

УДК 005.21

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Божанова В.Ю., д.е.н.**Ступнікер Г.Л., к.е.н.****Масюк С.Є.***Державний вищий навчальний заклад**«Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

В статті виконано аналіз сучасного стану розвитку підприємств будівельної галузі. В якості аналізу наведено індекси обсягів виконаних будівельних робіт в Україні, що свідчать про динаміку розвитку підприємств та засвоєння інвестицій підприємствами. Сформульовано методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування антикризової стратегії розвитку будівельних підприємств України в сучасних умовах. Розроблено стратегічна матриця вибору способу організації бізнесу підприємствами на ринках, яка є інструментом для прийняття управлінських рішень стратегічного характеру.

Ключові слова: стратегія, стратегічні підходи до розвитку підприємств, житлове будівництво, стратегічна матриця вибору способу організації бізнесу підприємствами на ринках

In the article the current state of construction enterprises has been analyzed. As the analysis are given volume indexes of construction works in Ukraine, showing the dynamics of companies and absorption investment companies. Methodical approaches and practical recommendations for the development of anti-crisis strategy of Ukrainian building enterprises in modern conditions have been formulated. Strategic matrix of method of business organization selection has been performed, which is a tool for decision making strategic nature.

Key words: strategy, strategic approaches to development of enterprises, housing, strategic matrix of method of business organization selection

Актуальність проблеми. В Україні сфера житлового будівництва формується на «змішаній» основі економіки перехідного періоду (частково ринкової) При цьому будівельні організацій орієнтуються на високі результати економічної та маркетингової діяльності на ринку. Для нашої країни характерна відсутність свободи економічних

відносин суб'єктів ринкової діяльності через вільне місцеве самоврядування в сфері збору податків, формування й використання місцевих бюджетів і т.п. Адміністративна реформа та реформа місцевого самоврядування лише плануються до впровадження вже більш 20 років. Тому ринкові відносини в сфері будівельної діяльності перебувають на етапі затримки свого розвитку. Економічна самостійність будівельних підприємств знаходить свій прояв у тім, що вони самі визначають мети своєї діяльності, перспективи розвитку, партнерів-учасників проектів і т.д. При цьому вирішальним фактором при прийнятті рішень інвестиційного характеру є значення економічних критеріїв таких, як рентабельність, прибутковість, конкурентоспроможність продукції, фінансова стабільність, організаційно-технологічна надійність.

Економічна криза на західних фінансових ринках активізувала розвиток кризової ситуації в українській економіці. У 2008-2009 рр. в економіці країни спостерігалася відкрита фаза кризи, що відрізняється високим ступенем ризику, нестабільністю економіки, невизначеністю тривалості кризи та її наслідків. Монополізм в економіці України має свій прояв в монопольних цінах й тарифи, особливо в сфері житлового будівництва, а конкуренції, як одного з основних джерел економічного розвитку, немає. Високорозвинені країни використовують явище конкуренцію у всіх механізмах розумного регулювання економіки. Інструментами тут виступають: бюджети, баланси і продумана система податків, які в Україні ослаблені. У результаті випереджального темпу росту цін у порівнянні зі зростанням доходів відбулось зниження купівельної спроможності населення на ринку житла. Оцінка інвестиційних можливостей споживачів житла (кінцевої продукції будівельної сфери) показує, що основна частина населення самостійно вирішити цю проблему не може. Всі ці помилки й прорахунки привели до вкрай нестійкого економічного становища країни.

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються не високим динамізмом на користь будівельної галузі України, а також загостренням конкурентної боротьби в сфері даного сегмента ринку товарів і послуг. Набувають ознак комплексності, обґрунтованості, а також зв'язані процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів

і методів стратегічного управління, основою якого є розробка стратегії підприємства.

Але справжній ринок в Україні поки не сформувався, оскільки не працюють фондовий і фінансовий ринки, немає справжніх фондових бірж із їхньою вільною купівлею-продажем акцій, облігацій (у тому числі цих цінних паперів будівельних компаній).

