

Міністерство освіти і науки України
Центральноукраїнський національний технічний університет
Кафедра економічної теорії, маркетингу та економічної
кібернетики

МЕНЕДЖМЕНТ У БУДІВНИЦТВІ
Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Менеджмент у
будівництві» для студентів спеціальності 192 «Будівництво та
цивільна інженерія» (спеціалізація «Будівництво») всіх форм
навчання

Затверджено на засіданні кафедри
економічної теорії, маркетингу та
економічної кібернетики 28 вересня
2020 року, протокол №3

Кропивницький 2020

Менеджмент у будівництві. Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Менеджмент у будівництві» для студентів спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія» (спеціалізація «Будівництво») всіх форм навчання. – Кропивницький: ЦНТУ, 2020. – 50 с.

Методичні рекомендації призначені для самостійного вивчення дисципліни «Менеджмент у будівництві» студентами спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія» (спеціалізація «Будівництво») всіх форм навчання.

Укладач – к.е.н. Хачатурян О.С., старший викладач кафедри економічної теорії, маркетингу і економічної кібернетики ЦНТУ

Рецензент – д.т.н., професор В.А. Пашинський, професор кафедри БДМБ ЦНТУ

Відповідальний за випуск – к.е.н., доцент Г.К. Волчкова, доцент кафедри ЕТМЕК ЦНТУ

© ЦНТУ, Кропивницький, пр. Університетський, 8
© Хачатурян О.С.

З М І С Т

Вступ.....	с. 4
1. Управління персоналом на будівельному підприємстві	7
2. Управління фінансами на будівельному підприємстві	16
3. Менеджмент організації ефективного використання основних і оборотних фондів на будівельному підприємстві	25
3.1. Сутність, показники обліку та використання основних виробничих фондів будівельних організацій	25
3.2. Зношування та амортизація основних виробничих фондів	28
3.3. Джерела формування основних виробничих фондів будівельних організацій.....	31
3.4. Шляхи підвищення ефективності використання основних виробничих фондів будівельних організацій.....	32
3.5. Менеджмент організації ефективного використання оборотних коштів.....	33
4. Менеджмент ціноутворення продукції на будівельному підприємстві.....	37
4.1. Ціна як категорія ринкового господарювання.....	37
4.2. Система кошторисних норм і цін в будівництві.....	39
4.3. Особливості ціноутворення в будівництві.....	41
Контрольні питання.....	44
Тести.....	45
Список рекомендованої літератури	46

В С Т У П

Методичні вказівки призначені для самостійного вивчення студентами будівельних спеціальностей всіх форм навчання дисципліни «Менеджмент у будівництві».

У період переходу України до сучасних форм управління в умовах ринкової економіки зростає роль будівельного комплексу та значення його діяльності для задоволення попиту населення на різні види послуг, пов'язаних з будівництвом. Це обумовлює необхідність поглибленого вивчення сучасних форм організації діяльності підприємств будівельного комплексу в нових економічних умовах.

Фахівцям у галузі будівництва часто доводиться вирішувати проблеми трансформації сучасних організацій і підприємств в ринковій економіці, які майже не висвітлюються в сучасній науковій літературі з менеджменту.

Стрімкий розвиток ринку будівельних послуг потребує знань сучасних технологій управління.

Менеджмент – важливий важіль виробничої діяльності, що вимагає високого професіоналізму персоналу, оскільки ефективне перманентне функціонування системи менеджменту передбачає широке панорамне бачення та інформаційну базу. Управління трудовим ресурсами, організація технологічних процесів, частка ринку, рівень і темпи зростання обсягу продажу, прибуток, конкурентоспроможність – головні складові менеджменту.

Менеджмент – це процес організації певної діяльності групи людей для досягнення поставлених перед нею цілей.

Розуміння особливостей системи управління в будівельному комплексі, визначення специфіки надання будівельних послуг суб'єктами ринкової економіки в сучасних умовах є *метою* вивчення дисципліни «Менеджмент у будівництві».

Завдання дисципліни:

- ознайомитися з основними поняттями і категоріями будівельного менеджменту;
- ознайомитись із сучасними організаційними формами в

будівельному комплексі;

- опанувати методи проектування сучасних організацій і підприємств;
- опанувати методи управління інвестиційними проектами;
- набути навичок самостійної роботи зі створення сучасних підприємств;
- опанувати методи взаємовідносин між учасниками будівельного процесу на базі договорів підряду;
- навчитися застосовувати здобуті знання у практичній діяльності.

Завданням вивчення дисципліни з огляду на освітньо-професійну програму є формування загальних і фахових компетентностей:

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- Знання та розуміння предметної області і професійної діяльності.
- Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.
- Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
- Здатність застосовувати у професійній діяльності досягнення науки, інноваційні та комп'ютерні технології, сучасні машини, обладнання, матеріали і конструкції.
- Здатність впроваджувати інноваційні технології, сучасні машини та обладнання при будівництві, експлуатації та реконструкції об'єктів професійної діяльності.
- Здатність до розробки раціональної організації та управління будівельним виробництвом при зведенні, експлуатації, ремонті й реконструкції об'єктів з урахуванням вимог охорони праці.

Предмет вивчення – будівельний комплекс як об'єкт і сфера менеджменту.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен оволодіти такими знаннями й навичками:

- сутністю основних понять і категорій менеджменту та управління в будівництві;

- сутністю основних і конкретних функцій менеджменту в будівництві;

- сутністю організації та взаємозв'язку внутрішніх елементів і зовнішнього середовища;

- технологією розроблення та прийняття рішень у менеджменті в будівництві;

- налагоджування ефективної комунікації в процесі управління;

- керівництва та лідерства, стилів управління;

- ролі організаційної культури;

- етики та соціальної відповідальності в менеджменті в будівництві;

- подолання опору організаційним змінам;

- визначення та оцінки ефективності менеджменту в будівництві;

- формулювати місію будівельної організації на підставі системного аналізу її потенціалу та факторів зовнішнього середовища;

- розробляти стратегічні, оперативні та поточні плани діяльності будівельного підприємства;

Ефективність засвоєння змісту дисципліни «Менеджмент у будівництві» значно підвищиться, якщо студент попередньо опанував матеріал таких дисциплін як: Історія та культура України; Філософія; Основи економічної теорії.

У даних методичних рекомендаціях викладено деякі особливості менеджменту окремих напрямків діяльності будівельного підприємства.

1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Управління персоналом (трудовими ресурсами) – цілеспрямоване діяння, що здійснює вплив на підбір і розстановку, навчання та оцінку діяльності, рух кадрів будівельного підприємства. Управління персоналом має виключно важливе значення для досягнення поставлених перед будівельним підприємством задач.

Управління персоналом містить безліч складових: кадрова політика, регулювання взаємовідносин у колективі, соціально-психологічні аспекти. Ключове ж місце відведено визначенню шляхів зростання продуктивності, стимулюванню творчої ініціативи, підвищенню рівня мотивації працівників будівельного підприємства.

Правильні взаємовідносини між керівниками та виконавцями на будівельному підприємстві передбачають ефективну комунікацію між ними для організації цілеспрямованих дій всього трудового колективу головним чином через його оцінки та заохочення результатів діяльності.

Система керування персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також поєднання різних видів, методів і форм управління, спрямованих на забезпечення постійного зростання ефективності виробництва, продуктивності та якості праці.

Проблема ефективного управління кадрами виникає одночасно з виникненням таких виробничих відносин, які можуть регулюватися оцінкою результатів діяльності, тобто з початком використання найманої праці чи з початком ринкових відносин.

Процес управління персоналом містить у собі:

- визначення загальної стратегії управління;
- планування потреби будівельного підприємства в персоналі;
- пошук потрібних кадрів;
- розробку та використання системи критеріїв оцінки кількості та якості праці;
- систему підготовки та перепідготовки кадрів;
- організацію робочих місць;

- розробку та впровадження заходів з покращання умов праці та техніки безпеки, зниженню питомої ваги немеханізованих і працемістких робіт;

- політику заробітної плати та визначення витрат на роботу з персоналом.

Будівельний менеджмент може бути визначений як діяльність з організації й координації будівельного виробництва на підприємствах з метою отримання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді, а також досягнення інших специфічних для кожного власника будівельного підприємства чи менеджера цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності будівельного підприємства – виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами.

На сьогоднішній день будівельна галузь є однією з найбільш змістовних і масштабних, виходячи з кількості залучених у виробничий процес людей. Кадрова ситуація в цій сфері, на перший погляд, не викликає побоювань, адже фахівців будівельного профілю різної кваліфікації та рівня освіти досить багато, і здається, що підбір потрібної команди для реалізації наявних проектів не викличе труднощів. Тим не менш, це завдання вирішується не так просто. Причина – кадровий потенціал задіяний не повною мірою. Такий стан справ частково пояснюється тим, що фахівці-початківці поки ще не встигають швидко придбати в достатньому обсязі необхідний практичний досвід, внаслідок чого гостро відчувається дефіцит у кваліфікованих кадрах. Саме тому багато компаній намагаються вирішити проблему шляхом залучення працівників передпенсійного та пенсійного віку, які чітко усвідомлюють своє місце й роль у структурі виробничого процесу

Поряд з основними закономірностями управління персоналом, спільними для будь-якої сфери діяльності, в будівельному комплексі існують специфічні, зумовлені особливостями галузі та формуванням її трудових ресурсів.

Таблиця 1

Особливості, які впливають на процес управління персоналом, в будівництві

Особливості роботи будівельного підприємства	Особливості управління персоналом
– унікальність переважної більшості об'єктів будівництва;	– оцінка економічної ефективності прийнятих організаційно-технічних та управлінських рішень ускладнюється значною тривалістю реалізації будівельних проектів;
– залежність значної частини робіт від погодних умов;	– кваліфікація персоналу;
– значна тривалість будівництва (як правило, понад 1 року);	– велика кількість учасників, у поєднанні із складним процесом організації документообігу, наслідком чого є складність визначення суб'єкта та рівня відповідальності за неоднозначні або помилкові рішення;
– тривалий життєвий цикл продукції будівництва (може бути більше 100 років) в сукупності з необхідністю забезпечення безпеки експлуатації об'єктів будівництва протягом усього циклу;	– територіальна роз'єднаність адміністрації будівельного підприємства та виробництва;
– багато стадійність реалізації будівельних проектів.	– різноманітність виконуваних видів будівельних робіт.

