

Кононова О.Є.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, обліку та маркетингу,
ДВНЗ «Придніпровська державна академія
будівництва та архітектури»

Kononova Oleksandra

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

РОЗРОБКА ОСНОВНИХ НАПРЯМІВ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

У статті розглянуто основні напрями підвищення ефективності стратегій розвитку будівельної галузі України. Визначення оптимізаційних напрямів здійснено з використанням: методу прогнозування, який необхідний для загального встановлення прогнозів розвитку функціонування суб'єктів будівельної галузі України; методів моделювання, адаптації та модифікації, які необхідні для пристосування провідного досвіду країн Заходу в сфері вирішення зазначеної проблематики; порівняльного методу, який дасть змогу оцінити переваги та недоліки впровадження напрямів (вжиття заходів) оптимізації; синергетичного методу, впровадження якого передбачає отримання додаткового ефекту від успішно організованої взаємодії суб'єктів господарювання (суб'єктів будівельної галузі різних категорій). Представлено схему впровадження стратегії коопетиції в умовах функціонування суб'єктів будівельної галузі України.

Ключові слова: стратегія, розвиток, ефективність, напрями оптимізації, стратегія коопетиції, будівельна галузь.

Постановка проблеми. Ефективність стратегій розвитку суб'єктів будівельної галузі залежить від оптимального розроблення, обґрунтування та впровадження напрямів удосконалення у сферу управління та організацію функціонування, управління оптимізацією фінансово-економічними показниками (витрати, виручка (дохід) від реалізації, прибуток), ринковими показниками, пов'язаними з конкурентоспроможністю продукції (послуг). Розвиток відкритості ринкового середовища та суспільства передбачає вихід на ринок нових учасників будівельної галузі, які можуть скласти вагомую конкуренцію у вибраній ніші. Відповідно, для успішної діяльності в сучасних ринкових умовах суб'єктам будівельної галузі слід постійно покращувати стан ефективності стратегій розвитку, які мають бути гнучкими до трансформацій зовнішнього та внутрішнього характеру. Спробуємо сформулювати основні напрями підвищення ефективності стратегій розвитку будівельної галузі України. Визначення оптимізаційних напрямів буде здійснено з використанням методу прогнозування, який необхідний для загального встановлення прогнозів розвитку функціонування суб'єктів будівельної галузі України; методів моделювання, адаптації та модифікації, які необхідні для пристосування провідного досвіду країн Заходу у сфері вирішення зазначеної проблематики; порівняльного методу, який дасть змогу оцінити переваги

та недоліки впровадження напрямів (вжиття заходів) оптимізації; синергетичного методу, впровадження якого передбачає отримання додаткового ефекту від успішно організованої взаємодії суб'єктів господарювання (суб'єктів будівельної галузі різних категорій). Розроблення напрямів покращення у зазначеній сфері передбачено здійснювати на підставі використання кількісних (параметричних) показників та з урахуванням проблем розвитку досліджуваних суб'єктів будівельної галузі України, проблемних аспектів адаптації провідного зарубіжного досвіду щодо стратегічного управління тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у вивчення питань підвищення ефективності стратегій розвитку в будівництві здійснили вітчизняні та зарубіжні науковці, дослідники, зокрема В. Торкатюк, Л. Бойко, М. Сухонос, Е. Калицький, Ю. Пинда, Л. Хетемяки, М. Ханевінкель, Б. Муйс, М. Оллікайнен, М. Палаї, А. Трасобарес (проблеми впровадження стратегій, націлених на підвищення стійкості та ефективності використання ресурсів будівельного сектору, зокрема деревини), а також низка авторів, які вивчали окремі проблеми впровадження європейського досвіду стратегічного управління на багатогалузевому рівні.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення схеми впровадження стратегії коопетиції в умовах функціонування суб'єктів будівельної галузі

України, впорядкування прогнозової та фактичної оцінки ефективності впровадження стратегії коопетиції для інтегрованого об'єднання в сучасних умовах функціонування суб'єктів будівельної галузі України.

Виклад основного матеріалу. Основним оптимізаційним напрямом покращення стратегічного управління суб'єктів будівельної галузі України є впровадження стратегії коопетиції (стратегії розвитку організованого інституційного багаторівневого господарства, керованого із застосуванням ринкових методів). Для прогнозування зазначеної стратегії пропонується скористатись результатами розглянутого досвіду польської будівельної галузі [1; 2; 3], висновками щодо проблем впровадження цього стратегічного напрямку, характеристиками стану розвитку підприємств будівельної галузі України.

Визначимо основні шляхи впровадження стратегії коопетиції в умовах функціонування суб'єктів будівельної галузі України. Основними суб'єктами дослідження є п'ять підприємств будівельної галузі, які є найбільшими підприємствами будівельної галузі України. Отже, ними є ДП АТ «БК «Укрбуд» (реалізується стабілізаційна стратегія лідерства та відзначається прогрес розвитку, адже позитивні реалізовані можливості є більшими, ніж планові, зокрема, завдяки впливу синергетизму використання інноваційних стратегій), ПрАТ «ХК «Київміськбуд» (реалізуються всі стратегії, окреслені на планово-декларативному рівні, а саме стратегії концентрованого, інтегрованого росту, інноваційна локальна стратегія), ПрАТ «Домобудівний комбінат № 4» (структурний елемент Корпорації «ДБК-ЖИТЛОБУД») (реалізується стратегія концентрованого росту), ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій № 1» (реалізується стратегія концентрованого росту), ТОВ «Астроінвест-Енерджі» (реалізується стратегія концентрованого росту). Прогнозування основних шляхів оптимізації буде здійснено стосовно зазначених суб'єктів, однак також будуть визначені певні оптимізаційні напрями стосовно суб'єктів господарювання галузі, супутніх сфер, які належать до інших бізнес-категорій.

На рис. 1 представлено схему впровадження стратегії коопетиції в умовах функціонування суб'єктів будівельної галузі України.

В табл. 1 представлено перспективний склад суб'єктів підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням.

