

Таким чином, існування єдиної бізнес-логіки в компанії, якнайповніше взаєморозуміння маркетолога і фінансиста, відкритість керівництва до нових віянь маркетингової культури – важливі передумови досягнення бажаного результату.

Отже, маркетингом на сучасному українському підприємстві, тим більше у складі інвестиційно-фінансових груп, повинні займатись усі – кожний працівник, незалежно від відділу, в якому він працює, і посади, яку займає. Маркетингова стратегія має бути зрозуміла на кожному рівні, адже від якісного маркетингового планування залежить фінансова стабільність, ріст і прибутковість будь-якої компанії, незалежно від специфіки галузі діяльності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З огляду на зростаючу динаміку вітчизняного інвестиційного середовища та серйозні перспективи функціонування у цій сфері інвестиційно-фінансових груп обґрунтовано доцільність комплексного впровадження учасниками ІФГ принципів маркетингу у повсякденну діяльність як чинника підвищення їх загальної ефективності. Крім того, увагу акцентовано на необхідності послідовного маркетингового підходу з метою зміцнення та забезпечення конкурентних переваг, формування загальної маркетингової стратегії розвитку підприємств – учасників ІФГ. Справді, за умови раціональної організації маркетингу на підприємстві, особливо суб'єктами небанківської фінансової сфери, можливим стає істотне покращання економічного ефекту.

Зважаючи на те, що ця тематика лише останнім часом викликала зацікавленість з боку українських науковців та вчених, перспективи подальших досліджень у цьому напрямку є значними, а формування відповідної теоретичної бази та методичного інструментарію маркетингових досліджень у діяльності суб'єктів інвестиційного середовища є просто необхідними.

1. Мендрул О.Г., Павленко І.А. *Фондовий ринок: операції з цінними паперами: Навч. посібник. 2-ге вид., допов. та перероб.* – К., 2000. 2. Коваленко В. *Інвестиції – пора очікувань // Фінансовий директор.* – 2005. – № 8. 3. Пересада А.А., Коваленко Ю.М., Онікієнко С.В. *Інвестиційний аналіз: Підручник.* – К., 2003. 4. Захарін С.В. *Регулювання розвитку інвестиційного ринку // Фінанси України.* – 2005. – № 7. 5. Блага Н.В. *Інформаційна прозорість фондового ринку України // Фінанси України.* – 2005. – № 3. 6. Артюхов М. *Маркетинговий бюджет // Фінансовий директор.* – 2005. – № 3.

УДК 338.26.015:339.138:332.83

Р.В. Фещур, Ю.С. Колодій

Національний університет “Львівська політехніка”

## **ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ПЛАНУ МАРКЕТИНГУ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

© Фещур Р.В., Колодій Ю.С., 2006

Описано підходи до формування собівартості проекту на об'єкти житлового будівництва, а саме: показано класифікацію витрат проектної організації, групуванні витрат на проектні роботи за статтями калькуляції; розкрито регулятивну роль Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України (Мінбуду України); показано основні та часткові функції апарату управління Мінбуду.

In the article shown ways to form a cost of project on objects of civil constructions, were shown classification of expenses of project organization, grouping of costs on project work on cost accounting. and were shown regular role of ministry of construction, architecture and communal economy of Ukraine (Minbud). Were shown main and partial functions of management personnel of Minbud.

**Постановка проблеми.** Формулюючи план маркетингу, будівельна організація прагне мінімізувати витрати, щоб залучити найбільшу кількість споживачів своєї продукції за рахунок

конкурентних переваг цінової політики організації. Для цього, з одного боку, потрібно використовувати стандартну схему калькулювання витрат в будівельній галузі, щоб орієнтуватися на витрати фірм конкурентів, а з іншого, – дотримуватись рекомендацій Мінбуду України, адже ця структура видає ліцензії на будівництво.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Рекомендації з формування собівартості опубліковані Мінбудом України. Процес індикативного планування був досліджений в працях Фешура Р.В., Мельник О.Г. Робота Авер'янова В.Б. “Державне управління в Україні” є вагомим внеском у дослідження індикативного планування, в ній описано систему індикативного управління на мікрорівні, розкрито суть державного регулювання ринкової економіки. У праці Мельник О.Г. “Сутність і значення бюджетування на підприємствах” описано сутність бюджетування як основного елемента індикативного планування.