Слід також зазначити, що сьогодні, у зв'язку з кардинальними змінами в будівельній галузі, що відбулися в пострадянський період, керівники компаній несуть в значній мірі велику відповідальність перед своїми підлеглими. І в першу чергу – матеріальну. Тому дуже важливо вміти не тільки знайти потрібного фахівця і повною мірою забезпечити йому всі необхідні умови як в професійному, соціальному, фінансовому плані, але також утримати його.

В даний час існує три основні різновиди структури будівельних організацій.

Стандартний варіант – залишився практично незмінним з часів соціалістичної системи господарювання (рис. 1. 1).



Рис. 1.1. Стандартна структура управління будівельної організації

Будівельні компанії, сплановані за західним зразком (рис. 1. 2).

Невеликі будівельні фірми, функціональні обов'язки в яких, в тому числі і робота з персоналом, покладені на одного, максимум, – двох ключових фахівців (рис. 1. 3).

Звісно, кожна з існуючих структур, припускає свою специфічну стратегію управління кадрами. Але, як показує практика, більшості керівників взагалі не доводилося спеціально навчатися основам управління трудовими ресурсами. Подібна ситуація не кращим чином позначається на ефективності роботи компанії.

Рано чи пізно керівництво будівельних організацій приходить до необхідності використання моделей управління, що успішно застосовуються зарубіжними колегами або передовими вітчизняними компаніями. Однак часто цей шлях виявляється дуже довгим, а розуміння суті проблеми дозріває після множинних проб і помилок.

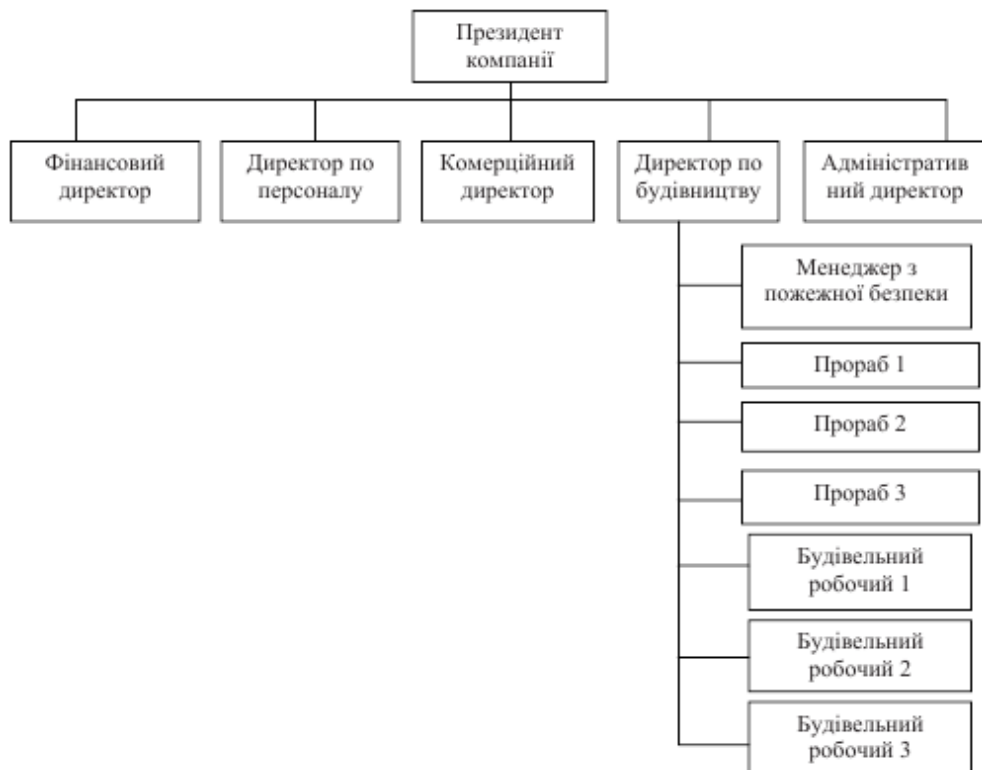


Рис. 1.2. Структура управління будівельною компанією за західним зразком

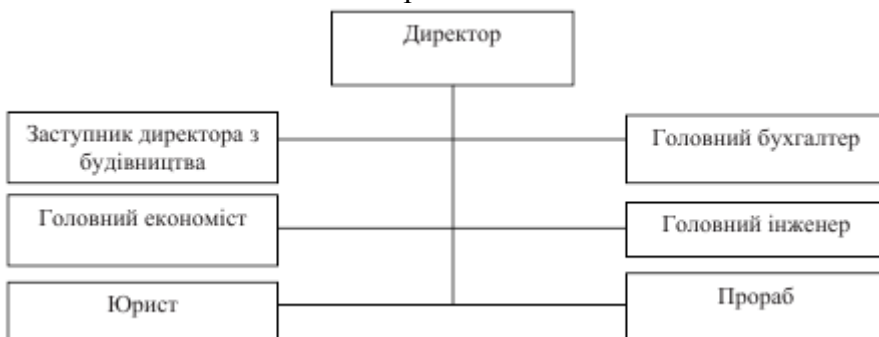


Рис. 1.3. Структура управління невеликою будівельною фірмою

У зв'язку з цим виникає цілком слушне запитання: а чи потрібно взагалі керівництву опановувати навичками управління персоналом? Адже не представляє складності найняти фахівця в цій області або створити кадрову службу. Подібна практика існує, але де впевненість в тому, що кадрова служба або залучений фахівець будуть діяти професійно, із застосуванням ефективних методик і підходів? Більшою мірою гарантія успіху може бути забезпечено у разі, якщо у керівника є з чим порівняти. А для цього, як мінімум, йому необхідно мати базові знання з управління персоналом в сучасній будівельній організації.

За даними Мінекономіки України [7] продуктивність праці вітчизняних будівельників на сьогоднішній день в середньому не перевищує 25% від показників їх зарубіжних колег. А конкретніше – 50% від показників польських будівельників, 40% – бразильців, 30% – від продуктивності будівельників ПАР. Однією з головних причин є малоефективний HR-менеджмент.

В останні десятиліття помітна тенденція зниження якості будівельно-монтажних робіт, широкого залучення до виконання робіт малокваліфікованих робітників кадрів, зниження якості підготовки інженерно-технічних працівників.

Структура будівельно-виробничого персоналу в багатьох випадках формується стихійно, потреба в чисельності робітників для виконання допоміжних робіт не обґрунтовується відповідними нормативами, недостатньо впроваджується система оперативного нормування праці робітників-погодинників. Така ситуація негативно відбивається на рівні продуктивності праці в будівельних організаціях.

Спеціалізація робіт зазвичай прямо впливає на структуру організації, на склад функціональних обов'язків працівників, на кваліфікаційні вимоги. Так, інженер-кошторисник, який працює в проектній організації, складає інвесторську кошторисну документацію, вихідними даними для якої є креслення та обсяги робіт, що видаються інженерами-проектувальниками, та інформація, що надається замовником: ціни на матеріальні ресурси, рівень заробітної плати робітників, рівень загальновиробничих та адміністративних витрат, прибутку і т. п.

Основними функціональними обов'язками інженера-кошторисника, що працює в підрядній будівельній організації, є складання актів виконаних робіт, підготовка цінових пропозицій для участі в тендерах. Вихідними даними для нього є: обсяги виконаних робіт, надані виконробами, ціни на будівельні матеріали, вироби і конструкції, що надаються відділом постачання, вартість експлуатації машин і механізмів, рівень заробітної плати робітників, рівень загальновиробничих та адміністративних витрат, дані про яких надаються планово-економічним відділом.

Інженер-кошторисник служби замовника перевіряє акти виконаних підрядних будівельних організацій, бере участь в узгодженні кошторисної документації, що розробляється проектною організацією.

Здійснення будівельної діяльності в Україні ліцензується. Ліцензійними умовами, в числі інших, висуваються вимоги щодо укомплектованості підприємства інженерно-технічними працівниками і робітниками необхідних професій та кваліфікацій. Так, керівники та виконавці робіт, залежно від видів виконуваних робіт, повинні мати відповідні освітні та освітньо-кваліфікаційні рівні; кваліфікаційний склад повинен відповідати організаційній структурі підприємства, керівник підприємства або його заступник, головний інженер повинні мати повну або базову вищу освіту відповідного напрямку підготовки, стаж роботи. Керівники, професіонали й фахівці повинні своєчасно проходити спеціальне навчання, зокрема для територій з підвищеною сейсмічністю та із складними інженерно-геологічними умовами, з періодичністю та в строки, визначені в програмах навчання.

Таким чином, конкретні функціональні обов'язки інженера-кошторисника залежать від функцій в інвестиційно-будівельному процесі організації, в якій він працює.

Розглянемо дослідження кадрового ресурсного забезпечення інноваційного розвитку будівельних організацій і виділимо такі особливості будівництва:

– будівництво виконується одночасно на багатьох об'єктах і на широкій території, тому важко забезпечити централізацію оцінки діяльності працівників підприємства;

– будівельні роботи, як правило, здійснюються у відкритій місцевості, де постійно змінюються метеорологічні умови. У деяких випадках будівництво здійснюється у важких умовах: на території діючих підприємств, в недоступних для транспорту місцях, поблизу ліній електропередач і т. п. Це відбивається на організації і технології виконання робіт, і, відповідно, на оцінці результатів роботи співробітників, що вимагає особливої системи мотивації.

Також зауважимо на зниженні відповідальності та дисципліни праці, рівня культури і моралі виконавців, що теж впливає на якість роботи.

Таким чином, система управління персоналом будівельного підприємства повинна бути побудована з урахуванням зазначених особливостей галузі.

Слід також враховувати, що в кадровий склад можуть потрапляти люди, чий інтерес вкрай далекі від завдань і цілей підприємства. Існує цілком реальна небезпека проникнення в структури організації кримінальних та інших небажаних елементів. Саме тому керівникам всіх рангів слід відповідально і грамотно підходити до підбору в розстановці кадрів, здійснювати суворий контроль.