Як свідчать дані табл. 1, структура цього виду об'єднання може бути сформована на основі функціонування єдиного керівного центру (основне підприємство будівельної галузі великих масштабів, що належить до четвертої категорії) та підпорядкування йому інших суб'єктів господарювання (представників інших стратегічних груп). Відзначено, що система залучення інших суб'єктів господарювання сформована на конкурсній основі. В положеннях характеристик суб'єктів підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням подано перелік вимог до майбутніх

учасників, зокрема у загальному вигляді передбачено ефективний фінансовий стан, відсутність простроченої кредиторської, дебіторської заборгованості, наявність капіталу, залучення якого сприятиме розвитку суб'єкта будівельної галузі (позитивно впливатиме на скорочення обсягів залучення кредитних коштів за високими ставками), наявність ресурсного забезпечення, потрібного для розвитку суб'єкта будівельної галузі (для учасників другої стратегічної групи передбачено особливості, пов'язані з вимогами до здійснення будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації). Також відзначено можливість входження у склад акціонерів головного підприємства для акціонерів перспективних учасників третьої та четвертої стратегічних груп.

В табл. 2 наведено перспективний склад суб'єктів підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням. Відповідно до положень табл. 2 структура зазначеного виду об'єднання може бути сформована на основі функціонування єдиного керівного центру (основне підприємство будівельної галузі великих масштабів, що належить до четвертої категорії) та підпорядкування йому інших суб'єктів господарювання (представників інших стратегічних груп), які мають юридичну незалежність і виконують певні завдання, здійснюють частини спільних проєктів об'єднання самостійно.

Порядок управління капіталом та ресурсами для суб'єктів підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням наведено в табл. 3.

Вивчення положень табл. 3 свідчить про те, що на рівні прогнозування передбачено щодо всіх перспективних учасників підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням таке: керівництво головного підприємства одноособово приймає рішення щодо використання капіталу, ресурсів, які належали до об'єднання учасникам цих категорій (з доповненнями щодо трудових ресурсів); існує одноособове централізоване вирішення потреби оновлення необоротних активів; наявне договірне визначення виключення звільнення, переведення кадрів, що входили до складу цих суб'єктів до об'єднання. Визначається, що питання звільнення, переведення кадрів може бути додатково бути передбачене умовами державно-приватного партнерства, яке з боку держави гарантує платоспроможність, надійність, повернення попередньої оплати перед покупцями, а з боку підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням – дотримання соціальних гарантій щодо збереження робочих місць громадянам.

Порядок управління капіталом та ресурсами для суб'єктів підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням наведено в табл. 4.

Аналіз положень табл. 4 показує, що на рівні прогнозування передбачено щодо всіх перспективних учасників підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням таке: керівництво єдиного центру на паритетних умовах з учас-

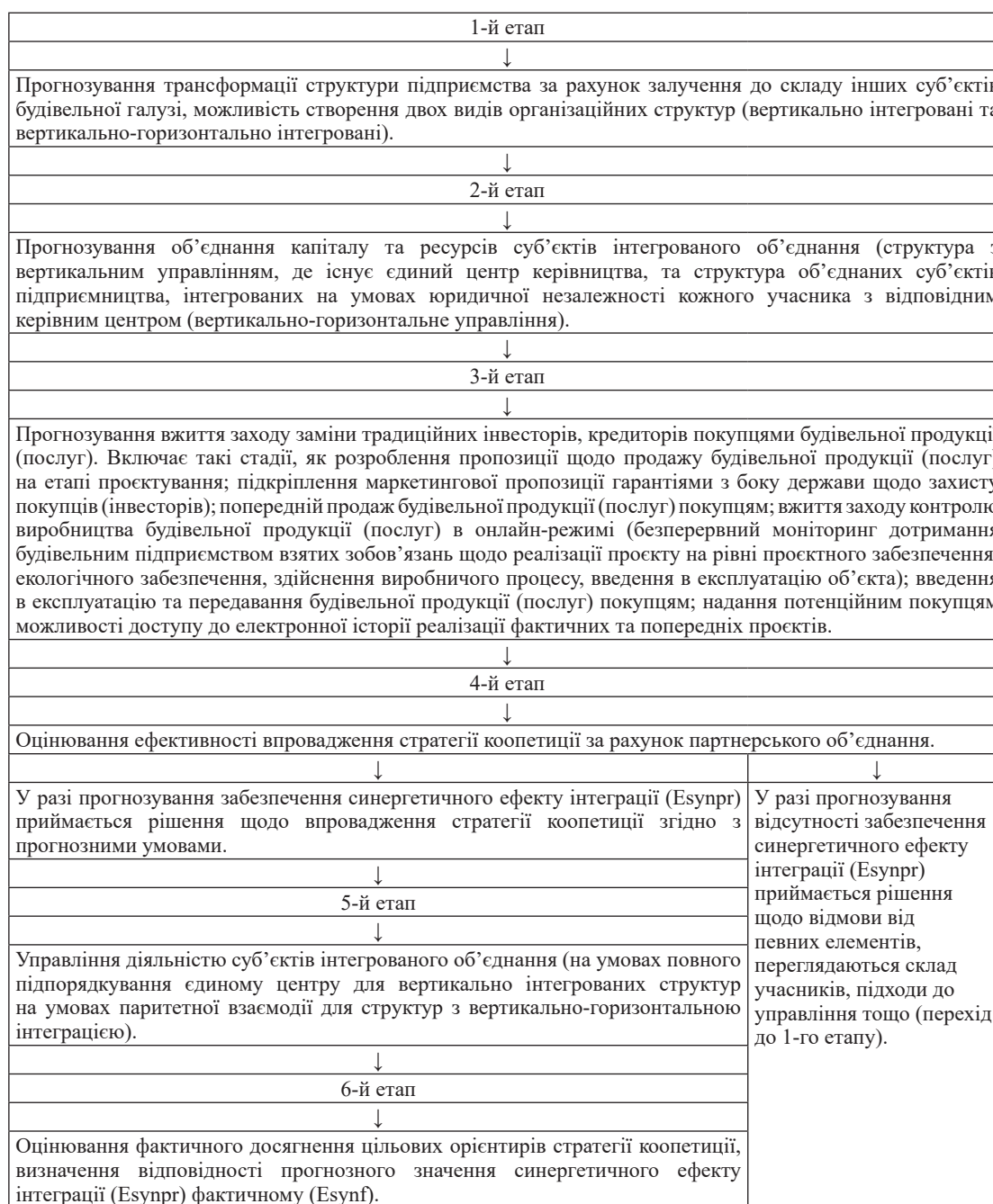


Рис. 1. Схема впровадження стратегії коопетиції в умовах функціонування суб'єктів будівельної галузі України