**Формулювання цілей статті.** Розкрити зміст рекомендацій щодо обчислення собівартості проектних робіт під час формування плану маркетингу будівельної організації та показати регулятивну роль Міністерства будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України.

**Виклад основного матеріалу.** В Україні, починаючи з 2003 року, почали зростати обсяги будівництва житла. З'явилась тенденція до зростання обсягу підрядних робіт, виконаних власними силами будівельних підприємств (рис. 1). Середній темп зміни обсягів підрядних робіт за 2000–2004 роки становив 112,4 % (або 12,4 % щорічного приросту обсягів робіт).



Джерело: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Роки	2000	2001	2002	2003	2004
Обсяг підрядних робіт, виконаних власними силами будівельних підприємств (у фактичних цінах, млн. грн.)	8429	10122	7063	9150	13434
Ланцюгові темпи зміни, %	–	120,1	69,8	129,5	146,8

Рис. 1. Обсяг підрядних робіт, виконаних власними силами будівельних підприємств

Введення в експлуатацію житла характеризується певною мінливістю, однак попри спад у 2002 році, загалом можна відзначити тенденцію до зростання обсягів житлового будівництва і введення в експлуатацію житла (рис. 2).



Джерело: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Роки	2000	2001	2002	2003	2004
Введення в експлуатацію житла тис. кв. м загальної площі	5558,1	5822,3	3324,9	3305,3	4281
Ланцюгові темпи зміни, %	—	104,8	57,1	99,4	129,5

Рис. 2. Введення в експлуатацію житла

В останні роки введення в експлуатацію житла помітно збільшується, а це свідчить про зростання інвестицій, а також зростання конкуренції на ринку житлового будівництва. При позиціонуванні своєї організації, а також формуванні цінової політики, яка забезпечує обґрунтованість економічних орієнтирів підприємства, будівельна компанія повинна спиратись на систему планування витрат будівництва.

Відомо, що будівництво житлового будинку здійснюється за проектом, який розробляє проектна організація. Проектна організація може бути як в субпідрядних відносинах з будівельною організацією, так і структурною частиною генпідрядника.

Основою встановлення вартості проекту є “Методичні рекомендації з формування собівартості проектних робіт з урахуванням вимог положень (стандартів) бухгалтерського обліку”, затвержені наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України [7]. Вони встановлюють засади формування собівартості проектно-вишукувальних робіт і поширюються на усі проектно-пошукувальні організації та їх відособлені структурні підрозділи (незалежно від форм власності), які виконують проектні та вишукувальні роботи для нового будівництва, розширення, реконструкції та технічного переоснащення підприємств, будівель і споруд, ремонту житла, об’єктів соціальної сфери і комунального призначення та благоустрою, а також реставрації пам’яток архітектури і містобудування.

Міністерство будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України і спеціально уповноваженим органом з питань будівництва, містобудування та архітектури, у межах своїх повноважень організовує виконання актів законодавства, здійснює систематичний контроль за їх реалізацією.

Мінбуд України узагальнює практику застосування законодавства з питань, що належать до його компетенції, розробляє пропозиції щодо вдосконалення цього законодавства та вносить їх у встановленому порядку на розгляд Президентів України і Кабінету Міністрів України.

Основними завданнями Мінбуду України є:

- ✓ участь у формуванні та забезпечення реалізації державної житлової політики, державної науково-технічної, економічної політики у сферах будівництва, промисловості будівельних матеріалів, архітектури і містобудування;

- ✓ здійснення управління, міжгалузевої координації та функціонального регулювання у зазначених сферах;
- ✓ збереження традиційного характеру середовища, історичних ареалів населених місць, пам'яток архітектури і містобудування;
- ✓ організація робіт зі стандартизації та технічного регулювання у сферах будівництва, промисловості будівельних матеріалів і містобудування;
- ✓ проведення структурної та економічної реформи у сферах будівництва та промисловості будівельних матеріалів, реалізація політики ціноутворення у будівництві.

Основні та часткові функції апарату управління Мінбуду України показано в табл. 1.