Система управління персоналом сучасної будівельної організації повинна враховувати особливості будівельної галузі, її актуальні проблеми та загальносвітові тенденції розвитку підходів до управління персоналом.

Узагальнення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток. У відповідності з цими цілями формується система управління персоналом організації.

У сучасних умовах для підвищення ефективності управління персоналом на будівельних підприємствах України використовуються такі методи:

- грамотний підбір кадрів;
- навчання і стимулювання професійного зростання персоналу;

- систематична перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення стабільної зайнятості;
- висока організація робочих місць;
- раціональне планування робочого часу;
- вдосконалення оплати і методів нематеріальної мотивації праці;
- формування корпоративної культури і створення затишного психологічного мікроклімату;
- розробка і реалізація комплексу соціально-економічних програм.

Однією з найбільш актуальних проблем будівництва в сучасних умовах є забезпечення відповідного необхідної якості будівельно-монтажних робіт, що вимагає відповідного кадрового забезпечення будівельних організацій. Також проблемами управління персоналом в будівництві є: обмеженість методів оцінки персоналу; поширення практики тимчасового найму робочого персоналу; зниження рівня престижності професії будівельника.

Як і раніше актуальною залишається проблема правильного поєднання різних методів діяння на колектив, адміністративно-розподільчих, соціально-психологічних і економічних. Послідовне використання цих методів здатне створити умови для успішного рішення однієї з основних задач управління персоналом – задачі спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної та продуктивної праці.

Все це переводить у розряд першочергових проблему організації управління персоналом, пошуку та здійснення нових, нестандартних рішень, спрямованих на відновлення раніше досягнутої продуктивності праці та організацію відносин у трудових колективах будівельних організацій.

2. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Визначення фінансів, спираючись на його класичні формулювання в вітчизняній теорії, може бути таким: *фінанси* – це економічні відносини, виникаючі з приводу утворення, розподілення та використання фондів грошових коштів у процесі розподілення національного доходу.

Стосовно до масштабів окремо взятого підприємства національний дохід являє собою додану вартість і, отже, керуючись теорією, можна було б зробити висновок, що функції фінансів на підприємстві обмежуються розподіленням отриманого прибутку. Однак на практиці поняття фінансів узагалі й фінансової діяльності, зокрема, суттєво розширено й містить у собі систему грошового забезпечення всього відновлюваного процесу. Тобто в поняття фінансів підприємства входить і прибуток, і надходження від реалізації, й витрати обігу, й використання власних коштів підприємства.

Поняття фінансових ресурсів підприємства дещо вужче й містить тільки джерела формування власних і залучених коштів, які можуть бути спрямовані на забезпечення розширеного відтворення. До числа таких джерел відносяться:

- прибуток, отриманий від усіх видів господарської та фінансової діяльності (в тому числі позареалізаційні операції);
- амортизаційні відрахування;
- кошти, отримані від розміщення цінних паперів, які емітуються підприємством;
- кредити банків;
- займи, надані іншими учасниками господарських відносин.

Підприємства в процесі господарської діяльності здійснюють достатньо складний комплекс грошових витрат. Виходячи з економічного змісту та цільового призначення їх прийнято об'єднувати в такі самостійні групи:

- витрати на відновлення основних виробничих засобів;
- витрати на виробництво та реалізацію продукції;

- операційні витрати;
- витрати на соціально-культурні заходи та житлове будівництво.

Сутність управління фінансами полягає в організації фінансово-грошових потоків і управління ними з метою найбільш ефективного використання грошових коштів.

При плануванні та здійсненні фінансового менеджменту використовуються специфічні терміни.

Інвестиційні вкладення (витрати) власного та позикового капіталу підприємства – сума потреби у власному та позиковому капіталі (величина власного та позикового капіталу підприємства за балансом на останню звітну дату, тобто на кінець нульового (базового) року плюс можливе збільшення власного та позикового капіталу в процесі господарської діяльності підприємства в плановому періоді).

Оборотний (робочий) капітал – різниця між сумою поточних активів і величиною поточних зобов'язань.

Грошові кошти – відповідна стаття балансу, котра показує суму активів підприємства в вигляді грошових коштів.

Грошовий потік від поточної господарської (інвестиційної, фінансової) діяльності – сума надлишку (недостачі) грошових коштів, отриманих у результаті співставлення надходжень і відрахувань грошових коштів у процесі операційної (інвестиційної, фінансової) діяльності. У спрощеному варіанті розрахунку потоку грошових надходжень економічні вигоди відображуються в звітності про фінансові результати діяльності підприємства й складаються з прибутку, зменшеного на суму податку, плюс амортизаційні відрахування, крім того потрібне корегування на зміну деяких рахунків (дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості, запасів, основних засобів).

Майбутня вартість – величина грошових коштів, розрахована за допомогою використання методу складного відсотку по відношенню до поточної вартості. Поточна приведена вартість дорівнює майбутній вартості, помноженій на коефіцієнт, який називається коефіцієнтом дисконтування (коефіцієнтом поточної вартості):

$$K = \frac{1}{1+r^n}, \quad (2.1)$$

де n – число років;

r – вибрана ставка дисконту.

Коефіцієнт дисконтування може розраховуватися для кінця року:

$$K = \frac{1}{1+r^n}, \quad (2.2)$$

і для середини року:

$$K = \frac{1}{1+r^{(n+0,5)}}. \quad (2.3)$$

Грошові кошти планового періоду надходять протягом усього року, тому використовувати для дисконтування грошових потоків планового періоду коефіцієнт поточної вартості для кінця року некоректно, використовується коефіцієнт дисконтування для середини року.

Дисконтування – приведення (корегування) майбутньої вартості грошей до їх поточної приведеної вартості. Процес, зворотній дисконтуванню, а саме визначення майбутньої вартості, є *нарахування складних відсотків* на початково інвестовану вартість.

Ставка дисконту – це норма прибутку, котру інвестори звичайно отримують від інвестицій аналогічного змісту та ступеня ризику. Це рівень дохідності інвестицій, якого вимагає інвестор.

Чиста поточна приведена вартість (NPV) – це різниця (сальдо) між інвестиційними витратами та майбутніми надходженнями, приведеними до еквівалентних умов, тобто це різниця між приведеними вартостями надходжень і відрахувань грошових коштів. NPV показує, чи досягнуть інвестиції бажаного рівня віддачі:

- позитивне значення NPV показує, що грошові надходження перевищують суму вкладених коштів, забезпечують отримання прибутку вище рівня дохідності, котрий вимагається;

- від'ємне значення NPV показує, що проект не забезпечує отримання очікуваного рівня дохідності.

Внутрішня норма прибутку (внутрішній граничний рівень дохідності (IRR)) – спеціальна ставка дисконту, при котрій суми

надходжень і відрахувань грошових коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості відрахувань грошових коштів.

Для забезпечення цілей фінансового менеджменту (керування фінансами) на кожному будівельному підприємстві створюється фінансова дирекція чи фінансовий відділ. До недавнього часу фінансова робота на будівельному підприємстві зводилася до чисто оперативних задач – оформленню розрахункових і платіжних документів, організації розрахунків з постачальниками, споживачами, бюджетом, кредитними установами, персоналом будівельного підприємства. Крім того, фінансові відділи приймали участь у розробці поточних і перспективних планів розвитку будівельного підприємства.

З переходом на ринкові методи управління значимість фінансів і фінансової роботи багатократно збільшилась. На сьогодні фінансові структури будівельного підприємства виконують такі функції:

- забезпечення фінансування господарської діяльності будівельного підприємства;
- розробку фінансової програми розвитку господарюючого суб'єкту;
- розробку інвестиційної політики;
- визначення кредитної політики;
- розробку та встановлення кошторисів витрат грошових коштів для всіх підрозділів будівельного підприємства;
- фінансове планування, участь у розробці бізнес-планів;
- здійснення розрахунків з постачальниками, покупцями, підрядниками, замовниками, кредиторами, дебіторами, банком, бюджетом;
- забезпечення страхування від фінансових ризиків;
- проведення лізингових операцій і операцій з довірчого управління майном;
- аналіз фінансово-господарської та зовнішньоекономічної діяльності будівельного підприємства;
- ведення фінансового обліку, складання бухгалтерського

балансу та інших фінансових документів.

Неважко переконалися, що основною функцією, котра безпосередньо впливає на фінансовий стан будівельного підприємства, є фінансове планування. Від того, наскільки точно будуть визначені перспективи розвитку будівельного підприємства, розмір і напрямок фінансових потоків, у кінцевому підсумку залежить, чи зможе будівельне підприємство вижити в умовах ринкової конкуренції.

Тому доцільно засвоїти загальні принципи та порядок фінансового планування.

Практично будь-який проект, спрямований на розширення обсягів продукції, котра випускається, чи на заміну обладнання більш сучасним, або на зміну ринків збуту та джерел забезпечення матеріально-виробничими ресурсами, можна назвати інвестиційним. Характерною рисою таких проектів є те, що вкладаються грошові кошти сьогодні з тим, щоб відшкодувати їх і отримати деяку додаткову суму в майбутньому, тобто передбачається повернення інвестицій – відшкодування інвестованої суми й прибуток на інвестиції – приплив доходів понад вкладеної суми протягом періоду функціонування капіталу. Якщо купуються довгострокові активи, то повернення інвестицій і отримання прибутку на інвестиції – це фактичні грошові надходження, отримані в результаті експлуатації придбаних активів, якщо потік грошових надходжень перевищує початковий внесок грошових коштів, це свідчить про те, що кошти, спрямовані на капітальні вкладення, були повернуті (повернення інвестицій) і що був отриманий деякий прибуток (прибуток на інвестиції). Таким чином, інвестування є вкладанням капіталу в розрахунок на приплив грошових надходжень у майбутньому, а аналіз економічної ефективності інвестиційного проекту дозволяє відповісти на питання: чи буде приплив грошових надходжень достатньо великим, щоб виправдати ці інвестиції. Слід звернути увагу, що для цілей аналізу визнаються лише дійсні зміни в грошовому потоці, тобто зміни співвідношення грошових надходжень і грошових відрахувань, а не просто операції, відображені в бухгалтерських документах як перерозподіл витрат у відповідності до правил бухгалтерського обліку, котрі не мають грошового характеру.