Джерело: авторська розробка

никами приймає управлінські рішення щодо використання капіталу, ресурсів, які належать всім учасникам після процедури об'єднання (з доповненнями щодо трудових ресурсів); потреба оновлення необоротних активів вирішується на паритетних умовах; існує договірне визначення виключення звільнення, переведення кадрів, що входили до складу цих суб'єктів до об'єднання. Встановлено, що питання звільнення, переведення кадрів може бути додатково передбачене умовами державно-приватного партнерства, яке з боку держави гарантує платоспроможність, надійність,

повернення попередньої оплати перед покупцями, а з боку підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням – дотримання соціальних гарантій щодо збереження робочих місць громадянам.

Порядок вжиття заходу заміни традиційних інвесторів, кредиторів покупцями будівельної продукції (послуг) представлено в табл. 5. Слід відзначити, що положеннями розробленого заходу передбачено замінити форму отримання коштів на будівництво з боку інвесторів, кредиторів, яка передбачала високі відсо-

Перспективний склад суб'єктів підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням

№	Суб'єкти підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням	Характеристика суб'єкта
1	Головне підприємство (велике підприємство будівельної галузі)	Керівництво головного підприємства одноособово приймає управлінські рішення щодо розвитку.
2	Великі підприємства будівельної галузі (четверта стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), середні підприємства будівельної галузі (третя стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають одиницями підприємницької інтегрованої структури	<ol style="list-style-type: none"> 1) Фінансовий стан (зростання показників прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості); 2) відсутність простроченої кредиторської, дебіторської заборгованості; 3) наявність капіталу, залучення якого сприятиме розвитку суб'єкта будівельної галузі; забезпечення позитивного впливу на скорочення обсягів залучення кредитних коштів за високими ставками; 4) наявність ресурсного забезпечення, потрібного для розвитку суб'єкта будівельної галузі: <ul style="list-style-type: none"> – необоротні активи, стан яких позитивно вплине на покращення розвитку суб'єкта будівельної галузі; зростання оновлення необоротних активів, зокрема інноваційних ресурсів; – товарно-матеріальні активи на балансі підприємства, які існують за станом залишків балансу на звітну дату; – трудові ресурси, кваліфікація, продуктивність, досвід яких відповідають перспективним потребам розвитку; 5) входження до складу на умовах конкурсу серед претендентів; 6) участь в акціонерному капіталі (за умов виявлення бажання акціонерів вони можуть увійти до складу акціонерів головного підприємства або відмовитись від такої участі); 7) напрям діяльності (впровадження, реалізація будівельних проєктів комплексно).
3	<p>Фізичні особи – підприємці, мікро- та малі будівельні підприємства (офіційний сектор будівельної галузі), що задіяні у сфері виконання будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації різних масштабів (друга стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України)</p> <p>Коли вони стають одиницями підприємницької інтегрованої структури</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Фінансовий стан (зростання показників прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості); 2) відсутність простроченої кредиторської, дебіторської заборгованості; 3) наявність капіталу, залучення якого сприятиме розвитку суб'єкта будівельної галузі; забезпечення позитивного впливу на скорочення обсягів залучення кредитних коштів за високими ставками. <p>4) Наявність ресурсного забезпечення, потрібного для розвитку суб'єкта будівельної галузі: <ul style="list-style-type: none"> – необоротні активи, стан яких позитивно вплине на покращення розвитку суб'єкта будівельної галузі; зростання оновлення необоротних активів, зокрема інноваційних ресурсів та необоротних активів, які необхідні для здійснення будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації; – товарно-матеріальні активи на балансі підприємства, які існують за станом залишків балансу на звітну дату; – трудові ресурси, кваліфікація, продуктивність, досвід яких відповідають перспективним потребам розвитку (потребам здійснення будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації); </p> <ol style="list-style-type: none"> 5) входження до складу на умовах конкурсу серед претендентів; 6) участь в акціонерному капіталі (без участі); 7) напрямом діяльності є виконання локальних завдань вузької спеціалізації у складі підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням.
4	Фізичні особи – підприємці, мікро- та малі будівельні підприємства (офіційний сектор будівельної галузі) (перша стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають одиницями підприємницької інтегрованої структури	<ol style="list-style-type: none"> 1) Фінансовий стан (зростання показників прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості); 2) відсутність простроченої кредиторської, дебіторської заборгованості; 3) наявність капіталу, залучення якого сприятиме розвитку суб'єкта будівельної галузі; забезпечення позитивного впливу на скорочення обсягів залучення кредитних коштів за високими ставками; 4) наявність ресурсного забезпечення, потрібного для розвитку суб'єкта будівельної галузі: <ul style="list-style-type: none"> – необоротні активи, стан яких позитивно вплине на покращення розвитку суб'єкта будівельної галузі; зростання оновлення необоротних активів, зокрема інноваційних ресурсів та необоротних активів, які необхідні для здійснення будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації; – товарно-матеріальні активи на балансі підприємства, які існують за станом залишків балансу на звітну дату; – трудові ресурси, кваліфікація, продуктивність, досвід яких відповідають перспективним потребам розвитку (потребам здійснення будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації); 5) входження до складу на умовах конкурсу серед претендентів; 6) участь в акціонерному капіталі (без участі); 7) напрям діяльності (виконання локальних завдань у складі підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням).