Аналіз останніх наукових досліджень. Питанням розробки стратегічних підходів присвячено наукові праці провідних закордонних і вітчизняних фахівців, основні з яких: Аакер Д. Ансофф І. Залунин В.Ф., Лебедева С., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Фатхутдинов Р.А. [1, 2, 7-10]. Так, в роботі Фатхутдинова Р.А. визначено поняття терміну «стратегія» як генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення [10]. Таким чином можна стверджувати, що метою розробки стратегії розвитку підприємства є виявлення основних напрямків його ефективного функціонування на підставі максимальної реалізації існуючого науково-технічного потенціалу у взаємозв'язку із внутрішньовиробничими резервами й зовнішнім навколишнім середовищем. Але з часом, на деякий період, будівельна галузь почала нарощувати обсяги своєї діяльності. Постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві. Виходячи з цього, в даній науковій роботі поставлена наступна ціль даної наукової роботи.

Мета роботи – розробити методичні підходи до формування антикризової стратегії розвитку будівельних підприємств в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу дослідження. В цілях досягнення ефективності впровадження дієвої антикризової стратегії економічного розвитку сучасних підприємств будівельної галузі необхідно:

- розробити системний механізм формування та її реалізації;
- створити нові і удосконалити існуючі відповідні стратегічні підходи до вибору напрямку перспективного розвитку;
- передбачити систему моніторингу стратегії економічного розвитку сучасних підприємств;
- визначити ступінь досягнення стратегічної цілі.

Виходячи з цього, виникає потреба у розробці механізму розробки та реалізації дієвої антикризової стратегії економічного розвитку підприємств будівельної галузі. Механізм реалізації стратегії економічного розвитку за своєю сутністю повинний:

- бути циклічним процесом планування на принципах управління заходами в напрямку досягнення цілей за допомогою моніторингу;
- бути заснованим на повторювальних циклах аналізу прийняття рішень, плануванні та впровадженні завдань із конкретними цілями та визначеним терміном їх вирішення;
- містити постійний моніторинг та оцінку досягнення цілей за змістом стратегії та обраними заходами;
- сприяти координації дій виконавців стратегії із застосуванням моніторингу, аналізу та наявності джерел фінансування.

Основними завданнями формування стратегії підприємства є:

- вибір ефективних напрямків господарської діяльності, які необхідно розвивати;
- визначення обсягу капітальних вкладень та інших ресурсів, необхідних для здійснення обраних напрямків господарської діяльності;
- оцінка результатів віддачі.

Стратегічний план підприємства складається в такій послідовності:

1. Формування стратегічних цілей діяльності підприємства.
2. Аналіз ділового навколишнього середовища та ринкових чинників (попиту, пропозиції, рівня конкуренції).
3. Формулювання генеральної стратегії й аналіз стратегічних альтернатив.
4. Оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку фірми, їх адекватності цілям діяльності.
5. Розроблення ресурсних і функціональних стратегій: маркетингу, НДДКР, виробництва, організаційних змін, а також фінансова, соціальна й екологічна стратегія.
6. Практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів.

Для подальшого аналізу наведемо індекси обсягів виконаних будівельних робіт (рис. 1) [4].