Необхідно враховувати таке: певна сума коштів передбачається для інвестування в теперішній момент за умови, що результатом буде приплив грошових надходжень у наступні роки. З'являються два зовсім неоднакових типи величин грошових коштів:

по-перше, є кошти, котрі йдуть на інвестиції, що надаються в повному обсязі на початку здійснення проекту. Момент вкладання цих коштів у аналітичних цілях називається нульовим моментом часу;

по-друге, є очікуваний потік грошових надходжень протягом декількох років у майбутньому як результат цих інвестицій.

Ці два види величин не можуть порівнюватися безпосередньо, так як виникають вони в різні моменти часу, для коректного порівняння необхідне зведення цих двох сум до еквівалентних величин, розрахованих на один і той же нульовий момент часу. Величина передбачуваних початкових інвестицій не корегується, так як виражена в вартості нульового моменту часу чи поточної вартості, якщо інвестування відбувається одноразово на початку реалізації проекту; вартість же коштів, інвестованих протягом періоду здійснення проекту, повинна бути приведена до нульового моменту часу.

Потік грошових надходжень зводиться до їх поточної вартості, щоб порівняти з величиною коштів, які вкладаються. Для цього суми грошових надходжень кожного року множаться на коефіцієнт дисконтування при відповідному рівні дохідності (ставці дисконтування).

Наступний етап – визначення NPV і IRR. Запропонований варіант вважається прийнятним, якщо NPV невід'ємна, IRR більше чи дорівнює очікуваному рівню дохідності.

Насамкінець, визначається точка беззбитковості (поріг рентабельності) – виручка від реалізації, при котрій будівельне підприємство вже не має збитків, але ще не має й прибутку, тобто результату від реалізації після відшкодування перемінних витрат у точності вистачає на покриття постійних витрат, і прибуток дорівнює нулю. Точка беззбитковості визначається за формулою:

$$P_p = P_v \left(\frac{1}{V_p} + \frac{1}{Z_v} \right), \quad (2.4)$$

21

де P_p – поріг рентабельності;

P_v – постійні витрати;

V_p – виручка від реалізації після відшкодування перемінних витрат у відносному вираженні;

Z_v – перемінні витрати в %:100%.

Перемінними витратами є витрати, пов'язані з виробництвом (витрати на сировину, матеріали, заробітна плата робітників). Постійні містять витрати на організацію виробництва та управління (менеджмент), амортизацію.

Таким чином, при здійсненні фінансового планування відбувається виконання таких задач:

- виявлення резервів збільшення доходів будівельного підприємства та способів їх мобілізації;

- ефективне використання фінансових ресурсів, визначення найбільш раціональних напрямків інвестицій будівельного підприємства, котрі забезпечують у плановому періоді максимальний прибуток;

- ув'язка показників виробничого плану будівельного підприємства з фінансовими ресурсами;

- обґрунтування оптимальних фінансових взаємовідносин з банками та іншими кредиторами.

Наведена схема фінансового планування передбачає складання перспективного плану. Однак для поточної діяльності будівельного підприємства необхідні внутрішні документи, котрі забезпечують планування та облік виконання планових показників у будь-який період часу. Тобто фінансове планування повинно виконуватися постійно та безперервно на кожний попередній період – рік, квартал, місяць.

Для забезпечення оперативного фінансового планування рекомендується складати як мінімум два документи (другий є обов'язковим, але не за правилами фінансового планування, а у відповідності до вимог порядку здійснення касових операцій і розрахунково-касового обслуговування):

- платіжний календар;

22

- касовий план.

У тому випадку, коли протягом періоду будівельне підприємство відчуває потребу в залученні короткострокових позикових коштів, складається розрахунок потреби в короткостроковому кредиті.

Зміст оперативного планування при розробці платіжного календаря полягає в певній конкретній послідовності й з урахуванням термінів здійснення розрахунків, що дозволяє своєчасно перерахувати платежі в бюджет, державні позабюджетні фонди, виконати розрахунки з працівниками та кредитними установами. Платіжний календар складається, як правило, на місяць (так як саме цей період часу є основним при розрахунках з працівниками та банками) з обов'язковою розбивкою на більш короткі проміжки часу – декаду, тиждень, робочий день. Платіжний календар охоплює всі витрати та надходження коштів будівельного підприємства як у готівковій, так і в безготівковій формі.

Платіжний календар рекомендується складати з двох розділів: витратної та доходної частин.

В ідеалі співвідношення між обома частинами календаря повинно бути таким, щоб забезпечувалась їх рівність. У тому випадку, коли має місце перевищення надходжень над витратами, надлишки коштів осядуть на розрахунковому рахунку підприємства, що, з одного боку, означає підвищення фінансової стійкості будівельного підприємства, але, з другого – вимагає розробки додаткових заходів з ефективного використання тимчасово вільних коштів. Перевищення витрат над надходженнями свідчить про зниження можливостей будівельного підприємства в покритті очікуваних витрат. У цій ситуації органу, котрий здійснює контроль за виконанням фінансового плану, необхідно відпрацювати заходи з визначення найбільш пріоритетних платежів.

Касовий план – це план обороту готівкових грошей підприємства. Касовий план використовується для контролю за дотриманням термінів надходження та витратами готівкових грошових коштів. Він розробляється на квартал і надається банку, в якому будівельне підприємство знаходиться на розрахунково-касовому обслуговуванні.

Другою основною функцією фінансових служб будівельного підприємств є контроль-аналітична робота, котра передбачає проведення аналізу фінансово-господарської діяльності будівельного підприємства з метою визначення його фінансової стійкості та перспектив розвитку.

Оцінку фінансового стану рекомендується проводити за такими напрямками:

- оцінка фінансових результатів діяльності будівельного підприємства, аналіз прибутків і збитків, вивчення факторів, які впливають на структуру доходів і витрат будівельного підприємства;

- оцінка величини коштів, які знаходяться в розпорядженні будівельного підприємства, аналіз розподілу прибутку, структура та характер використання власних і залучених фінансових ресурсів;

- аналіз наявності та використання оборотних коштів будівельного підприємства;

- аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості.

Перераховані напрямки не вичерпують увесь перелік показників, які досліджуються при проведенні фінансового аналізу. Для виявлення тенденцій і оцінки отриманих даних розроблені й успішно використовуються відповідні коефіцієнти й рекомендації з їх використання. Коефіцієнти фінансового аналізу групуються в такому порядку:

а) коефіцієнти ліквідності;

б) коефіцієнти стійкості;

в) коефіцієнти ділової активності;

г) коефіцієнти прибутковості.

3. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ І ОБОРОТНИХ ФОНДІВ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Сутність, показники обліку та використання основних виробничих фондів будівельних організацій

Основні засоби є найбільш дороговартісним виробничим ресурсом будівельного підприємства. Другою особливістю основних засобів є те, що вони переносять свою вартість на собівартість будівельної продукції не одноразово, а частинами протягом декількох виробничих циклів. Усе це обумовлює необхідність розробки й проведення низки управлінських заходів з підвищення ефективності використання основних засобів.

Для здійснення виробничого процесу в будівництві, як і в інших сферах матеріального виробництва, необхідні засоби виробництва і люди. Засоби виробництва завжди поділяються на засоби праці та предмети праці. Залежно від характеру участі у виробничому процесі засоби і предмети праці поділяються на основні та оборотні виробничі фонди.

Основні виробничі фонди – це засоби праці, що мають вартість і беруть участь у багатьох виробничих циклах у своїй незмінній формі, а свою вартість переносять на вартість готової продукції поступово, шляхом амортизаційних відрахувань.

За ступенем участі у виробничому процесі основні фонди поділяються на: активні – беруть безпосередню участь у виробництві будівельної продукції, будівлі, споруди, машини і устаткування, вимірювальні прилади, транспортні засоби; пасивні – створюють умови для здійснення виробничого процесу і функціонують для задоволення соціально-культурних та побутових потреб працівників будівельних організацій.

За приналежністю будівельному підприємству: власні – фонди, що знаходяться на балансі будівельного підприємства; залучені – отримані в тимчасове користування на умовах оренди або в лізинг.

За ознакою використання основні фонди бувають: діючі – засоби праці, що функціонують в процесі виробництва; недіючі – основні фонди на стадії списання, вибуття або в запасі.

Структура основних виробничих фондів відображує технічну озброєність будівельних організацій значною мірою відповідає на запитання, наскільки ефективно розпоряджається будівельна організація фінансовими ресурсами, які є в її розпорядженні.

Основні виробничі фонди характеризуються не лише темпами зростання, але й зміною їх складу. Процес розширеного відтворення фондів проходить на базі науково-технічного прогресу і характеризується такими формами, як випуск нових будівельних машин та механізмів, їх капітальний ремонт та модернізація, будівництво нових та розширення діючих підприємств будівельної індустрії. Ці форми відтворення пов'язані із необхідністю виконувати правильний аналіз, облік використання та обґрунтоване планування розвитку фондів.

Облік та планування основних виробничих фондів проводиться в натуральних та вартісних показниках. Натуральні показники дають уяву про кількісний склад основних фондів, їх виробничо-технологічну характеристику, час побудови чи придбання. Натуральні показники основних фондів використовуються при розробці графіків їх використання, для удосконалення складу машинного парку та ін.

Вартісна оцінка основних виробничих фондів необхідна для визначення вартісного обсягу основних фондів, їх видової структури, визначення розмірів амортизаційних відрахувань, а також аналізу ефективності використання основних фондів та ступеня її впливу на господарську діяльність.

Існують такі методи вартісної оцінки основних виробничих фондів:

первісна вартість на момент введення в дію чи придбання:

$$V_n = V_f + V_{tr} + V_m, \quad (3.1)$$

де V_n – повна первісна вартість, грн.;

V_f – фактичні витрати на придбання основних фондів, грн.;

V_{tr} , V_m – відповідно витрати на їх доставку і монтаж, грн.