Джерело: авторська розробка

ткові ставки за користування кредитними коштами, високі ставки від інвестицій в проекти тощо, на форму, яка дасть змогу збільшити розвиток будівельної галузі. Це передбачено здійснити за рахунок залучення покупців будівельної продукції (послуг), переважно осіб, які

націлені на придбання квартир (котеджів, будинків) у житлових комплексах; об'єктів інженерної інфраструктури в комплексних мережах (будівництво інженерних мереж комунально-житлового господарства за рахунок власників будинків, квартир тощо). Процедура вказа-

Таблиця 2

Перспективний склад суб'єктів підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням

№	Суб'єкти підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням	Характеристика суб'єкта
1	Великі підприємства будівельної галузі (четверта стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають учасниками підприємницької інтегрованої структури на умовах юридичної незалежності	1) Фінансовий стан (зростання показників прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості); 2) відсутність простроченої кредиторської, дебіторської заборгованості; 3) наявність капіталу, залучення якого сприятиме розвитку суб'єкта будівельної галузі; забезпечення позитивного впливу на скорочення обсягів залучення кредитних коштів за високими ставками; 4) наявність ресурсного забезпечення, потрібного для розвитку суб'єкта будівельної галузі (необоротні активи, стан яких позитивно вплине на покращення розвитку суб'єкта будівельної галузі; зростання оновлення необоротних активів, зокрема інноваційних ресурсів; товарно-матеріальні активи на балансі підприємства, які існують за станом залишків балансу на звітну дату; трудові ресурси, кваліфікація, продуктивність, досвід яких відповідають перспективним потребам розвитку); 5) входження до складу на умовах конкурсу серед претендентів; 6) участь в акціонерному капіталі (кожен учасник самостійно управляє власним капіталом, скеровує кошти, ресурси за певними проектами згідно із самостійно прийнятими рішеннями); систематична відсутність партнерства розцінюється як вихід із співпраці; 7) напрямом діяльності є впровадження, реалізація великих будівельних проектів комплексно в рамках підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням; 8) керівництво здійснюється на рівні єдиного центру управління, сформованого на паритетних умовах; здійснюється загальне управління проектами; управління окремими напрямами, встановленими за кожним учасником, здійснюється на рівні цих суб'єктів; 9) перевагою входження є можливість отримання великих проектів, існування необхідного капіталу та ресурсів, отриманих за рахунок об'єднання.
2	Середні підприємства будівельної галузі (третя стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають учасниками підприємницької інтегрованої структури на умовах юридичної незалежності	1) Фінансовий стан (зростання показників прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості); 2) відсутність простроченої кредиторської, дебіторської заборгованості; 3) наявність капіталу, залучення якого сприятиме розвитку суб'єкта будівельної галузі; забезпечення позитивного впливу на скорочення обсягів залучення кредитних коштів за високими ставками; 4) наявність ресурсного забезпечення, потрібного для розвитку суб'єкта будівельної галузі (необоротні активи, стан яких позитивно вплине на покращення розвитку суб'єкта будівельної галузі; зростання оновлення необоротних активів, зокрема інноваційних ресурсів; товарно-матеріальні активи на балансі підприємства, які існують за станом залишків балансу на звітну дату; трудові ресурси, кваліфікація, продуктивність, досвід яких відповідають перспективним потребам розвитку); 5) входження до складу на умовах конкурсу серед претендентів; 6) участь у акціонерному капіталі (кожен учасник самостійно управляє власним капіталом, скеровує кошти, ресурси за певними проектами згідно із самостійно прийнятими рішеннями); систематична відсутність партнерства розцінюється як вихід із співпраці; 7) напрямом діяльності є паритетна участь у впровадженні, реалізації будівельних проектів в рамках підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням (виконання робіт середніх масштабів); 8) керівництво здійснюється на рівні єдиного центру управління, сформованого на паритетних умовах; здійснюється загальне управління проектами; управління окремими напрямами, встановленими за кожним з учасників, здійснюється на рівні цих суб'єктів; 9) перевага входження полягає в регулярності замовлень на здійснення робіт (послуг).

3	Фізичні особи – підприємці, мікро- та малі будівельні підприємства (офіційний сектор будівельної галузі), що задіяні у сфері виконання будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації різних масштабів (друга стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають учасниками підприємницької інтегрованої структури на умовах юридичної незалежності	<ol style="list-style-type: none"> 1) Фінансовий стан (зростання показників прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості); 2) відсутність простроченої кредиторської, дебіторської заборгованості; 3) наявність капіталу, залучення якого сприятиме розвитку суб'єкта будівельної галузі; забезпечення позитивного впливу на скорочення обсягів залучення кредитних коштів за високими ставками; 4) наявність ресурсного забезпечення, потрібного для розвитку суб'єкта будівельної галузі, а саме необоротних активів, стан яких позитивно вплине на покращення розвитку суб'єкта будівельної галузі; зростання оновлення необоротних активів, зокрема інноваційних ресурсів та необоротних активів, які необхідні для здійснення будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації; товарно-матеріальні активи на балансі підприємства, які існують за станом залишків балансу на звітну дату; трудові ресурси, кваліфікація, продуктивність, досвід яких відповідають перспективним потребам розвитку (потребам здійснення будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації); 5) входження до складу на умовах конкурсу серед претендентів; 6) участь у акціонерному капіталі (без участі); 7) напрямом діяльності є виконання локальних завдань вузької спеціалізації в рамках підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням (виконання робіт різних масштабів); 8) керівництво здійснюється на рівні єдиного центру управління, сформованого на паритетних умовах; здійснюється загальне управління проектами; управління окремими напрямками, встановленими за кожним з учасників здійснюється на рівні цих суб'єктів; 9) перевагою входження є регулярність замовлень на здійснення робіт (послуг).
4	Фізичні особи – підприємці, мікро- та малі будівельні підприємства (офіційний сектор будівельної галузі) (перша стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають учасниками підприємницької інтегрованої структури на умовах юридичної незалежності	<ol style="list-style-type: none"> 1) Фінансовий стан (зростання показників прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості); 2) відсутність простроченої кредиторської, дебіторської заборгованості; 3) наявність капіталу, залучення якого сприятиме розвитку суб'єкта будівельної галузі; забезпечення позитивного впливу на скорочення обсягів залучення кредитних коштів за високими ставками; 4) наявність ресурсного забезпечення, потрібного для розвитку суб'єкта будівельної галузі, а саме необоротних активів, стан яких позитивно вплине на покращення розвитку суб'єкта будівельної галузі; зростання оновлення необоротних активів, зокрема інноваційних ресурсів та необоротних активів, які необхідні для здійснення будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації; товарно-матеріальні активи на балансі підприємства, які існують за станом залишків балансу на звітну дату; трудові ресурси, кваліфікація, продуктивність, досвід яких відповідають перспективним потребам розвитку (потребам здійснення будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації); 5) входження до складу на умовах конкурсу серед претендентів; 6) участь у акціонерному капіталі (без участі); 7) напрямом діяльності є виконання локальних завдань в рамках підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням (виконання робіт невеликих масштабів); 8) керівництво здійснюється на рівні єдиного центру управління, сформованого на паритетних умовах; здійснюється загальне управління проектами; управління окремими напрямками, встановленими за кожним з учасників, здійснюється на рівні цих суб'єктів; 9) перевагою входження є регулярність замовлень на здійснення робіт (послуг).

