноздатності з метою виявлення безліч найбільш близьких підприємств стосовно деякого еталонного. У даній методиці використовуються такі показники: рентабельність активів; рентабельність інвестицій; рентабельність основних виробничих фондів; рентабельність продукції (робіт, послуг); фондвіддача; коефіцієнт оборотності оборотних засобів; коефіцієнт концентрації власного капіталу; коефіцієнт маневреності; коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Цими показниками можна варіювати залежно від стратегічного спрямування розвитку підприємства, головної мети та внутрішніх цілей та мотивації персоналу.

#### **Метод, що заснований на комплексній оцінці фінансово–господарської діяльності підприємства.**

Існуючі методики комплексної оцінки фінансово–господарської діяльності підприємства дозволяють характеризувати конкурентоспроможність підприємства, з точки зору оцінки вартості підприємства (бізнесу). Виходячи із світової економічної практики, можна встановити, що критерієм ефективності підприємства є зростання добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю), або, інакше, зростання вартості підприємства. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки при її можливому продажу. Дослідники відмічають, що не існує єдиних стандартів оцінки й єдиної методики. Як в теорії, так і на практиці існує три підходи: доходний підхід; порівняльний (ринковий) підхід; затратний (на основі активів) підхід.

У зарубіжній практиці поширений ще один підхід, який заснований на оцінці майнових (реальних) опціонів.

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінки вартості підприємства є доходний.

**Метод визначення конкурентоспроможності підприємства – бенчмаркінг.** *Бенчмаркінг* (від англійського benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів.

*Управління конкурентоспроможністю підприємства* являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

У результаті аналізу існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства зроблені такі узагальнення:

- конкурентоспроможність є необхідною умовою досягнення достатньої прибутковості підприємства в майбутньому;
- довгострокова конкурентоспроможність виробника може бути досягнута шляхом цілеспрямованого забезпечення підвищення його конкурентоспроможності з використанням системи ефективного використання конкурентного потенціалу;
- підвищення рівня конкурентоспроможності є складовою загального управління;
- система підвищення конкурентоспроможності повинна бути відділена від зовнішнього середовища та водночас враховувати його дестабілізувальний вплив;
- система підвищення конкурентоспроможності повинна включати підсистеми: керуючу (для управління системою), забезпечувальну (для забезпечення необхідними ресурсами), керовану (конкурентний потенціал) та підсистему впливу на чинники конкурентоспроможності (для досягнення

необхідного рівня конкурентоспроможності)

*Метою* управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути *спрямованим на:*

1. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;
2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;
3. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

*Об'єктом* управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

*Суб'єктами* управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

- *власник підприємства*, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
- *вищий управлінський персонал підприємства* (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- *лінійні менеджери* операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню

належного рівня конкурентоспроможності;

– *менеджери–економісти консалтингових фірм*, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

– *державні та відомчі управлінські структури та органи*, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

*Методологічною основою* управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

***Процес управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства*** включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

*Етапи процесу управління конкурентоспроможністю підприємства наступні:*

1. *Аналіз середовища підприємства* (зовнішній та внутрішній аналіз; бенчмаркінг; аналіз можливостей, загроз, сильних та слабких сторін; оцінка конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства);

2. *Розробка конкурентних стратегій* (опрацювання системи конкурентно орієнтованих цілей підприємства; визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг; розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства; відбір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки).

3. *Реалізація конкурентних стратегій* (визначення поточних завдань і виконання за планових дій; створення, підтримка і розвиток ринкових факторів успіху, ключових компетенцій і конкурентних переваг; відстеження результатів, визначення відхилень, корегуючи дії; оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю)

Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства також розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення й реалізації умов, які, своєю чергою, сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес–середовищі.

### **Список літератури:**

1. Должанський І.В. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. І.В. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навч. літератури, 2006. – 384 с.
2. Ковтун О.І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. / О.І. Ковтун.; УКООСПЛКА Львів, комерц. акад. – Л: Вид–во ЛКА, 2009. – 276 с.
3. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
4. Маркіна І.А. Методологічне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств в умовах СОТ і СС: монографія / І.А. Маркіна. В.Ф. Іванюта, П.В. Іванюта; Вищ. навч. заклад Укоопспілки «Полтав. ун–т економік, і торг.». – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – 168 с.
5. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; [пер. с англ.] / Майкл Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
6. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Н.П. Тарнавська. – Т.: Екон. думка, 2008. – 568 с.

7. Управління конкурентоспроможністю [Текст]: конспект лекцій для здобувачів третього освітньо–наукового рівня доктора філософії (PhD) галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / укладач Л.Л. Ковальська. – Луцьк: Луцький НТУ, 2016. – 140 с.

8. Варава Л.М. Управління конкурентоспроможністю на підприємствах сировинних галузей: монографія / Л.М. Варава, О.А. Темченко. – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2009. – 254 с.

9. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно–ресторанному господарстві: навч. посібник / О. Ю. Давидова, І. М. Писаревський, Р. С. Ладиженська; Харк. нац. акад. міськ. госп–ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 414 с.

10. Захарчин Г.М. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: наук. вид. / Г.М. Захарчин, Л.С. Лісовська, А.А. Терехух; Нац. Ун–т «Львівська політехніка». – Л.: Львівська політехніка, 2009. – 440 с.

11. Збарський В.К. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств: монографія / В.К. Збарський, М.А. Місевич. – К.: ННЦІАЕ, 2009. – 310 с.

12. Звіт про конкурентоспроможність України 2009. Назустріч економічному зростанню і процвітанню: Звіт / Фонд «Ефективного управління». – К.: Копірайт, 2009. – 230 с.

13. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М.Клименко, Т.В.Омельяненко, Д.О.Барабась. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

14. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика [Текст]: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; Івано–Франків. нац. техн. ун–т нафти і газу, Каф. екон. теорії. – Івано–Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 197 с.

15. Литвинюк О. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств. [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. напряму підготовки

6.030601 «Менеджмент», в тому числі перепідготовка спеціалістів за спец.  
7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» ден. та заочн.  
форм навч. / О. П. Литвинюк, О.І. Драган, О.С. Ралко – К.: НУХТ, 2013. –  
152 с.

16. Мерчанський В.В. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку [Текст] : [кол. моногр.] / В. В. Мерчанський, В. М.Клочко, І. М. Клочко. – Х.: [Бровін О. В.], 2010. – 156 с.

17. Павлов В.І. Основи стандартизації, сертифікації та ідентифікації товарів: навч. посіб. / В.І. Павлов, О.В. Мишко, І.В. Опьонова. – Київ: Кондор, 2009. – 230 с.

18. Шевченко А.С. Конкурентная диагностика фирмы: концепции, содержание, методы: монография / А.С. Шевченко, В.И. Торкатюк, Н.А. Кизим, А.А. Шутенко; НАН Украины, Науч.–исслед. центр индустр. проблем развития, Харьк. нац. акад. гор. хоз–ва. – Х.: ИНЖЗК, 2010. – 240 с.

19. Чевганова В.Я. Конкурентоспроможність: сутність, оцінка та шляхи підвищення її рівня (регіон, галузь, підприємство) [Текст] : монографія / В. Я. Чевганова, І. А. Брижань, К. А. Земцова, О. О. Олійник ; Полтав. нац. техн. ун–т ім. Ю. Кондратюка. – Полтава: [ПолтНТУ], 2010. – 255 с.

20. Яхно Т.П. Сучасні конкурентні системи: навч. Метод. посіб. для самост. вивч. курсу для студ. заочн. форми навч. / Т.П. Яхно УРООСПЛКА, Львів, комерц. акад. – Л.: Вид–во ЛКА, 2012. – 148 с.



## РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

### 5 УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТІВ

#### 5.1 Теорія стейкхолдерів та сфери її дослідження

Теорія зацікавлених сторін є одним з останніх напрямків в сучасному менеджменті, яка формує і пояснює стратегію розвитку компанії під впливом інтересів зацікавлених в її діяльності сторін, тобто стейкхолдерів (від англ. *Stakeholder* – «тримач інтересу»). Ця теорія почала формуватися в США в 60–х роках ХХ століття. Вперше термін «стейкхолдери» був використаний в роботах вчених Стенфордського науково–дослідного інституту в 1963 р. Відправним пунктом нової теорії було твердження про те, що мета діяльності компанії набагато ширше, ніж створення прибутку для її власників. Цілі бізнесу також включають в себе турботу про добробут значно ширшого кола агентів: акціонерів, працівників компанії, клієнтів, постачальників, державної влади, суспільства в цілому.

У сучасному вигляді концепція стейкхолдерів отримує своє поширення з середини 80–х років ХХ століття, коли виходить у світ знакова робота Едварда Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін». У ній автор вводить поняття «зацікавлена сторона» (англ. – *Stakeholder*), дає її визначення і пропонує до розгляду оригінальну модель фірми. Ідея Фрімена полягає в поданні фірми, її зовнішнього і внутрішнього оточення як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких менеджери фірми повинні враховувати і задовольняти.

Для визначення області досліджень теорії існують три питання: «Хто?», «Що?» і «Як?».

З урахуванням теорії стейкхолдерів, фундаментальною метою підприємства є задоволення інтересів всіх зацікавлених сторін. Тому перша сфера дослідження цієї теорії полягає у виборі на практиці тих груп стейкхолдерів, які дійсно важливі і чий інтереси дійсно варто враховувати, оскільки кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства надзвичайно велика.

Отже, розглядаючи підприємство як господарську організацію і об'єднання інтересів її учасників, перша сфера дослідження теорії зацікавлених сторін повинна дати відповідь на питання: «Хто?» [1, с.100].

Друга сфера дослідження визначається необхідністю виявлення інтересів стейкхолдерів. При цьому слід не тільки виділити релевантні групи зацікавлених сторін, а й оцінити їх порівняльну важливість з точки зору підприємства і його стратегії. Така оцінка дозволить підвищити об'єктивність стратегічного аналізу, і відповідно, якість реалізованої стратегії підприємства. Саме тому наступним колом проблемних питань, на які повинна дати відповідь теорія зацікавлених сторін, є питання: «Що?», «Які інтереси стейкхолдерів можуть бути задоволені в процесі об'єднання зусиль підприємства?».

Третя сфера дослідження полягає в знаходженні відповіді на питання: «Як стейкхолдери досягають реалізації своїх інтересів?». Тут вивчаються шляхи впливів, спрямованих на максимальне задоволення інтересів стейкхолдерів. Можливість реалізації тієї чи іншої стратегії безпосередньо пов'язана з характером ресурсних відносин. При цьому стратегії можуть бути як агресивні, так і захисні. Вони можуть бути розраховані на реалізацію в короткостроковому або довгостроковому часовому інтервалі; можуть бути орієнтовані на єдиного стейкхолдера або на все їх різноманіття.

В останні роки методи взаємодії зі стейкхолдерами компанії оформилися в окремий напрямок менеджменту і отримали назву «стейкхолдер-менеджменту» (англ. – *Stakeholder Management*) [2]. Провідні сучасні компанії світу сприймають зовнішніх зацікавлених сторін не як щось чужо-

рідне і зайве, а як рівноправних учасників свого бізнесу. Вони проводять наради з потенційними покупцями і громадськістю, досліджують їх думки, спрямовують свою соціальну діяльність на їх інтереси. Подібна практика взаємодії із зацікавленими сторонами все частіше починає використовуватися не тільки комерційними компаніями, але і державними, муніципальними установами, а також некомерційними організаціями.

На даному етапі розвитку стейкхолдер–менеджменту область теоретичних і практичних досліджень поки що зосереджена на самому початковому етапі роботи з зацікавленими сторонами – методах ідентифікації стейкхолдерів і їх інтересів.

На базі накопиченого досвіду був випущений ряд посібників і рекомендацій щодо взаємодії із зацікавленими сторонами компаній і некомерційних організацій. В тому числі, компанією AccountAbility випущена серія стандартів AA1000, яка включила в себе кращі практики, теоретичні розробки і результати науково–практичних досліджень, а також опис методик, що застосовуються в різних компаніях для менеджменту взаємовідносин із зацікавленими сторонами (від англ. – *Stakeholder Relationship Management, SRM*).

У проектному менеджменті теорія стейкхолдерів також знайшла широке застосування. Однак, механізми управління зацікавленими сторонами, запозичені з стратегічного і загального менеджменту, не можуть бути перенесені без певних змін в проектний менеджмент через тактичного характеру останнього, його потребу поряд зі стратегічним плануванням в швидких та активних діях по оперативному управлінню стейкхолдерами, викликану надзвичайно динамічним оточенням. До того ж, вплив зацікавлених сторін на результат проекту значно вище, ніж в корпоративному управлінні, адже проекти обмежені в часі, господарська діяльність в них є більш інтенсивною [3]. А через унікальність проектної діяльності, здійснюваної вперше, невизначеності з боку проектного оточення і стейкхолдерів більш суттєві.

Крім того, проекти можуть розглядатися як частина діяльності проєктно-орієнтованих організацій, які їх здійснюють. У такому випадку, при аналізі стейкхолдерів в проєктному менеджменті, крім стейкхолдерів самого проєкту слід враховувати також інтереси стейкхолдерів проєктної компанії.

Даний підхід є дуже актуальним і в управлінні проєктами. У п'ятому виданні стандарту Інституту управління проєктами РМІ – Керівництві РМВоК [3], – управління зацікавленими сторонами було виділено в нову самостійну галузь знань з управління проєктами. Питанням управління зацікавленими сторонами проєктів приділено у стандарті багато уваги через їх значну роль в оцінці цінності проєкту та його результатів.

Однак, напрацьовані за ці роки в менеджменті організацій прийоми роботи зі стейкхолдерами компаній, на жаль, не завжди придатні для проєктного менеджменту. Більш складне і мінливе оточення проєктів, більш значна інтенсивність господарської діяльності в зв'язку із обмеженістю проєктів в часі, більш сильний вплив стейкхолдерів на успіх проєкту – все це вимагає перегляду і доповнення механізмів теорії стейкхолдерів в проєктному менеджменті.

Тому *метою даного дослідження* є аналіз існуючих методик роботи зі стейкхолдерами, підбір та адаптація даних методик до проєктного управління, а також заповнення методологічних «прогалін» для організації повноцінної роботи із зацікавленими сторонами проєктів.

Спочатку визначимо основні терміни. В даному дослідженні під **стейкхолдерами проєкту** слід розуміти *особу, групу осіб, організації, які здатні впливати на реалізацію проєкту протягом його життєвого циклу, і / або проєкт здатний вплинути на них.*

В контексті проєктного управління перелік і характеристики зацікавлених сторін наводяться в Зводі знань про управління проєктами РМВоК [3]:

– менеджер проєкту;

- замовник / користувач;
- виконуюча організація;
- члени команди проекту;
- команда управління проектом;
- спонсор;
- офіс управління проектом (РМО), та інші.

Під **інтересом стейкхолдерів** слід розуміти *бажану стейкхолдерами економічну, соціальну, психологічну, ресурсну та будь-яку іншу очікувану ними вигоду від проекту*. Тоді **цінність проекту** буде виражатися *ступенем відповідності результатів проекту інтересам його стейкхолдерів*.

## 5.2 Методологія управління стейкхолдерами

Методологія управління стейкхолдерами в проектному менеджменті зараз знаходиться тільки на початку розробки. В управлінні проектами вона повинна розглядатися в нерозривному зв'язку з методологією оцінки успіху проекту, адже таку оцінку доцільно проводити з точки зору цінності для всіх зацікавлених сторін проекту.

Виявлення всіх груп стейкхолдерів та оцінку їх позицій і впливу по кожному проекту в різних літературних джерелах [2, 4, 5–7] пропонується проводити з урахуванням конкретних особливостей проекту і з використанням певних методик.

У загальному вигляді, цей процес зводиться до наступних кроків:

- складання переліку (ідентифікація) стейкхолдерів;
- групування стейкхолдерів по їх інтересах, позиції, ступеню впливу і пріоритетним значенням для проекту;
- визначення потенційних конфліктів окремих груп стейкхолдерів;
- створення бази даних стейкхолдерів;

- визначення факторів впливу стейкхолдерів для формулювання стратегії і прийняття рішень;
- оцінка цілей проекту і інтеграція інтересів стейкхолдерів;
- визначення комунікації зі стейкхолдерами;
- визначення ризиків, пов'язаних зі стейкхолдерами;
- формування стратегії взаємодії зі стейкхолдерами проекту.

Ідентифікація стейкхолдерів протягом тривалого періоду часу залишалася одним з найменш вивчених процесів стейкхолдер-менеджменту.

Зрозуміло, що якість виконуваного аналізу стейкхолдерів і прийнятих на базі результатів даного аналізу управлінських рішень безпосередньо залежить від обраних методик та джерел інформації. Тому зупинимося на джерелах отримання інформації про стейкхолдерів більш докладно.

Що стосується джерел отримання інформації про стейкхолдерів, то для аналізу стейкхолдерів в стратегічному і проектному менеджменті був напрацьований ряд методик. Всі вживані методи зазвичай поділяють на:

- **прямі** – коли інформація виходить безпосередньо від її джерела, наприклад, опитування стейкхолдерів, постачальників, громадські слухання та ін.;

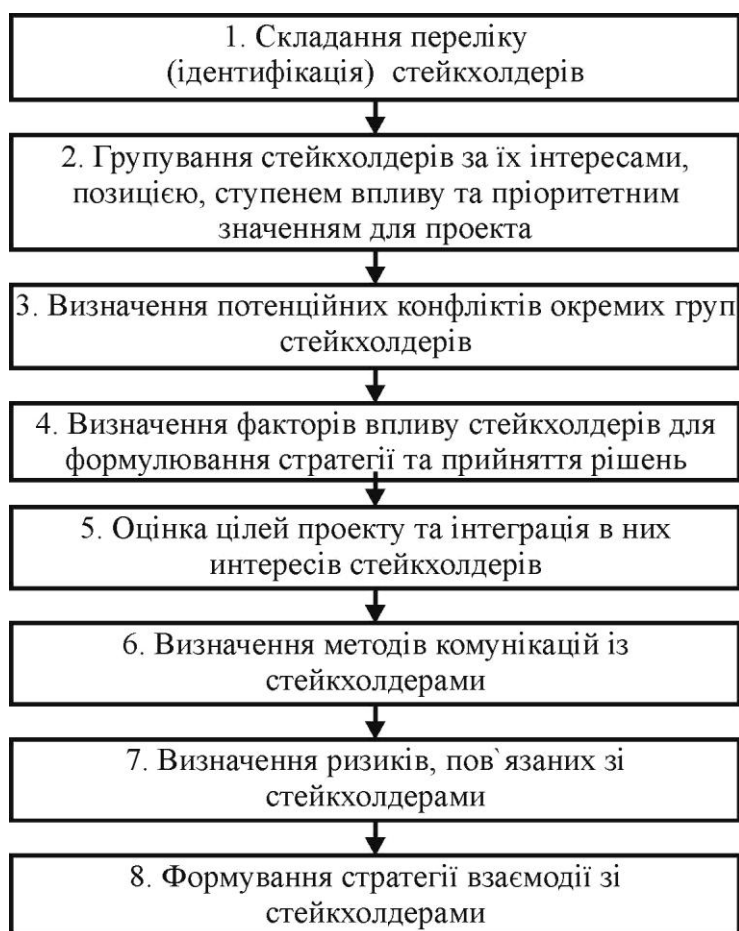
- **непрямі** – коли інформація надходить у формі «віддзеркалення» – оцінки експертів, статистичні аналізи та ін.

Графічно схема етапів аналізу стейкхолдерів проектів представлена на рис. 5. 1.

Перший метод доцільно використовувати при оцінці інтересів стейкхолдерів проекту. Отримані дані слід порівняти з аналогічною інформацією з інших джерел – проектами-аналогами, даними ЗМІ, статистикою [2].

Другий метод використовується, коли немає можливості скористатися першим. Метод не такий точний, так як і при будь-якому відображенні, інформація може надійти спотвореною. Об'єктивність експертів може підводити, досвід менеджера може бути неповним, і т.п. Тому при отриманні

даних, зокрема, методом експертних оцінок, бажано, щоб незалежних експертів була максимальна кількість.



**Рисунок 5. 1 – Етапи аналізу стейкхолдерів проектів**

### **5.3 Прямі методи отримання інформації про стейкхолдерів**

Найбільш часто використовуваними прямими способами отримання інформації в таких областях, як маркетинг, політологія або соціологія – є *опитування* та *інтерв'ю*. Додатково використовуються такі загальнонаукові методи, як спостереження і експеримент.

Опитування – найбільш уживаний метод збору інформації, зокрема, в соціології для дослідження соціальних проблем суспільства. В маркетингу метод застосовують для дослідження очікувань споживачів від продукту, в політології для визначення преференцій електорату. За допомогою

опитування можна отримати повну картину функціонування громадської думки з проблем соціальної практики, про запити, потреби, інтереси та орієнтації, мотиви поведінки різних груп населення [8, с.67]. Використання методу опитування дозволяє отримувати інформацію про сучасну оцінку подій, які відбувалися багато років тому, а також про плани на майбутнє. Інформація, яка буде отримана за допомогою опитування, досить легко піддається кількісному аналізу, а також інтерпретації після її обробки.

Завдяки опитуванню можна отримати широкий спектр різнобічної інформації. За ступенем охоплення генеральної сукупності розрізняються *загальні* та *вибіркові* опитування.

При загальному опитуванні беруть участь всі представники трудово-го або творчого колективу, все населення міста або села, вся група стейк-холдерів проекту. Загальні опитування є певним різновидом референдуму.

Для здійснення опитування потрібно створити інструментарій. Важливим засобом в зборі соціальної інформації служить анкета. В анкеті необхідно фіксувати тільки ті питання, на які неможливо отримати відповіді звичайним способом. Формулювання питань має бути зрозуміле респонденту, не викликати подиву або небажання спілкуватися, відповідати його рівню знань, освіти, поінформованості про проблеми, які вивчаються. Питання повинні бути зрозумілі і максимально спрощені та відповідати соціально-психологічним характеристикам респондентів.

Способи отримання інформації за допомогою анкетування бувають поштові, пресові, роздаткові. Подекуди використовуються газети або журнали, в яких друкуються анкети. Іноді анкети направляються за певними адресами респондентів. Але потрібно відзначити, що використан-ня перших двох варіантів збору інформації дуже ненадійне, тому найчасті-ше використовується «роздаткове» анкетування, або інтерв'ю.

Методика проведення інтерв'ю має досить значні відмінності від організації анкетування [8, с.73]. В цілому, через інтерв'ю можна отримати більш глибоку і достовірну інформацію, але процедура його занадто трива-



ла і вимагає значних ресурсів – економічних, матеріальних, інтелектуальних тощо. Для проведення інтерв'ю залучають підготовлених фахівців, які повинні достатньо принципово і неухильно дотримуватися тексту бланка-інтерв'ю, не порушуючи послідовності питань і не допускаючи вільного тлумачення питань і відповідей під час проведення інтерв'ю з респондентом.