Первісна вартість будівель та споруд відповідає вартості їх придбання. Облік та оцінка проводиться у цінах року придбання;

відновна вартість – спричиняється факторами морального

знос основних виробничих фондів, у інфляційній економіці відновна вартість вища ніж первісна, для її визначення періодично проводиться індексація вартості основних виробничих фондів з урахуванням сучасних цін;

залишкова вартість – це первісна або відновна вартість основних виробничих фондів зменшена на ту частину, яка вже перенесена на готову продукцію:

$$B_{зал} = \Phi_n - A, \quad (3.2)$$

де $B_{зал}$ – залишкова вартість основних виробничих фондів, грн.;

A – сума амортизаційних відрахувань на період визначення залишкової вартості основних виробничих фондів, грн.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів визначається з метою розрахунку показників ефективності їх використання за формулою:

$$B_{с.р} = B_{н.р} + B_{введ} \cdot N_{нр} / 12 - B_{виб} \cdot N_{н.пр} / 12, \quad (3.3)$$

де $B_{с.р}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.;

$B_{н.р}$ – вартість ОВФ на початок року, грн.;

$B_{введ}, B_{виб}$ – вартість ОВФ, що відповідно, надійшли і вибули протягом розрахункового року, грн.;

$N_{нр}, N_{н.пр}$ – кількість місяців, протягом яких ОВФ відповідно працювали і не працювали.

Від стану використання основних виробничих фондів залежить рівень продуктивності праці і механізації робіт, терміни будівництва об'єктів. Рівень використання основних фондів характеризується частковими та загальними показниками.

До показників, що характеризують ефективність використання основних виробничих фондів будівельної організації відносяться:

• **фондовіддача (ΦB)** показує, яка сума валового доходу будівельної організації припадає на 1 грн. вартості основних виробничих фондів:

$$\Phi B = Q / B_{ср}, \quad (3.4)$$

де Q – обсяг реалізованої продукції будівельно-монтажної організації за рік, грн.;

• **фондомісткість (ΦM)** характеризує, яка частина вартості основних виробничих фондів припадає на 1 грн. валового доходу будівельної організації:

$$\Phi M = B_{ср} / Q, \quad (3.5)$$

• **фондоозброєність (ΦO)** відбиває рівень оснащення одного робітника і показує, яка частка загальної вартості основних виробничих фондів будівельної організації припадає на одного середньооблікового працівника:

$$\Phi O = B_{ср} / Ч_{ср}, \quad (3.6)$$

де $Ч_{ср}$ – середньооблікова чисельність працівників, чол.

Система показників, які характеризують технічний стан основних виробничих фондів:

- **коефіцієнт оновлення ($k_{онов}$)** характеризує інтенсивність уведення в дію нових виробничих потужностей:

$$k_{онов} = B_{введ} / B_{к.р.}, \quad (3.7)$$

де $B_{к.р.}$ – вартість основних виробничих фондів на кінець року, грн.;

- **коефіцієнт вибуття ($k_{виб}$)** відображає інтенсивність вибуття основних фондів упродовж розрахункового періоду:

$$k_{виб} = B_{виб} / B_{н.р.}, \quad (3.8)$$

- **коефіцієнт зношення ($k_{зн}$)** показує, яка частина вартості основних фондів уже перенесена на вартість готової продукції, іншими словами, він характеризує ступінь зношування основних фондів:

$$k_{зн} = A / B_{к.р.}, \quad (3.9)$$

- **коефіцієнт придатності ($k_{прд}$)** характеризує ступінь придатності основних фондів до експлуатації:

$$k_{прд} = B_{зал} / B_{к.р.} = (B_n - A) / B_{к.р.} \quad (3.10)$$

Зауважимо, що $k_{зн} + k_{прд} = 1$.

3.2. Зношування та амортизація основних виробничих фондів

Просте і розширене відтворення основних виробничих фондів відбувається у безперервному процесі ремонту, модернізації та заміни окремих елементів засобів праці, технічного переоснащення, реконструкції та розширення виробництва. Необхідною умовою нормального протікання процесів відтворення є постійний облік ступеня зношування основних фондів.

Розрізняють два види зношування: фізичне та моральне.

Фізичне зношування (спрацювання) настає під впливом дії навколишнього середовища та експлуатаційних навантажень. При цьому деформуються деталі, метал піддається корозії, зношуються поверхні тертя. Фізичне зношування зменшує вартість основних фондів і робить їх непридатними до експлуатації.

Ступінь фізичного зношування окремої одиниці основних фондів можна визначити двома методами:

1) за строком їх експлуатації:

$$K_{\text{ф.зн.}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{н}}} (100 - L), \quad (3.11)$$

де $T_{\text{ф}}$, $T_{\text{н}}$ – фактичний, нормативний строк служби обладнання, років;

L – ліквідаційна вартість основних виробничих фондів у відсотках від їх первісної вартості.

2) за даними обстеження технічного стану всіх елементів об'єкта, що оцінюється, і його здатності виконувати будівельно-монтажні роботи необхідної якості.

Моральне зношування – це процес знецінення діючих засобів праці до настання повного фізичного спрацювання під впливом науково-технічного прогресу. Таке зношування характеризується втратою засобами праці своєї споживної вартості внаслідок удосконалення застосовуваних та створення нових засобів виробництва, упровадження принципово нових технологій.

Моральне старіння властиве передусім знаряддям праці та транспортним засобам. Воно завдає реальних економічних збитків підприємствам.

Ступінь морального зносу основних фондів можна визначити:

1) з огляду на зниження ринкових цін на нові машини і механізми:

$$K_{\text{мз1}} = \frac{B_{\text{н}} - B_{\text{в}}}{B_{\text{н}}}, \quad (3.12)$$

де $K_{\text{мз1}}$ – зношування першого роду;

$B_{\text{н}}$, $B_{\text{в}}$ – відповідно первісна та відновна вартість основних виробничих фондів, грн.;

2) у зв'язку з появою на ринку більш продуктивних зразків техніки:

$$K_{\text{мз2}} = (B_{\text{н.с.}} - B_{\text{н.н.}} * P_{\text{с}} * T_{\text{с}} / P_{\text{н}} * T_{\text{н}}) / B_{\text{н.с.}} * 100\%, \quad (2.13)$$

де $K_{\text{мз2}}$ – зношування другого роду;

$B_{\text{н.с.}}$, $B_{\text{н.н.}}$ – вартість (ціна) відповідно застосовуваних і нових основних фондів, грн;

$P_{\text{с}}$, $P_{\text{н}}$ – продуктивність відповідно застосовуваних та нових основних фондів;

$T_{\text{с}}$, $T_{\text{н}}$ – нормативний термін служби відповідно застосовуваних та нових основних фондів.

Покриття зношування основних виробничих фондів шляхом поступового переносу їх втраченої вартості на продукт, що виготовляється, являє собою амортизацію основних виробничих фондів. Включивши амортизацію ОВФ в собівартість продукції, будівельна організація накопичує в результаті реалізації продукції амортизаційні фонди на відшкодування фізичного та морального зношування основних фондів.

Норму амортизаційних відрахувань встановлюють, виходячи з середнього рівня зношування ОВФ. Рівень амортизаційних відрахувань може бути підвищений трьома способами: за рахунок скорочення термінів списання вартості ОВФ; завдяки зміні методів нарахування амортизації; шляхом продовження нарахування амортизаційного фонду після закінчення нормативних термінів служби ОВФ.

Річний розмір амортизаційних відрахувань (A_p) обчислюється:

$$A_p = A / T_{\text{н}}. \quad (3.14)$$

Річна норма амортизаційних відрахувань (H_a) обчислюється:

$$H_a = (\Phi_{\text{н}} - L) 100\% / \Phi_{\text{н}} * T_{\text{н}}. \quad (3.15)$$

У світовій практиці найбільш поширеними є такі методи нарахування амортизації:

1. Метод рівномірної амортизації. Амортизаційні відрахування розподіляються рівномірно протягом усього нормативного терміну використання основних фондів з урахуванням ліквідаційної вартості. Сума річної амортизації (A_p) буде однаковою впродовж усього нормативного терміну використання і визначається за формулою:

$$A_p = \Phi_0 * H_a / 100., \quad (3.16)$$

2. Метод суми чисел (кумулятивний). Припускається, що устаткування використовується інтенсивніше в перші чи останні роки

експлуатації. Суму річних відрахувань визначають у три етапи:

I. Обчислюють суму цілих значень років експлуатації

$$C=(T_n+1)*T_n/2. \quad (3.17)$$

II. Визначають дріб від ділення цілих чисел років експлуатації.

При цьому дріб від ділення цілого значення останнього року експлуатації ставлять на перше місце, передостаннього – на друге і т. д. Це робиться в разі потреби прискореного списання вартості основних фондів у початковий період. Якщо необхідно прискорити списання у завершений період експлуатації основних фондів, на перше місце ставиться дріб від ділення цілого значення першого року експлуатації, на друге – другого і т. д.

III. Відповідний дріб до кожного року множать на балансову вартість основних виробничих фондів, що визначає суму амортизацію за потрібний рік (ліквідаційна вартість при цьому не враховується).

3. Метод зменшеного залишку. Особливість методу полягає в тому, що амортизацію розраховують тільки виходячи з первісної вартості основних фондів і норму амортизації подвоюють. Суму амортизації нараховують за такою схемою:

I. Розраховують подвійну річну норму амортизації:

$$H_a=200\%/T_n. \quad (3.18)$$

II. Визначають суму амортизації за кожний рік. За перший рік її визначають множенням подвоєної норми амортизації на первісну вартість основних фондів, за другий і наступні роки – множенням подвоєної норми амортизації на вартість недоамортизованої частини (залишкову вартість) фондів.