Джерело: авторська розробка

ного заходу включає шість етапів, пов'язаних з маркетинговим просуванням пропозиції; декларуванням гарантій безпеки попередньої оплати за будівельну продукцію (послуги); попереднім продажом будівельної продукції (послуг) покупцям; постійним контролем виробництва будівельної продукції (послуг) в онлайн-режимі з боку покупців; введенням в експлуатацію та передаванням будівельної продукції (послуг) покупцям; наданням потенційним покупцям можливості доступу до електронної історії реалізації фактичних та попередніх аналогічних проектів.

Як свідчать положення представленої авторської пропозиції, порядок вжиття заходу заміни традиційних

інвесторів, кредиторів покупцями будівельної продукції (послуг) містить елементи інноваційних напрямів щодо застосування дронів (другий оптимізаційний напрям), а також передбачено виробництво та просування будівельної продукції (послуг), що має екологічні характеристики та енергоефективність (третій оптимізаційний напрям). Аналіз діяльності п'яти досліджуваних суб'єктів будівельної галузі показав, що тільки ДП АТ «БК «Укрбуд» та ПрАТ «ХК «Київміськбуд» здійснюють стратегічне управління з використанням інноваційних стратегій у складі стратегій розвитку. За умов чіткого, зрозумілого та професійного обґрунтування переваг та існування таких переваг екологічного

Порядок управління капіталом та ресурсами для суб'єктів підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням

№	Суб'єкти підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням	Характеристика управління капіталом та ресурсами
1	Головне підприємство (велике підприємство будівельної галузі)	Керівництво головного підприємства одноособово приймає управлінські рішення щодо використання капіталу, ресурсів, які належать одній юридичній особі після процедури об'єднання. Існують певні доповнення щодо трудових ресурсів (якщо це передбачено договірними умовами).
2	Великі підприємства будівельної галузі (четверта стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), середні підприємства будівельної галузі (третя стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають одиницями підприємницької інтегрованої структури	Керівництво головного підприємства одноособово приймає управлінські рішення щодо використання капіталу, ресурсів, які належали до об'єднання учасниками цих категорій (з доповненнями щодо трудових ресурсів). Потреба оновлення необоротних активів вирішується на рівні керівного центру. Звільнення, переведення кадрів, що входили до складу цих суб'єктів до об'єднання, можуть бути виключені договірними умовами. Цей аспект може бути передбачений також умовами державно-приватного партнерства, яке з боку держави гарантує платоспроможність, надійність, повернення попередньої оплати перед покупцями, а з боку підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням – дотримання соціальних гарантій щодо збереження робочих місць громадянам.
3	Фізичні особи – підприємці, мікро- та малі будівельні підприємства (офіційний сектор будівельної галузі), що задіяні у сфері виконання будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації різних масштабів (друга стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають одиницями підприємницької інтегрованої структури	Керівництво головного підприємства одноособово приймає управлінські рішення щодо використання капіталу, ресурсів, які належали до об'єднання учасникам цих категорій (з доповненнями щодо трудових ресурсів). Потреба оновлення необоротних активів вирішується на рівні керівного центру. Звільнення, переведення кадрів, що входили до складу цих суб'єктів до об'єднання, можуть бути виключені договірними умовами. Цей аспект може бути передбачений також умовами державно-приватного партнерства, яке з боку держави гарантує платоспроможність, надійність, повернення попередньої оплати перед покупцями, а з боку підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням – дотримання соціальних гарантій щодо збереження робочих місць громадянам.
4	Фізичні особи – підприємці, мікро- та малі будівельні підприємства (офіційний сектор будівельної галузі) (перша стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають одиницями підприємницької інтегрованої структури	Керівництво головного підприємства одноособово приймає управлінські рішення щодо використання капіталу, ресурсів, які належали до об'єднання учасникам цих категорій (з доповненнями щодо трудових ресурсів). Потреба оновлення необоротних активів вирішується на рівні керівного центру. Звільнення, переведення кадрів, що входили до складу цих суб'єктів до об'єднання, можуть бути виключені договірними умовами. Цей аспект може бути передбачений також умовами державно-приватного партнерства, яке з боку держави гарантує платоспроможність, надійність, повернення попередньої оплати перед покупцями, а з боку підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням – дотримання соціальних гарантій щодо збереження робочих місць громадянам.

Джерело: авторська розробка

характеру під час визначення економічного ефекту від придбання будівельної продукції (послуг) з такими характеристиками на перспективу нові інтегровані структури зможуть забезпечити успішне впровадження представленої стратегії коопетиції в сучасних умовах функціонування суб'єктів будівельної галузі України.

Важливо відзначити, що актуальною перевагою залучення потенціальних покупців є можливість надання їм доступу до ознайомлення з виконанням інтегрованими структурами будівельної галузі України зобов'язань як за фактичними (звітними), так і попередніми будівельними проектами. Цей захід дасть можливість оцінити стан попередньої, нинішньої діяльності без огляду на зовнішні, часто суб'єктивно сформовані оцінки експертів. Слід зауважити, що життєвий захід контролю виробництва будівельної продукції (послуг) через використання засобів інформаційно-комуніка-

ційних технологій дасть можливість покупцям, акціонерам контролювати всі процеси у видаленому режимі, що забезпечує зручність, доступність до ознайомлення зі вказаною інформацією для користувачів.