Різновидом інтерв'ю також є *сфокусоване групове інтерв'ю* («фокус-групи»), що по суті є дуже схожим з методом наради або «мозкового штурму». Однак, сфокусовані інтерв'ю це не просто чергування запитань і відповідей респондентів. Вони являють собою форму групової дискусії. Респонденти мають більше свободи у виборі форми презентації своїх думок і вражень по заданій темі.

Ідея сфокусованих інтерв'ю виникла в середині ХХ століття в США. Їх провісниками були так звані «вільні інтерв'ю», які активно застосовувалися в американській соціології і психології в кінці 30-х – початку 40-х років. У таких інтерв'ю заздалегідь задавалася загальна тематика бесіди і певне коло відкритих запитань. Сфокусовані групові інтерв'ю знайшли свій подальший розвиток і широке застосування в маркетингу, бо вони дуже близькі до якісних методів отримання інформації, а не кількісних, як телефонні опитування.

#### **5.4 Непрямі методи отримання інформації про стейкхолдерів**

До непрямих методів отримання інформації, які застосовуються, у тому числі – для аналізу стейкхолдерів, відносять методи експертних оцінок. Важливим при цьому є розуміння того, що в якості експертів виступають не самі стейкхолдери проекту, а спеціалісти з проектних галузей.

**Методи експертних оцінок**, що включають два незалежних елемента – визначення можливих варіантів стану об'єкта прогнозування і їх оцінку, фахівці [9] зазвичай ділять на дві групи:

– *методи колективної роботи експертної групи;*

– *методи отримання індивідуальної думки членів експертної групи.*

Обидві групи методів мають певні переваги і недоліки використання. Колективній роботі, наприклад, методам «мозкового штурму», сценаріїв, ділових ігор, нарад і «суду», «дерева цілей», властиві можливості різнобічного аналізу проблем поряд зі складнощами процедури отримання інформації, формування групової думки за індивідуальними судженням експертів, можливості тиску авторитетів в групі.

Методи отримання індивідуальної думки членів експертної групи, до яких можна віднести методи анкетного опитування, інтерв'ю та метод «Дельфі», мають переваги в їх оперативності, використанні в повній мірі індивідуальних здібностей експерта. Відсутній тиск авторитетів і зайві витрати на експертизу. Однак, головним недоліком є високий ступінь суб'єктивності одержуваних оцінок через обмеженість знань одного експерта.

Суть методу експертних оцінок полягає в тому, що необхідна інформація витягується з прогнозу залучених фахівців, заснованого на науковому, професійному та практичному їхньому досвіді. Ці прогнози зазвичай виражені частково в кількісній, частково в якісній формі [10]. Для проведення дослідження за методом експертних оцінок створюють робочу групу, яка і організовує діяльність експертів, об'єднаних (формально чи по суті) в експертну комісію.

Один з найвідоміших методів експертних оцінок – це метод «Дельфі». США в 1960-х роках методом «Дельфі» назвали експертну процедуру прогнозування науково-технічного розвитку. У першому турі експерти називали ймовірні дати тих чи інших майбутніх звершень. У другому турі кожен експерт знайомився прогнозами всіх інших. Якщо його прогноз сильно відрізнявся від прогнозів основної маси, його просили пояснити

свою позицію, і часто він міняв свої оцінки, наближаючись до середніх значень. Ці середні значення і видавалися замовнику як групова думка. Треба сказати, що реальні результати дослідження виявилися досить скромними – хоча дата висадки американців на Місяць була передбачена з вражаючою точністю, всі інші прогнози показово провалилися – холодного термоядерного синтезу і ліків від раку в ХХ ст. людство так і не дочекалося.

Однак, сама методика виявилася популярною – за наступні роки вона використовувалася не менше 40 тис. разів. Середня вартість експертного дослідження за методом «Дельфі» – 5 тис. доларів США, але в ряді випадків доводилося витратити і більш великі суми – до 130 тис. доларів.

Трохи осторонь від основного русла експертних оцінок лежить метод сценаріїв, застосовуваний, насамперед, для експертного прогнозування. Для проведення сценарного аналізу, аналітик повинен отримати інформацію про кількісні характеристики найбільш небажаного, незадовільного з безлічі станів (низький рівень продажів, низькі ціни збуту) та бажаної множини станів. Таким чином, для кожного проекту досліджують три можливих варіанти розвитку за методом PERT: песимістичний, найбільш імовірний (або нормальний) і оптимістичний.

Отже, *метод сценаріїв* – це метод декомпозиції задачі прогнозування, що передбачає виділення набору окремих варіантів розвитку подій (сценаріїв), які в сукупності охоплюють всі можливі варіанти розвитку.

Сценарний аналіз є досить досконалим інструментом, але і цей метод не позбавлений недоліків. Його обмеженість полягає в тому, що розглядається лише кілька дискретних варіантів можливого розвитку подій [11]. А з урахуванням різноманітних невизначеностей проектної діяльності, спрогнозувати абсолютно всі варіанти розвитку подій практично нереально.

Принципи методу «дерева рішень» дуже схожі з «деревом цілей». Метод застосовується для оцінки подій, що мають багато можливих варіантів розвитку. «Дерево рішень» являє собою графічну модель розвитку варіантів, в якій події, що впливають на інвестиційний проект, відповідає-

ють вузловим точкам, а можливі рішення, що з ними пов'язані – «гілкам». Кожен сценарій розвитку подій відображається на «дереві рішень» як сукупність рішень в хронологічній послідовності виникнення подій.

Метод «Монте–Карло» (англ. – *Monte–Carlo Simulation*) – це метод імітаційного моделювання, що представляє собою синтез методів аналізу чутливості та аналізу сценаріїв на базі теорії ймовірності. Це складна методика, що має виключно комп'ютерну реалізацію.

При застосуванні методу «Монте–Карло» необхідно:

- визначити основні змінні;
- визначити всі можливі значення відібраних основних змінних;
- визначити ймовірність виникнення кожного значення;
- побудувати модель, що характеризує взаємозв'язок між основними змінними параметрами, похибками в їх оцінках і показником ефективності.

При проведенні моделювання слід остерігатися взаємопов'язаних змінних (в модель не рекомендується включати фактори, коефіцієнт парної кореляції яких досить високий).

Метод «мозкової атаки», або «мозкового штурму» (англ. – *Brainstorming*) організовується як збори експертів, на виступи яких накладено одне, але дуже суттєве обмеження – не можна критикувати пропозиції інших. Можна їх розвивати, можна висловлювати свої ідеї, але не можна критикувати! В ході засідання експерти, «заражаючись» один від одного, висловлюють все більш екстравагантні міркування.

Через кілька годин записане на диктофон або відеокамеру засідання закінчується, і починається другий етап мозкового штурму – аналіз висловлених ідей. Зазвичай зі 100 ідей біля 30 заслуговують подальшої обробки, 5–6 дають можливість сформулювати прикладні рішення для проекту, а 2–3 в результаті приносять позитивний ефект – прибуток, підвищення екологічної безпеки, оздоровлення навколишнього природного середовища і т.п. При цьому інтерпретація ідей – це дуже творчий процес.

Наприклад, під час обговорення можливостей захисту кораблів від торпедної атаки була висловлена ідея: «Вишикувати матросів вздовж борту і дмухати на торпеду, щоб змінити її курс». Після обробки ця ідея привела до створення спеціальних пристроїв, що створюють хвилі, які збивають торпеду з курсу.

Варто зауважити, що в загальному випадку дослідження можуть проводитися для отримання різних результатів. Збір інформації для людини, яка буде приймати рішення з поставленої проблеми, вимагає від результатів дослідження тільки переліку аргументів «за» і «проти». Якщо від експертів потрібно рішення певної проблеми – то результатом дослідження стане вже підготовлене експертами рішення. Це слід враховувати при формулюванні мети дослідження методом експертних оцінок.

Застосування методу експертних оцінок на етапі аналізу стейкхолдерів матиме деякі особливості. Зазвичай, експертні оцінки спрямовані на вирішення одного аспекту або окремої проблеми в рамках конкретної області. Наприклад, вибору кращого варіанту промислового зразка для запуску в масове виробництво, або визначення кращих споживчих характеристик продукції. Обираються експерти в зазначеній галузі і відбувається оцінка. Проектний менеджмент це багатогалузеве явище. У разі складних проектів, зокрема, в галузі будівництва, все дещо складніше. Це галузь, що охоплює питання нерухомості, фінансування, права власності на землю і побудований об'єкт, безпеки будівництва і експлуатації, виконання та матеріального забезпечення будівельних робіт, інженерного оснащення, естетичності та ергономіки середовища, екології, енергозбереження та безліч інших важливих областей наукових і практичних знань, що впливають та взаємодіють. Очевидно, що кваліфікованого експерта з вичерпними знаннями з усіх цих питань не існує.

Немає сенсу також вимагати від експерта з нерухомості оцінювати інтереси стейкхолдера–постачальника будівельних матеріалів в проекті. Тому, можливо, знадобляться експертні оцінки щодо визначення експерт–

них областей для залучення фахівців. Для цього, зокрема, доцільно застосування методу «снігової кулі», при якому від кожного спеціаліста, що залучається в якості експерта, отримують певну кількість (зазвичай 5 – 10) прізвищ тих, хто також може бути експертом з даної тематики. Аналіз результатів подібних експертних оцінок також слід проводити в межах відповідних областей.

Використання методу експертних оцінок при цілепокладанні проектів можливо для вирішення наступних питань:

- визначення стейкхолдерів проекту;
- визначення ключових показників проекту, за якими окремі групи стейкхолдерів мають свої інтереси;
- оцінка позиції кожного з стейкхолдерів щодо показника проекту, оцінка його впливу на проект, оцінка стабільності позиції стейкхолдера і його готовності до співпраці та комунікацій;
- оцінка ризиків, пов'язаних з конфліктом інтересів стейкхолдерів у проекті і невідповідністю цілей проекту інтересам його стейкхолдерів.

Слід зауважити, що жоден з методів отримання експертних оцінок або підбору експертів не здатний забезпечити гарантований та повністю точний і успішний результат. На сьогодні не існує також загально–прийнятої науково обґрунтованої класифікації методів експертних оцінок, а тим більше – однозначних рекомендацій щодо їх застосування. Спроба силою затвердити одну з можливих точок зору на класифікацію методів експертних оцінок може принести тільки шкоду [10].

Однак, спроба формалізувати процес аналізу стейкхолдерів вимагає вибору окремих методів експертних оцінок для конкретних завдань аналізу зацікавлених сторін.

Для визначення стейкхолдерів проекту і ключових показників, мало пристосовані методики, засновані на порівняннях і кількісних оцінках. За умов деяких адаптацій, цілком можливе використання методу «Дельфі», «Дерева цілей» і «Мозкового штурму». «Дерево цілей» можна

використовувати для зручного розгляду поетапної реалізації проекту і властивих цим етапам інтересів стейкхолдерів. При використанні методу «Дельфі» для визначення стейкхолдерів проекту не слід відразу відкидати або вимагати занадто ретельних пояснень експертним оцінкам, що будуть включати стейкхолдерів, не згаданих більшістю експертів, тобто від «дисидентів» за термінологією О.І Орлова [10, с.710]. Можливо, саме цим методом будуть виявлені ті стейкхолдери і показники, яких не вдасться виявити груповими методами через тиск авторитетів в групі.

Кінцевим результатом етапу визначення стейкхолдерів проекту буде сформований перелік окремих стейкхолдерів або основних їх груп, об'єднаних за принципом спільних інтересів у проекті. За кожною групою стейкхолдерів (або окремим стейкхолдером) потрібно визначити показники проекту, що відображають їх (його) інтереси в даному проекті.

Для оцінки ставлення визначених стейкхолдерів до показників проекту підходять методи експертних оцінок, такі як метод «Дельфі». Однак, на цьому етапі дуже важливо уникнути «кваліметричного» підходу і спроби оцінити об'єкт експертизи одним числом. Треба пам'ятати, що результат проекту, зокрема, в будівництві – має багато характеристик, від конструкції до естетичних параметрів. Будинок як проект, в свою чергу, має багато стейкхолдерів, кожен з яких зацікавлений у власному наборі характеристик об'єкта. Компроміси і узагальнення можуть розглядатися на наступних етапах, а оцінка інтересів стейкхолдерів повинна виконуватися максимально близько і точно до суті. Некоректно також для спрощення визначення цілей проекту ставити перед експертами завдання визначення більш вагомих і менш вагомих інтересів, наприклад, між споживачами та інвесторами. Вплив таких стейкхолдерів на проект слід враховувати і розглядати в різні моменти життєвого циклу проекту, адже він буде змінюватися.

Математична обробка результатів експертних оцінок базується на репрезентативній теорії вимірювань, яка представляє відносини між реальними об'єктами у вигляді відносин між числами.

Отримувані від експертів думки часто виникають у вигляді нечислової інформації, або виражені у вигляді порядкової шкали. Тобто експерт може сказати (і обґрунтувати), що один тип продукції буде більш привабливий для споживачів, ніж інший, один показник якості продукції більш важливий, ніж інший, і т. д. Але він не в змозі сказати, у скільки разів або на скільки більше важливий. Тому експертів часто просять дати ранжування (впорядкування) об'єктів експертизи, тобто розташувати їх у порядку зростання інтенсивності характеристик.

Ранг – це номер об'єкта експертизи в упорядкованому ряду.

Далі визначення остаточного результату оцінок можливо за методом «середніх балів» – середнім арифметичним значенням отриманих рангів. Однак, цей метод не завжди коректний. Припустимо, що думка експертів щодо зручності проживання в житловому будинку для стейкхолдерів похилого віку розділилася. Одні експерти вважають, що ці стейкхолдери виберуть перший поверх щоб не ходити по сходах, а інші впевнені, що люди, які все життя збирали гроші на зручне житло, виберуть комфортні пентхауси на останніх поверхах, без шуму під вікнами і сусідів зверху. Якщо хтось із експертів правий, то запропонувати рішення на базі середнього арифметичного значення поверху буде означати марно витрачені кошти на експертне дослідження.

Тому рекомендується застосовувати різні методи для обробки одних і тих же даних з метою виділити результати, одержувані одночасно всіма методами. До застосовуваних методик обробки результатів відносять метод медіан рангів, метод узгодження кластеризованих ранжировок і інші.

При обробці результатів експертних оцінок важливо також провести перевірку узгодженості оцінок експертів і класифікацію думок експертів. Ясно, що думки різних експертів різняться. Важливо зрозуміти, наскільки велика ця різниця. Якщо вона незначна – усереднення думок експертів дозволить виділити те спільне, що є у всіх експертів, відкинувши випадкові відхилення в ту або іншу сторону. Якщо різниця незначна – усереднення є



чисто формальною процедурою. Так, якщо уявити собі, що відповіді експертів рівномірно покривають поверхню бублика, то формальне усереднення вкаже на центр дірки від бублика, а такої думки не підтримував жоден експерт.

Розроблено ряд методів такої перевірки. Статистичні методи перевірки узгодженості залежать від математичної природи відповідей експертів. Відповідні статистичні теорії складні, якщо ці відповіді – ранжування або розбиття, і досить прості, якщо відповіді – результати незалежних парних порівнянь. Звідси випливає рекомендація щодо організації експертного опитування: не намагайтеся відразу отримати від експерта ранжування або розбиття, йому важко це зробити, і наявні математичні методи не дозволяють далеко просунутися в аналізі подібних даних. Нехай експерт займається парними порівняннями – що краще – коло або квадрат? – і так далі. Непараметрична теорія парних порівнянь (теорія люсіанів) дозволяє вирішувати більш складні завдання, ніж статистика ранжировок або розбиття [12].

Останнім завданням проведення експертних оцінок є вираз фінальної єдиної думки про предмет дослідження.

Згідно з ідеєю Джона Кемені, слід знайти середню думку як рішення оптимізаційної задачі. А саме, треба мінімізувати сумарну відстань від очікуваного середнього значення до думок всіх експертів. Знайдена таким способом середня думка називається «медіаною Кемені» [13]. Математична складність полягає в тому, що думки експертів лежать в деякому просторі об'єктів нечислової природи. Загальна теорія подібного усереднення, розглянута в ряді робіт, зокрема, показала, що в силу узагальнення закону великих чисел середня думка при збільшенні числа експертів (чиї думки незалежні і однаково розподілені) наближається до деякої межі, яка називається математичним очікуванням.

Особливу увагу слід приділити визначенню надійності отриманого результату. Для забезпечення точності оцінок фахівцями рекомендується

залучення достатньої кількості експертів, проведення ними самооцінки власної компетентності та взаємної оцінки, аналіз формальних показників (наявність кваліфікаційного сертифікату, стажу, досвіду участі в подібних експертизах і ін.). Оцінка компетенції експертів, яку радять деякі наукові джерела [14] і яка здійснюється через величину відхилення оцінки експерта від середньої колективної оцінки – в даному випадку неефективна і може тільки нашкодити результату, що було вже висвітлено вище.

Значно підвищити точність результатів можливо за рахунок багаторазового повторення або дублювання опитувань. Однак, це підвищує і витрати на дослідження.

До того ж, жоден із заходів не забезпечить гарантованого успішного стовідсоткового результату, як це вже відзначалося. Тому метод експертних оцінок завжди слід розглядати як метод отримання інформації особою, яка приймає рішення, а не спосіб перекласти відповідальність за рішення на експертів. Таким чином, застосування експертних оцінок при дотриманні деяких правил, здатне забезпечити особу, яка приймає управлінське рішення по проекту, необхідною інформацією для прийняття рішення, і не більше. Отриману одним з описаних способів інформацію про стейкхолдерів далі необхідно проаналізувати. Далі розглянуті деякі з основних застосовуваних методів ідентифікації стейкхолдерів в проектному менеджменті.

#### **5.4.1 Карта зацікавлених сторін**

Науковці С. Фурта і Д. Соломатіна [15] для здійснення аналізу стейкхолдерів пропонують власний різновид цього методу. За їх методикою, менеджер проекту залучає консультанта або команду проекту в рамках наради на базі методу «Мозкового штурму». При цьому вони підкреслюють, що будь-які методики, які можуть використовуватися для проведення цього аналізу, є лише інструментами візуалізації і

систематизації наявної у виконуючих цей аналіз людей інформації про оточення проекту. Метод тільки допомагає здійснити перенесення даних з «підсвідомих» в «свідомі». Тому, на думку авторів даного дослідження, цей метод доцільніше використовувати для визначення самих стейкхолдерів, але не для визначення їх інтересів і очікувань. Більш точну інформацію щодо інтересів слід було б отримувати від її безпосереднього джерела – стейкхолдерів.

Вищезазначені вчені С. Фурта і Д. Соломатіна [15] пропонують перелік стейкхолдерів формувати у вигляді карти зацікавлених сторін.

**Карта зацікавлених сторін** – інструмент, що дозволяє найбільш адекватно провести ідентифікацію стейкхолдерів. Саме поняття «карта» приводить нас до питання про співвідношення між символом і об'єктом. Відомий вислів Альфреда Коржибські, широко цитований теоретиками і практиками нейролінгвістичного програмування: «Карта – не є територією».

Таким чином, **карта зацікавлених сторін** є *суб'єктивним уявленням індивіда (лідера) або групи про оточення бізнесу або проектне оточення.*

Цей образ відображається графічно у вигляді деякої схеми. Процес ідентифікації стейкхолдерів, в певній мірі, медитативний. Якщо робота проводиться в груповому форматі або в форматі особистої консультації, то консультант пропонує уявити групі (або консультованому) небо, в центр якого поміщений лідер («світило»). Стейкхолдери – аналог «зірок» на небі.

Початковий результат представляється у вигляді концентричних кіл – областей впливу лідера, на яких відповідно областям розміщуються стейкхолдери. Кожен з них має позначення його сили підтримки / опору та сили впливу, а також типу зв'язку його з лідером: потрійна лінія – коло повноважень / відповідальності, подвійна лінія – коло прямого впливу, одинарна – коло опосередкованого впливу, що представлено на рис. 5.1.

Фактично, на уявній карті виділяються три концентричні області:

**1. Область повноважень / відповідальності.** У цій області знаходяться зацікавлені особи, які перебувають в прямому підпорядкуванні

лідера. І самою примітивною стратегією взаємовідносин лідера із даними стейкхолдерами може бути адміністративний примус (наказ). Треба добре розуміти, що багато проектів, особливо в великих організаціях, виконують–ся в рамках так званої слабкої матричної організаційної структури.

В такому випадку члени проектної команди не перебувають у функціональному підпорядкуванні керівникові проекту. І ця область при аналізі проектного оточення може виявитися марною.

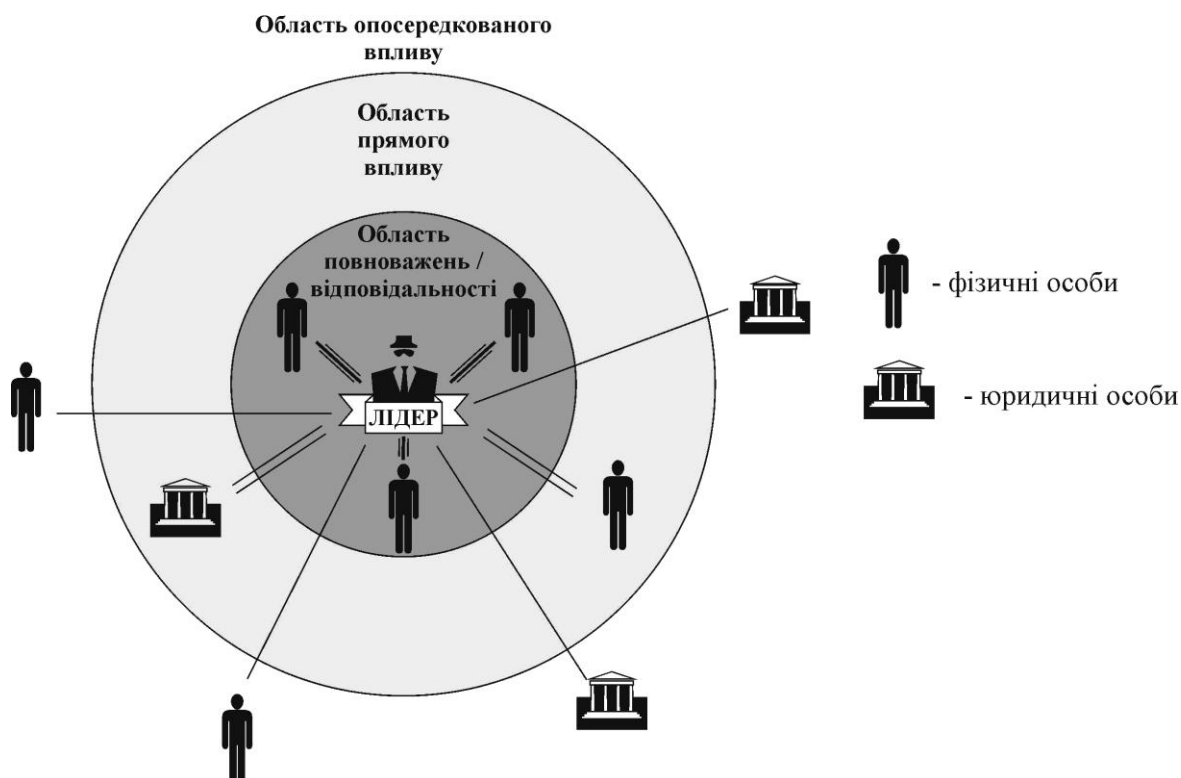


Рисунок 5.1 – Области впливу лідера

**2. Область прямого впливу.** Тут знаходяться зацікавлені особи, що не підкоряються лідеру. У відповідності зі своїм статусом, лідер може використовувати при вибудовуванні взаємин з ними стратегію обміну ресурсами («ти – мені, я – тобі») або переконання. Не виключається при цьому і відверта маніпуляція. При застосуванні в проектному менеджменті, в область прямого впливу потрапляють члени проектної команди, які не перебувають у керівника проекту в функціональному підпорядкуванні, інші співробітники компанії, ієрархічний статус яких не набагато вище статусу

керівника, куратор проекту, постачальники та підрядники (якщо керівник працює з ними безпосередньо), клієнти компанії (якщо керівник працює з ними безпосередньо).