3.3. Джерела формування основних виробничих фондів будівельних організацій

Підприємства усіх типів і форм власності формують кошти, які вкладають в основні засоби за рахунок таких джерел:

власні кошти:

- **статутний фонд** – це виділені підприємству чи залучені ним на засадах, визначених чинним законодавством, фінансові ресурси у вигляді коштів або вкладень у майно, матеріальні цінності, нематеріальні активи, цінні папери, що закріплені за підприємством на

правах власності;

- **дивіденди (акціонерний капітал)** – це та частина прибутку акціонерного товариства, котра виплачується власникам акцій згідно з розмірами вкладеного капіталу;

- **прибуток** як економічна категорія відображає остаточну грошову оцінку виробничої та фінансової діяльності і є найважливішим показником фінансових результатів підприємств, їх фінансового стану. У загальному вигляді прибуток є різницею між доходами від певної діяльності й витратами на її здійснення;

- **амортизаційний фонд** – це фонд грошових ресурсів, що утворюється за рахунок амортизаційних відрахувань і призначається для повного відновлення основних фондів;

позикові кошти

- **банківські довгострокові кредити** – це кредити, що надаються на фінансування капітальних вкладень з реконструкції, модернізації та розширення діючих основних фондів. Довгострокові кредити видаються на строк до трьох років;

- **фінансовий лізинг (оренда)** – господарська операція фізичної чи юридичної особи, котра передбачає відповідно до договору фінансового лізингу (оренди) передання орендарю майна, що підпадає під визначення основного фонду, придбаного чи виготовленого орендодавцем, а також усіх ризиків і винагород, пов'язаних з правом користування та володіння об'єктом лізингу;

- **кредиторська заборгованість** – це заборгованість підприємства іншим юридичним та фізичним особам, яка виникла в результаті здійснених раніше подій, оцінена в гривнях і щодо якої у підприємства існують зобов'язання її погашення в певний термін.

3.4. Шляхи підвищення ефективності використання основних виробничих фондів будівельних організацій

Розрізняють такі напрями підвищення ефективності використання основних виробничих фондів:

I. Екстенсивний, що знаходить своє вираження насамперед у збільшенні часу роботи основних виробничих фондів.

II. Інтенсивний, сутність якого полягає у підвищенні віддачі засобів праці на одиницю часу.

Основними шляхами підвищення ефективності використання основних активів підприємства є:

- поліпшення складу, структури і стану основних фондів підприємства;
- удосконалення планування, управління й організації праці та виробництва;
- зниження фондомісткості, підвищення фондовіддачі та продуктивності праці на підприємстві;
- поліпшення та розвиток систем матеріального та морального стимулювання праці та ін.

Однією з головних умов підвищення ефективності відтворювальних процесів є оптимальність термінів експлуатації основних фондів відповідно до їх первинного технологічного призначення. Скорочення термінів експлуатації основних фондів, з одного боку, уможливорює прискорення їх оновлення, зменшення їх морального старіння, зниження ремонтно-експлуатаційних витрат, а з іншого – обумовлює зростання собівартості продукції за рахунок амортизаційних сум, потребує більших за обсягом інвестиційних ресурсів для нарощування виробничих потужностей. Саме тому терміни експлуатації машин і устаткування мають бути оптимальними, тобто такими, що забезпечують найменші витрати суспільної праці на їх виготовлення і використання у виробничому процесі протягом усього періоду функціонування.

Розширити відтворення основних фондів можна за допомогою таких заходів:

- технічного переозброєння діючого підприємства;
- реконструкції виробництва;
- розширення виробничих потужностей підприємства;
- нового будівництва технологічно завершених виробничих потужностей та підрозділів підприємства.

3.5. Менеджмент організації ефективного використання оборотних коштів

Існують декілька визначень поняття «оборотні кошти», котрі можна звести до двох.

Оборотні кошти – це *засоби праці*, котрі використовуються в виробничому процесі та переносять свою вартість на готову продукцію протягом одного виробничого циклу чи декількох виробничих циклів, але не більше одного року, а також це *сукупність грошових коштів*, авансованих для створення та використання оборотних виробничих фондів і фондів обігу з метою забезпечення безперервного виробництва та реалізації продукції.

Перше визначення розкриває економічну сутність оборотних коштів, друге – фінансову.

Таким чином, з одного боку, оборотні кошти – це сукупність активів організації, матеріально-виробничі запаси в об'ємі та номенклатурі, що дозволяє забезпечити перший виробничий цикл, а, з другого – грошова оцінка цих активів, яка визначає частину капіталу, котрий повинен бути початково авансований у виробництво (друга частина забезпечує основні засоби).

У залежності від джерел формування оборотні кошти класифікують на власні та позикові.

У загальному випадку при формуванні уставного капіталу (визначенні розміру уставного капіталу) комерційна організація самостійно встановлює плановий розмір оборотних коштів; організація, заснована на державній або регіональній власності, при створенні наділяється статутним фондом, у склад якого входить норматив оборотних коштів. При цьому припускається, що оборотні кошти в частині постійних матеріально-виробничих запасів і витрат, які не знижуються, повинні забезпечуватися власними засобами, а обсяги відвантаженої готової продукції, потреба в грошових коштах і мінімальна дебіторська заборгованість – за рахунок позикових коштів.

Не дивлячись на те, що, як слідує з самої назви оборотних коштів, ця частина капіталу постійно поновлюється, по відношенню до авансованого капіталу оборотні кошти можуть бути прирівняні до основних засобів. Це зумовлено тим, що ніяку частину оборотного капіталу неможна вилучити з обороту й спрямувати на інші цілі без втрат для виробничого процесу.

Із сказаного можна зробити однозначний висновок про

необхідність розробки та проведення заходів з підвищення ефективності управління оборотними коштами. Мова йде в першу чергу про визначення оптимального розміру оборотних коштів і пошуку найбільш раціональних джерел їх придбання.

Раніше активно використовувалося поняття нормативу оборотних коштів. З початком ринкових реформ цей показник поступово став забуватися. Хоча, використання нормативу оборотних коштів представляється виправданим за будь-якого рівня та форми суспільних відносин і організаційно-правової форми будівельного підприємств.

Ефективність використання оборотних коштів на етапі їх планування може бути досягнута за рахунок підбору персоналу, здатного виконати необхідні розрахунки, і правильної постановки задачі. Як правило, менеджер самостійно не володіє необхідним обсягом знань і практичним досвідом для нормування оборотних коштів. При організації ж роботи з визначення нормативу слід враховувати необхідність залучення до проведення розрахунків і підготовки обґрунтувань не тільки спеціалістів планово-економічного відділу та бухгалтерії, але й інших служб, які більш детально розуміються в технології будівельного виробництва та потребах у матеріально-виробничих запасах на кожному етапі виробничого циклу.

Що ж стосується вибору найбільш раціональних джерел придбання оборотних коштів, то тут розглянемо їх можливі варіанти.

Внесення оборотних коштів як вкладу в уставний капітал (або придбання їх за рахунок грошових коштів, внесених як такий вклад). Зрозуміло, для діючих будівельних підприємств, які не припускають збільшення уставного капіталу, дане джерело недоступне.

Напрямок на збільшення нормативу оборотних коштів прибутку будівельного підприємства. Дане джерело може бути використане в тому випадку, коли припускається розширення обсягів виробництва. При цьому припускається, що діючі обсяги забезпечені оборотними коштами, придбаними при створенні (реорганізації) будівельного підприємства й в процесі його подальшої діяльності.

Залучення позикових коштів. Даний варіант може бути вигідний навіть при ставці відсотків за банківський кредит, який перевищує рентабельність будівельної продукції, так як на ефективність використання оборотних коштів впливають і інші фактори.

Для оцінки ефективності спланованих і проведених заходів слід періодично проводити розрахунки економічної ефективності використання оборотних коштів.

Економічний ефект від покращання використання оборотних коштів виражається через збільшення випуску продукції у випадку прискорення їх оборотності; в абсолютному чи відносному їх вивільненні.

Основні шляхи прискорення оборотності оборотних коштів:

- удосконалення матеріально-технічного постачання;
- зниження матеріалоемності продукції;
- фактори, котрі впливають на розмір складських запасів, – механізація навантажувально-розвантажувальних робіт або прискорення документообігу.

4. МЕНЕДЖМЕНТ ЦІНОУТВОРЕННЯ ПРОДУКЦІЇ НА БУДІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

4.1. Ціна як категорія ринкового господарювання

Ціна – фундаментальна економічна категорія, яка означає кількість грошей, за котру продавець згоден продати, а покупець готовий купити одиницю товару. Ціна певної кількості товару складає його вартість, тому правомірно говорити про ціну як грошову вартість одиниці товару.

Отже, ціни на будівельну продукцію, будівельно-монтажні роботи повинні перш за все, компенсувати витрати на їх виробництво, а також забезпечити будівельній організації одержання прибутку, в іншому разі зникають стимули і сенс його функціонування. На цьому принципі базується система ціноутворення в ринковій економіці.

Систему цін прийнято класифікувати згідно з визначеними ознаками:

За характером обороту:

- оптові, за якими підприємство реалізує вироблену продукцію іншим підприємствам та збутовим організаціям;
- закупівельні, за якими реалізується сільськогосподарська продукція виробниками державним та комерційним організаціям для наступної переробки;
- роздрібні, за якими товари реалізуються в роздрібній торговій сітці населенню.

На будівельну продукцію існує декілька різновидностей цін:

- кошторисна вартість – граничний розмір витрат на будівництво кожного конкретного об'єкта;
- прейскурантна ціна – середня кошторисна вартість одиниці кінцевої продукції типового будівельного об'єкта;
- договірна ціна встановлюється при підписанні договору між замовником та підрядчиком;
- ціни та тарифи на послуги населенню.

За рівнем вільності від впливу держави при їх встановленні:

- вільні, що складаються на ринку під впливом попиту та пропозиції. Держава може домагатися зміни цих цін тільки за допомогою впливу на кон'юнктуру ринку;

- регульовані, які складаються також під впливом попиту та пропозиції, але підлягають певному впливу з боку держави чи через безпосереднє обмеження їх росту або зниження, регламентацію рентабельності;

- фіксовані, які встановлюються державними органами на попередньо визначене коло товарів.

За способом фіксації:

- контрактні, які встановлюються за згодою обох сторін згідно контрактом;

- трансфертні, які застосовуються при реалізації продукції між філіями або в межах однієї асоціації;

- біржові, які використовуються під час продажу товарів безпосередньо через біржі.