В табл. 6 наведено порядок прогнозного та фактичного оцінювання ефективності впровадження стратегії коопетиції для інтегрованого об'єднання в сучасних умовах функціонування суб'єктів будівельної галузі України.

Відповідно до положень методичного підходу до порядку розрахунку прогнозного синергетичного ефекту інтеграції (Esynpr) передбачено прийняття планових показників, якщо є перспектива зростання виручки (доходу) від реалізації будівельної продукції (послуг), прибутку, скорочення витрат від об'єднання порівняно з аналогічними результатами функціонування структурних учасників окремо. Пропонується

Порядок управління капіталом та ресурсами для суб'єктів підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням

№	Суб'єкти підприємницької інтегрованої структури з вертикальним управлінням	Характеристика управління капіталом та ресурсами
1	Великі підприємства будівельної галузі (четверта стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають учасниками підприємницької інтегрованої структури на умовах юридичної незалежності	Керівництво єдиного центру на паритетних умовах з учасниками приймає управлінські рішення щодо використання капіталу, ресурсів, які належать всім учасникам після процедури об'єднання. Існують певні доповнення щодо трудових ресурсів (якщо це передбачено договірними умовами).
2	Середні підприємства будівельної галузі (третя стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають учасниками підприємницької інтегрованої структури на умовах юридичної незалежності	Керівництво єдиного центру на паритетних умовах з учасниками приймає управлінські рішення щодо використання капіталу, ресурсів, які належать всім учасникам після процедури об'єднання (з доповненнями щодо трудових ресурсів). Потреба оновлення необоротних активів вирішується на паритетних умовах. Звільнення, переведення кадрів, що входили до складу цих суб'єктів до об'єднання, можуть бути виключені договірними умовами. Цей аспект може бути передбачений також умовами державно-приватного партнерства, яке з боку держави гарантує платоспроможність, надійність, повернення попередньої оплати перед покупцями, а з боку підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням – дотримання соціальних гарантій щодо збереження робочих місць громадянам.
3	Фізичні особи – підприємці, мікро- та малі будівельні підприємства (офіційний сектор будівельної галузі), що задіяні у сфері виконання будівельних послуг (робіт) вузької спеціалізації різних масштабів (друга стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають учасниками підприємницької інтегрованої структури на умовах юридичної незалежності	Керівництво єдиного центру на паритетних умовах з учасниками приймає управлінські рішення щодо використання капіталу, ресурсів, які належать усім учасникам після процедури об'єднання (з доповненнями щодо трудових ресурсів). Потреба оновлення необоротних активів вирішується на паритетних умовах. Звільнення, переведення кадрів, що входили до складу цих суб'єктів до об'єднання, можуть бути виключені договірними умовами. Цей аспект може бути передбачений також умовами державно-приватного партнерства, яке з боку держави гарантує платоспроможність, надійність, повернення попередньої оплати перед покупцями, а з боку підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням – дотримання соціальних гарантій щодо збереження робочих місць громадянам.
4	Фізичні особи – підприємці, мікро- та малі будівельні підприємства (офіційний сектор будівельної галузі) (перша стратегічна група суб'єктів будівельної галузі України), що стають учасниками підприємницької інтегрованої структури на умовах юридичної незалежності	Керівництво єдиного центру на паритетних умовах з учасниками приймає управлінські рішення щодо використання капіталу, ресурсів, які належать усім учасникам після процедури об'єднання (з доповненнями щодо трудових ресурсів). Потреба оновлення необоротних активів вирішується на паритетних умовах. Звільнення, переведення кадрів, що входили до складу цих суб'єктів до об'єднання, можуть бути виключені договірними умовами. Цей аспект може бути передбачений також умовами державно-приватного партнерства, яке з боку держави гарантує платоспроможність, надійність, повернення попередньої оплати перед покупцями, а з боку підприємницької інтегрованої структури з вертикально-горизонтальним управлінням – дотримання соціальних гарантій щодо збереження робочих місць громадянам.

Джерело: авторська розробка

відмовитись від впровадження стратегії коопетиції з переглядом умов, складу учасників, якщо вказані умови будуть порушені. Фактичний синергетичний ефект інтеграції (E_{synf}) аналізується за звітними показниками впровадження стратегії коопетиції. Стан досягнення прогнозного синергетичного ефекту інтеграції (E_{synpr}) за результатами впровадження стратегії коопетиції характеризує фактичну ефективність управління, ґрунтовність методичного забезпечення.

Наукова новизна авторської пропозиції щодо впровадження стратегії коопетиції полягає в тому, що в рамках представлених положень запропоновано адаптацію провідного зарубіжного (польського) досвіду стратегічного управління з урахуванням умов функціонування

основних категорій учасників будівельної галузі України. В рамках розроблення визначено основні вимоги до перспективного складу суб'єктів, які можуть увійти до кожного виду інтегрованих об'єднань (структури з вертикальним управлінням, структури з горизонтально-вертикальним управлінням), розкрито порядок управління капіталом та ресурсами для кожного з видів об'єднань, визначено порядок прогнозування вжиття заходу заміни традиційних інвесторів, кредиторів покупцями будівельної продукції (послуг), розкрито порядок оцінювання ефективності впровадження стратегії коопетиції за рахунок партнерського об'єднання.

В табл. 6 наведено розрахунок прогнозного та фактичного оцінювання ефективності впровадження стра-

Порядок вжиття заходу заміни традиційних інвесторів, кредиторів покупцями будівельної продукції (послуг)