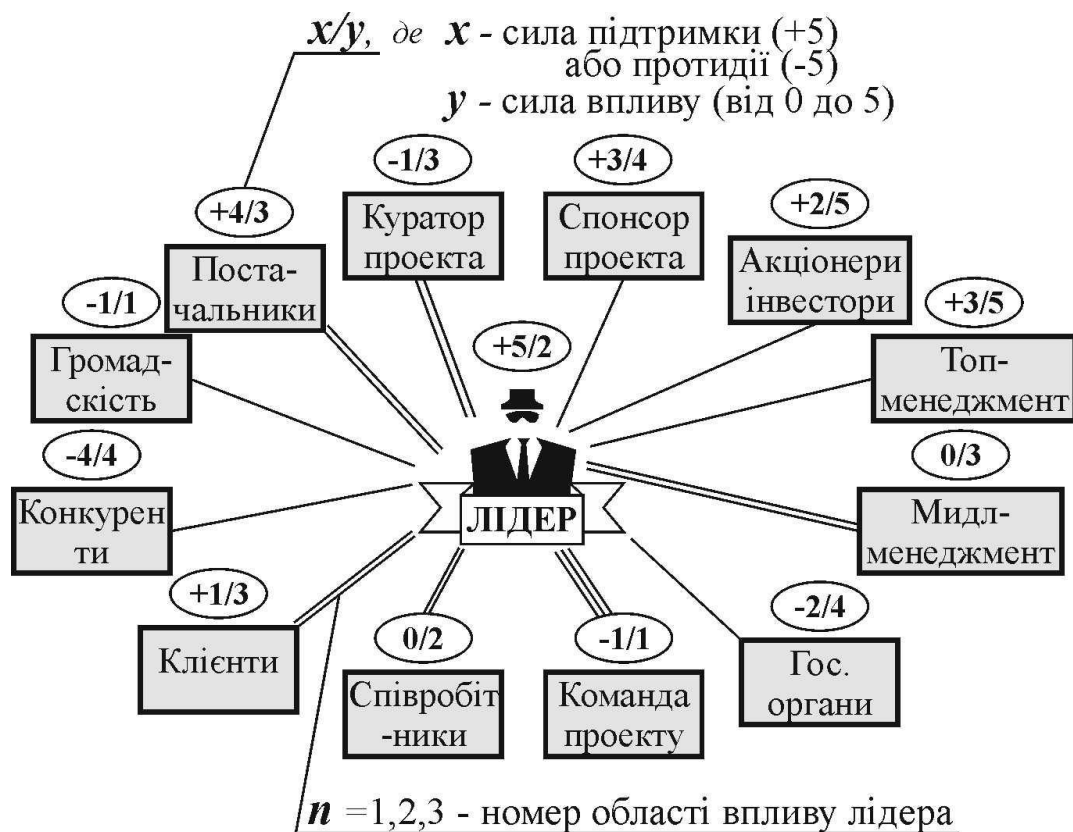
**3. Область опосередкованого впливу** характеризується тим, що лідер практично позбавлений інструментів прямого впливу на даних стейкхолдерів. Саме значення прикметника «опосередкований» вказує на те, що для здійснення впливу на цих стейкхолдерів лідер змушений користуватися підтримкою зацікавленої особи, що знаходиться в області його повноважень або в області прямого впливу. У проектному менеджменті стосовно керівника проекту в цій області може виявитися спонсор проекту, практично весь топ-менеджмент компанії, представники держорганів, конкуренти.

Як зазвичай відбувається при використанні технології мозкового штурму, отримана карта зацікавлених сторін може містити зайву, несуттєву інформацію. Методом відсікання «шумової» інформації є експертна оцінка «параметрів важливості» зацікавлених осіб.

Далі формується матриця підтримка / сила впливу і на базі цих даних складається таблиця інтересів стейкхолдерів, з визначенням в табличній формі по кожному зі стейкхолдерів його ступеня підтримки / протидії; інтересів / мотивів; сили впливу; інструментів впливу; області впливу на нього з боку лідера проекту і стратегії взаємодії з даними стейкхолдерами. Карта зацікавлених сторін з нанесенням основної інформації, отриманої даним методом, представлена на рис. 5. 2.

Після отримання чіткої картини до кожного із стейкхолдерів, для зниження негативного впливу на бізнес зацікавлених сторін, що мають високий вплив і значний ступінь протидії, стратегія взаємодії з ними може бути спрямована або на збільшення підтримки, або на зниження її впливу.

Однак, остання стратегія досить небезпечна, оскільки очевидним чином призводить до виникнення конфлікту з даним стейкхолдером. Також небезпечна стратегія повного ігнорування стейкхолдерів з дуже високим ступенем протидії бізнесу або проекту, але з низькою силою впливу.



**Рисунок 5.2 – Карта зацікавлених сторін**

Якщо в певний момент при певних обставинах вплив даного стейкхолдера зросте, то він моментально потрапить в небезпечну зону відносин, і спілкування з ним стане досить проблематичним. Побудована таким чином карта зацікавлених сторін дозволяє візуалізувати загрози, які виходять з боку проектного оточення. Згідно рис. 3.3, загрози з боку стейкхолдерів «конкуренти» абсолютно очевидні. Менш очевидна ситуація зі стейкхолдерами «державні органи». Ставлення до бізнесу або проекту цих стейкхолдерів слабо-негативне ( $x = -2$ ), сила впливу цілком відчутна ( $y = 4$ ), а можливість впливу лідера на даного стейкхолдера мінімальна ( $n = 1$ ).

Карта зацікавлених сторін носить ілюстративний характер. Тому тих, хто використовує цей інструмент вперше, слід застерегти від спокуси надмірно «укрупненого» уявлення груп стейкхолдерів («громадськість», «держ. органи», «постачальники» і т.д.). Зрозуміло, що всередині певної групи юридичних осіб, організація А і організація В матимуть абсолютно різні «параметри важливості».

При цьому, що стосується юридичних осіб та компаній, надзвичайно корисно вказувати на схемі конкретних фізичних осіб, які приймають рішення.

#### **5.4.2 Аналіз стейкхолдерів за критеріями позиції, впливу, стабільності і готовності до співпраці**

Для ідентифікації та аналізу інтересів стейкхолдерів проектів також може бути застосована наступна методика, заснована на аналізі чотирьох характеристик стейкхолдерів:

- відношення стейкхолдера до проекту або до окремих його показників (позиція);
- ступінь можливого впливу стейкхолдера на проект в цілому, або на його окремі показники (вплив);
- можливість зміни позиції і впливу стейкхолдера на проект під час його реалізації (стабільність);
- готовність стейкхолдера до співпраці з командою проекту в ході його реалізації.

Як приклад застосування пропонованої методики далі розглянуто аналіз стейкхолдерів проекту житлового багатоквартирного будівництва [16, с.84].

На першому етапі, згідно із запропонованою методикою, необхідно виконати ідентифікацію стейкхолдерів проекту будь-яким із методів (наприклад – наведеним вище методом «Карти зацікавлених сторін», або ін.)

В результаті виконання першого етапу має бути отриманий список стейкхолдерів з урахуванням повного життєвого циклу проекту. Розглянемо для прикладу як буде виглядати список зацікавлених сторін для проекту житлового багатоквартирного будинку.

Суб'єктів будівельної діяльності можна умовно розділити на наступні групи стейкхолдерів проекту:

1) **Пряма участь** – здійснення інвестиційно–будівельної діяльності:

– інвестори, девелопери, банківські установи–управителі будівельних та інвестиційних фондів;

– замовники;

– забудовники (генеральні підрядники будівництва);

– підрядники (субпідрядники, постачальники);

– проектувальники – організації, що здійснюють проектно–вишукувальні та дослідницькі роботи.

2) **Непряма участь** в інвестиційно–будівельній діяльності:

– учасники ринкової інфраструктури, що обслуговують основних суб'єктів інвестиційно–будівельної діяльності: страхові, ріелторські, консалтингові, посередницькі компанії;

– органи державного управління і наглядові служби (територіального управління, місцевого управління, управління пожежної безпеки, санітарні служби та ін.)

– громадські організації і громадські слухання (в їх – числі самоврядні організації, екологічні організації);

– засоби масової інформації;

– споживачі будівельної продукції, в тому числі приватні особи, що інвестують кошти в будівництво з метою отримання житла, і особи, які це житло орендують, експлуатують, обслуговують;

– сусіди – власники прилеглих до будівництва територій;

– конкуренти.

За отриманим списком стейкхолдерів далі слід визначити показники, за якими стейкхолдери мають власні інтереси в проекті. При цьому розгляд проекту як єдиного неподільного цілого при визначення інтересів стейкхолдерів не допускається.

Наприклад, сусіди будівництва можуть бути незадоволені поверховістю будинку, що будується поруч. Але, в той же час,



підтримувати будівництво нової трансформаторної підстанції або дитячого садка для мікрорайону у складі «новобудови».

Серед інтересів зацікавлених сторін для проекту будівництва житлового будинку можуть бути:

- фінансові показники (вартість квадратного метра, форма фінансування, можливість залучення кредитних коштів, бюджетних грошей та ін.);
- об'ємно-планувальні (площа квартир і приміщень, поверх, наявність балконів або лоджій, суміщених дахів і підвалів та ін.);
- інженерні (енергозбереження, кондиціювання, наявність ліфта, захист від підтоплення, землетрусу та ін.);
- пов'язані з місцем розміщення будівлі (транспортні, інсоляційні, кліматичні та ін.);
- юридичні (страхування, форма власності на земельну ділянку та ін.);
- організаційні (терміни будівництва, виділення черг і пускових комплексів, вибір підрядника та ін.);

а також інші вимоги відповідно до індивідуальних особливостей проекту.

Інтереси деяких із стейкхолдерів інвестиційно-будівельного проекту умовно зображені на рис. 5. 3.



**Рисунок 5. 3 – Приклад графічного зображення стейкхолдерів і їх інтересів**

При визначенні переліку стейкхолдерів проекту, зокрема, із застосуванням методу експертних оцінок, доцільно по кожному з стейкхолдерів відразу визначати коло його інтересів у проекті, хоча б у загальних рисах.

На цьому етапі при оцінці інтересів стейкхолдерів також дуже важливо уникнути підходу, згідно з яким проект розглядається як єдине неподільне ціле, а однорідні за якимись інтересами стейкхолдери розглядаються як одна загальна група. Зокрема, для цього можна застосовувати табличну форму, де в рядках позначений кожен зі стейкхолдерів проекту, а в графах – інтереси відповідних стейкхолдерів в проекті. Форма таблиці інтересів стейкхолдерів приведена в табл. 5. 1.

**Таблиця 5. 1**  
**Форма опитування експертів щодо переліку та інтересів стейкхолдерів**

Стейкхолдер	Інтереси стейкхолдера в проекті			
	$I_1$	$I_2$	...	$I_n$
1	2	3	...	n
1. Стейкхолдер 1				
2. Стейкхолдер 2				
...				
n. стейкхолдер m				

Наприклад, візьмемо стейкхолдерів з числа майбутніх мешканців житла. Вони будуть мати загальні групи інтересів у проекті, а саме:

- вартість квадратного метра квартири;
- об'ємно–планувальні рішення квартир;
- район розташування будинку;
- матеріали зовнішніх стін, перегородок і перекриттів, вікон, дверей і

ін.

На перший погляд, всіх їх можливо об'єднати в одну загальну групу – мешканці будинку. Але, якщо докладніше розглянути їх інтереси, то виявиться, що серед жителів є власники автомобілів, які додатково цікавляться наявністю зручних автопарковок поруч з будинком. Є також молоді сім'ї з маленькими дітьми, яким буде важливо забезпечення вантажним ліфтом і пандусом на вході в будівлю, а ще місцем для зберігання дитячих колясок. Зручнішим вони вважатимуть також парковки як наймога далі від будинку, щоб не заважали дітям, а замість них віддадуть перевагу дитячим майданчикам і скверам. Все додатково ускладнюється ще й тим, що у деяких автомобілістів народжуються діти, а молоді батьки іноді купують машини. Тому маємо вже не тільки неоднорідну групу стейкхолдерів, а й конфлікти інтересів.

Важливо також акцентувати увагу на тому, що в частині інтересів стейкхолдерів, слід виділити, принаймні, два рівня їх очікувань – мінімальний базовий і перевищений. Мінімальний базовий рівень відповідає рівню обов'язкових нормативних та законодавчих вимог. Перевищений рівень вже не є обов'язковим.

Мається на увазі, наприклад, ситуація, коли забудовник згідно діючих норм і законів не повинен упорядковувати прилеглі до будівництва території, які належать не йому, а місцевій громаді. Але він хоче, щоб з вікон його будинку був вигляд не в смітник, а на парк. Він виконує роботи з озеленення, чим значно перевищує очікування сусідів–стейкхолдерів, які при проведенні опитування навіть не вказали б на такі інтереси.

Можлива ситуація, коли стейкхолдери мають інтерес далеко не по всіх групах показників, їх цікавлять лише деякі аспекти проекту. Наприклад, органи пожежної безпеки навряд чи будуть цікавитися естетичними аспектами оздоблення фасаду – поєднанням кольорів і привабливістю декору. Але горючість оздоблювальних матеріалів є питанням їх прямої компетенції. Тому за іншими показниками можна розцінити їхню позицію як нейтральну.

Вплив стейкхолдерів на проект визначається як цілями щодо певного показника, так і їх діями та діяльністю, що впливає на результати проекту. Вплив може бути більш значущим, нейтральним або слабким, позиція їх може бути як підтримуючою, так і протидійною.

Слід зазначити, що хоча ми зараз розглядаємо тільки житлове будівництво, а точніше – багатопверхове багатоквартирне житло, не може існувати раз і назавжди визначеного універсального переліку стейкхолдерів і їх інтересів. Кожен проект, відповідно до теорії проектного управління, є унікальним, що відбивається і на його стейкхолдерах.

Далі слід розділити стейкхолдерів за ступенем впливу на проект по окремому показнику в зворотній шкалі від 10 до 1 балів:

- які не впливають на проект (10);
- які впливають незначно (5);
- впливових стейкхолдерів (1).

Шкала для оцінки ступеня впливу стейкхолдерів на проект була обрана на базі запропонованої А. Менделоу [17] моделі, в якій вплив стейкхолдерів розглянуто як похідна від його рівня влади і рівня зацікавленості:

1 бал – стейкхолдер має безпосередній інтерес в проекті і приймає рішення про початок (завершення) проекту, спосіб і обсяг його фінансування, ключові показники та інше;

5 балів – стейкхолдер або здатний приймати ключові рішення в проекті, проте не має чітких інтересів у проекті, або навпаки, має суттєві інтереси, але не має достатньої влади для відчутного впливу на проект з метою дотримання цих інтересів.

10 балів – стейкхолдер не має ані влади, ані особливих інтересів у проекті, проте його зачіпає або процес будівництва, або подальша експлуатація житлового будинку. Прикладом таких стейкхолдерів може бути, зокрема, ОСББ.

Саме десятибальна шкала, на думку авторів дослідження, здатна найбільш повно згрупувати всіх стейкхолдерів, без спрощень, узагальнень або зайвої деталізації.

Як було визначено раніше, згідно з дослідженням І. Гуркова [18], ступінь впливу стейкхолдерів на проект при визначенні цілей проекту та його стратегічному плануванні не повинні мати значення, адже успіх реалізації проекту можливий тільки в умовах задоволення інтересів всіх стейкхолдерів, як впливових, так і незначних. Однак, при визначенні балансу інтересів стейкхолдерів цей показник може виявитися важливим.

Виділяються п'ять типів позицій стейкхолдерів щодо показників проекту:

– протидійний – стейкхолдер обізнаний про проект і противиться його реалізації (1);

– не інформований – стейкхолдер не володіє інформацією про проект (2)

– нейтральний – стейкхолдер обізнаний про проект, але не підтримує і не чинить опір його реалізації (4);

– підтримуючий – стейкхолдер обізнаний про проект і підтримує його реалізацію (8);

– лідируючий – стейкхолдер обізнаний про проект і займає лідируючу активну позицію в його реалізації (10).

В цьому випадку десятибальна шкала також найбільш адекватно відображає можливі позиції стейкхолдерів. Зокрема, позиція, що оцінюється в 3 бали, може позначати стейкхолдери, що лише частково обізнаний про проект. Позиції від 4 до 8 балів і від 8 до 10 характеризують ступінь підтримки стейкхолдера реалізації проекту.

За готовністю до співпраці та комунікацій в проекті розділимо стейкхолдерів на наступні групи:

– готові активно співпрацювати (5);

– йдуть на контакт неохоче (3);

– взагалі неконтактні (1).

Для даного параметра п'ятибальна шкала була прийнята через його роль в управлінні проектом. Цей параметр призначений для оцінки можливості або неможливості швидкого встановлення контакту зі стейкхолдерами в проекті. Стейкхолдери навіть із протидіючою позицією, але готові активно співпрацювати, можуть принести багато користі в проекті. Адже вчасно сприйнята конструктивна адекватна критика здатна поліпшити проект і підвищити, в кінцевому підсумку, його цінність.

Будь-яка оцінка впливу стейкхолдерів повинна проводитися дуже ретельно, і переглядатися протягом виконання проекту. У проектів з тривалою фазою виконання, до яких відносяться і будівельні проекти, часто спостерігається здатність до зміни інтересів окремих стейкхолдерів під впливом різних факторів в ході реалізації проекту. Тому, по стабільності позицій стейкхолдерів протягом усієї реалізації проекту, їх слід розділити на:

- стейкхолдерів із стабільними позиціями щодо проекту (5);
- стейкхолдерів з незначною здатністю до зміни позиції (3);
- стейкхолдерів зі суттєвою схильністю до зміни позицій (1).

У цьому випадку також застосована п'ятибальна шкала для оцінки параметра, яка є найбільш доцільною для зручності оцінки. Ступінь стабільності позиції стейкхолдерів впливає на періодичність її моніторингу.

Варто ще раз зазначити, що оцінку стейкхолдерів слід робити по відношенню не до проекту взагалі, а до кожного окремого показника, до якого стейкхолдер має інтерес. Якщо розглянути практичні аспекти проектного управління в житловому будівництві, стане зрозуміло чому має бути саме так.

У таблиці 5.2 наведено форму звітної таблиці підсумкових даних аналізу стейкхолдерів проекту, з умовним показником в загальному вигляді.

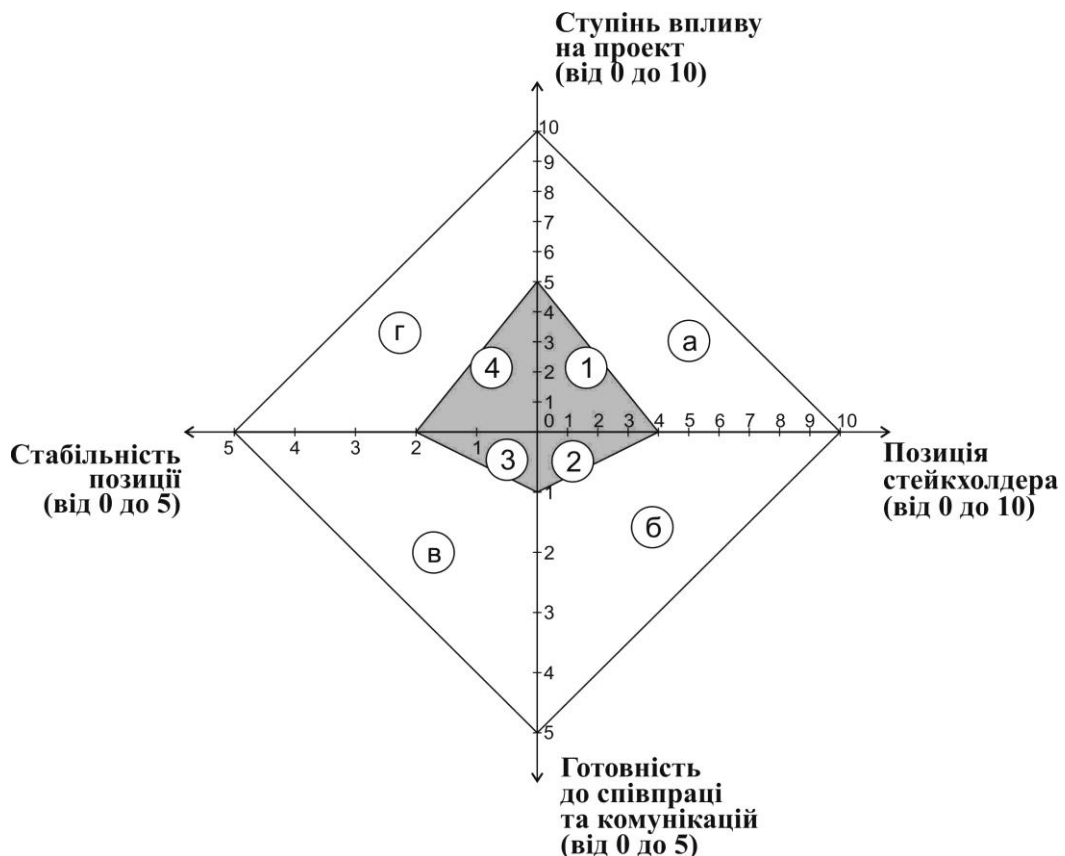
Далі для визначення стратегії реалізації проекту, зокрема – визначення мети, пропонується виконати аналіз у вигляді пелюсткової діаграми з нанесенням зон інтересів стейкхолдерів.