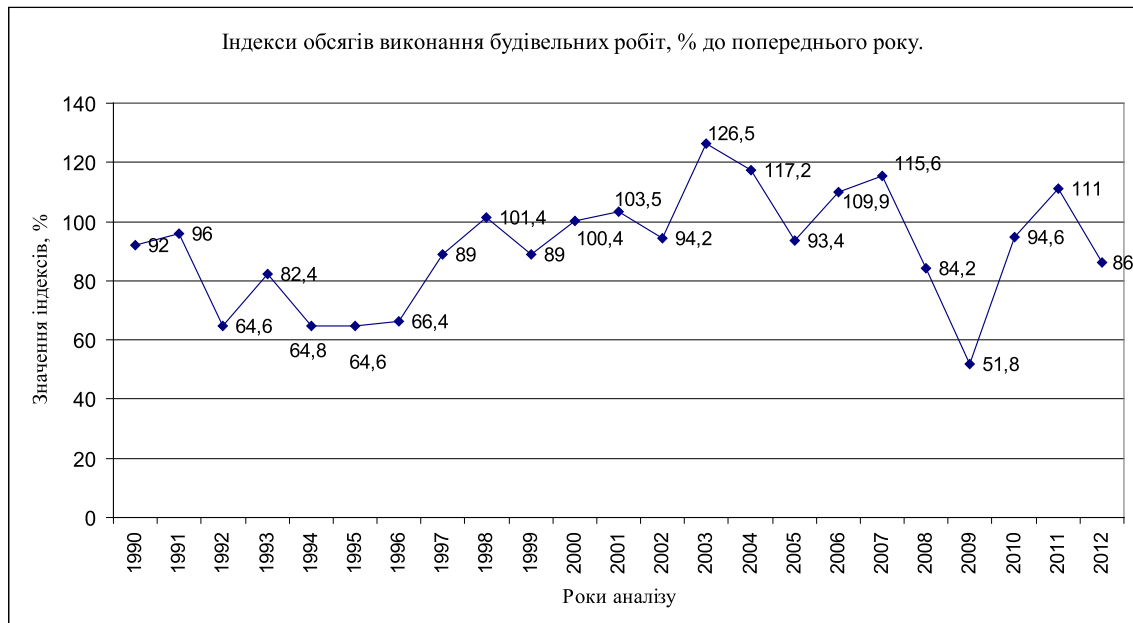


Рис. 1. Індекси обсягів виконаних будівельних робіт, у % до попереднього року [4]

Згідно з даними Держстату, обсяг будівельних робіт в Україні за 2012 рік знизився на 14% (у 2011 році зростання показника становив 11%) [4]. На початку року будівельний ринок продовжував зростати. Але вже з травня, коли були завершені основні роботи з підготовки об'єктів ЄВРО-2012, простежується зниження обсягів виконання будівельних робіт (по відношенню до аналогічних періодів минулого року). Негативна тенденція збереглася до кінця року (рис. 1) [4].

Згідно з офіційною статистикою, за перші 4 місяці 2013 р. будівельний ринок показав негативну динаміку і скоротився на 16,2% (-2,65 млрд. грн.) [4].

Таке скорочення могло відбутися за рахунок:

- завершення будівництва об'єктів ЄВРО-2012;
- зниження кон'юнктури на зовнішніх ринках через курсові коливання, зростання цін на сировину тощо;
- бюджетне недофінансування галузі, в тому числі програм соціальної іпотеки, а також деякі ініціативи уряду на фінансовому ринку України;
- все ще недостатньо висока платоспроможність населення;
- тенденції виходу з ринку іноземних гравців (насамперед йдеться про інвесторів) (табл. 1) [5];
- політична нестабільність, пов'язана з проведенням парламентсь-

ких виборів у 2012 р.

Несприятливі погодні умови (пізній старт будівельного сезону – тільки на початку квітня вийшли на середньодобову температуру вище 0°C; зазвичай сезон починається на 2-3 тижні раніше).

Таблиця 1. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування, тис. грн. [5]

| Найменування показників | Роки аналізу | | |
|---|--------------|----------|----------|
| | 2010 | 2011 | 2012 |
| Усього розмір капітальних інвестицій | 189060,6 | 259932,3 | 293691,9 |
| у т.ч. за рахунок коштів іноземних інвесторів (млн. грн.) | 4067,7 | 7196,1 | 5040,6 |
| у т.ч. за рахунок коштів іноземних інвесторів (у % до загального обсягу) | 2,1 | 2,8 | 1,7 |

У минулому році на ринку нерухомості спостерігалася наступна тенденція: істотне зростання цін на житло і попит перевищував пропозицію. Покупці інвестували наявні засоби в нерухомість. Подібний ажіотаж спостерігався по всій країні, лідером за кількістю укладених угод і зростання цін традиційно залишався Київ.