№	Етап заходу заміни традиційних інвесторів, кредиторів покупцями будівельної продукції (послуг)	Характеристика етапу заходу заміни традиційних інвесторів, кредиторів покупцями будівельної продукції (послуг)
1	Розроблення пропозиції щодо продажу будівельної продукції (послуг) на етапі проєктування	Може містити бізнес-план щодо: – цінних параметрів будівельної продукції (послуг); – якості будівельної продукції (послуг); – екологічних характеристик та переваг у сфері енергоефективності (з відповідними ґрунтовними та достовірними розрахунками економії енергетичних витрат в майбутньому для споживача). Окремо має бути представлено чітке, зрозуміле обґрунтування гарантій захисту внесків (попередньої оплати) за будівельну продукцію (послуги) з боку держави з поясненням причин залучення держави до вжиття вказаного заходу.
2	Підкріплення маркетингової пропозиції гарантіями з боку держави щодо захисту покупців (інвесторів)	Зазначений напрям щодо гарантування захисту внесків (попередньої оплати) за будівельну продукцію (послуги) з боку держави може бути закріплений на рівні договору між відповідним органом державної влади та підприємницькою інтегрованою структурою будівельної галузі України. Умовами договору може бути передбачено зобов'язання з боку держави в особі відповідного органу державної (місцевої) влади гарантувати захист внесків (попередньої оплати) за будівельну продукцію (послуги); зобов'язання з боку підприємницької інтегрованої структури будівельної галузі України виконання всіх комерційних договірних умов, умов соціальних гарантій щодо збереження робочих місць для працівників, які були в штаті учасників до об'єднання, додатково може бути передбачено працевлаштування додаткових працівників для вирішення завдань соціального забезпечення працевлаштування.
3	Попередній продаж будівельної продукції (послуг) покупцям	Здійснення попереднього продажу будівельної продукції (послуг) покупцям через відповідний структурний підрозділ (підрозділи) підприємницької інтегрованої структури будівельної галузі.
4	Вжиття заходу контролю виробництва будівельної продукції (послуг) в онлайн-режимі (безперервний моніторинг дотримання будівельним підприємством взятих зобов'язань щодо реалізації проєкту на рівні проєктного забезпечення, екологічного забезпечення, здійснення виробничого процесу, введення в експлуатацію об'єкта)	Вжиття зазначеного заходу здійснюється такими засобами інформаційно-комунікаційних технологій: – передавання в онлайн-режимі даних щодо звітування керівників структурних підрозділів (під час звітування працює веб-камера, яка фіксує та передає дані); – фіксування процесу будівництва із застосуванням дронів (безпілотних летальних апаратів), що дає можливість забезпечити співставлення дотримання будівельних, екологічних норм (за даними фото, відео); звіряти дотримання строків будівництва зі встановленими прогнозами; – передавання в онлайн-режимі даних щодо фіксування процесу будівництва, отриманих дронами.
5	Введення в експлуатацію та передавання будівельної продукції (послуг) покупцям	Введення в експлуатацію та передавання будівельної продукції (послуг) покупцям з відповідним документальним оформленням даних процедур.
6	Надання потенційним покупцям можливості доступу до електронної історії реалізації фактичних та попередніх аналогічних проєктів	Доступ може надаватись за умови реєстрації особистого кабінету на сайті підприємницької інтегрованої структури будівельної галузі України.

Джерело: авторська розробка

тегії коопетиції на прикладі досліджуваних суб'єктів будівельної галузі України. Передбачено, що на базі цих суб'єктів будуть створені інтегровані підприємницькі об'єднання, до складу яких увійдуть одне аналогічне підприємство (четверта категорія), три середніх (обсяги діяльності за фактичними звітними даними менше в три рази) (третя категорія), три малих, задіяних у сфері вузької спеціалізації (друга категорія), п'ять малих підприємств четвертої категорії, орієнтованих на виконання невеликих обсягів робіт. Як свідчать дані табл. 6, щодо всіх досліджуваних суб'єктів будівельної галузі (ДП АТ «БК «Укрбуд», ПрАТ «ХК «Київміськбуд», ПрАТ «Домобудівний комбінат № 4»,

ПрАТ «Завод залізобетонних конструкцій № 1», ТОВ «Астроінвест-Енерджі») прогнозується впровадження стратегії коопетиції згідно з прогнозними умовами, що обґрунтовано переважанням прогнозного синергетичного ефекту за основними показниками після інтеграції перед ефектом діяльності перспективних інтегрованих учасників до об'єднання.

Висновки. Здійснено розроблення основних напрямів покращення ефективності стратегій розвитку будівельної галузі України. Серед зазначених напрямів виділено впровадження стратегії коопетиції (стратегії розвитку організованого інституційного багаторівневого господарства, керованого із застосуванням рин-

Порядок прогнозного та фактичного оцінювання ефективності впровадження стратегії коопетиції для інтегрованого об'єднання в сучасних умовах функціонування суб'єктів будівельної галузі України

№	Найменування оціночних показників (прогнозних та звітних)	Порядок розрахунку, характеристика показників
1	Прогнозний синергетичний ефект інтеграції (E _{synpr})	$E_{synpr1} = \sum E_{prall} (r1, r2, r3... m) > \sum E_{prin} (r1, r2, r3... m), \sum E_{prall} (p1, p2, p3... pn) > \sum E_{prin} (p1, p2, p3... pn), \sum E_{prall} (c1, c2, c3... cn) < \sum E_{prin} (c1, c2, c3... cn) \rightarrow A_{ex}$ <p>де $\sum E_{prall}$ – сума показників економічної діяльності структурних одиниць інтегрованого об'єднання після інтеграції; $\sum E_{prin}$ – сума показників економічної діяльності структурних одиниць інтегрованого об'єднання до інтеграції; $r1, r2, r3... m$ – виручка (дохід) від реалізації будівельної продукції (послуг) структурних одиниць (учасників) інтегрованого об'єднання; $p1, p2, p3... pn$ – прибуток структурних одиниць (учасників) інтегрованого об'єднання; $c1, c2, c3... cn$ – витрати структурних одиниць (учасників) інтегрованого об'єднання; A_{ex} – рішення щодо впровадження стратегії коопетиції згідно з прогнозними умовами.</p> $E_{synpr2} = \sum E_{prall} (r1, r2, r3... m) < \sum E_{prin} (r1, r2, r3... m), \sum E_{prall} (p1, p2, p3... pn) < \sum E_{prin} (p1, p2, p3... pn), \sum E_{prall} (c1, c2, c3... cn) > \sum E_{prin} (c1, c2, c3... cn) \rightarrow A_{ref}$ <p>де A_{ref} – рішення щодо відмови впровадження стратегії коопетиції згідно з прогнозними умовами.</p>
2	Фактичний синергетичний ефект інтеграції (E _{synf})	$E_{synf} = \sum E_{fall} (r1, r2, r3... m), \sum E_{fall} (p1, p2, p3... pn), \sum E_{fall} (c1, c2, c3... cn)$
3	Фактичний результат досягнення прогнозного синергетичного ефекту інтеграції (E _{synpr}) під час впровадження стратегії коопетиції	$\sum E_{fall} (r1, r2, r3... m) > \sum E_{prall} (r1, r2, r3... m), \sum E_{fall} (p1, p2, p3... pn) > \sum E_{prall} (p1, p2, p3... pn), \sum E_{fall} (c1, c2, c3... cn) < \sum E_{prall} (c1, c2, c3... cn) \rightarrow \text{досягнення прогнозного синергетичного ефекту інтеграції (E}_{synpr}\text{) під час впровадження стратегії коопетиції.}$ $\sum E_{fall} (r1, r2, r3... m) < \sum E_{prall} (r1, r2, r3... m), \sum E_{fall} (p1, p2, p3... pn) < \sum E_{prall} (p1, p2, p3... pn), \sum E_{fall} (c1, c2, c3... cn) > \sum E_{prall} (c1, c2, c3... cn) \rightarrow \text{не досягнуто прогнозного синергетичного ефекту інтеграції (E}_{synpr}\text{) під час впровадження стратегії коопетиції.}$