За ступенем обґрунтованості:

- базисні, які застосовуються в якості початкової ціни на подібну продукцію. Вони являють собою фіксовані в угодах чи прейскурантах ціни товарів з певними якісними характеристиками;

- довідкові, які друкуються в каталогах, прейскурантах, журналах, газетах, довідниках, економічних оглядах. Вони використовуються спеціалістами в якості інформації для орієнтації при встановленні цін на аналогічну продукцію чи аналізі рівнів та співвідношень між цінами;

- прейскурантні, які є видом так званої довідкової ціни. Вони друкуються в прейскурантах фірм-виробників або про фактичні ціни угод.

За терміном дії:

- постійні, які не змінюють протягом строку поставки продукції за даним контрактом чи договором;

- текучі, за якими здійснюється поставка продукції в даний період часу. Вони можуть змінюватися на протязі виконання одного контракту і повністю залежать від кон'юнктури ринку;

- плінні, які встановлюються в торгових угодах на продукцію, яка зазвичай потребує тривалого терміну на виробництво. Вони враховують всі зміни у витратах виробництва, які відбуваються в період виготовлення виробів;

- сезонні, які діють протягом визначеного періоду часу;
- ступінчасті, які передбачають ряд послідовно зменшених цін за попередньо визначеною шкалою.

4.2. Система кошторисних норм і цін в будівництві

Систему ціноутворення в будівництві складають кошторисні нормативи, правила визначення вартості будівництва і складання інвесторської кошторисної документації.

Інвесторська кошторисна документація – це сукупність кошторисів, відомостей кошторисної вартості пускових комплексів, черг будівництва, зведень витрат, пояснювальних записок до них та відомостей ресурсів, складених на стадії розробки проектною документацією.

Завдання кошторисного нормування і ціноутворення в будівництві полягає у визначенні вартості будівництва на всіх стадіях інвестування; підвищенні ефективності капітальних вкладень, забезпеченні економії фінансових та інших ресурсів, впровадженні досягнень науки і техніки, передового вітчизняного і закордонного досвіду в будівельному виробництві, застосуванні нових матеріалів, виробів і конструкцій, організаційних заходів.

Сукупність нормативних документів поділяється на такі види (рис. 4. 1):

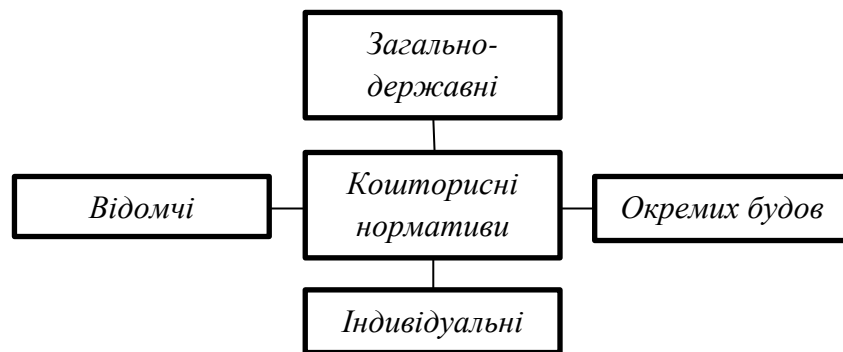


Рис. 4.1. Кошторисні нормативи

Загальнодержавні будівельні кошторисні нормативи обов'язкові для застосування всіма організаціями, установами і підприємствами незалежно від їх відомчої належності і форм власності

при визначенні вартості будов, будівництво яких здійснюється із залученням бюджетних коштів або коштів підприємств, установ і організацій державної власності.

Відомчі кошторисні нормативи розробляються в обґрунтованих випадках, коли за прийнятою для спеціалізованого будівництва і технологією робіт витрати трудових і матеріально-технічних ресурсів значно відрізняються від загальнодержавних. Ці нормативи обов'язкові для застосування в тій галузі, для якої вони розроблені. Відомчі нормативи не повинні суперечити загальнодержавним або дублювати їх.

Індивідуальні норми затверджуються і застосовуються тільки для об'єкта за певним проектом у випадку відсутності відповідних норм у чинних збірниках РЕКН.

Кошторисні нормативи поділяються на елементні й укрупнені.

До **елементних** кошторисних нормативів належать:

- ресурсні елементні кошторисні норми на будівельні роботи (РЕКН) (ДБН Д.2.2-99);
- ресурсні елементні кошторисні норми на монтаж устаткування (РЕКНМУ) (ДБН Д.2.3-99);
- ресурсні елементні кошторисні норми на ремонтно-будівельні роботи (РЕКНр) (ДБН Д.2.4-2000);
- ресурсні елементні кошторисні норми на реставраційно-відновлювальні роботи (РЕКНрв) (ДБН Д.2.5-2001);
- ресурсні елементні кошторисні норми на пусконаладжувальні роботи (РЕКНпн) (ДБН Д.2.6-2000);
- ресурсні кошторисні норми експлуатації будівельних машин і механізмів (РКНЕМ) (ДБН Д.2.7-2000).

До **укрупнених** кошторисних нормативів належать укрупнені ресурсні кошторисні норми (УРКН): на будівлі і споруди в цілому; на частини будівель і споруд, конструкції та види робіт; збірник районних кошторисних цін на природні матеріали, вироби та конструкції – (ЗРКЦ 4.04.-97); збірник єдиних середніх кошторисних цін на місцеві будівельні матеріали, вироби та конструкції (ЗЄКЦ-97).

Кошторисною нормою називається сукупність ресурсів

(трудовитрат, часу роботи будівельних машин і механізмів, витрат матеріалів, виробів і конструкцій), встановлена на прийнятий вимірник будівельних або монтажних робіт, а також конструкцій, виражена, як правило, у натуральних (фізичних) величинах або у відносній формі (у вигляді коефіцієнтів).

Система ціноутворення в будівництві базується на нормативно-розрахункових показниках і поточних цінах трудових та матеріально-технічних ресурсів. На підставі норм і поточних цін на трудові та матеріально-технічні ресурси визначаються *прямі витрати* у вартості будівництва.

Решта витрат кошторисної вартості визначається розрахунково:

- загальновиробничі витрати;
- кошти на зведення титульних тимчасових будинків і споруд або використання існуючих і щойно зведених будинків і споруд постійного типу;
- додаткові витрати при виконанні будівельно-монтажних робіт у зимовий період;
- інші витрати замовника і підрядних будівельно-монтажних організацій, пов'язаних із здійсненням будівництва;
- витрати на утримання служби замовника та на авторський нагляд;
- підготовка експлуатаційних кадрів;
- проектні та дослідницькі роботи;
- кошторисний прибуток тощо.

Кошторисні норми витрат будівельних матеріалів, виробів і конструкцій, наведені в РЕКН, РЕКНМУ, РЕКНр, РЕКНрв, і поточні ціни, одиничні розцінки є нормативною базою для визначення прямих витрат на матеріальні ресурси.

Кошторисні норми трудомісткості робіт, виконуваних робітниками-монтажниками, середні розряди робіт і поточна вартість людино-години відповідного розряду є нормативно-розрахунковою базою для визначення заробітної плати робітників-будівельників і монтажників.

4.3. Особливості ціноутворення в будівництві

На сучасному етапі капітальному будівництву необхідна якісна нова система цін, яка б сприяла інтенсифікації будівельного

виробництва, широкому використанню економічних методів управління, зміцненню господарського розрахунку, що дозволить прискорити соціально-економічний розвиток.

Будівельна продукція дуже різноманітна відносно її призначення, конструктивно-планових рішень, технології виробництва і тривалості створення, а також термінів служби. Зате такі особливості істотно впливають на ціноутворення та обґрунтоване визначення цін на будівельну продукцію.

У будівництві широко розвинені типізація, стандартизація та уніфікація об'ємно-планувальних та конструкторських рішень будинків та споруд на проміжну та кінцеву продукцію – це зумовлює застосування преїскурантних цін. Але існує локальна закріпленість будівель, споруд, зовнішніх інженерних мереж, це пов'язано із географічними, гідрогеологічними та місцевими умовами, що впливають на витрати при будівництві навіть однотипних об'єктів, – це є перша особливість ціноутворення.

Друга особливість ціноутворення на будівельну продукцію пов'язана з методом нормування планових нагромаджень. Їх норми встановлені в однаковому проценті до середньогалузевої собівартості будівельної продукції, а не до фондомісткості продукції, як прийнято у промисловості.

Ціну будівельної продукції для будівельних організацій можна визначити (Ц):

$$Ц = C_B * \left(1 + \frac{H_{п.н}}{100}\right), \quad (4.1)$$

де $H_{п.н}$ – норма планових нагромаджень (нормативний прибуток), %;

C_B – кошторисна собівартість будівельної продукції, грн.

Третя особливість стосується порядку формування та затвердження норм на будівельну продукцію. На підставі «Державних будівельних норм в Україні», визначається кошторисна вартість будинків та споруд затверджується відповідними органами замовників, яким це доручено.

На рівень кошторисної вартості впливають такі фактори: якість проектних рішень; використання прогресивних кошторисних нормативів, типових кошторисів і преїскурантів, кошторисних цін

матеріалами конструкції та інші вироби. Залежно від економічних особливостей витрат в загальній кошторисній вартості будови виділяють три їх основні групи відповідно до технологічної структури капітальних вкладень:

- будівельно-монтажні роботи по зведенню будинків, споруд;
- витрати на придбання технологічного устаткування, інструментів, виробничого інвентаря, які необхідні для наступної експлуатації збудованого об'єкта;
- інші капітальні витрати та роботи, що пов'язані з підготовкою і проведенням будівництва.

Кошторисна вартість будівельних робіт складається з прямих, накладних витрат і планових нагромаджень (нормативний прибуток).

До прямих витрат відносяться: кошторис на нова вартість будівельних матеріалів, конструкцій, основна заробітна плата робітників, витрати на експлуатацію будівельних машин.

Накладні витрати, не пов'язані безпосередньо з технологічним процесом, а призначені для його обслуговування, поділяються на чотири групи:

1. Адміністративно-господарські, основна та допоміжна заробітна плата керівників, спеціалістів, службовців, витрати на службові відрядження.