На сьогоднішній день ринок житлової нерухомості пропонує велику кількість варіантів – за площею, за цінами, по району розташування. Однак, багато забудовників останнім часом все частіше йдуть на більш пільгові умови. Крім того, часто стали впроваджуватися різноманітні акції пониження цін. Насправді, такий підхід не зовсім коректний і вдалий. Адже придбання квартири не є стихійною покупкою, а серйозно спланованим і детально вивченим кроком. Навіть якщо інший забудовник в рамках акції пропонує більш пільгові умови, навряд чи потенційний покупець змінить своє рішення про обраний варіант за такий короткий час у бік іншого варіанту. Не виключено, що такі випадки мають місце, але період проведення акції ніяк на це не впливає. Крім того, є ще один нюанс: будівництво – це досить довгий і фінансово складний процес, собівартість якого розраховується задовго до початку продажів і в якому вартість квадратного метра закладається з самого початку. Стихійна зміна ціни може спричинити за собою зміну всієї схеми фінансування. Тим паче, ствердження про те, що попит на ринку житлової нерухомості перевищує пропозицію, теж не є коректним до кінця. Так званий попит, на який часто посилаються при аналізі ринку, насправді не попит, а бажання. Попит повинен розраховуватися виходячи з реальної купівельної спроможності споживача, якщо споживач може і хоче заплатити досить

велику ціну за квадратний метр житла, ринкова вартість якого значно перевищує можливості покупця, то його волевиявлення є бажанням, яке не збігається з його можливостями. А попит мають формувати люди, які мають не просто бажання, а ще й реальну можливість купувати квадратні метри за запропонованої ринком вартості.

Однак, у минулому 2012 році темпи зростання вартості житла впали, і квартири подорожчали на 3-4% , а в 2013 році ціни практично зупинилися. Багато експертів пов'язують це з політичними чинниками. У першу чергу з відставкою уряду. Але тут сформулюємо свій погляд. Вартість житла, особливо в будинках радянської забудови вже абсолютно не відповідає його якості. Тому почали дешевшати квартири в "хрущовках" і в старих панельних дев'ятиповерхових будинках, тобто в будинках, експлуатаційний ресурс яких практично вичерпаний. У середньому ціни на них впали на 5-10 відсотків. У столиці, наприклад, є кілька нових будинків, в яких вартість квадратного метру площі досягає 10 тисяч доларів.

Тому продаж житла йде значно повільніше. Якщо раніше квартири успішно продавалися ще на етапі проектування, то на сьогоднішній день багато нереалізованих квартир у будинках, в яких закінчилися оздоблювальні роботи. Тому в майбутньому 2014 році попитом будуть користуватися площі житлової нерухомості за нижчою ціною, яку будуть готові заплатити споживачі [6].

Таким чином, для поліпшення ефективності функціонування будівельної галузі України необхідно структурне реформування економіки на користь галузей невиробничої сфери, що обумовлює необхідність наукового обґрунтування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі в умовах ринкового середовища. Тому головним пунктом формування стратегії розвитку підприємств будівельної галузі є визначення перспективних напрямків господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, визначення пріоритетних методів стратегічного управління і здатністю мислити на перспективу.

Одним з методичних підходів щодо формування перспективного розвитку будівельної галузі є стратегія реструктуризації, яка реалізується на рівні підприємства незалежно від типу, обсягів господарської діяльності, форм власності та адміністративно-правових норм господарювання. Для визначення альтернативних шляхів розвитку господарської діяльності

з урахуванням ресурсних можливостей суб'єктів ринку будівельного господарства необхідно розробити модель процесу внутрішніх процесів реструктуризації в підприємствах будівельної індустрії.

Незважаючи на всі труднощі, розробка антикризової стратегії виведення продукції на ринки є необхідною умовою успіху сучасного підприємства в умовах жорсткої конкуренції. У процесі просування товару застосовуються використовуються різні способи виходу підприємства на ринок.

Сьогодні особливого значення набуває прийняття підприємствами такої антикризової стратегії розвитку підприємства, щоб відповідне інвестиційне рішення було привабливо для підприємців. Тобто, важливого значення при формуванні антикризової стратегії набуває фактор інвестиційної привабливості будь-якого управлінського рішення.

Одним з таких прогресивних рішень підприємств, може стати запропонована наступна стратегічна матриця вибору способу організації бізнесу підприємствами на ринках (рис. 2).