**Таблиця 5.2**

**Інтереси стейкхолдерів проекту за окремим показником проекту**

Стейкхолдер	Ступінь впливу на проект (Від 1 до 10)	Позиція стейкхолдера (Від 1 до 10)	Готовність до співробітництва і комунікацій (Від 1 до 5)	Стабільність позиції (Від 1 до 5)
1	2	3	4	5
1.Стейкхолдер 1				
2.Стейкхолдер 2				
...				
n. Стейкхолдер m				

Межі зон можна визначити методом експертних оцінок для кожного проекту індивідуально. Діаграма зображена на рис. 5.4.



**Рисунок 5.4 – Пелюсткова діаграма аналізу інтересу стейкхолдерів**

Дана діаграма дозволяє чітко визначити ставлення стейкхолдера до показника проекту за зоною, в якій знаходяться його показники. Розглянемо основні зони:

А – стейкхолдер середнього і низького впливу підтримує зазначений показник;

Б – сприятлива для показника зона. Стейкхолдер підтримує показник і готовий до співпраці;

В – стейкхолдер має стабільну позицію і готовий співпрацювати. Однак, результат взаємодії залежить від позиції, яку стейкхолдер займає – підтримуючої або протидійної;

Г – стейкхолдер має стабільну позицію середнього і низького впливу за показником проекту;

1 – критична зона. Стейкхолдер не підтримує показник проекту, і має значний вплив на проект;

2 – критична зона. Стейкхолдер не підтримує проект і не готовий співпрацювати;

3 – стейкхолдер не готовий співпрацювати і має нестабільні позиції;

4 – стейкхолдер дуже впливовий, але його позиція схильна до непередбачуваних змін під впливом незалежних від проекту факторів.

**Таблиця 5.3**  
**Стратегії взаємодії зі стейкхолдерами згідно зоні їхніх інтересів за умовним показником проекту**

Зона інтересів	Характеристика	Стратегія взаємодії
1	2	3
Зона 1 + 2 в поєднанні з В, Г	Протидіюча, впливова неконтактна позиція, стабільна	При значній кількості таких стейкхолдерів розглядається зміна показника проекту на їх вимогу
Зона 2 + 3 в поєднанні з А, Г	Протидійна, неконтактна, нестабільна слабка позиція	Відстеження можливості зміни впливу і позиції



Продовження табл. 5.3

1	2	3
Зона 3 + 4 в поєднанні з А, Б	Підтримуюча, впливова, неконтактна, нестабільна позиція	Відстеження можливості зміни позиції
Зона 1 + 4 в поєднанні з Б, В	Протидіюча, впливова стабільна позиція, контактна	Переконання до підтриму- ючої позиції, якщо немож- ливо – при значній кілько- сті таких стейкхолдерів ро- зглядається зміна показ- ника проекту на їх вимогу
Зона 1 в поєднанні з Б, В, Г	Протидіюча, впливова позиція, контактна, стабільна	Переконання до підтриму- ючої позиції, якщо немож- ливо – при значній кількості таких стейкхолдерів роз- глядається зміна показни- ка проекту на їх вимогу
Зона 2 в поєднанні з А, В, Г	Протидіюча неконтактна позиція, чи не впливова, нестабільна	Відстеження можливості зміни позиції і впливу
Зона 2 в поєднанні з А, В, Г	Протидіюча неконтактна позиція, чи не впливова, нестабільна	Відстеження можливості зміни позиції і впливу
Зона 3 в поєднанні А, Б, Г	Нестабільна неконтактна позиція, слабка підтримка	Відстеження можливості зміни позиції і впливу
Зона 4 в поєднанні з А Б В	Нестабільна впливова підтримуюча контактна позиція	Партнерство, відстеження можливості зміни позиції
Зони А + Б + В + Г	Підтримуюча, стабільна контактна позиція середнього впливу	Партнерство

За отриманими даними про стейкхолдерів проекту і побудованій пелюстковій діаграмі стейкхолдерів, згідно зоні діаграми визначається стратегія взаємодії зі стейкхолдерами. Стратегії управління стейкхолдерами наведені в табл. 5.3.

Підводячи підсумок за наведеними даними в таблиці 5. 3, необхідно зауважити, що некомфортною для показника проекту зоною є зона 1 в усіх її

поєднаннях. Вона потребує перегляду показника проекту з відповідним моніторингом змін позицій інших стейкхолдерів.

Якщо інтересів інших стейкхолдерів це не торкнулося, то показник в проекті може бути змінений без перешкод на відповідний. А якщо позиції одного або декількох стейкхолдерів змінилися на протидіючі і потрапили в зону 1, то було виявлено зону конфлікту інтересів стейкхолдерів.

## **5.5 Висновки та напрямки подальших досліджень**

Виникнення стейкхолдер–менеджменту в 60–х роках ХХ століття послужило адекватною відповіддю на нові вимоги щодо управління бізнесом з боку суспільства і держави, споживачів і навколишнього середовища. В той час з'явилася необхідність у виникненні ефективних і зручних інструментів для здійснення нового формату управління з урахуванням інтересів великого числа нових учасників бізнесу. Всі ці причини зумовили появу цілої низки нових концепцій управління в менеджменті, в тому числі – теорії стейкхолдерів. Саме теорія стейкхолдерів послужила тогочасному бізнесу основою для розуміння свого оточення та його значимості для успіху компаній у довгостроковій перспективі. Взаємний вплив між компаніями та їх зацікавленими сторонами відтепер більше не був чимось випадковим та небажаним, а розглядався як закономірне явище, що здатне забезпечити конкурентні переваги компанії та задоволення соціальних потреб суспільства.

Не дивлячись на те, що в області управління зацікавленими сторонами на сьогодні так і не вироблено єдиного загальновизнаного визначення стейкхолдерів, підходів до їх класифікації та єдиних методик роботи з зацікавленими сторонами, саме теорія стейкхолдерів ефективно доповнює загальний операційний, стратегічний і проектний менеджмент і дозволяє отримувати необхідні результати в управлінні компаніями та проектами

будь-якої галузі. Напрацьована методологічна база теорії стейкхолдерів дозволяє створити потужний інструментарій сучасного управління для застосування керівниками проектів і організацій, та служить невичерпним джерелом для наукових досліджень в галузі проектного та загального менеджменту.

Деякі напрацьовані методи і інструменти стейкхолдер-підходу з області управління компаніями можуть бути з успіхом перенесені і адаптовані в проектному менеджменті. Однак, унікальність проектів та більш інтенсивна господарча діяльність з їхнього створення, що викликана обмеженістю проектів у часі, динаміка мінливості їх оточення, а також значна соціальна спрямованість деяких проектів, зокрема – у будівництві, – потребують доопрацювання інструментарію теорії стейкхолдерів для її успішного застосування в управлінні проектами. В рамках цього дослідження була успішно здійснена адаптація деяких методів роботи із стейкхолдерами для використання їх у проектному менеджменті.

Розвиток теорії стейкхолдерів з урахуванням специфіки проектного менеджменту має великий дослідницький потенціал і залишається актуальною науковою і прикладною задачею, що вимагає подальших досліджень. Напрямами подальших наукових пошуків можуть бути обрані окремі методи отримання інформації про стейкхолдерів, методи оцінки їх інтересів, методи вибору стратегій взаємодії із стейкхолдерами тощо.

### **Список літератури:**

1. Краснокутская, Н.С., Рышкова, Я.С. Теория заинтересованных сторон: основные положения и сферы исследований [Електронний ресурс] / Н. С. Краснокутская, Я. С. Рышкова // Экономическая стратегия и перспективы развития сферы торговли и услуг. – 2014. – Вып. 1. – С. 96–104. – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2014\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_11)

2. Белоусов, К.Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании:

проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4 (48). – С. 418–422.

3. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. (Project Management Body of Knowledge) 5–е изд. / Project Management Institute // М.: Олимп–бизнес, 2014. – 586 с.

4. Friedman, A. Stakeholders: Theory and Practice / Friedman A., Miles S. – Oxford: Oxford University Press. – 2006. – 335 с.

5. Gardner, J. R. Handbook of Strategic Planning / Gardner J. R., Rachlin R. & Sweeny, H.W.A. – New York: John Wiley & Sons, 1986. – 752 с.

6. Mitchell, R.K. Who Matters to CEOs. An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance and CEO Values / Mitchell R.K., Agle B.R., Sonnenfeld J.A. // Academy of Management Journal. – 1999. – Vol. 42. – № 5. – С. 507–525.

7. Stakeholder analysis [Электронный ресурс] / Материалы сайта 12MANAGE – Режим доступа: [http://www.12manage.com/methods\\_stakeholder\\_analysis.html](http://www.12manage.com/methods_stakeholder_analysis.html)

8. Вербец, В. Методика организации и проведения социологического–го исследования: учебно–методическое пособие. – Березно. – 2008. – 231с.

9. Грабарь, В.В., Салмаков, М.М. Анализ заинтересованных сторон проекта – методология, методика, инструменты [Электронный ресурс] / В.В. Грабарь, М.М. Салмаков // научный журнал «ARS ADMINISTRANDI: Искусство управления». – 2014. – № 2. – С.36–44. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-zainteresovannyh-storon-proekta-metodologiya-metodika-instrumenty>

10. Орлов, А.И. Теория принятия решений. / А.И. Орлов. – М.: Экзамен. – 2005. – 565с.

11. Боярко, И. М., Гриценко, Л. Л. Инвестиционный анализ: Уч.пос. – К.: Центр учебной литературы. – 2011. – 400 с.

12. Израев, Г.Х. Экспертные методы управления технологичностью промышленных изделий / Израев Г.Х. – М: Инфра–Инженерия, 2010, 192 с.

13. Кемени, Дж. Кибернетическое моделирование [Пер. с англ. Миркина Б.Г. под ред. Гутчина И.Б.] / Кемени Дж., Снелл Дж. – М.: Советское радио, 1972. – 192 с.

14. Малюгин, В.Д. Оценка компетентности экспертов в процессе принятия решений / Малюгин В.Д. – М.: Наука, 1982. – 147 с.

15. Фурта, С.Д., Соломатина, Т.Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа окружения бизнеса [Электронный ресурс] / С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина // Научный и общественно–просветительский журнал «Инициативы XXI века» . – 2010. – № 01. – С. 22–27. – Режим доступа: [http://www.ini21.ru/upload/page\\_id\\_823/Iniziativi\\_1.pdf](http://www.ini21.ru/upload/page_id_823/Iniziativi_1.pdf)

16. Рибак, А.І. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. / А.І. Рибак, І.Б. Азарова. – Одеса: ОДАБА, 2017. – 145 с.

17. Mendelow, A. Stakeholder Mapping [Электронный ресурс] / Mendelow A. // Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. – 1991. – Cambridge: MA. – Режим доступа: <http://www.term-paper-warehouse.com/essay-on/Stakeholder-Mapping/140410>

18. Гурков, И.Б. Принципы устойчивого развития коммерческой фирмы [Текст] / И.Б. Гурков // Экономическая наука современной России. – 2011. – №3 (54). – С.91–100.

## **6 УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДЕВЕЛОПМЕНТУ У БУДІВНИЦТВІ**

### **6.1 Девелопмент нерухомості та його види**

Управління розвитком нерухомості, або девелопмент (від англ. – *to develop* – розвивати, розробляти, розкривати) – це принципово нова концепція організації інвестиційного процесу у будівництві. Сутність даної концепції полягає в системному впливі на інвестиційний процес, в рамках якого розробка, організація фінансування та реалізація проектів розвитку нерухомості здійснюється єдиним учасником ринку професійних послуг – так званим девелопером, або девелоперською компанією. Така компанія за допомогою інструментарію проектного менеджменту забезпечує створення, управління та продаж об'єктів нерухомості у встановлені терміни, в межах відведених бюджетів, та відповідно вимогам ринку нерухомості.

Девелопмент нерухомості як окремий вид бізнесу існує в країнах з розвиненою ринковою економікою вже майже сторіччя. Так, у США з 1936 року існує Інститут міських земель (ULI), що є некомерційною дослідницькою установою. Інститут налічує 17 тисяч членів і партнерів в 60 країнах світу, що представляють весь спектр дисциплін, пов'язаних із землекористуванням і земельним девелопментом.

Новизна цього виду діяльності для нашої країни обумовлена тим, що за традиціями СРСР створення об'єктів нерухомості являло собою чергу дискретних процесів, здійснюваних без забезпечення єдиної мети розрізненими учасниками будівельної діяльності – замовником, проектувальником, забудовником, підрядниками та експлуатуючими організаціями. В умовах відсутності приватної власності на землю та нерухомість, говорити про найважливішу умову появи девелопменту – ринок нерухомості – також не доводилось.

З 90-х років минулого сторіччя в Україні процес «роздержавлення» права власності на землю та формування ринку нерухомості супроводжувався появою перших девелоперських компаній, деякі з яких продовжують свій розвиток і зараз. Але, не зважаючи на майже 30-річну історію девелопменту у нашій країні, в ній поки що відсутнє законодавче визначення девелопменту як сфери діяльності у будівництві. Так, основний закон нашої держави у сфері будівництва [2], обмежується близькими, але не рівноцінними за змістом девелопменту у сфері нерухомості поняттями «містобудівна діяльність» та «забудовник». У діючій класифікації видів економічної діяльності [3], девелопмент не значиться ані у секції «Будівництво», ані в «Операціях з нерухомим майном». Тож, регулювання цієї комплексної складної діяльності зараз здійснюється державою фрагментарно за окремими напрямками та функціями девелоперської діяльності.

На щастя, законодавча невизначеність явища девелопменту, хоча і дещо ускладнює, проте не надто заважає його фактичному існуванню та успішному розвитку в нашій країні. За даними деяких джерел [4], сьогодні в Україні вже зареєстровано близько 400 девелоперських компаній, та їх кількість буде дедалі зростати.

Адже, як відзначають фахівці [1,5,6], девелопмент має ряд переваг у порівнянні з традиційними формами організації інвестиційно-будівельної діяльності, зокрема:

- повна, в тому числі, – фінансова відповідальність девелопера за результати інвестиційної діяльності;
- системне використання методології управління проектами та проектно-орієнтованих структур управління;
- створення стійких ділових зв'язків на виробничому та управлінському рівні;
- поліпшення фінансових результатів діяльності за рахунок зниження собівартості проекту;

– можливість впливати на результати реалізації проекту на всіх етапах його здійснення;

– поліпшення споживчих характеристик об'єкта, наслідком чого є збільшення ринкової вартості об'єкта, та багато інших.

Потреба суспільства в девелоперах стрімко збільшується, однак від девелоперів потрібен високий професіоналізм і глибокі знання в таких областях, як управління проектами, менеджмент, маркетинг, економіка підприємства, містобудування, організація будівництва, ринок нерухомості, фінансове управління, і, навіть, – психологія. Але підготовку кадрів за спеціальністю «девелопер нерухомості» поки що не запроваджено у вітчизняних вишах та закладах близького зарубіжжя. За даними фахівців [7, с.9], в цей бізнес йдуть спеціалісти переважно з галузей управління проектами та бізнесом, будівництва та бухгалтерського обліку. Трапляються серед сучасних успішних девелоперів і колишні фахівці з нерухомості.

Девелопмент нерухомості та його окремі складові розглянуто у роботах таких вітчизняних вчених, як Гладка О.М. [8], Драпіковський О.А., Іванова І.Б. [9], Педько І.А. [10], Рач В.А. [11] та інші. За кордоном методологічні засади девелоперської діяльності досліджували Річард Б. Пейзер, Ганна Б. Фрей [7], Мазур І.І., Шапіро В.Д., Ольдерогге Н.Г. [5], Баркунов Ю.О.[12], Дюкова О.М. [1], Караваєва Н.М.[13], Максимов С.Н. [14], Солунський А.І. [15], та багато інших. Однак, серед інших, цікавими та актуальними темами для опрацювання все ще залишаються пошук ефективних методів управління проектами девелопменту нерухомості, дослідження їх особливостей та класифікація цих проектів.

Треба зазначити, що поняття «девелопмент» у його сенсі розвитку та розробки використовується не тільки в галузі нерухомості. Об'єктами девелопменту, наприклад, є також і сфера ІТ або шоу–бізнесу. Отже, будь-яка проектна діяльність, пов'язана із інвестуванням у перетворення об'єкту з метою підвищення його цінності, є девелопментом по своїй суті.



На думку Максимова С.Н. [14], поняття «девелопмент» у сфері нерухомості має два взаємопов'язаних значення:

По–перше, *девелопмент – це такі якісні матеріальні перетворення в об'єкті нерухомості*, які забезпечують перетворення його в інший, новий об'єкт, що володіє ринковою вартістю більшою, ніж вартість вихідного об'єкта. Тобто девелопмент – це процес розвитку об'єкта нерухомості.

По–друге, *девелопмент – це професійна діяльність з організації (управління) процесів девелопменту*. Це особливий вид підприємницької діяльності в ринкових умовах, особливий прояв ділової активності на ринку. І в цій своїй якості поняття «девелопмент» тісно пов'язане з похідним від нього терміном «девелопер».

Для розуміння сутності девелоперської діяльності розглянемо існуючі форми та види девелопменту, що були визначені вітчизняними та закордонними науковцями та практикаками.

За формою інвестиційної участі в проекті розрізняють кілька основних видів (схем) девелопменту [1, 5, 14, 16]:

1) *девелопмент за винагороду*. Цей тип девелопера не несе фінансових ризиків і працює на гонорар; в зарубіжній практиці такий вид девелопменту називають *fee–development*.

При даній схемі інвестор шляхом тендеру обирає девелопера, щоб той, наприклад, на обраній земельній ділянці побудував нерухомість «під ключ» і, можливо, заповнив її орендарями. В такий проект девелопер, зазвичай, власні кошти не інвестує. Він лише організує на гроші замовника проведення усіх необхідних робіт проекту та несе повну відповідальність за них перед інвестором. Усі основні інвестиційні та інші види ризиків несе інвестор.

У вітчизняному будівництві таких девелоперів ще називають «технічним замовником», «керуючою будівництвом компанією», «інжиніринговою компанією». На всі необхідні роботи така компанія залучає підрядників (архітекторів, будівельників, інжинірингові фірми і

т.д.). Гонорар девелопера за керівництво проектом в особливо складних випадках може досягати 10% вартості проекту;

2) **ризиковий девелопмент**. Такий девелопер створює комерційну нерухомість, виступаючи як одноосібний організатор проекту. По суті, девелопер виконує всі ті ж функції, що і в першій схемі, але, крім цього, ще й займається інвестуванням проекту з власних коштів і несе відповідні фінансові та інші ризики. Цей вид девелопменту в зарубіжній практиці називають *speculative development*.

Висока прибутковість цього виду девелопменту пояснюється значними ризиками невдачі проекту, які несе девелопер. В зв'язку з цим, більшість фахівців сходиться на тому, що девелопмент такого роду є найбільш складною з усіх можливих видів діяльності на ринку нерухомості, хоча б тому, що в одному проекті поєднані і ріелтерські, і будівельні, і архітектурні, і дуже складні фінансові операції.

Додатково виділяють також **BTS-девелопмент** (Built-to-suit). В рамках нього девелопером вирішується комплекс завдань зі створення або модернізації об'єкта нерухомості власника під його потреби, або під цілі конкретного замовника (орендаря) його коштом. Деякі фахівці не вважають це окремим видом девелоперської діяльності. Однак, спеціалісти галузі зазначають, що саме цей різновид девелопменту поступово витісняє інші види девелопменту при зведенні, зокрема, складських комплексів за кордоном [17].

На практиці фінансова схема великих девелоперських проектів зазвичай являє собою складну **змішаний тип девелопменту** – комбінацію власних коштів девелопера, залучених інвестицій, банківських кредитів і попередніх орендних платежів від майбутніх орендарів. При змішаному фінансуванні девелопер має частку до 50% в майбутньому об'єкті нерухомості.

За початковим станом об'єкту девелопменту розрізняють [14]:

- Освоєння вільних територій (власне, девелопмент)

- Перетворення забудованих територій (так званий редевелопмент).

За об'єктами девелопменту розрізняють [14]:

- Девелопмент земель (від англ. – *Lend Development*);
- Девелопмент будівель;
- Девелопмент територій.

Перший вид девелопменту займається розукрупненням земельних ділянок (від англ. – *Subdivision*), питаннями оформлення прав власності на земельні ділянки, проектами землеустрою, зміною цільового призначення земель, відводом ділянок під забудову, інженерною підготовкою та вертикальним плануванням територій, створенням інженерної та транспортної обслуговуючої інфраструктури і таким іншим. Цей стартовий етап служить для підготовки подальшого використання земельної ділянки та здатний збільшити її вартість до 300% [14]. За даними американських дослідників [7, с.70], на сьогодні ціна ділянки, на якій знаходиться будівля, складає від 20 до 50% вартості об'єкту нерухомості. Також проекти з ленд-девелопменту характеризуються помітною короткостроковістю їх виконання у порівнянні з іншими видами девелопменту.

Девелопмент будівель включає в себе наступні підвиди [14]:

- Нове будівництво будівель та споруд на вільних ділянках;
- Редевелопмент (реконструкція, реставрація, модернізація) будівель.

Фахівці галузі виділяють у сегменті девелопменту будівель також [7]:

- Девелопмент житлових багатоквартирних будівель (англ. – *Multifamily Residential Development*);
- Девелопмент офісних будівель (англ. – *Office Development*);
- Девелопмент виробничих будівель (англ. – *Industrial Residential Development*);
- Девелопмент підприємств роздрібної торгівлі (англ. – *Retail Development*).

Девелопмент територій являє собою комплексну забудову, реконструкцію або модернізацію об'єктів нерухомості в більш значних містобудівних масштабах – кварталів, районів, промислових вузлів та ін.

При цьому розрізняють наступні підвиди девелопменту територій:

- Освоєння вільних територій (розширення меж населених пунктів, забудова інших вільних ділянок);
- Реновація (редевелопмент) існуючої забудови.

Кожен з цих видів девелопменту має свій рівень складності, ризиків та методів роботи з проектами. Проте, останні два підвиди девелопменту територій фахівці відзначають як найбільш складні для реалізації через можливе поєднання різних за призначенням об'єктів та інфраструктури, необхідність забезпечення державних містобудівних інтересів та вимог, значних обсягів інвестицій тощо.

За пріоритетами при плануванні девелоперського проекту є [14]:

- Девелопмент, спрямований на **максимізацію вартості об'єкту девелопменту**;
- Девелопмент, спрямований на **мінімізацію витрат реалізації проекту девелопменту**.

При цьому ефективність девелопменту розглядається лише у поєднанні цих двох складових – мінімізації витрат проекту та максимізації вартості об'єкту девелопменту.