2. Витрати на обслуговування всіх працівників: внески на соціальне страхування, витрати на санітарно-побутове обслуговування, охорону праці, техніку безпеки, відрахування профспілкам на спортивну та культурно-масову роботу.

3. Витрати на організацію робіт на будівельних майданчиках: утримання виробничого інвентаря (поточний ремонт), амортизація і поточний ремонт устаткування комбінатів, лабораторій для випробування, витрати на науково-дослідну роботу.

4. Інші накладні витрати: відрахування до фонду преміювання за створення, освоєння та впровадження нової техніки, витрати на виконання важливих завдань, для надання одноразової допомоги.

За своїм впливом на рівень собівартості будівельних робіт умовно-постійні та умовно-змінні.

Планові нагромадження (нормативний прибуток) передбачається в кошторисах на будівництво об'єктів в % від суми прямих і накладних витрат.

Контрольні питання

1. Як розрахувати потребу в трудових ресурсах?
2. Що таке управління персоналом?
3. Що містить у собі процес управління персоналом?
4. Що таке фінансові ресурси й за якими видами вони класифікуються?
5. Що таке грошові потоки?
6. Які основні функції виконують фінансові структури будівельного підприємства?
7. Приблизний склад показників фінансового плану та фінансового календаря.
8. За якими показниками проводиться оцінка фінансового стану будівельного підприємства?
9. Які основні особливості структури основних засобів будівельних підприємств?
10. Що таке термін корисного використання і як він визначається?
11. Які основні напрямки оптимізації використання об'єктів основних засобів?
12. В якому випадку доцільніше брати основні засоби в оренду, а не придбати їх у власність?
13. Які способи нарахування амортизації існують у теперішній час?
14. Що таке оборотні кошти будівельного підприємства?
15. Чим обмежується вибір варіанту фінансування оборотних коштів?
16. Назвіть основні показники ефективності використання оборотних коштів.
17. Які основні методи визначення реалізаційних цін?
18. В якому випадку рекомендується використовувати витратний метод?
19. Для чого менеджер може використовувати метод наступної

реалізації?

20. Назвіть два основних фактори, котрі слід враховувати при формуванні конкретних цін реалізації?

Тести

1. Що є підставою для визначення чисельності працюючих:

- а) потреба ринку в продукції,
- б) потужність встановленого обладнання,
- в) чисельність працюючих у минулому періоді.

2. Найбільш розповсюдженим типом управління в будівельному виробництві є:

- а) лінійний,
- б) функціональний,
- в) лінійно-функціональний.

3. Чисельність обслуговуючого персоналу розраховується:

- а) виходячи з чисельності основних робочих,
- б) за нормами обслуговування,
- в) за штатними розкладами, затвердженими вище стоячою організацією.

4. При дисконтуванні доходів їх розрахункова величина:

- а) зменшується,
- б) збільшується,
- в) залишається такою ж.

5. При дисконтуванні доходів їх абсолютна величина:

- а) зменшується,
- б) збільшується,
- в) залишається такою ж.

6. Платіжний календар складається на:

- а) місяць,
- б) квартал,
- в) рік.

7. При якому способі нарахування амортизації об'єкти основних засобів перенесуть свою вартість на будівельну продукцію найшвидше:

- а) лінійному,
- б) залишкової вартості,
- в) пропорційно сумі років терміну корисного використання.

8. При збільшенні вартості об'єктів основних засобів їх рентабельність:

- а) збільшується,
- б) зменшується,
- в) залишається незмінною.

9. При збільшенні фондоємності фондоддача:

- а) збільшується,
- б) зменшується,
- в) залишається незмінною.

10. Від якого показника в більшій мірі залежить обсяг оборотних коштів:

- а) кількості оборотів у періоді,
- б) тривалості одного обороту,
- в) від обох факторів у однаковій мірі.

11. Чим визначається рівень ринкових цін (за умови, що вони не регулюються державою) для цілей оподаткування?:

- а) співвідношення попиту та пропозиції,
- б) платоспроможним попитом населення,
- в) рівнем цін на аналогічну продукцію в регіоні,
- г) угодою між продавцем і покупцем.

12. Який основний спосіб розрахунку відпускної ціни використовується при плануванні діяльності будівельних підприємств:

- а) витратний метод,
- б) метод наступної реалізації,
- в) метод оцінки за ідентичними угодами.

Список рекомендованої літератури

1. Андрушків Б.М., Кузьмин О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – Тернопіль: Лілея, 2017. – 292 с.
2. Аникин Б. Высший менеджмент для руководителя: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2000. – 136 с.
3. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2019. – 816 с.
4. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. посібник. – К.: Знання-

- Прес, 2012. – 239 с.: іл.
5. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень [текст]: Навчальний посібник / В.А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 420 с.
 6. Гаєва О.В., Ковальська Н.І., Лозинська Л.О. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.
 7. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2010. – 511 с.
 8. Гірняк О.М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – К.: Магнолія плюс, Львів: «Новий світ – 2000», 2003. – 336 с.
 9. Гончаров В.И. Менеджмент: учебное пособие / В.И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2010. – 635 с.
 10. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БаК, 2011. – 624 с.
 11. Дафт Р.Л. Менеджмент: учебник / Р.Л. Дафт. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 864 с.
 12. Дикань Н.В. Менеджмент / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 364 с.
 13. Друкер П. Эффективное управление [текст] / П. Друкер. – М.: ФАИР-пресс, 2008. – 213 с.
 14. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2010. – 176 с.
 15. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой: Учебник. – М.: Изд-во УДН, 2017. – 212 с.
 16. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту та управлінської діяльності: Підручник. – К.: Вища школа, 2014. – С. 53-61, 100-106.
 17. Завадський Й.С. Менеджмент. Підр. – К.: УФІМБ, 2000. – Т. 1 – 543 с.
 18. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник/ Г.Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.

19. Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент. – К.: ЦУЛ, 2002. – 496 с.
20. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – 2-е вид., випр. та допов. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
21. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – 3-е вид., допов. і перероб. – Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
22. Литвин В. М. Україна: досвід та проблеми державотворення 90-ті роки ХХ ст. – К.: Наук. думка, 2001. – 558 с.
23. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. – К.: Атіка, 2007. – 564 с.
24. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
25. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання). Навчальний посібник // Укл.: Белінський П.І., Комарницький І.Ф., Кравець В.І. – Чернівці: Рута, 2004. – 220 с.
26. Менеджмент для магистров: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.А. Епифанова, д.э.н., проф. С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2013. – 762 с.
27. Менеджмент: Навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.С. Степасюк, О.В. Новак [та ін.] / За ред. С.І. Михайлова. – 3-тє вид. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 536 с.
28. Менеджмент. Навч. посібник. / за ред. С.І. Михайлова. – Вінниця: НОВА КНИГА, 2006. – 416 с.
29. Менеджмент организации: Учебное пособие / Румянцева З.П. и др. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 347 с.
30. Мескон М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2008. – 672 с.
31. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник / Т.Л. Мостенська, В.О. Новак, М.Г. Луцький, О.В. Ільєнко. – 2-ге видання. – К.:

- Кондор, 2012. – 758 с.
32. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов / Под ред. А.А. Радугина. – М.: Издательство «Центр», 2017. – 512 с.
 33. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій. – К.: «Кондор», 2013. – 218 с.
 34. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2012. – 664 с.
 35. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Підручник. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – 486 с.
 36. Робинс С.П., Коултер М. Менеджмент, 6-е издание: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 880 с.: ил.
 37. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основы менеджменту / Пер. з англ. А. Олійник та ін. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2012. – 671 с.
 38. Ру Д., Сульс Д. Управління / Пер. з франц. – К.: Основи, 2015. – 442 с.
 39. Рудінська О.В. Менеджмент: навч. посіб. / О.В. Рудінська, С.Л. Яроміч, І.О. Молоткова. – Ніка-Центр, 2002. – 320 с.
 40. Рульев В.А. Менеджмент: навчальний посібник / В.А. Рульев, С.О. Гуткевич. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.
 41. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Экономика, 2011.
 42. Скібіцька Л.І. Менеджмент [Текст]: навчальний посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький: Мін-во освіти і науки України. – К.: ЦУЛ, 2007. – 416 с.
 43. Стадник В.В. Менеджмент [Текст]: підручник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. – 2-ге вид., випр., допов. – К.: Академвидав, 2010. – 472 с.
 44. Тесты и методика деловых игр для менеджера: Сб. / М.Б. Боровский, И.А. Грабская. – К.: МАУП, 2004.
 45. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту [Текст]: навчальний посібник / М.В. Туленков. – К.: Каравела, 2012. – 304 с.
 46. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон,

- Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 2012. – 352 с.
47. Учебное пособие по дисциплине «Менеджмент в строительстве» (для студентов 4, 5 курсов дневной и заочной форм обучения специальностей 6.050200, 7.050201, 8.050201 – «Менеджмент организаций», 7.092101, 8.092101 – «Промышленное и гражданское строительство», 7.092103, 8.092103 – «Городское строительство и хозяйство») / Авт.: Юдин А.И., Россохин С.А. – Харьков: ХНАГХ, 2008. – 178 с.
 48. Фалмер Р. Энциклопедия современного управления (в пяти томах). Т. 1. Основы управления. Планирование как функция управления. – М.: ВИПКэнерго, 2012. – 273 с.
 49. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 2015. – 351 с.
 50. Хміль Ф.І. Основы менеджменту [Текст]: підручник / Ф.І. Хміль. – 2-е вид., випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.
 51. Шегда А.В. Основы менеджмента [текст]: учеб. пособие / А.В. Шегда. – К.: О-во «Знання», КОО, 2013. – 514 с.
 52. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2006. — 439 с.
 53. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. / При участии У. Новака; Общ. ред. и вступ. ст. С.Ю. Медведева. – М.: Прогресс, 2011. – 384 с.

Навчально-методичне видання

МЕНЕДЖМЕНТ У БУДІВНИЦТВІ

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Менеджмент у будівництві» для студентів спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія» (спеціалізація «Будівництво») для всіх форм навчання

Електронне видання

Укладач – к.е.н., ст. викл. Хачатурян О.С.

© ЦНТУ, Кропивницький, пр. Університетський, 8

© Хачатурян О.С.