Джерело: авторська розробка

кових методів) для суб'єктів будівельної галузі України; використання інноваційних елементів управління (застосування дронів, веб-камер задля фіксації та передавання процесів звітування, будівництва в онлайн-режимі покупцям, акціонерам тощо); застосування екологізації будівельної діяльності (екологічні матеріали, енергоефективність будівельної продукції). Визначено, що представлені пропозиції сформульовані на основі вдосконалення провідного зарубіжного досвіду стра-

тегічного управління з урахуванням умов функціонування основних категорій учасників будівельної галузі України. Керуючись методичною пропозицією здійснено обґрунтування впровадження оптимізаційних шляхів стосовно діяльності досліджуваних суб'єктів будівельної галузі, визначено перспективну ефективність розвитку відповідно до визначених напрямів, доведено ґрунтовність методики.

Список літератури:

1. Матвейчук В. Современные стратегии функционирования польских строительных предприятий. *Актуальные вопросы экономики строительства и городского хозяйства* : материалы Международной научно-практической конференции (г. Минск, 23–24 апреля 2013 года). Минск : БНТУ, 2014. С. 16–33.
2. Bubiak B. Коопетycja jako strategia budowania przewagi konkurencyjnej. *Zarządzanie i Finanse*. 2013. № 1 (1–5). S. 67–81
3. Jaźwiński I., Kiernożycka-Sobejko A. Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*. 2006. № 8. S. 609–620.

References:

1. Matvejchuk V. (2014). Sovremennye strategyy funkcyonyrovannya polskyyh stroytelnykh predpriyatij [Modern strategies for the functioning of Polish construction enterprises]. Proceedings of the *Aktualnye voprosy ekonomyyki stroytelstva y horodskoho hozyajstva: materyaly Mezhdunarodnoy nauchno-praktycheskoj konferencyy (Minsk, April 23-24, 2013)*, Mynsk : BNTU, pp. 16–33.
2. Bubiak B. (2013) Koopetycja jako strategia budowania przewagi konkurencyjnej. *Zarządzanie i Finanse*, no. 1 (1–5), pp. 67–81
3. Jaźwiński I., Kiernożycka-Sobejko A. (2006) Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym w aspekcie międzynarodowej współpracy regionów. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, no. 8, pp. 609–620.

РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ УЛУЧШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ

В статье рассмотрены основные направления повышения эффективности стратегий развития строительной отрасли Украины. Определение оптимизационных направлений осуществлено с использованием метода прогнозирования, который необходим для общего установления прогнозов развития функционирования субъектов строительной отрасли Украины; методов моделирования, адаптации и модификации, которые необходимы для приспособления ведущего опыта стран Запада в сфере решения указанной проблематики; сравнительного метода, который позволит оценить преимущества и недостатки внедрения направлений (принятия мер) оптимизации; синергетического метода, внедрение которого предусматривает получение дополнительного эффекта от успешно организованного взаимодействия субъектов (субъектов строительной отрасли различных категорий). Представлена схема внедрения стратегии коопетиции в условиях функционирования субъектов строительной отрасли Украины.

Ключевые слова: стратегия, развитие, эффективность, направления оптимизации, стратегия коопетиции, строительная отрасль.

DEVELOPMENT OF THE MAIN DIRECTIONS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF UKRAINE'S BUILDING DEVELOPMENT STRATEGIES

The effectiveness of the development strategies of the subjects of the construction industry depends on the optimal development, justification and implementation of areas of improvement in the field of management and organization of operation, management of optimization of financial and economic indicators (costs, revenue (revenue) from sales, profits), market indicators, related with the competitiveness of products (services). The development of openness of the market environment and society implies the entry into the market of new entrants to the construction industry, who can compete with each other in the chosen niche. Accordingly, in order to be successful in today's market environment, construction industry actors need to continually improve the effectiveness of development strategies, which must be flexible to external and internal transformations. The article deals with the main directions of improving the effectiveness of development strategies of the Ukrainian construction industry. The optimization directions will be determined using: the forecasting method, which is necessary for the general establishment of forecasts of the development of functioning of the subjects of the construction industry in Ukraine; methods of modeling, adaptation and modification, which are necessary for the adaptation of the leading experience of the countries of the West in the sphere of the solution of the mentioned problem; a comparative method that will allow to evaluate the advantages and disadvantages of implementing optimization directions (measures); a synergistic method, the implementation of which provides the additional effect of successfully organized interaction of economic entities (construction industry entities of different categories). The purpose of the article is to determine the scheme of implementation of the co-operative strategy in the conditions of functioning of the subjects of the construction industry of Ukraine and the order of predictive and actual assessment of the effectiveness of the implementation of the co-operative strategy for integrated integration in the current conditions of functioning of the subjects of the construction industry of Ukraine. The paper presents the scheme of implementation of the strategy of co-operation in the conditions of functioning of the subjects of the construction industry of Ukraine.

Key words: strategy, development, efficiency, areas of optimization, co-op strategy, construction industry.