По стратегіях ведення девелоперського проекту розрізняють [18, с.24]:

– **вартісно-орієнтовану стратегію**, при якій пріоритетом для девелопера виступає максимальна вартість і ліквідність лише ідеї без прагнення довести проект до завершення фази будівництва. Метою є реалізація ділянки під будівництво разом з ідеєю її використання одразу після початкових етапів підготовки земельної ділянки.

– **прибутково-орієнтовану стратегію**, за якої головним чинником для девелопера є прибутковість об'єкту нерухомості під час його експлуатації.

В нашій країні, як і у більшості країн Східної Європи, найбільш поширеною є стратегія прибутково–орієнтованого девелопменту, при якій передбачається повний цикл реалізації девелоперських проектів і основною метою служить здобуття максимального прибутку від побудованого об'єкту нерухомості.

На основі джерел [1,5,7,14,16–18], складено зведену класифікацію видів девелопменту нерухомості, що наведена у табл. 6.1.

Наведена класифікація є, певною мірою, умовною через унікальність проектної девелоперської діяльності за кожним з проектів, за ресурсними та організаційними умовами виконуючої девелоперської організації, за умовами об'єкту нерухомості і т.д.

Розглянута сутність девелоперської діяльності за її видами дозволяє надати наступне уточнене визначення девелопменту в сфері нерухомості:

**Девелопмент нерухомості** (англ. – *Real Estate Development*) – **тип підприємницької інвестиційної проектно–орієнтованої та операційної діяльності, пов'язаної із якісною зміною існуючого стану нерухомості (у т.ч. – земельних ділянок) з метою збільшення її цінності.**

Інвестиційний характер девелопменту полягає у тому, що якісні зміни у нерухомості відбуваються завдяки довгостроковим інвестиціям у будівництво, реконструкцію, технічну і технологічну модернізацію і т.п. Проектними ознаками девелопменту є унікальність кожного об'єкту нерухомості, що перетворюється, а також обмеження цих перетворень за ресурсами, часом та цільовими параметрами. Операційна діяльність також має місце в девелоперських проектах на етапі експлуатації нерухомості та потребує застосування відповідних методів та моделей управління.

Таблиця 6.1

## Зведена класифікація видів девелопменту нерухомості

Класифікаційна ознака	Тип девелопменту нерухомості	
1	2	
<b>1. Форма інвестиційної участі у проекті</b>	1.1. <i>Девелопмент за винагороду (fee-development)</i> девелопер не несе фінансових ризиків і реалізує проект за гонорар	
	1.2. <i>Ризиковий девелопмент (speculative development)</i> девелопер виконує та інвестує проект	
	1.3. <i>BTS-девелопмент (Built-to-suit)</i> Девелопер створює або модернізує об'єкт нерухомості власника під його потреби, або під цілі конкретного замовника (орендаря) його коштом	
	1.4. <i>Змішаний девелопмент</i> – комбінація власних коштів девелопера, залучених інвестицій, банківських кредитів і попередніх орендних платежів від майбутніх орендарів	
<b>2. За видом об'єкту</b>	2.1. <i>Девелопмент земель (Lend Development)</i>	
	2.2. <i>Девелопмент будівель</i>	2.2.1. <i>Девелопмент житлових багатоквартирних будівель (Multifamily Residential Development)</i>
		2.2.2. <i>Девелопмент офісних будівель (Office Development)</i>
		2.2.3. <i>Девелопмент виробничих будівель (Industrial Residential Development)</i>
		2.2.4. <i>Девелопмент підприємств роздрібною торгівлі (Retail Development)</i>
2.3. <i>Девелопмент територій</i>		
<b>3. За початковим станом об'єкту девелопменту</b>	3.1. <i>Девелопмент</i> – освоєння вільних територій	
	3.2. <i>Редевелопмент</i> – перетворення (реновація) забудованих територій, реставрація, реконструкція та модернізація будівель і споруд	
<b>4. За пріоритетами при плануванні</b>	4.1. Девелопмент, спрямований на <i>максимізацію вартості об'єкту девелопменту</i>	
	4.2. Девелопмент, спрямований на <i>мінімізацію витрат реалізації проекту девелопменту</i>	
<b>5. За стратегіями ведення девелоперського проекту</b>	5.1. <i>Вартісно-орієнтована стратегія</i> пріоритет – максимальна вартість і ліквідність лише ідеї без прагнення довести проект до завершення	
	5.2. <i>Прибутково-орієнтована стратегія</i> , пріоритет – прибутковість об'єкту нерухомості під час його експлуатації	

## 6.2 Характерні особливості девелоперських проектів

Як вже було зазначено, девелоперська діяльність є складною системою, що поєднує широкий спектр знань та навичок – від містобудівних до фінансових та ріелторських. Девелоперські проекти відносяться до основних понять девелопменту нерухомості. Тому розуміння сутності девелоперських проектів є невід'ємною складовою їх успішної реалізації.

Нажаль, існуючі визначення девелоперських проектів, що пропонуються деякими дослідниками, не розкривають у повній мірі ані сутності цих проектів, ані їх найважливіших особливостей:

«Девелоперський проект – інвестиційний проект, що передбачає комплексний підхід до його реалізації [5, с.15; 1, с.8]».

На думку Стерника Г.М. [16], девелопмент нерухомості це діяльність з організації та реалізації інвестиційно–будівельних проектів, тобто усі девелоперські проекти є інвестиційно–будівельними за своєю суттю. Але, при більш детальному дослідженні це твердження виявляється не вірним.

Дослідники Алексеєв В.Ю., Дедушкіна Н.В. [19, с. 415] підкреслюють, що девелоперські проекти, на відміну від інших інвестиційних проектів, відрізняються своїми особливостями, що роблять їх найбільш складними, перш за все, з точки зору залучення інвестицій. До найбільш істотних особливостей девелоперських проектів в сфері нерухомості у різних джерелах [19, с. 415; 1, с.17] відносяться наступні:

1. Девелоперські проекти з розвитку нерухомості зазвичай вимагають обсягів інвестицій, що перевищують сукупність ресурсів учасників проекту. Фінансування таких проектів можливо здійснити тільки за умови залучення додаткових зовнішніх фінансових ресурсів.

У найбільш поширеній схемі інвестування, після вкладення приблизно 10% власних коштів в проект, девелопер повертає стратегічного інвестора,

який бере на себе не менше 25% вартості проекту. Наступний етап полягає в залученні банківського кредиту в межах 25–30% від проектної вартості. Потім в проект залучають кошти підрядника, що складають, як правило, 10% загальної кошторисної вартості. Відсутній залишок добирається за рахунок авансів і попередніх орендних платежів клієнтів, пошук яких починається не пізніше, ніж при 50% –ої готовності об'єкта.

3. Девелоперські проекти зазвичай мають довготривалі терміни окупності, тому передбачають залучення фінансових ресурсів на досить великі строки.

4. Значні терміни реалізації девелоперських проектів в умовах нестійкості або кризи економіки призводять до невизначеностей в досягненні цілей проектів і високим ризикам. Додатковим джерелом ризиків проектів девелопменту є нерозривний зв'язок їх успішності із станом ринку нерухомості, що характеризується циклічністю та флуктуаціями.

5. Місце розташування об'єкту девелопменту (нерухомості) є найважливішим фактором, який істотно впливає на кінцеві результати проекту, та майже єдиним фактором, що неможливо змінити протягом реалізації проекту.

6. Економічне, соціальне та містобудівне значення проектів девелопменту для розвитку окремих територій накладає на ці проекти певні обмеження. Коло зацікавлених осіб та їх інтересів в проектах девелопменту значно ширше та суперечливіше, ніж в інших проектах.

7. Девелоперський проект, як інвестиційний процес якісного перетворення нерухомості, нерозривно пов'язаний з управлінською діяльністю девелопера і девелоперської організації, від якої вимагається більш професійне володіння широким спектром компетенцій у різних галузях.

Зважаючи на вказані особливості, необхідно виділити девелоперські проекти в окремий підвид інвестиційної проектної діяльності та розмежувати його від поняття інвестиційно–будівельних проектів.



За найбільш поширеним визначенням, *інвестиційно–будівельний проект* – це система сформульованих цілей, створених для реалізації фізичних об'єктів (нерухомості), технологічних процесів, технологічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання [20].

Інші визначення також розглядають інвестиційний проект у будівництві як діяльність із створення інженерної споруди (промислового або громадянського об'єкту будівництва), що передбачає здійснення комплексу певних дій, забезпечує досягнення поставлених цілей після прийняття інвестиційного рішення і яка представлена як сукупність графічних, організаційно–правових, розрахунково–фінансових (кошторисних) документів [21, с.23].

Але в області девелопменту земель як самостійній галузі девелопменту, діяльність зі створення нерухомості може і не відбуватись. Ленд–девелопмент, серед іншого, передбачає здійснення комплексу робіт, що із будівництвом нерухомості може не бути безпосередньо пов'язаний. Наприклад, в рамках ленд–девелопменту може відбуватися зміна цільового призначення земельної ділянки з секції I підрозділу 10.03 «Для експлуатації та догляду за смугами відведення» на 10.08 «Для культурно–оздоровчих потреб, рекреаційних, спортивних і туристичних цілей» [22].

Караваєвою Н.М. [13, с.32] було виконане дослідження характерних відмінностей управління девелоперськими проектами у порівнянні їх із інвестиційно–будівельними, які наведені у табл. 6.2.

В якості першої і найбільш суттєвої відмінності девелоперських від інвестиційно–будівельних проектів можна відзначити стратегічний пріоритет отримання соціального ефекту від реалізації проекту за рахунок поліпшення якості середовища життєдіяльності.

Здебільшого, інвестиційно–будівельні проекти є проектами точкової забудови, що призводить до переущільнення забудови, зниження якісного

перетворення об'єкта нерухомості і, як наслідок, – до зниження його вартості, що руйнує саму ідею девелопменту.

**Таблиця 6.2**

**Характерні відмінності управління інвестиційно–будівельними та девелоперськими проектами за складовими**

Критерій	Інвестиційно–будівельні проекти	Девелоперські проекти
1	2	3
Отримання соціального ефекту	Не обов'язкове	Обов'язкова умова реалізації проекту
Присутність фази експлуатації в рамках виконання проекту	Не включає	Включає як головну фазу
Врахування комплексного характеру розвитку нерухомості	Без урахування комплексного характеру розвитку об'єкта нерухомості	Обов'язкове врахування комплексного характеру розвитку об'єкта нерухомості
Джерело інноваційної концепції проекту	Загальне бачення об'єкта нерухомості від замовника	Детальна та обґрунтована концепція об'єкта нерухомості від девелопера
Деталізація передінвестиційної стадії проекту	Детальна проробка проекту не обов'язкова	Розроблена концепція, що дозволяє побачити значний потенціал в довгостроковій перспективі
Необхідність постійного «наскрізного» маркетингового супроводу проекту	Немає	Обов'язково
Досягнення позитивного економічного ефекту реалізації проекту	Не обов'язкова умова	Обов'язкова умова
Основні акценти протягом реалізації проекту	На будівельний процес	На інвестиційний процес
Необхідність забезпечення прав власності на об'єкт нерухомості	Права власності належать лише замовнику	Розподіл прав власності на землю та невід'ємно пов'язаних із нею будівель та споруд
Провідна відповідальна особа в проекті	Генпідрядник	Девелопер
Середня тривалість життєвого циклу проекту	3–8 років	Десятки (сотні) років

Наприклад, відсутність достатньої кількості місць для паркування автомобілів призводить до відтоку орендарів / покупців як комерційної, так і житлової нерухомості і, відповідно, знижує рівень конкурентоспроможності об'єкта нерухомості.

Звідси випливає наступна дуже важлива відмінна риса девелоперських проектів – це включення в проект експлуатаційної стадії, як головного фактору, що створює соціальний ефект від експлуатації нерухомості. При реалізації інвестиційно–будівельних проектів це виключено, так як після здачі об'єкта нерухомості в експлуатацію інвестиційно–будівельний проект завершується. Соціальний ефект залишається турботою замовника проекту.

Третя особливість впливає з попередньої – включення в девелоперські проекти стадії експлуатації дозволяє досягати більш комплексного характеру розвитку об'єкта нерухомості, так як саме експлуатаційній стадії виділяється провідна роль.

Фокус уваги при цьому зміщується від інтересів будівельників в сторону вимог експлуатуючої (керуючої) компанії, яка враховує вимоги споживачів нерухомості.

Ще одна особливість полягає в тому, що при традиційному управлінні інвестиційно–будівельними проектами замовник проекту, як правило, має власну концепцію проекту, або якесь бачення майбутнього об'єкта нерухомості. В разі реалізації девелоперського проекту, замовник найчастіше чекає від девелопера нових цікавих інноваційних концепцій проектів для отримання максимального і довгострокового економічного та соціальних ефектів.

З цього випливає наступне – найважливішу роль в управлінні девелоперськими проектами починає відігравати передінвестиційна стадія, результатом якої є деталізована та якісно пророблена концепція, що дозволяє побачити значний потенціал девелопменту в довгостроковій перспективі. По мірі розгортання проекту і збільшення обсягу вкладених коштів, одночасно скорочуються можливості вибору альтернативних

напрямків реалізації проекту, вкладені кошти виявляються все більше і більше «пов'язаними» в проекті, навіть якщо фактично ще не витрачені [23, с. 8]. І тому, чим краще опрацьована концепція на передінвестиційній стадії, тим довше об'єкт нерухомості не потребуватиме реконструкції та перепрофілювання (редевелопменту).

З вищесказаного випливає важлива відмінність інвестиційно–будівельних від девелоперських проектів – це необхідність постійного наскрізного маркетингового супроводу проекту девелопменту на всіх стадіях його реалізації, так як мінливі зовнішні та внутрішні умови середовища можуть значно вплинути на ефективність його здійснення. Виникає необхідність постійного моніторингу, що дозволяє вловити тенденції ринку для своєчасного прийняття управлінських рішень щодо внесення змін не тільки конструктивних, але і концептуальних, що ведуть до перепрофілювання об'єкта нерухомості, а іноді – і до його ліквідації.

Найважливішою особливістю є і той факт, що девелоперська діяльність має на меті обов'язкове досягнення позитивного економічного ефекту проекту для його учасників, на відміну від традиційного введення в дію об'єкта будівництва.

Відмінною рисою є перехід від виконання будівельно–монтажних робіт, що фінансуються капітальними вкладеннями при традиційній реалізації інвестиційно–будівельного проекту, до інвестування як процесу реалізації девелоперського проекту, яке охоплює більш широкий склад різноманітних об'єктів та учасників.

Звідси випливає необхідність забезпечення прав власності на об'єкт нерухомості, який фінансується за рахунок коштів приватних інвесторів, при відсутності приватної власності на комунальні та громадські земельні ділянки, міських територій, призначені під забудову. Як наслідок, виникає поділ прав власності на землю та на нерозривно пов'язані із нею будинки, будівлі та споруди [12, с. 7].

І звичайно, найважливіша відмінність – це перерозподіл відповідальності та керівних функцій між учасниками проекту. Замовники і генпідрядні організації залишаються в девелоперських проектах, безумовно, основними, але вже не головними учасниками. Вони виконують в основному технічні і організаційно–економічні функції, спрямовані на забезпечення відповідності проекту вимогам за вартістю, строками та якістю. Девелопер же починає контролювати фінансово–економічні аспекти при реалізації проекту, такі як вибір комерційно привабливого проекту, залучення інвестицій, забезпечення фінансової стійкості проекту та ін. Тим самим, забезпечується більш високий системний рівень управління девелоперськими проектами. Девелопер організує та забезпечує керованість існування об'єкта нерухомості протягом всього його життєвого циклу, т. е. від концептуальної передінвестиційної стадії до інвестиційної, від експлуатації до реконструкції (модернізації) і далі – до повної ліквідації об'єкта нерухомості.

Ще одна важлива відмінність проектів девелопменту – тривалість життєвого циклу проекту. При реалізації проектів традиційним способом життєвий цикл зазвичай обмежується інвестиційно–будівельною стадією, іноді включаючи передінвестиційну, що в сукупності становить від 3–х до 5–7 років, в залежності від складності і масштабності проекту. Життєвий цикл девелоперського проекту може становити десятки, а іноді і сотні років.

Отже, з точки зору мети, сфери та засобів проектного управління, проекти девелопменту значно ширші, ніж інвестиційно–будівельні.

Досліджені особливості та характерні риси девелоперських проектів, їх відмінності від інших інвестиційно–будівельних проектів дозволяють надати наступне визначення проекту девелопменту:

**Девелоперський проект – комплекс документів та заходів, що виконується з залученням інвестицій, обмеженням ресурсів та термінів, спрямований на створення унікального запланованого результату –**

***якісної зміни існуючого стану нерухомості (у т.ч. – земельних ділянок) з метою збільшення її цінності.***

З огляду на відзначену вище необхідність отримання соціального ефекту при реалізації девелоперських проектів, цінність цих проектів повинна розглядатись як у фінансових, так і у соціальних показниках.

Визначенням цінності девелоперських проектів можуть служити наступні поняття, наведені у дослідженнях Рача В.А. та Гладкої О.М.[11]:

*«Цінність – це особистісне цілісне сприйняття зацікавленою стороною здібності товару/послуги/роботи створювати для неї вигоди в соціальному та (або) економічному, та (або) політичному, та (або) духовному аспектах її життєдіяльності.*

*Тоді, цінність продукту проекту – це особистісне сприйняття зацікавленими сторонами здібностей продукту проекту створювати для них вигоди завдяки його унікальним властивостям в соціальному та (або) економічному, та (або) політичному, та (або) духовному аспектах їх (зацікавлених осіб) життєдіяльності».*

### **6.3 Класифікація девелоперських проектів**

Комплексний багатопрофільний характер девелоперської діяльності, що поєднує операційну та проектно–орієнтовану діяльність, вимагає застосування відповідних інструментів управління девелоперськими проектами. Класифікація девелоперських проектів за основними класифікаційними ознаками дозволяє обирати та застосовувати найбільш ефективний інструмент проектного управління з урахуванням типу проекту та фази його життєвого циклу. Отже, розглянемо класифікаційні ознаки девелоперських проектів, що пропонуються фахівцями.

Дослідник Баркунов Ю.О. пропонує здійснювати класифікацію девелоперських проектів на базі матричної моделі стійких зв'язків

девелопменту. Модель визначає типові варіанти економічних відносин, що складаються в процесі інвестиційно–будівельної діяльності з реалізації проектів розвитку нерухомості, за наступними принциповими ознаками [12, с.13]:

- 1) за характером прав власності учасників на об'єкт нерухомості;
- 2) за ступенем самостійності реалізації девелоперської діяльності;
- 3) за широтою охоплення стадій інвестиційно–будівельного проекту і життєвого циклу об'єкту нерухомості;
- 4) за цілями, завданнями і функціями учасників;
- 5) за характером відповідальності за результати діяльності та розподілу ризиків господарювання.

Автор виділяє 9 основних стадій життєвого циклу девелоперських проектів:

1. Ініціалізація інвестиційного задуму;
2. Оцінка можливостей фінансування;
3. Бізнес–планування;
4. Організація ті управління інвестиційним проектом;
5. Інжиніринг;
6. Постачання обладнання та матеріалів;
7. Будівництво;
8. Експлуатація;
9. Реалізація.

За участю девелоперської компанії в реалізації цих фаз життєвого циклу та іншими наведеними ознаками, дослідник виділяє наступні види девелоперських відносин: централізований, господарський, базовий, «під ключ», генпідрядний, аутсорсинговий, концесійний. При цьому для базового типу відносин характерна участь девелоперської компанії лише в фазі постачань та будівництва. Для типу «Під ключ» девелопер додатково приймає участь в фазі інжинірингу. Планування та експлуатація об'єкту нерухомості здійснюються без девелопера. Хто саме планує найбільш

суттєві параметри девелоперського проекту та забезпечує досягнення цілей в рамках здійснення цих схем – автором не уточнюється. Навіщо залучати девелопера тільки для будівництва та постачання, якщо із цим чудово може впоратись будь–який генпідрядник середнього рівню – також не дуже зрозуміло.

Модель не розглядає девелоперських відносин та фаз життєвого циклу проектів з ленд–девелопменту взагалі.

По суті, запропонована Баркуновим Ю.О. класифікація типів девелоперських відносин охоплює лише частковий випадок управління інвестиційно–будівельними проектами, але для розгляду повного спектру девелоперської діяльності пристосована мало. Отже, повна класифікація девелоперських проектів може бути запропонована наступна.

За формою власності на об`єкт девелопменту (у т.ч. земельні ділянки) існують проекти, де девелопер не є власником, є співвласником, є власником, і є орендарем об`єкту девелопменту.

Інвестування девелоперського проекту може бути здійснено власними коштами девелопера, залученими коштами, позиковими коштами, та кількома способами одночасно (змішаний тип).

За об`єктом девелопменту розрізняють проекти девелопменту земель, проекти девелопменту будівель та проекти девелопменту територій. При цьому будівлі розрізняють за їх призначенням:

- житлові будівлі (в т.ч. багатоквартирні, індивідуальні, блоковані та ін..);
- офісні будівлі;
- виробничі будівлі (в т.ч. складські);
- підприємства роздрібної торгівлі;
- готелі.

За поєднанням функцій об`єкту девелопменту можуть бути монофункціональні проекти (девелопмент житлової нерухомості) та



мультифункціональні проекти (девелопмент багатофункційних комплексів, комплексна забудова кварталів з інфраструктурою, та ін.).

За масштабом проекту девелопменту можливо виділити точковий девелопмент (англ. – *Infill Development*), здійснюваний на невеликій земельній ділянці, та комплексний девелопмент, коли об'єктом девелопменту виступає квартал або навіть мікрорайон. Для точкового девелопменту характерна забудова або реконструкція нерухомості у стиснених умовах існуючої забудови населених пунктів. Комплексний девелопмент зазвичай характеризується більшими за площею ділянками та поєднанням різних за функціональним призначенням об'єктів в одному проекті – забудова житлового кварталу з магазинами, офісами, парковками, дитячими садочками, комплексами для відпочинку і спорту та ін.

За видом будівництва, що здійснюється у рамках девелопменту, можуть бути проекти без будівництва (наприклад – проекти ленд-девелопменту); нове будівництво або девелопмент; та редевелопмент – реконструкція, технічне переоснащення діючих підприємств, реставрація та капітальний ремонт об'єктів будівництва.

Участь девелопера у плануванні, контролі та виконанні проекту по фазах життєвого циклу зручніше визначати за моделлю життєвого циклу девелоперських проектів, запропонованою дослідниками Ричардом Б. Пейзером та Анною Б. Фрей [7, с. 22]. Згідно їхньої моделі, життєвий цикл складається з шести фаз:

- 1) аналіз економічної доцільності та придбання земельної ділянки;
- 2) проектування;
- 3) фінансування;
- 4) будівництво;
- 5) продаж та здача в оренду;
- 6) експлуатація та управління.