Таблиця 1

### Функції апарату управління Мінбуду України

Функції	Часткові функції
Планування	Планування діяльності об'єктів державної власності, підготовка рішень щодо зміни форм власності підвідомчими організаціями
Організування	Організування та виконання заходів щодо наповнення бюджету Організування роботи Міжвідомчої комісії з питань ціноутворення в будівництві Організування та координування робіт із стандартизації та нормування у будівництві, промисловості будівельних матеріалів Формування нормативно-правового забезпечення містобудівної та архітектурної діяльності
Контролювання	Координація роботи Управління економіки та стратегії розвитку будівельного комплексу, Управління цінової політики, експертизи та контролю вартості у будівництві

Джерело: Мінбуд України, <http://build.gov.ua/>

Собівартість проектних робіт – це виробничі витрати проектної організації, безпосередньо пов'язані з виконанням на замовлення будівельних організацій на свій ризик і власними силами проектних робіт, дохід від яких був визнаний у звітному періоді.

Собівартість проектних робіт може бути:

- плановою, яка визначається з використанням системи економічно обґрунтованих норм і нормативів, а також економічних розрахунків, що відображають підвищення організаційно-технічного рівня проектування внаслідок впровадження ефективних проектних рішень, прогресивної технології, матеріалів, конструкцій та устаткування, передових методів організації виробництва, що відповідають новітнім досягненням науки і техніки, а також сучасним вимогам до якісного рівня архітектури та містобудування й інших техніко-економічних чинників;

- фактичною, яка включає витрати на виконання проектних робіт відповідно до Положень (стандартів) бухгалтерського обліку та Методичних рекомендацій.

Об'єктом обліку витрат можуть бути: повністю завершені проектно-вишукувальні роботи, розробка (тема) загалом, об'єкти проектування, окремі етапи, завдання тощо.

Собівартість проектних робіт проектної організації, що має статус юридичної особи і у своєму складі має відособлені структурні підрозділи, складається з витрат відособлених структурних підрозділів та виробничих витрат на проектні роботи, які безпосередньо виконуються центральним підрозділом цієї організації. Собівартість проектних робіт відособленого структурного підрозділу проектної організації складається з виробничих витрат цього підрозділу.

Собівартість проектних робіт проектної організації, яка має статус юридичної особи, але не має у своєму складі відособлених структурних підрозділів і виконує проектні роботи безпосередньо, складається з виробничих витрат цієї організації. Види витрат згруповані за ознаками класифікації (табл. 2).

## Класифікація витрат проектної організації\*

Ознаки класифікації	Види витрат проектної організації
За видами діяльності	<p>Витрати звичайної діяльності, своєю чергою, поділяють на витрати операційної, фінансової та інвестиційної діяльності</p> <p>Витрати операційної діяльності містять у собі витрати основної діяльності та інших видів діяльності проектної організації</p> <p>Витрати основної діяльності – це витрати, пов'язані з виконанням або реалізацією проектних робіт</p> <p>Витрати надзвичайної діяльності – це невідшкодовані втрати від надзвичайних подій: стихійного лиха, пожеж, техногенних аварій тощо, включаючи витрати на запобігання виникненню втрат від надзвичайних подій</p>
За місцем виконання робіт	Витрати відділу, сектору, лабораторії, тимчасового творчого колективу, експедиції, партії, дільниці, служби або іншого адміністративно-відособленого структурного підрозділу тощо
За видами витрат	<p>Класифікація здійснюється за економічними елементами та статтями калькулювання</p> <p>До елементів витрат належить сукупність однорідних за своїм економічним змістом витрат, а до статей калькулювання витрат – один або декілька елементів.</p>
Залежно від вибраного об'єкта обліку витрат	Витрати за розробками, темами, об'єктами проектування, етапами, завданнями тощо, затвердженими у встановленому порядку, укладеними договорами на розроблення та виконання проектних робіт
За способами включення у собівартість проектних робіт	<p>Прямі – це витрати, які безпосередньо пов'язані з виконанням проектних робіт і включаються у виробничу собівартість проектних робіт відповідних об'єктів обліку за прямою ознакою, зокрема: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; інші прямі витрати</p> <p>Непрямі (надалі – загальновиробничі витрати) – це витрати, що пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва, організацією виконання проектних робіт, та інші витрати, які не можуть бути віднесені економічно доцільним шляхом безпосередньо до конкретного об'єкта витрат</p>
Залежно від зміни обсягів виконаних проектних робіт	<p>Змінні витрати – це витрати, величина яких зростає під час збільшення обсягів виконаних проектних робіт і зменшується під час їх зменшення. До цих витрат відносяться: витрати на матеріали, на оплату праці робітників, відрахування на соціальні заходи тощо</p> <p>Постійні витрати – це витрати, величина яких залишається незмінною при зміні обсягу виконаних проектних робіт</p>
За ознакою відношення до собівартості робіт	<p>Виробничі витрати – це витрати проектної організації, пов'язані з виконанням проектно-вишукувальних робіт. Виробничі витрати утворюють виробничу собівартість проектних робіт і є її складовою</p> <p>Витрати періоду – це витрати, які не включаються у виробничу собівартість і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені</p>
За календарними періодами	Періоди, протягом яких витрати включаються у собівартість проектних робіт: місяць, квартал, рік, операційний цикл
За джерелами фінансування	Проектні роботи поділяються на роботи, що виконуються за рахунок коштів: замовника, власних коштів організації, за рахунок кредитів, за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів