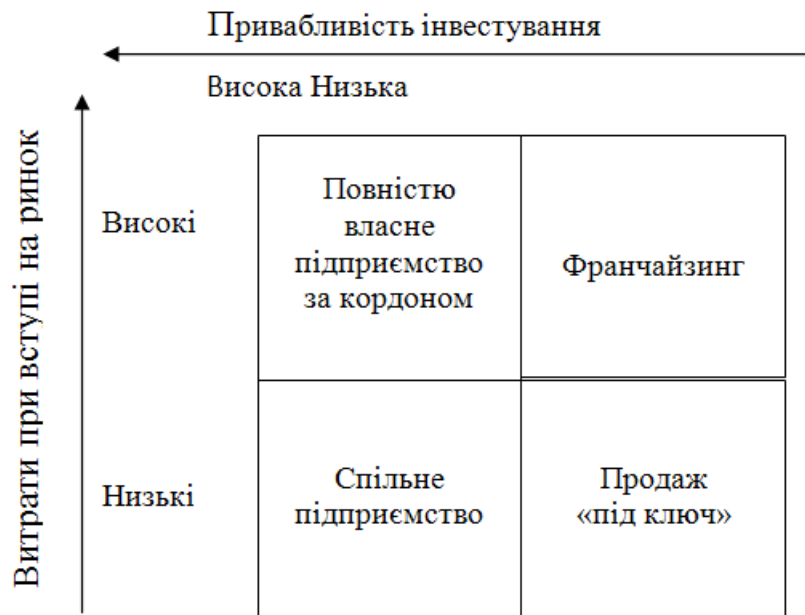


Рис. 2. Стратегічна матриця вибору способу організації бізнесу підприємствами на ринках

Для українських будівельних підприємств має бути пріоритетним способом організація бізнесу підприємствами на ринках - пряме інвестування, а саме спільне підприємство (рис. 2). Спільне володіння – об'єднання зусиль закордонних (при можливості) і місцевих інвесторів

з метою створення комерційного підприємства, яким вони володіють і управляють спільно. Витрати при вступі на ринок будуть мінімальні, а привабливість інвестування – висока.

Спільна діяльність найбільш вигідна для невеликого підприємства, такого як ТОВ «Альфа Буд» у м. Дніпропетровськ, що прагне вийти на кілька ринків, але не має для цього достатніх фінансових можливостей. Таке підприємство не має відповідного міжнародним вимогам персоналу, а також не володіє інформацією про кон'юнктуру і ємність зовнішніх ринків, позиціях на них конкурентів і т.п. По суті, таке підприємство пропонує свої технічні знання в обмін на ряд інших відсутніх для його успішної зовнішньоторговельної діяльності атрибутів.

Висновки. Таким чином, в статті виконано аналіз сучасного стану розвитку підприємств будівельної галузі. Сформульовано методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування антикризової стратегії розвитку будівельних підприємств України в сучасних умовах. Розроблено стратегічна матриця вибору способу організації бізнесу підприємствами на ринках. В наступних наукових працях планується на прикладі українських будівельних підприємств розрахувати економічну ефективність від застосування розроблених стратегічних підходів щодо формування антикризової стратегії їх розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер // Пер. с англ. Под ред Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф // Сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Божанова В.Ю. Підвищення інвестиційної привабливості житлового будівництва: теорія, методологія, практика / В.Ю. Божанова // - Київ: ДКС Центр, 2011. - 274 с.
4. Индекс объема выполненных строительных работ [Электронный ресурс] / Государственный комитет статистики Украины. - Режим доступа: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ibd/iovr/ovr_u/ovr2007_u.htm. - Заголовок з екрану.
5. Инвестиционная стратегия фирмы / Под ред. С. Э. Пивоварова. – СПб.: СПбГУЭФ, 1996. – 208 с.
6. Капітальні інвестиції за джерелами фінансування [Електронний ресурс] / Государственный комитет статистики Украины. – Режим доступа: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ibd/iokjf/iokjf_u13.htm. - Заголовок з екрану.

7. Залуний В.Ф. Стратегия и тактика строительной фирмы в условиях рынка / В.Ф. Залуний // Днепрпетровск: Придніпровський науковий вісник, 1998. – 240 с.
8. Лебедева С. Регулирование заработной платы и обеспечение устойчивого экономического развития: методологические и методические подходы / С. Лебедева // Україна: аспекти праці. – 2008. – №8. – С. 43 – 54.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд // Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов // Учебник, 5-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.