Отже, за участю девелопера в реалізації проекту по фазах життєвого циклу нерухомості виділяють проекти повного циклу (участь з 1 по 6 фазу)

та проекти неповного циклу (участь на 5 та менше фазах із їхнім зазначенням).

За роллю, яку виконує девелопер при реалізації проекту згідно вітчизняного законодавства у сфері містобудування [2, 24–29], при реалізації проекту на девелопера можуть бути покладені наступні функції:

- Власник (співвласник) земельної ділянки – фізична або юридична особа, у приватній, комунальній або державній власності (співвласності) якої перебуває земельна ділянка, на якій розміщується об'єкт нерухомості (включаючи суперфіції та сервітути);

- Замовник – фізична або юридична особа, яка має намір щодо забудови території (однієї чи декількох земельних ділянок) і подала в установленому законодавством порядку відповідну заяву [2];

- Генеральний проектувальник (генпроектувальник) – проектувальник, який за згодою замовника залучає до виконання робіт (з виготовлення проектно–кошторисної документації для будівництва) третіх осіб (субпроектувальників) [24];

- Проектувальник – юридична особа, яка має у своєму складі відповідних виконавців, що згідно із законодавством одержали кваліфікаційний сертифікат, який підтверджує спроможність виконання робіт щодо об'єктів відповідного класу наслідків (відповідальності), або фізична особа, яка згідно з законодавством має такий кваліфікаційний сертифікат (далі – сертифікований виконавець) [24];

- Субпідрядний проектувальник (субпроектувальник) – проектувальник, який у порядку, визначеному договором підряду та на підставі договору субпідряду, укладеного з генпроектувальником, залучається до виконання робіт (з виготовлення проектно–кошторисної документації для будівництва) [24];

- Інжинірингова діяльність у сфері будівництва (інжиніринг) – діяльність з надання послуг інженерного та технічного характеру, до яких належать проведення попередніх техніко–економічних обґрунтувань і

досліджень, експертизи проекту, розробка програм фінансування будівництва, організація виготовлення проектної документації, проведення конкурсів і торгів, укладання договорів підряду, координація діяльності всіх учасників будівництва, а також здійснення технічного нагляду за будівництвом об'єкта архітектури та консультації економічного, фінансового або іншого характеру [25];

- Експертиза – діяльність фахівців–експертів, які мають відповідні кваліфікаційні сертифікати і за дорученням замовника надають звіти щодо відповідності проектних рішень вимогам законодавства, державним нормам, стандартам, будівельним нормам і правилам та які несуть відповідальність за достовірність наданих звітів [25];

- Технічний нагляд – здійснення замовником контролю за дотриманням проектних рішень та вимог державних стандартів, будівельних норм і правил, а також контролю за якістю виконаних робіт та їх обсягами під час будівництва або зміни (у тому числі шляхом знесення) об'єкта містобудування [25];

- Підрядник – сторона договору підряду, яка виконує та передає замовнику закінчені роботи (об'єкт будівництва), передбачені договором підряду [26];

- Субпідрядник – підрядник, який в порядку, визначеному договором підряду, та на підставі договору субпідряду, укладеному з генеральним підрядником, залучається до виконання робіт (з будівництва) [26];

- Генеральний підрядник – підрядник, який залучає до виконання (будівельних) робіт третіх осіб (субпідрядників), залишаючись відповідальним перед замовником за результати їх роботи [26];

- Інвестор – суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування [27];

- Управитель багатоквартирного будинку – фізична особа – підприємець або юридична особа – суб'єкт підприємницької діяльності, яка

за договором із співвласниками забезпечує належне утримання та ремонт спільного майна багатоквартирного будинку і прибудинкової території та належні умови проживання і задоволення господарсько–побутових потреб [28];

- Власник нерухомості – фізична чи юридична особа, в якій виникло право власності на новостворене нерухоме майно (житлові будинки, будівлі, споруди тощо) з моменту завершення будівництва (створення майна) [29, ст. 331].

Загальна класифікація девелоперських проектів представлена у табл. 6.3.

Характерною особливістю українського містобудівного законодавства є те, що за існуючими традиціями у сфері будівництва, відповідальність та право власності на об'єктах будівництва переходить протягом виконання таких проектів від однієї особи до іншої. Так, власник земельної ділянки, замовник будівництва та власник збудованої нерухомості це не завжди одна й та ж сама особа.

**Таблиця 6.3**

**Класифікація девелоперських проектів за основними характерними ознаками**

Класифікаційна ознака проектів девелопменту	Види проектів девелопменту за класифікаційною ознакою
1	2
1. Форма власності на об'єкт девелопменту	1.1. Девелопер не є власником об'єкту девелопменту
	1.2. Девелопер є співвласником об'єкту девелопменту
	1.3. Девелопер є власником об'єкту девелопменту
	1.4. Девелопер є орендарем об'єкту девелопменту
2. Джерело інвестицій девелоперського проекту	2.1. Власні кошти
	2.2. Залучені кошти (від інвестора)
	2.3. Позикові кошти (кредитні)
	2.4. Змішані інвестиції

1	2		
3. Об'єкт девелопменту	3.1. Земельні ділянки		
	3.2. Будівлі	3.2.1. Житлові будівлі ( в т.ч. багато–квартирні, індивідуальні, блоковані і т.п.	
		3.2.2. Офісні будівлі	
		3.2.3. Виробничі будівлі (в т.ч. складські)	
		3.2.4. Підприємства роздрібної торгівлі	
		3.2.5. Готелі	
3.3. Території			
4. Поєднання функцій об'єкту девелопменту	4.1. Монофункція (одна функція об'єкту)		
	4.2. Мультифункція (дві та більше функцій, багатофункціональні комплекси)		
5. Масштаб проекту	5.1. Точковий девелопмент (англ. – <i>Infill Development</i> )		
	5.2. Комплексний девелопмент		
6. Наявність та вид будівництва	6.1. Без будівництва		
	6.2. Нове будівництво (девелопмент)		
	6.3. Редевелопмент	6.3.1. Реконструкція	
		6.3.2. Технічне переоснащення	
		6.3.3. Реставрація	
6.3.4. Капітальний ремонт			
7. Фази участі девелопера	7.1. Повний цикл ( участь на всіх фазах)		
	7.2. Неповний цикл ( участь у 5 та менше фазах)		
8. Роль девелопера у проекті	8.1. Власник (співвласник) земельної ділянки		
	8.2. Замовник		
	8.3. Генеральний проектувальник (генпроектуювальник)		
	8.4. Проектувальник		
	8.5. Субпідрядний проектувальник (субпроектуювальник)		
	8.6. Інжинірингова діяльність у сфері будівництва (інжиніринг)		
	8.7. Експертиза		
	8.8. Технічний нагляд		
	8.9. Підрядник		
	8.10. Субпідрядник		
	8.11. Генеральний підрядник		
	8.12. Інвестор		
	8.13. Управитель багатоквартирного будинку		
	8.14. Власник нерухомості		

Наприклад, для будівництва багатоквартирного житла може бути відведена ділянка, що перебуває у комунальній власності. Замовником

такого будівництва може бути юридична чи фізична особа, що інвестує кошти у реалізацію проекту. Виконувати будівництво буде підрядник. При цьому у замовника основні важелі контролю діяльності підрядника протягом будівництва зафіксовані, переважно, тільки договором сторін та є дуже обмеженими. Власником збудованої нерухомості може бути об'єднання співвласників збудованого багатоквартирного будинку, а здійснювати управління ним в інтересах мешканців будівлі буде ще одна особа – управитель. Говорити про якість дотримання єдиної стратегічної лінії розвитку нерухомості в такому випадку досить складно.

Максимальна концентрація в руках девелопера усіх рольових функцій, пов'язаних із розвитком нерухомості, дозволяє підвищити керованість проектів девелопменту, збільшити цінність результатів проекту для кінцевих споживачів. При здійсненні девелоперської діяльності підвищення ефективності реалізації девелоперського проекту також забезпечується сукупністю наступних факторів [12, с.19]:

1) компенсація відсутності професійного досвіду у власника нерухомості (забудовника). Це не дозволяє підрядникам штучно збільшити бюджет проекту за рахунок додаткових робіт, або навпаки, при фіксованому бюджеті знижувати свої витрати за рахунок низької якості матеріалів, робіт, послуг;

2) представлення і захист інтересів власника проекту у відповідному національному органі і учасниками процесу його реалізації, що дозволяє оптимізувати структуру витрат по реалізації проекту;

3) професійне управління проектом, що має в тому числі в якості слідства економію коштів на створення та утримання власної служби замовника;

4) оперативний режим вирішення виникаючих протиріч економічних інтересів учасників інвестиційно–будівельної діяльності, що приводить не тільки до швидкого усунення негативних наслідків, а й до попередження їхньої появи;

5) висококваліфіковане фокусування проекту, наявність стратегії його реалізації і технічного завдання, що дозволяє обґрунтовано ставити і структурувати по учасниках завдання розвитку нерухомості;

6) контроль ходу реалізації проекту і виконання його бюджету, що забезпечує обґрунтовану коригування статей останнього з урахуванням реалізації стратегічних цілей проекту;

7) реалізація принципу формування портфелю проектів, спрямовану на отримання синергетичного ефекту та ін.

### **Питання до теми:**

1. Назвіть найбільш суттєві переваги девелопменту нерухомості.
2. Розкрийте два взаємопов'язаних значення поняття «девелопмент».
3. Визначте принципову різницю між девелопментом за винагороду та ризиковим девелопментом.
4. Який з видів девелопменту є найбільш поширеним за формою інвестиційної участі?
5. Які види девелопменту розрізняють за початковим станом об'єкту девелопменту?
6. Які дії передбачаються при здійсненні діяльності з девелопменту земель (ленд–девелопменту)?
7. Яке поняття в девелопменті застосовується для позначення розвитку нерухомості шляхом її реконструкції, реставрації або модернізації?
8. Як називають забудову або реконструкцію кварталів, районів та промислових вузлів в девелопменті?
9. Для якої з стратегій ведення девелоперського бізнесу характерна орієнтація на максимальну вартість і ліквідність лише ідеї без прагнення довести проект до завершення?
10. Надайте визначення девелопменту нерухомості. Наведіть ознаки проектно–орієнтованої діяльності девелопменту нерухомості.

11. Охарактеризуйте основні відмінності девелоперських проектів від інвестиційно–будівельних.
12. Надайте визначення девелоперського проекту. Розкрийте підхід до визначення цінності продукту девелоперських проектів.
13. Назвіть шість основних фаз життєвого циклу реалізації девелоперського проекту.
14. Наведіть основні класифікаційні ознаки девелоперських проектів.
15. Охарактеризуйте можливий діапазон ролей девелопера при виконанні девелоперських проектів.

### **Список літератури:**

1. Дюкова О.М., Пасяда Н.И. Управление развитием недвижимости: Учебное пособие.– СПб.: Изд–во СПбГУЭФ, 2009.– 100 с.
2. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038–VI [Електронний ресурс] / Верховна Рада України.  
– Офіц. Сайт – Режим доступу:  
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3038-17>
3. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності : ДК 009:2010 [Електронний ресурс] / Держстат України.  
Офіц. сайт – Режим доступу:  
[http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10\\_i.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html)
4. Девелопмент нерухомості [Електронний ресурс] / Матеріали сайту Вікіпедія – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/>
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. .Ольдерогге Н.Г. Девелопмент: Учеб. Пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; [под общ. пед. проф. И.И. Мазура]. – М.: ЗАО «Изд–во «Экономика», 2004. – 521с.
6. Рибак А.І. Ціннісно–орієнтоване управління інвестиційно–будівельними житловими проектами [Текст] / А.І. Рибак, І.Б. Азарова // Управління розвитком складних систем. – 2013. – №24. – С. 49 – 56.



7. Ричард Б. Пейзер, Анна Б. Фрей. Профессиональный девелопмент недвижимости. Руководство ULI по ведению бизнеса. – Urban Development Publishing (UDP), 2004. – 452 с.
8. Гладка О.М. Моделивання цінностей в проектах девелопменту нерухомості на основі системи збалансованих показників / О.М. Гладка // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 3(35). – С. 104–115.
9. Драпіковський О.І., Іванова І.Б. Оцінка земельних ділянок. – К.: ПРІНТ–ЕКСПРЕС, 2004. – 296 с.
10. Педько І.А. Фактори впливу на розвиток ринку нерухомості та будівельної галузі в Україні / І.А. Педько // Экономика: реалии времени. Науковий журнал. – 2014. – №6 (16). – С. 170–176.
11. Рач В.А. Ціннісно–орієнтовані стратегічні вихові рішення в проектах девелопменту нерухомості / В.А. Рач, О.М. Гладка // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Далія, 2009. – № 3(31). – С. 161–168.
12. Бакрунов Ю. О. Методология развития девелоперской деятельности в инвестиционностроительной сфере : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 / Юрий Октавьевич Бакрунов. – М., 2010. – 38 с.
13. Караваева Н.М. Механизм управления инвестиционной привлекательностью девелоперских проектов коммерческой недвижимости по стадиям их жизненных циклов: : автореф. дис. ... к. экон. наук : спец. 08.00.05 / Н.М. Караваева. – Екатеринбург, 2015. – 212 с.
14. Максимов С.Н. Девелопмент (развитие недвижимости) / Сергей Николаевич Максимов. СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
15. Солунский А. И. Девелопмент в коммерческой недвижимости : учеб. пособие / А. И. Солунский, А. К. Орлов, О. А. Куракова. –М.:МГСУ, 2010. –72 с.

16. Стерник Г. М. Девелопмент недвижимости. Учебное пособие / Стерник Г. М., Стерник С. Г., Тулинова Н. В. – М.: Проспект, 2015. – 304 с.
17. Разработка проектов Built-to-suit [Электронный ресурс] / Материали сайту Склад Менеджмент – Режим доступу: <http://www.sklad-man.ru/page.php?id=52>
18. Селина В.П. Теория реальных опционов и управление финансовыми рисками девелоперских проектов: дис. ... к-та экон. наук : спец. 08.00.10 / Вера Петровна Селина. – М., 2014. – 178 с.
19. Алексеев В.Ю., Дедушкина Н.В. Особенности девелопмента и девелоперских проектов на рынке недвижимости России / В.Ю Алексеев., Н.В. Дедушкина // Вестник Чувашского университета. – 2012. – №2. – С.411–417.
20. Миронов Г. В. Инвестиционно–строительный менеджмент. Справочник. Екатеринбург: УГТУ–УПИ, 2005. – 225 с.
21. Антипин А.И. Инвестиционный анализ в строительстве: учеб. пособ. для студ. высш. учебн. Завед. / А.И. Антипин. – М.: Изд. Центр «Академия», 2008. – 240 с.
22. Про затвердження Класифікації видів цільового призначення земель: наказ Державного комітету України із земельних ресурсів від 23.07.2010 № 548 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіц. сайт – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1011-10>
23. Амелина П. Ю. Методическое обеспечение оценки эффективности предпринимательской деятельности в сфере девелопмента: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Амелина Полина Юрьевна. – СПб., 2012. – 22 с.
24. Про затвердження Порядку розроблення проектної документації на будівництво об'єктів: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово–комунального господарства України від 16.05.2011 № 45 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. –

- Офіц. Сайт – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0651-11/paran17#n17>
25. Про архітектурну діяльність: Закон України від 20.05.1999 № 687–XIV [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. Сайт – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/687-14>
26. Про затвердження Загальних умов укладення та виконання договорів підряду в капітальному будівництві: Постанова Кабінету міністрів України від 01.08.2005 № 668 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. Сайт – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/668-2005-%D0%BF>
27. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 № 1560–XII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. Сайт – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
28. Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку: Закон України від 14.05.2015 № 417–VIII [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. Сайт – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/417-19>
29. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435–IV [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. Сайт – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page>

## **7 МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ В УПРАВЛІННІ ІНВЕСТИЦІЙНО–БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ**

### **7.1 Важливість успішності ІБП й причини їх невдач**

Інвестиційно–будівельний проект (ІБП) – це проект, який передбачає повний цикл від етапу з вкладення інвестицій в будівництво до створення кінцевої цінності у вигляді будівлі/споруди чи об’єкту ландшафтної архітектури.

Створення великої будівлі чи маленького дитячого ігрового майданчика, автозаправної станції чи парку, новітнього торговельного центру чи реставрування пам’ятки архітектури – це все ІБП.

Кожен ІБП є унікальним, він має свої неповторні обмеження та умови реалізації, але всі ці проекти мають й багато спільного. Для кожного ІБП окрім питань вартості та часу реалізації, надзвичайно важливе питання якості.

ІБП мають не тільки комерційне, а ще й велике соціально–побутове значення. Кінцевий продукт цих проектів – не просто прибуток інвестора, він формує умови проживання сучасної людини. Комфорт, надійність, безбедність, сучасність та інше, все це повинен поєднувати у собі ІБП.

Тому якість ІБП [1] це комплексне поняття, що складається з питання надійності споруд (безвідмовність, довговічність, ремонтпридатність), екологічної та техногенної безпеки, дотримання санітарно–гігієнічних та пожежних норм, сучасного розвитку інфраструктури навколо та концепції її подальшого просторового розвитку.

Саме тому успіх або невдача ІБП стосується не лише зацікавлених осіб та команди проекту, а й усієї громади умови проживання якої він стосується.

В цій роботі під неуспішністю ІБП ми будемо розуміти:

- перевищення бюджету;
- час реалізації проекту;
- незадоволення очікувань замовника та користувачів;
- невідповідності кінцевого продукту вимогам щодо якості.

Завдяки реалізації навіть незначного ІБП створюються нові робочі місця, як під час його реалізації, так й після завершення, поповнюється бюджет місцевих громад. Будь яка держава зацікавлена в успішній реалізації ІБП.

Але на сьогоднішній день статистика успішності ІБП доволі невтішна, так лише 10% – проектів успішно завершени без перевищення інвестицій, 62% – завершени з перевищенням, 18% – не досягли поставленої цілі, 10% – закриті [2]. На рис 7.1. наведена статистика реалізації інвестиційно–будівельних проектів .



**Рисунок 7.1 – Статистика реалізації інвестиційно–будівельних проектів**

Слід зазначити що навіть такі знакові ІБП як: Олімпійський стадіон Монреалю, Сіднейська Опера, будівля Парламенту Шотландії, Міст

Великий Бельт в Данії, Будапештські лінія метро, і багато інших, не можна вважати успішними [3].

В результаті реалізації кожного з цих ІБП перевищено мінімум один з основних показників проекту.

Причини невідповідності основних показників проекту до планових, і, як наслідок, неуспішністю ІБП, різноманітні.

В статті «Аналіз ризиків будівельних проектів у галузі житлового будівництва» А.І. Рибак та І.Б. Азарова, виділяють такі основні причини невдачі будівельних проектів у галузі житлового будівництва як:

- неякісне планування;
- несприятливі обставини;
- неточний або недостатній обмін даними;
- недоліки контролю над зовнішнім та внутрішнім середовищем проекту;
- неякісна система управління проектом;
- неякісно сформовані на початку вимоги до об'єкту;
- зміни в ході будівництва;
- неякісна проектна документація;
- нездатність сторін до компромісу [4].

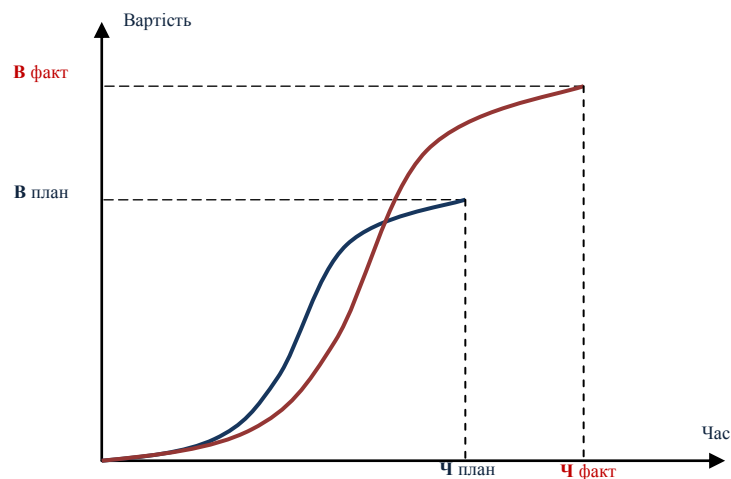
В статті «Клієнтоцентризм в управлінні комунікаціями проектів (на прикладі житлового будівництва)» Т.Г. Фесенко та Д.М. Мінаєв, стверджують, що мешканці багатоповерхівок мають низький рівень задоволення від об'єкта житлового будівництва у цілому, через те що забудовник не облаштував прибудинкову територію [5].

В той же час Е.В. Колосова в своїй статті «Аналіз типових проблем будівельних проектів та шляхи їх вирішення за допомогою технологій календарно–мережевого планування в проектах будівництва промислових об'єктів» стверджує, що одними з основних проблем являються:

- затримки по строках реалізації етапів проекту;

- затримки по строках виконання робіт та зриву поставок;
- сумнівна якість проектної документації;
- відсутність в повному обсязі вихідних даних [6].

Також наводиться відображення вартості та тривалості реалізації будівельного проекту за планом і за фактом, яке представлено на рис.7. 2.



**Рисунок 7.2 – Відображення вартості та тривалості реалізації будівельного проекту за планом і за фактом [6]**

Однією з причин невідповідності основних показників проекту до планових також може бути аварійна або надзвичайна ситуація на об'єкті будівництва. Так завдяки аналізу статистичних даних причин аварій у будівництві, можливо також виділити чинники, що призводять до невдачі ІБП. До цих чинників можна віднести [7]:

- недоробки в нормах проектування;
- неякісне виготовлення та монтаж;
- невдалі проектні рішення;
- недоліки при експлуатації;
- низьку якість будівельних матеріалів;
- збіг несприятливих обставин

Соціально–побутове значення будь якого ІБП призводить до того, що не можна просто констатувати «провал» проекту або його незадовільну якість. Виправляти помилки в проектах будівельної галузі надзвичайно складно, це потребує вагомого фінансування та часу. Саме тому успішність реалізації ІБП має таке вагоме значення.

## **7.2 Управлінські рішення в керуванні інвестиційно–будівельними проектами**

Управлінське рішення (УР) – це вибір який повинна зробити особа, яка приймає управлінське рішення, на підставі аналізу інформації, для досягнення визначеної мети [8].

Управлінським рішенням присвячені труди таких видатних авторів як: Г. Свймон, Ф. Харрисон, С. Янг, И. Ансофф, Г. Лукас, Р. Дафт, Е. Де Боно, Е. Вилкарс, Є.З. Майминас, Е.М. Коротов, Л.А. Матвеев, М. Еддоус и Р. Стендфілд, Д. Хан, Ф.І. Перегудов, Ф.П. Тарасенко, Ю. Лапигін, А. Урубкоков та багато інших.