\* Складено на підставі [7].

Зупинимось детальніше на групуванні витрат на проектні роботи за статтями калькуляції.

Витрати, пов'язані з основною діяльністю проектної організації, групуються за статтями калькулювання цих витрат [7].

Перелік і склад статей калькулювання прямих та загальновиробничих витрат, що рекомендуються для використання в проектних організаціях, наведено нижче. Проектна організація має право уточнювати вказаний перелік і склад статей калькулювання витрат.

Склад статей калькулювання прямих витрат наведено у пунктах 1–8, а склад статті калькулювання “Загальновиробничі витрати” – у пункті 9. Зокрема:

1. До статті “Прямі витрати на оплату праці” включається основна та додаткова заробітна плата виробничого персоналу: керівників відділів, лабораторій, секторів і груп, головних, провідних співробітників, архітекторів, економістів, інженерів, конструкторів, геологів, геодезистів, технологів, креслярів, копіювальників, лаборантів, робітників, керівного персоналу у разі включення його до складу творчих колективів та інших працівників, включаючи нештатних, безпосередньо зайнятих виконанням проектних робіт – розробок (тем) загалом, окремих об’єктів проектування або їх етапів, завдань тощо, обчислена за посадовими окладами, відрядними розцінками, тарифними ставками згідно з формами і системами оплати праці, що застосовуються у проектній організації, включаючи будь-які види грошових і матеріальних виплат, які належать до елемента “Витрати на оплату праці”.

2. До статті “Відрахування на соціальні заходи” включаються витрати на відрахування встановленими законодавством нормами від заробітної плати персоналу.

3. До статті “Прямі матеріальні витрати” включається: вартість сировини, основних та допоміжних матеріалів, інструментів, пристроїв та інших засобів і предметів праці, які придбані у сторонніх організацій та витрачених на проведення проектних робіт за прямим призначенням згідно з нормами їх витрачання, а також витрачені придбані комплектуючі вироби і напівфабрикати, що підлягають монтажу, моделюванню, макетуванню або виготовленню та додатковій обробці у цій організації; вартість витрат на придбання для виробничих цілей у сторонніх підприємств, установ і організацій будь-якого палива, що витрачається з технологічною метою на проведення робіт (послуг).

4. До статті “Службові відрядження” включаються витрати на відрядження штатних працівників виробничого персоналу і працівників, які працюють за договорами цивільно-правового характеру тощо, відрядження яких безпосередньо пов’язані з виконанням робіт на конкретних об’єктах.

5. До статті “Спецпридбання для виконання проектних робіт” включаються витрати на придбання:

топографічних зйомок територій, за визначеним замовником масштабом та електронних карт територій;

спецобладнання, що не відноситься до основних засобів, пристроїв, інструментів, приладів, стендів, апаратів, механізмів, необхідного для виготовлення макетів, зразків, проведення експериментальних робіт, включаючи витрати на їх проектування, виготовлення, транспортування, монтаж та встановлення.

6. До статті “Витрати на роботи, які виконують сторонні підприємства, установи і організації” включаються:

6.1. Витрати на проведення проектних робіт (послуг), що не можуть бути виконані штатними працівниками або наявним обладнанням організації, а виконуються на договірній основі іншими підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності.

6.2. Витрати на оплату експертиз, консультацій, технічної допомоги, яка надається головними проектними та вишукувальними організаціями.

6.3. Витрати на виконання проектних робіт позаштатними працівниками, якщо вони не можуть бути виконані штатними працівниками.

7. До статті “Витрати на зовнішній та внутрішній транспорт під час виконання вишукувальних робіт” включаються витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об’єкта обліку, зокрема:

- витрати з переїзду персоналу вишукувальних експедицій і партій, з перевезення вишукувального устаткування, спорядження, інструментів та матеріалів у межах району виконуючих вишукувальних робіт;

- витрати на оренду та утримання транспортних засобів, що застосовуються під час виконання вишукувальних робіт.

8. До статті “Інші прямі витрати” включаються усі інші виробничі витрати, які не увійшли у попередні статті і можуть бути віднесені безпосередньо на собівартість проектних або вишукувальних робіт за прямими ознаками, зокрема:

- плата за оренду земельних і майнових паїв;
- амортизація основних засобів, які використовуються під час виконання робіт щодо вишукування або проектування конкретного об’єкта;
- зношення бурового та ударного інструменту, бурильних труб, муфт, замкових з’єднань, допоміжного інструменту та інвентаря, що застосовується під час виконання вишукувальних робіт.

9. До статті “Загальновиробничі витрати” належать витрати, пов’язані з управлінням, організацією та обслуговуванням виробництва під час виконання проектних робіт.

Розглянемо особливості формування собівартості проектних робіт.

Собівартість реалізованих проектних робіт складається з виробничої собівартості проектних робіт, які були реалізовані протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат (рис. 3).

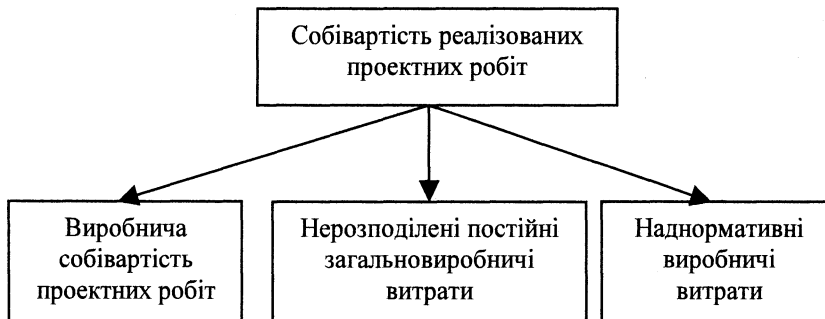


Рис. 3. Собівартість реалізованих проектних робіт

До виробничої собівартості проектних робіт включаються: прямі витрати на оплату праці; прямі матеріальні витрати; інші прямі витрати; змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати.

Прямі витрати включаються у виробничу собівартість відповідних об’єктів обліку за прямою ознакою на підставі первинних документів (нарядів на заробітну плату, лімітних карт, розрахунків тощо).

Загальновиробничі витрати поділяються на постійні та змінні.

Змінні загальновиробничі витрати розподіляються між об’єктами обліку витрат з урахуванням бази розподілу, яка обирається організацією самостійно. Розподіл цих витрат може здійснюватися (враховуючи фактичну потужність звітного періоду) пропорційно до суми всіх прямих витрат; до обсягу доходу (виконаних робіт); до суми витрат на оплату праці; до відпрацьованого часу (машинами, оргтехнікою тощо).

Постійні загальновиробничі витрати розподіляються між об’єктами обліку витрат з використанням бази розподілу та з урахуванням планової потужності діяльності організації. До нерозподілених постійних загальновиробничих витрат відноситься залишок витрат, який утворюється як різниця між величиною постійних загальновиробничих витрат за плановою потужністю проектної організації та величиною розподілених постійних загальновиробничих витрат за фактичною потужністю проектної організації. Нерозподілені постійні загальновиробничі витрати включаються до складу собівартості реалізованих проектних робіт (послуг) в періоді їх виникнення. До наднормативних виробничих витрат відносяться витрати на матеріальні ресурси, обсяг яких розраховується за нормами, які збільшено, як виняток, за діючі в проектній організації виробничі норми.

До складу собівартості реалізованих проектних робіт не включаються адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати.

Розглянемо структуру інвестицій в основний капітал (табл. 3), в якій виділимо витрати, до яких і включають собівартість реалізованих проектних робіт.