До УР сформовані певні вимоги яким вони повинні відповідати:

- цілеспрямованість;
- адресність;
- організаційна чіткість;
- конкретність;
- своєчасність;
- повноважність;
- можливість втілення;
- контрольованість;
- ресурсоемність;
- функціональна визначеність;
- термін дії;



- система відповідальності;
- технологія розробки;
- аргументація;
- формулювання.

Будь-яке управлінське рішення в керуванні ІБП підпорядковується меті проекту, діючим нормам та правилам.

Щоб мінімізувати людський та низку інших чинників при впровадженні рішення у життя багато уваги приділяється його якісній реалізації та контролю за цим процесом. Але, не дивлячись на всі зусилля та нормативні документи, проблема успішності проектів залишається актуальною.

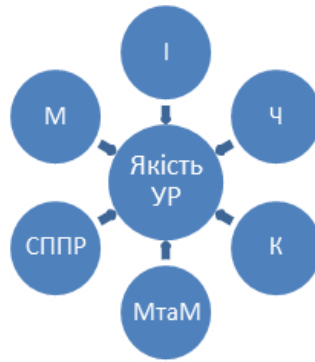
Аналізуючи причини невдачі ІБП, можна зауважити, що більшість з них пов'язані з процесом прийняття управлінського рішення і є наслідком реалізації «неякісного» управлінського рішення.

«Неякісне» управлінське рішення було або таким, що не в повному обсязі відповідало зазначеним умовам, або інформація на підставі якої приймалося це рішення була «неякісна». На підставі літературних джерел [8] можна виділити основні фактори що впливають на якість управлінського рішення.

***До основних факторів що впливають на якість управлінського рішення відносять:***

- інформація;
- час потрібний для розробки та реалізації рішення;
- компетенція та менталітет менеджера;
- використання методів моделювання;
- система підтримки прийняття рішення;
- мотивація якісного рішення.

При прийнятті управлінських рішень обов'язково потрібно урахувувати ці фактори. Тому що, прийняття управлінських рішень є одним з найважливіших компонентів системи управління проектом.



**Рисунок 7.3 – Відображена схема основних факторів, що впливають на якість управлінського рішення де:**

**І** – інформація; **Ч** – час потрібний для розробки та реалізації рішення; **К** – компетенція та менталітет менеджера; **М та М** – використання методів моделювання; **СППР** – система підтримки прийняття рішення; **М** – мотивація якісного рішення.

Кожне управлінське рішення залежно від важливості та невизначеності інформації по вихідних даних відноситься до певної групи.

Можна виділити 3–ри групи рішень по важливості, та 4–ри групи умов по невизначеності.

Умови невизначеності поділяються на [9]:

- 1) Повна невизначеність, тобто будь які вихідні данні відсутні, рішення приймається навмання спираючись на досвід та інтуїцію.
- 2) Невизначеність, при прийнятті рішення відома деяка інформація але спрогнозувати щось неможливо.
- 3) Часткова невизначеність, при прийнятті рішення відома деяка імовірність розвитку ситуації, тобто рішення приймається з прийняттям ризику.
- 4) Визначеність, при прийнятті рішення уся інформація що потрібна для його прийняття.

Групи рішень поділяються на:

- 1) Стратегічні рішення – це рішення які орієнтовані на майбутнє що встановлюють цілі та завдання, вони приймаються та розробляються на верхньому рівні управління [10]. На підставі стратегічних рішень ініціюється та формування концепції ІБП розробляються його цілі та завдання.

2) Тактичні рішення – це рішення які орієнтовані на досягнення цілі що була зазначена в стратегічному рішенні в найближчому майбутні. Приймаються зазвичай керівниками середньої ланки та орієнтовані на обрання шляхів та засобів. На підставі тактичних рішень формується план реалізації ІБП та його процесів.

3) Оперативні рішення – це конкретизація тактичних рішень. На підставі тактичних рішень формуються основні показники ІБП.

Управління ІБП, це постійний безперервний ланцюг прийняття та реалізації пов'язаних між собою управлінських рішень.

Тому прийняття навіть одного неуспішність управлінського рішення може викликати «ланцюгову реакцію», що може привести до невдачі ІПБ. Тому процесу обрання ліпшого альтернативного рішення та успішного впровадження його у життя, потребує багато уваги та трудовитрат від менеджера проекту.

Обрання будь якого УР таке рішення відбувається на підставі моделі та методів. Модель визначає загальні умови у яких приймається рішення, в той час як метод визначає – як саме рішення буде прийматись.

Метою кожного існуючого методу прийняття управлінського рішення, кожного менеджера проекту та його команди, є розробка такого рішення, щоб наразі його успішної реалізації були в повному обсязі досягнуті поставлені цілі, в межах встановлених обмежень. Але, якщо рішення з самого початку його прийняття було «не успішне», то навряд чи навіть його успішна реалізація дасть змогу досягнути в повному обсязі поставленої мети. Тому, можна стверджувати, що кожне управлінське рішення має «певний потенціал успішності» ще до початку процесу його впровадження.

Реалізація ІБП як і усі інші галузеві проекти мають свою специфіку, пов'язану зі специфікою будівельної галузі. Саме тому можна виділити характерні особливості та проблеми при їх прийнятті.

При реалізації ІБП перше з чим зіштовхується команда проекту, це людський чинник. Ніхто ніколи не застрахований від людської помилки, від

суб'єктивних думок чи суджень. Поняття краси, комфорту, дуже суб'єктивні. А так як ІПБ формує умови життя людей комфорт, краса й функціоналізм є вельми актуальними питаннями при їх реалізації. Проблема людського чинника, що насамперед пов'язана не з людською помилкою, а з індивідуальністю світо сприйняття, при прийнятті управлінського рішення особливо гостро виникає на декількох етапах життєвого циклу ІПБ. На етапі планування коли команда проекту формує візуальний образ цінності та погоджує його з зацікавленими особами, й на етапі реалізації. Але, якщо виникнення цієї проблеми на етапі планування не є критичною, то на етапі реалізації може призвести до провалу проекту. Так при прийнятті УР в управлінні ІПБ дуже широке коло зацікавлених сторін, думку та побажання яких потрібно обов'язково ураховувати при прийнятті та реалізації ІПБ. Саме тому вже на етапі реалізації проекту, може виникнути ситуація коли частина зацікавлених осіб буде не згодна з реалізацією даного ІПБ у тому вигляді у якому він запланований, ця проблема вже тісно переплететься з чинником інформацій.

Інформація є одним з факторів, що впливає на якість управлінського рішення, і як наслідок, на успішність проекту в цілому. Це підтверджують такі виділені причини невдач ІПБ, як:

- неточний або недостатній обмін даними;
- неякісно сформовані на початку вимоги до об'єкту;
- відсутність в повному обсязі вихідних даних.

Згідно зі статистикою причин невдач проектів, наведеної в дослідженні Price water house Coopers «Insights and trends: Current Portfolio, Programm, and Project Management Practices, 2012», такі фактори як неякісна оцінка та погане визначення мети, увійшли у п'ятірку ключових факторів невдач проектів, а погані комунікації зайняли шосту сходинку.

Зібрані очікування зацікавлених сторін формують інформаційну основу для реалізації проекту. Від того наскільки точно та детально зацікавленні

сторони зможуть сформулювати, а команда проекту осмислити, що саме вони очікують, буде залежати успішність прийнятих управлінських рішень, і, як наслідок, й успіх проекту. Але інформація має властивість до старіння тому, в той час як бажання зацікавленні сторони можуть змінюватися, що призводить до виникнення необхідності внесення змін.

Якщо зміни вносяться на етапі планування це змінить первинні планові показники проекту, але якщо зміни буде потрібно вносити вже на етапі реалізації, це може призвести взагалі до провалу проекту. Внесення будь яких змін формує нові обмеження. Зміни будуть вноситися завдяки реалізації оперативних управлінських рішень. Тому оперативне управлінське рішення повинно буде відповідати поточній ситуацію й урахувати нових обмежень та зберігати закладену якість. Що призводить у своє чергу до потреби оптимізації рішення відносно первинних планових показників. Що значно ускладнює процес обрання кращого альтернативного рішення.

### **7.3 Моделі прийняття рішень в управлінні інвестиційно–будівельними проектами**

Прийняття будь–кого управлінського рішення відбувається на підставі загальних моделей.

Кожна з моделей заснована на конкретних припущеннях, які описують ситуацію у якій відбувається приймання управлінського рішення, та як саме воно буде прийматись.

У теорії прийняття управлінських рішень виокремлюють наступні моделі:

- класична модель;
- адміністративна модель;
- політична модель;
- модель інкрементального процесу прийняття рішень;
- модель «сміттєвого кошика»;

- теорія локальних збільшень;
- модель прийняття рішень В. Врума;
- модель організації М. Круазье.

З наведених моделей можна виділити три основних: класичну, політичну та адміністративну, які найбільш наближенні до реалій прийняття управлінських рішень при керуванні ІБП.

Класична модель прийняття УР що запропонована Г.А. Саймоном, дозволяє виявляти найбільш раціональні варіанти досягнення мети.

Припущення класичної моделі:

1. Проблема визначена та сформована. Менеджер прагне досягти відомої, точно сформованої та узгодженої цілі.

2. При прийнятті управлінського рішення менеджер проекту прагне визначеності, та отримання усієї необхідної інформації. Прораховує усі можливі варіанти та їх імовірні наслідки.

3. При прийнятті управлінського рішення менеджер знає критерії вибору альтернатив та обирає рішення що є найбільш економічно вигідним.

4. Вибір менеджера найкращим чином відповідає досягненню кінцевої цінності проекту. В процесі обрання менеджер діє логічно та раціонально при розстановці пріоритетів згідно визначених критеріїв.

Нормальне функціонування класичної моделі в управлінні проектами можливе виключно при якісному функціонуванню управління комунікаціями проекту. Так, завдяки управлінням комунікаціями, менеджер проекту приймає раціональні рішення, на підставі отриманої їм необхідної інформації.

В основі адміністративної моделі також лежать роботи Герберта А. Саймона. Він запропонував дві основних концепції:

- концепцію обмеженої раціональності;
- концепцією задоволеності.

Так згідно з концепцією обмеженої раціональності, менеджер має деякі обмеження в: часі, інформації, особистих здібностях тощо. А згідно з

концепцією задоволеності, менеджер проекту реалізовує першу ж з альтернатив що мінімально відповідає встановленим критеріям, і не шукає максимізуючого рішення [11].

Припущення на яких сформована адміністративна модель, виглядають наступним чином:

1. При прийнятті УР менеджером проекту, мета може мати деякі суперечності, неточності, викликати розбіжності та не бути точно сформована.
2. Інформація по проблемі є достовірною, але може бути не повною.
3. Пошук та обрання альтернатив менеджером проекту має обмеження, пов'язані з неповнотою інформації та ресурсів проекту.
4. Достатньо з обраних альтернатив обрати ту, що мінімально відповідає встановленим критеріям.

Адміністративна модель більш за класичну відповідає реаліям керування ІБП, але також має свої недоліки.

Так впровадження цієї моделі в процес керування ІБП дійсно наблизить цей процес до реальних умов, постійної обмеженості, й дасть змогу швидко приймати управлінські рішення. Але з іншого боку саме це буде впливати на їх якість. Так інформація на яких буде прийматися рішення може бути неповною, й менеджер проекту не буде прагнути її максимізувати, приймаючи рішення в умовах інформаційного обмеження. А само по собі рішення буде прийматися із концепції задоволеності не шукаючи максимізуюче рішення.

Політична модель є суміщаю адміністративної та класичної.

Так політична модель як її адміністративна допускає обмеження в інформації, але на відміну від тієї ж адміністративної передбачає прийняття, не задовільного, а максимізуючого рішення. Також рішення приймаються більшістю для чого формують так звані коаліції.

Політична модель заснована на наступних припущеннях:

1. У компанії немає єдиного менеджера, який приймає рішення, та єдиної мети. В компанії є кілька груп, які мають різні цінності та інтереси, дотримуються різних думок, що викликає розбіжності між цими групами.

2. Інформація обмежена, може бути не достовірною й не повною.

3. Пошук та обрання альтернативи менеджером проекту має обмеження, пов'язані з неповнотою інформації та ресурсів проекту.

4. Рішення приймаються коаліцією керівників в якій кожен має особисту думку та намагається переконати інших у свої правоті.

Як і в інших моделях політична модель має свої як сильні, так і слабкі боки. Так інформація для обрання альтернативного рішення може бути обмеженою, та бути неповною та недостовірною. Але проектний підхід не допускає відсутності чіткої цілі проекту, та відсутності єдиного менеджера, що приймає рішення.

Завдяки моделям прийняття УР, ми маємо й можемо впроваджувати загальні підходи до прийняття управлінських рішень. Цей поетапний підхід відображується в процесі прийняття рішень.

#### **7.4 Процес прийняття рішень в управлінні інвестиційно–будівельними проектами**

Аналізуючи процес прийняття управлінських рішень, потрібно виділити три підходи.

*Перший підхід. Інтуїтивний.* Рішення базується на інтуїції та особистому досвіді. Підхід використовується для нескладних проблем, які можна порівняти з вже вирішеними аналогічними проблемами у минулому. Менеджер використовуючи інтуїтивний підхід буде більш чутливий до проблеми–загрози, а ніж до проблеми–можливості. Цей підхід базується на значному практичному досвіді. Тому не може використовуватися недосвідченим менеджером, чи для вирішення складних проблем.



*Другий підхід. Рішення, що засновані на судженнях.* Рішення базується на знаннях чи досвіді, про те, що сталося в аналогічній ситуації. Менеджер аналізує наслідки попередніх аналогічних рішень та обирає найуспішніше з них. Цей підхід як і його попередник базується на практичному досвіді, тому не може використовуватися для вирішення унікальних завдань. Більш того при використанні цього підходу не відбувається максимізація рішення, тому що менеджер не налаштований на пошук нових альтернатив.

*Третій підхід. Раціональний.* Раціональний підхід базується на виборі однієї з альтернатив на підставі системного підходу. Так, з усіх наведених підходів, раціональний підхід є таким, що найбільш відповідає концепції управління проектами. Переваги раціонального підходу полягають у тому, що він не залежить від попереднього досвіду, та сприяє обранню максимізуючого рішення. Процес прийняття управлінського рішення при впровадженні раціонального підходу поділено на декілька етапів: визначення проблеми, виявлення обмежень і критеріїв, виявлення альтернатив, оцінка альтернатив, остаточний вибір, реалізація й зворотний зв'язок.

У РМВОК [12], нам пропонують шести етапну модель, згідно якої, процес прийняття рішення виглядає наступним чином:

1. Визначення проблеми.
2. Генерування вирішення проблеми.
3. Перехід від мислення до дії.
4. Планування дії по реалізації рішення.
5. Планування аналізу дії.
6. Оцінка результатів та процесу прийняття рішення.

Аналізуючи модель прийняття рішення запропоновану у РМВОК, можна зробити висновок що використовується раціональний підхід. Наведена модель є укрупненою, більш детальніша модель процесу прийняття рішення та його впровадження виглядає так:

1. Аналіз проблемної ситуації.

2. Ідентифікація проблеми та постановка мети.
3. Пошук необхідної інформації.
4. Формування множини можливих рішень.
5. Формування критеріїв оцінки рішень.
6. Розробка індикаторів і критеріїв для моніторингу реалізації рішень.
7. Проведення оцінки рішень.
8. Вибір найкращого рішення.
9. Реалізація.
10. Моніторинг реалізації.
11. Оцінка результату.

Кількість етапів в процесі прийняття управлінського рішення та їх призначення відрізняються. Відмінності пов'язані з підходом авторів та детальністю відображення процесу. Але жодна з них кардинально не заперечує загальної шести етапної моделі.

**Особливості процесу прийняття рішень в управлінні інвестиційно–будівельними проектами.** Будівельна галузь надто строго регламентована державною нормативною документацією, міжнародними нормами та іншими документами. З точки зору будівельних норм якість кінцевого продукту завжди в пріоритеті, так як від цього залежать життя людей. Тому її процес прийняття та впровадження у життя управлінських рішень при керуванні ІБП, також підкоряються цим вимогам.

По перше. Кожне з альтернативних рішень, що бажають впровадити у життя повинно відповідати діючим нормативним документам. У протилежному разі, впровадження рішення, що не відповідає діючим вимогам нормативної документації у життя, не є можливим, а порівняння з іншими рішеннями, не є коректними.

По друге. Контроль впровадженого рішення у життя повинен відповідати не лише розробленій процедурі, а й діючим нормативним вимогам. У протилежному разі, кінцевий продукт що буде отримано у результаті успішного

реалізації рішення, може бути визнаним, як таким що не відповідає вимогам якості.

Якість кінцевого продукту завжди у пріоритеті, але як доводить практика, час та кошти є теж не безмежні. Тому у процесі обрання УР виникає завдання оптимізації рішення. Для обрання «оптимального варіанту» під час планування ІПБ розробляється техніко–економічне обґрунтування (ТЄО), на підставі якого уповноважені особи обирають один з декількох варіантів, що на їх погляд є оптимальним відносно встановлених критеріїв.

Одразу виникає питання, чому саме ці критерії є домінуючими для визначити оптимальне управлінське рішення при керуванні ІБП, та чи буде воно взагалі потенційно успішним. Обрання рішення на підставі ТЄО має прихований недолік. Всі показники використовуються для прийняття рішення з ТЄО отримують на підставі укрупнених показників, тому показник часу і вартість будуть приблизними.

Будь–яке рішення прийметься на підставі наявної інформації по цілі та наявної інформації по альтернативам її досягнення. Зарегламентована якість, ціна, час є інформацією. Тобто якщо з самого початку ми мали не зовсім якісну інформацію, то наше оптимальне рішення може взагалі бути життєво не спроможним.

Оптимізація за одним критерієм відбувається найпростішим методом ранжирування від більшого до меншого або навпаки. В той час як оптимізація за декількома критеріями вже більш трудомістка, та потребує додаткового часу.

У своїх працях Герберта А. Саймона стверджував що: «Більшість менеджерів задовольняються швидше прийнятними, ніж максимізує рішеннями. Частково це відбувається через обмеженість наявної у них інформації, частково – через нечіткість критеріїв максимізації». Приймаючи прийнятні рішення менеджери також економлять свій час при цьому досягаючи поставленої мети. Тобто з точки зору практика його все влаштовує.

Тому ще однією особливістю процесу прийняття УР при керуванні ПБ окрім відповідності ДБН та діючим міжнародним стандартам, є обрання такого критерію оптимізації щоб він максимізував обране альтернативне рішення з дотриманням усіх діючих норм.

## 7.5 Методи розробки та прийняття управлінських рішень в управлінні інвестиційно–будівельними проектами

На відміну від моделей, методи прийняття управлінських рішень містять чіткі вказівки як виконувати ту або іншу операцію.

На рис.7.4 відображенна укрупнена класифікація методів прийняття УР



Рисунок 7.4 – Укрупнення класифікація методів прийняття управлінських рішень

У зв'язку зі специфікою управління проектами та будівельної галузі на успішність УР найбільш можуть вплинути методи генерації альтернатив та методи оцінки та вибору альтернатив.

*Загальний опис методів генерації та вибору альтернатив.* Окрім наведених нижче методів окремою увагою також потребує *метод «Теорії ігор»* та *метод «Теорії ймовірностей»*.

— *Метод «Самовирішення».* На підставі наявної інформації керівник самостійно приймає рішення.

— **Метод «Пошук інформації».** Керівник, без пояснення мети, одержує від підлеглих інформацію з проблеми, що його цікавить. Після чого самостійно приймає рішення.

— **Метод «Індивідуальна консультація».** З початку, керівник пояснює проблему своїм підлеглим. Після чого вони висловлюють свої точки зору, формують та надають свої пропозиції. У кінці, проаналізувавши одержану інформацію, керівник самостійно приймає рішення.

— **Метод «Консультація групи».** Керівник пояснює проблему перед групою підлеглих, які колективно пропонують вирішення. Після аналізу пропозиції, незалежно від того, чи збігається його вирішення проблеми з пропозицією групи чи ні, приймає рішення особисто.

— **Метод «Ринги».** Процес прийняття рішення за цією системою відбувається таким чином. Керівництво визначає проблему у загальних рисах, після чого передає її на детальний аналіз підлеглим. Спеціально виділена людина з групи готує документ («рингисе») з пропозиціями і висновками групи. Підготовлений «рингисе» розсилається зацікавленим особам, які ознайомлюються з ним. Після ознайомлення його візують і повертають відповідальному виконавцю. Той, у свою чергу, передає відпрацьований і завізований документ керівництву, після чого документ набуває чинності.

— **Метод «Вальсара».** За цим методом менеджер обирає між песимістичним і оптимістичним підходом. В першому випадку він розглядає навколишнє середовище проекту як вкрай агресивне, у другому випадку – як дружне. Виходячи з підходу він і приймає управлінське рішення.

— **Метод «Севиджа».** Менеджер перетворює матрицю вигод на матрицю втрачених можливостей, і тим самим намагається мінімізувати імовірне негативне майбутнє приймаючи управлінське рішення.

— **Метод «Гурвіца».** Цей метод дає змогу балансувати між вкрай оптимістичними та песимістичними оцінками майбутнього, та приймати рішення залежно від особистої песимістичної оцінки.

— **Метод «Лапласа–Байєса».** Процес прийняття рішення передбачає що формується припущення, згідно з яким ймовірність кожного зі станів фактора ризику відома й однакова. Після чого рішення буде прийнято з імовірними ризиками.

— **Метод «Номінальної групи».** Спочатку керівник пояснює проблему своїм підлеглим. Потім кожний підлеглий без обговорення з іншими генерує ідею. Наступним етапом йде висловлювання ідей, за ним етап обговорення. Після чого ідеї оцінюються. Перемагає та ідея, що набрала максимальну кількість балів.

— **Метод «Делфі».** Спочатку групі пояснюється проблема. Потім анонімно кожен з учасників групи пропонує вирішення, що заносяться у таблицю. Група обговорює запропоновані рішення та висловлює згоду з одним з них. Якщо не було досягнуто компромісу, процес повторюється до того часу, поки усі члени групи не доходять до згоди.

— **Метод «Мозкового штурму».** Керівник приймає рішення на підставі особистих думок членів групи, в якій була розглянута проблема. Обирається краща з ідей.

— **Метод «Індивідуального мозкового штурму».** Керівник приймає рішення особисто, але на підставі інтенсивного мозкового штурму на самоті.

— **Метод «Письмового мозкового штурму».** Відбувається аналогічно методу «Мозкового штурму», але весь процес відбувається у письмовому вигляді.

— **Метод «Прямого мозковий штурму».** Відбувається аналогічно методу «Мозкового штурму», але відмінність полягає у тому, що й проблему формують за допомогою «Мозкового штурму».

— **Метод «Масового мозкового штурму».** Ідея методу полягає у тому, що формується команда експертів, яка розглядає проблему та розбиває її на частини. Потім по кожній окремій частині відбувається мозковий штурм.

— **Метод «Подвійного (парного) мозкового штурму».** Цей метод відрізняється від методу мозкового штурму тим, що після висування ідей дозволяється їх критика. Після чого процес повторюється.

— **Метод «Мозкового штурму з оцінкою ідей».** Формується команда експертів. Потім керівник пояснює проблему. Наступним етапом йде генерація альтернатив. Після чого в індивідуальному порядку відбувається їх оцінка. Далі обирають кращі альтернативи з обговоренням їх переваг та недоліків та з короткими мозковими штурмами. Звуження списку альтернатив з деталізацією їх переваг та недоліків. У кінці їх індивідуальні презентації та колективне ранжирування.

— **Метод «Інверсії».** Метод передбачає розглядання проблеми та її вирішення нестандартним методом.

— **Метод «Вільних асоціацій».** Метод використовують у разі, коли жодна з альтернатив не підходить для вирішення наявної проблеми. Тоді проблема перефразується таким чином, щоб стимулювати утворення вільних несподіваних асоціацій, які сприяють виникненню ідеї розв'язання проблеми.

— **Метод «Платіжної матриці».** Суть методу полягає у тому, що дається оцінка кожному з наслідків ймовірних альтернативних рішень, тобто надається оцінка очікуваного результату.

— **Метод «Дискусій».** Спочатку керівник пояснює проблему спеціально сформованій групі. Потім, в процесі дискусії, група шукає кращу альтернативу.

— **Метод «Древа рішень».** Ідея методу полягає у тому, що кожне з альтернативних рішень для вирішення проблеми оцінюється за критеріями. Надалі керівник проекту може обирати альтернативи за цими критеріями.

— **Метод «Експертний».** Керівник або сам на підставі свого досвіду вирішує проблему, або звертається до експерта. Пояснює проблему та отримує пропозицію щодо її вирішення.

— *Метод «Неспеціаліста».* Ідея методу полягає у тому, що керівник пояснює проблему не експертам, а фахівцям суміжних галузей. Після чого вони формують йому пропозиції для вирішення проблеми.

## **7.6 Проектна модель прийняття рішень (ПМПР) та вимоги**

Аналізуючи припущення на яких засновані основні моделі прийняття управлінських рішень можна стверджувати, що вони не зовсім відповідають засадам управління проектами, тобто є не зовсім коректними.

«Некоректність» припущень зазначених моделей та їх неповна відповідність до методології управління проектами **дійсності** пов'язана з наступним:

1. Використовуючи на практиці класичну модель прийняття управлінського рішення в керуванні ІБП:

— *не можливо виявити та точно сформулювати усі проблеми, що будуть виникати в процесі реалізації проекту;*

— *для інвестиційно–будівельних проектів неможливо точно розрахувати усі альтернативи. Їх порівняння можливе виключно на підставі укрупнених показників;*

— *неможливо розрахувати усі ймовірні наслідки;*

— *неможливо отримати повну інформацію, так як завжди існує деяка невизначеність;*

— *обрана альтернатива повинна як найбільш відповідати досягненню цілі проекту.*

2. Політична модель прийняття управлінського рішення не зовсім коректна для прийняття управлінських рішень в керуванні проектами, тому що згідно засад управління проектами:

— *в проекті є керівник, який приймає рішення;*



— команда проекту має єдину мету, ця мета – успішна реалізація проекту;

— команда проекту формується під проект. Тому особисті умови чи недостатність розумових здібностей менеджерів або членів команди, не є «константою», якої не можна змінити. А взагалі, при якісному підборі команди ці проблеми не повинні виникати.

3. Адміністративна модель прийняття управлінського рішення, як і політична модель, має недоліки, та її використання також є не зовсім коректною. Її невідповідність пов'язана з тим, що згідно засад управління проектами:

— *ціль проекту завжди чітко сформована;*

— *потрібно враховувати складність реальних подій та не спрощувати проблему;*

— *обрана альтернатива повинна як найбільш відповідати досягненню цілі проекту.*

4. У припущеннях, на підставі яких сформовані моделі, до інформації пред'являються вимоги тільки по достовірності та повноті. Але такі стандарти як – PMBOK; ISO 21500; ISO 10006:2003 та ДСТУ ISO 9001: 2009 вказують на те, що інформація також повинна бути: корисною, точною, об'єктивною і значимою [11,12].

Проведений аналіз моделей прийняття управлінських рішень підтверджує, що їх використання не є зовсім «коректним» при керуванні проектами.

Результатом аналізу також стає необхідність розробки «коректної» моделі прийняття управлінських рішень для керування проектами. Надалі цю модель будемо називати *Проектною моделлю прийняття рішень (ПМПР)*.

Припущення, на яких буде ґрунтуватися ПМПР повинні відповідати засадам управління проектами та реальним управлінським ситуаціям.

Спираючись на вищезазначене припущення ПМПР сформовані наступним чином:

1. **Мета.** Мета точно сформульована. Інформація, що описує мету проекту максимально коректна і якісна.

2. **Критерії.** Критерії оцінки цілі та альтернативи відомі, чіткі й зрозумілі.

3. **Проблеми.** Менеджер проекту прагне сформулювати усі можливі проблеми, пов'язані з метою та альтернативами її досягнення, при цьому завжди зберігається якась невизначеність, яку він прагне мінімізувати.

4. **Якість інформації.** Менеджер проекту прагне максимально підвищити якість інформації по альтернативам, при цьому йому не завжди вистачає часу або ресурсів.

5. **Вибір рішення.** Вибір рішення відбувається на підставі врахування проаналізованої якості інформації шляхом ранжування альтернатив за критеріями, прагнучи до оптимального вирішення, яке буде продукувати успіх проекту.

На рис.6 відображені припущення, що формують модель ПМПР.

Зрозуміло, що формальне впровадження ПМПР у керування ІБП не вирішить існуючі проблеми повністю. Непорозуміння в середині команди проекту стосовно цілі проекту, неповнота або неточність інформації – є завжди надто актуальними проблемами в реальних управлінських ситуаціях при керуванні ІБП.

Щоб запобігти виникненню цих проблем менеджери проектів повинні не тільки дійсно використовувати ПМПР, а й дотримуватися деяких додаткових вимог та принципів в процесі прийняття управлінських рішень (окрім тих, що вже існують).

Сформовані додаткові вимоги поділяються на два типи – *технічні та психологічні*, вони мають бути зафіксовані в уставі проекту. Психологічні вимоги є наслідком впровадження технічних вимог та уставу проекту взагалі.



**Рисунок 7.5 – Відображенні фундаментальні припущення, що формують модель ПМІР**

Сформовані технічні та психологічні вимоги розробляються як доповнення до вже існуючих вимог.

До технічних вимог відносяться:

— **Вимоги щодо якості інформації стосовно: мети, проблем та альтернативних рішень.** Якість інформації – це сукупність усіх властивостей інформації, яка відображає ступінь практичної придатності інформації для досягнення поставленої мети [13]. При керуванні проектом потрібно використовувати максимально якісну інформацію.

— **Вимоги до прийняття рішень.** При прийнятті рішень менеджер повинен проаналізувати якість інформації.

— **Вимоги до процесу керування інвестиційно–будівельним проектом.** Менеджер проекту повинен використовувати Інформаційне Моделювання Будівлі (ВІМ) [14]. Використання цього підходу одразу вирішує декілька проблем: 1) збір і комплексну обробку усієї інформації що стосується кінцевої цінності проекту; 2) формування єдиного візуального образу кінцевої цінності проекту у команди проекту та в усіх зацікавлених сторін; 3) можливість

створення візуалізації будівельно–монтажних робіт та її відображення за планом та фактом; 4) відображення впливу внесення будь–якої зміни.

— **Вимоги до процесів збору та розповсюдження інформації.** Процеси повинні мінімально впливати на якість інформації.

Сформовані технічні вимоги та устав проекту можуть призвести до свідомого чи підсвідомого опору членів команди. Це пов'язано з тим, що раніше людина керувалася іншими вимогами до яких звикла, тому нові вимоги викликають у неї дискомфорт.

Тому, до психологічних вимог потрібно віднести деякі концепції та теорії, завдяки яким поліпшиться як процес прийняття рішень, так і його розуміння.

До психологічних вимог відносяться врахування наступних концепцій та теорій:

— **Концепція «Вікна Овертона»** [15]. Менеджер проекту повинен розуміти, що технічні вимоги до якості інформації та прийняття управлінських рішень можуть здаватися деяким членам команди «неймовірними» та «радикальними», що й буде причиною їх дискомфортного стану. Тому їм буде потрібен певний час щоб перевлаштуватися. Цей час потрібно врахувати при введенні людини до команди проекту.

— **Теорія «Розбитих вікон»** [16]. Якщо керівник проекту сам не дотримується уставу проекту та його технічних вимог, допускає незначні відхилення від них навіть у дрібницях!, – він повинен розуміти, що наслідками такої поведінки буде невиконання уставу проекту та його технічних вимог деякими членами команди проекту. При цьому, цей процес буде збільшуватися у геометричній прогресії та з часом може поширитися на всю команду проекту. Тому, керівник на власному прикладі повинен показувати еталон роботи та суворо карати навіть за дрібні відхилення.

— **Теорія «Спіралі мовчання»** [17]. Команда проекту формується для успішності проекту. Тому, апіорі, вона має складатись із професіоналів. Але,

кожна людина унікальна. Хтось не боїться висловлювати свої думки, судження та відстоювати їх, а інші, навпаки, не будуть цього робити. Боячись увійти в конфлікт з командою або з окремим із її членів, людина може прийняти думку, яка не відповідає її власній, або взагалі не висловлювати її. Менеджер проекту повинен створити такі умови в процесі прийняття рішень, щоб кожен член команди, який приймає в цьому участь, мав змогу вільно, не боячись наслідків, висловлювати свою думку. Такий підхід буде генерувати процес обрання максимізуючого загального рішення, яке буде продукувати синергетичний процес проекту.

Додаткові принципи прийняття управлінських рішень для менеджера інвестиційно–будівельного проекту виглядають наступним чином:

— **Принцип критеріїв проекту.** Принцип передбачає, що при прийнятті рішення, до альтернативних варіантів при їх обранні, застосовують єдині, зафіксовані в проектній документації критерії.

— **Принцип домінантності якості інформації.** Принцип передбачає, що при прийнятті управлінського рішення менеджер повинен спиратися на оцінку якості інформації, так як оцінка якості інформації є домінантною по відношенню до оцінок окремих її властивостей.

— **Принцип зворотнього зв'язку.** Принцип передбачає перевірку актуальності обраного альтернативного рішення перед початком його реалізації.

**Актуальність визначення потенціалу успішності рішень та потенціалу успішності проекту.** Аналізуючи наведені процедури та методи прийняття рішень ми бачимо, що основна увага звернута на постановку цілі, процес обрання ліпшого з альтернативних рішень, та контроль за його впровадженням. При цьому кожен з методів та процесів унікальний та має свої особливості. Але є два чинника, які присутні в будь–якому з наведених нами процесів чи методів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

**Перший чинник** – *інформація*. На підставі наявної інформації, як формується проблема, так і приймається управлінське рішення для її вирішення.

**Другий чинник** – *люди*, які приймають управлінське рішення.

Тому можна стверджувати, що на потенціал успіху управлінського рішення впливає інформація та людський чинник.

Слід зазначити, що апріорі менеджер проекту та його команда, це не заангажовані професіонали орієнтовані на успіх проекту. Також слід зазначити й те, що при виборі альтернативного управлінського рішення вплив людського чинника на всі альтернативні варіанти буде рівнозначним. А деякі з методів прийняття управлінського рішення розроблені таким чином, щоб невілювати людський чинник [18]. В керуванні проектами процедура прийняття управлінських рішень прописується в документації по проекту. Тому для процесу прийняття управлінського рішення при управлінні проектами людський чинник відступає на другий план саме у зв'язку з особливістю сфери діяльності. В той час як інформація відіграє вирішальну роль.

Для прийняття правильного рішення потрібна «правильна» інформація [18]. Тобто, з самого початку інформація для прийняття управлінського рішення може бути «не правильною» і, як наслідок, управлінське рішення з самого початку може бути неуспішним. Жоден метод чи процедура прийняття управлінського рішення не звертають вагомої уваги на те, яка саме інформація буде використовуватися для прийняття управлінського рішення. Так, у своїй статті «Інтерпретація і використання принципу невизначеності в управлінні проектами» Ю.Н. Тесля чітко формулює, що ми ніколи не зможемо отримати повну інформацію по проекту [19], що завжди буде створювати деяку невизначеність при прийнятті управлінського рішення.

Тому в управлінні проектами до інформації є певні вимоги. Згідно РМВОК, для прийняття управлінського рішення подається корисна інформація [11]. В ISO 21500 вказано, що потрібно організувати своєчасне надання

точної і об'єктивної інформації [12]. ISO 10006:2003 також містить вимоги до інформації. Згідно даного стандарту інформація повинна бути значимою. Чим більше інформація допомагає процесу досягнення мети, тим більш вона корисна. Але корисна інформація може бути й суб'єктивною, а повна інформація може бути вже не актуальною на момент прийняття рішення.

Корисність інформації, як і її точність та об'єктивність, це лише властивості інформації.

Для прийняття управлінських рішень було б більш логічним орієнтуватись не на окремі властивості інформації, а на її якість.

Якість інформації – це сукупність усіх властивостей інформації, що відображає ступінь практичної придатності інформації для досягнення поставленої мети [13].

Відомо, що якість інформації з часом може змінюватись. Тобто якість інформації на момент її отримання та якість інформації на момент її використання для прийняття управлінського рішення може суттєво відрізнятись. В існуючих методах та процедурах прийняття рішень відсутні процедури аналізу та оцінки якості наявної інформації на момент прийняття рішення як по самій проблемі, так і по альтернативам для її вирішення.

Яскравою ілюстрацією даної ситуації при прийнятті управлінського рішення є момент вибору менеджером проекту постачальників будівельних матеріалів на підставі їх прайсу. Ціна, як і асортимент продукції, в прайсі не є зафіксованим «еталоном», що не змінюється. Тобто, на момент прийняття рішення, зазначена ціна й асортимент продукції в прайсі постачальника може вже не відповідати поточній ситуації. Це означає, що інформація на погляд менеджерів була корисною, але на момент прийняття рішення вона була не якісною. Отже, при обранні постачальника треба звернути увагу не тільки на ціни та асортимент, але й на терміни дії прайсів і умови, що зазначені в них. Іншим прикладом «неякісної» інформації, що впливає на успіх управлінського рішення, є ситуація, в якій приймається потенційно успішне управлінське

рішення, але суть проблеми була з самого початку неякісно сформована, або інформація була не досить повною. Тобто з самого початку була відсутня якісна інформація по проблемі, або згодом її якість, що можливо, змінилася. А це, для будівельних проектів, є надзвичайно «болючою» темою.

Визначення потенціалу успішності управлінського рішення та потенціалу успішності проекту, які б враховували чинник якості інформації на момент прийняття управлінського рішення, в управлінні інвестиційно–будівельними проектами промислового та цивільного будівництва є вельми актуальним. Такий підхід відповідає ДСТУ ISO 9001: 2009 [12], який вимагає від менеджерів проекту критично відноситись до інформації, аналізувати її, тощо [20].

Визначення для потенціалу успішності рішення і потенціалу успішності проекту виглядають наступним чином:

— **Потенціал успішності рішення (ПУР)** [20] *відображає ймовірність досягнення бажаного результату в межах встановлених обмежень, що зможе задовольнити очікування зацікавлених сторін, на підставі наявної інформації з урахуванням чинника її якості на момент його прийняття.*

— **Потенціал успішності проекту (ПУП)** [20] *відображає ймовірність успішної реалізації проекту в межах встановлених обмежень, що зможе задовольнити очікування зацікавлених сторін, на підставі наявної інформації з урахуванням чинника її якості на момент початку стадії реалізації.*

Використання ПУР/ПУП, як одного з критеріїв прийняття управлінських рішень, повністю відповідає концепції Р2М, в якій при прийнятті управлінських рішень вагома увага надається саме оціночним критеріям [18]. Також використання критеріїв ПУР/ПУП гармонує з шести етапною моделлю прийняття управлінських рішень з РМВОК® і не заперечує загальному процесу їх прийняття.

Приймаючи рішення з високим ПУР, проектний менеджер тим самим генерує успіх проекту в цілому. Замість того, щоб витратити додатковий час та



кошти на аналіз невдалих наслідків управлінських рішень та використовувати контрзаходи з їх ліквідування, менеджер проекту з самого початку на етапі вибору управлінського рішення може обрати рішення з високим потенціалом успіху, чим мінімізує можливі ризики. Так само і з управлінням проекту в цілому – ще до початку його реалізації менеджер проекту може визначити потенціал його успіху. Це дасть змогу або внести зміни для поліпшення проекту, якщо він виявиться незадовільним, або відмовитися від реалізації проекту взагалі.

**Питання до теми:**

1. Що таке ІБП ?
2. Чому якість ІБП така значима ?
3. Які основні причини невдачі ІБП можна виділити ?
4. Що таке управлінське рішення ?
5. Які основні вимоги до управлінського рішення ?
6. Які основні фактори впливають на управлінське рішення ?
7. Які існують моделі моделей прийняття управлінського рішення ?
8. Що таке припущення для моделей прийняття управлінського рішення ?
9. Які існують підходи до прийняття управлінських рішень ?
10. Які існують особливості процесу прийняття рішень в управлінні інвестиційно–будівельними проектами ?
11. Які існують методи розробки та прийняття управлінських рішень в керуванні інвестиційно–будівельними проектами ?
12. Які існують методи генерації та вибору альтернатив ?
13. Чим відрізняється проектна модель прийняття управлінських рішень від вже існуючих моделей.
14. Назвіть 5–ть фундаментальних припущень що формують, що формують модель ПМПР.
15. Що таке ПУР ?

16. Що таке ПУП ?
17. У чому полягає актуальність визначення потенціалу успішності рішення та потенціалу успішності проекту ?

### **Список літератури:**

1. ДБН В.1.2–14–2009. Загальні принципи забезпечення надійності та конструктивної безпеки будівель, споруд, будівельних конструкцій та основ.
2. Риски инвестиционно–строительных проектов [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.csrnw.ru/files/publications/file\\_content\\_1379.pdf](http://www.csrnw.ru/files/publications/file_content_1379.pdf)
3. Monumental Budget Busters [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://podio.com/site/budget-busters>
4. Рибак А.І. Аналіз ризиків будівельних проектів у галузі житлового будівництва [Текст] / А.І. Рибак, І.Б. Азарова // Вісник НТУ «ХП». – №3 (1046). – Харків: НТУ «ХП», 2014. – 146 с. – С.3–7.
5. Фесенко Т.Г. Клієнтоцентризм в управлінні комунікаціями проектів (на прикладі житлового будівництва) [Текст] / Т.Г. Фесенко, Д.М. Минаев // Восточно–европейский журнал передовых технологий. – 2014. – №5/3 (71). – С.4–10.
6. Сухачев К.А. Анализ типичных проблем строительных проектов и пути их решения с помощью технологий календарно–сетевое планирования в проектах строительства промышленных объектов [Електронний ресурс] / К.А. Сухачев, Колосова Е.В // – Режим доступу: <http://k4-info.com/pub/768-analiz-tipichnykh-problem-stroitelnykh-proektov-i-puti-ix-resheniya-s-pomoshhyu-technologij-kalendarno-setevogo-planirovaniya-v-proektax-stroitelstva-promyshlennykh-obektov/>
7. Воскобійник О.П. Сучасний стан проблеми керування технічними ризиками (ризик–менеджмент) у будівництві [Текст] / О.П. Воскобійник, О.В. Семко // Збірник наукових праць (галузеве машинобудування, будівництво) / Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. – Вип. 1 (43). – Полтава: Полт. НТУ, 2015. – С.35–44.

8. Яковенко Є.О. Моделі та методи оцінювання рівня корпоративних знань для прийняття проектних рішень дис. ... к-та тех. наук: спец. 05.13.22 / Яковенко Євген Олександрович. – Одеса, 2015. – 177 с.
9. Стратегические решения [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ngpedia.ru/id400974p1.html>
10. Аверьянова Е.А. Эффективные методы и модели процесса принятия решений на примере компании [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4755>
11. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) – Пятое издание. – Pennsylvania: Project Management Institute, Inc. – 2014. – 614 с. (рус).
12. ISO 21500 Guidance on project management (Керівництво з управління проектами).
13. Сделай свой бизнес успешным с BIM // – Режим доступу: <http://www.autodesk.ru/campaigns/aec-building-design-bds-new-seats/landing-page>
14. Технология BIM <https://autocad-lessons.ru/tehnologiya-bim/> // – Режим доступу: <https://autocad-lessons.ru/tehnologiya-bim/>
15. Вікно Овертона // – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
16. Теорія розбитих вікон // – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
17. Спіраль мовчання // – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
18. Ожерельев Н.Ю. – P2M: Ценностно-ориентированный подход к управлению инновационными программами и проектами [Електронний ресурс] / Ожерельев Н.Ю., Деркач А.В., Цованян Р.С. // Режим доступу: <http://www.tsov.pro/2013/06/p2m.html#.WHNXjVOLSUk>
19. Тесля Ю.Н. Интерпретация и использование принципа неопределенностей в управлении проектами [Текст] / Ю.Н Тесля., С.В Иносов., А.Г.Тиминский, А.В.Егорченков //Збірник наукових праць «Управління розвитком складних систем» – Київ, 2010. – №3. – С.33–36.

20. Балдук Г.П. Актуальність визначення потенціалу успішності управлінських рішень в керуванні інвестиційно–будівельними проектами [Текст] / Г.П. Балдук // Управління розвитком складних систем. – 2017. – № 30. – С.30–38.

Навчальне видання

**Ширяєва Наталія Юріївна  
Колодинський Серій Борисович  
Смелянець Тетяна Володимирівна  
Ажаман Ірина Анатоліївна  
Білега Олена Вікторівна  
Рибак Анатолій Іванович  
Азарова Ірина Борисівна  
Балдук Григорій Павлович**

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ  
В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ**

**Навчальний посібник**

Підписано до друку 20.02.2018 р.  
Формат 60×84/16 Папір офсетний Гарнітура Times  
Цифровий друк. Ум.-друк. арк. 15,58.  
Наклад 300 прим. Зам. №18-21

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@ogasa.org.ua](mailto:rio@ogasa.org.ua)

---

Надруковано в авторській редакції з готового оригінал-макету  
в редакційно-видавничому відділі ОДАБА