## Структура інвестицій в основний капітал

Роки	Інвестиції в основний капітал, %	Зокрема:		
		будівельно-монтажні роботи, %	устаткування, інструмент, інвентар, %	інші капітальні роботи і витрати, %
1990	100	43,9	41,1	15,0
1995	100	68,5	24,0	7,5
1997	100	51,4	42,3	6,3
1998	100	47,8	47,6	4,6
1999	100	45,1	51,5	3,4
2000	100	36,9	56,6	6,5
2001	100	37,7	56,8	5,5
2002	100	33,8	62,2	4,0

Джерело: Держкомстат України, <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Собівартість реалізованих проектних робіт та інші капітальні роботи мають тенденцію до зниження, проте з початку 2000 року спостерігається тенденція до їх часткового зростання.

Динаміка частки інших капітальних робіт і витрат в структурі інвестицій в основний капітал відображена на рис. 4.



Рис. 4. Динаміка інших капітальних робіт і витрат у структурі інвестицій в основний капітал

Зупинимось на особливостях планування собівартості проектних робіт. Розрахунок планових витрат, які включаються до складу собівартості проектних робіт, здійснюється проектною організацією з метою формування ціни тендерної пропозиції на виконання проектних робіт, щодо яких проводяться торги (тендери); формування перспективних, річних (поточних) і квартальних планів (програми робіт) на основі укладених підрядних контрактів; для прогнозування потреби в обігових коштах; планування прибутку тощо.

Порядок і методи планування собівартості проектних робіт встановлюються проектною організацією самостійно, враховуючи умови виробничої діяльності, та згідно з Методичними рекомендаціями.

Метою планування собівартості проектних робіт є: економічно обґрунтоване визначення витрат на виконання проектних робіт; організування внутрішньогосподарського розрахунку та



управлінського обліку у відособлених структурних підрозділах проектної організації; визначення реальної ціни, за якою проектна організація спроможна виконати проектні роботи, щодо яких проводяться торги (тендери).

Планування витрат на проведення проектних робіт здійснюється на основі розрахунків, результати яких відображаються в калькуляції собівартості об'єкта планування (обліку), в тому числі собівартості робіт, які підлягають виконанню у поточному році.

З метою визначення суми витрат за статтями калькулювання загалом по організації може розроблятися “Зведена калькуляція собівартості проектних робіт” (табл. 4). Показники плану собівартості проектних робіт доводяться до підрозділів організації, які беруть участь у їх виконанні.

Після розрахунку обсягів проектних робіт кожного об'єкта проектування їх зводять в таблицю.

Таблиця 4

Зведена калькуляція собівартості проектних робіт

№ з/п	Калькуляційні статті витрат	1	2	...	m	Усього на поточний рік (тис. грн.)
1	Витрати на оплату праці	$V_{11}$	$V_{12}$		$V_{1m}$	$\sum_{j=1}^m V_{1j}$
2	Відрахування на соціальні заходи	$V_{21}$	$V_{22}$		$V_{2m}$	$\sum_{j=1}^m V_{2j}$
3	Матеріали	...	...	...	...	...
4	Витрати на службові відрядження	...	...	...	...	...
5	Спецпридбання для проектних робіт	...	...	...	...	...
6	Витрати на роботи, які виконують сторонні підприємства, установи і організації	...	...	...	...	...
7	Інші прямі витрати	...	...	...	...	...
8	Загальновиробничі витрати, в тому числі	...	...	...	...	...
	змінні загальновиробничі витрати	...	...	...	...	...
	постійні розподілені загально-виробничі витрати	...	...	...	...	...
9	Виробнича собівартість	...	...	...	...	...
10	Нерозподілені постійні загальновиробничі витрати	...	...	...	...	...
11	Понаднормативні витрати	$V_{11,1}$	$V_{11,2}$		$V_{11,m}$	$\sum_{j=1}^m V_{11,j}$
12	Собівартість реалізованих проектних робіт (п.9+п.10+п.11)	$\sum_{i=1}^{11} V_{i1}$	$\sum_{i=1}^{11} V_{i2}$		$\sum_{i=1}^{11} V_{im}$	$\sum_{i=1}^{11} \sum_{j=1}^m V_{i,j}$

У табл. 4 прийняті такі позначення:  $i$  – індекс калькуляційної статті витрат  $i \in \overline{1,11}$ ;  $j$  – індекс виду  $j \in \overline{1,m}$  проектних робіт;  $V_{ij}$  – витрати на здійснення проектних робіт  $j$ -го виду.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Під час планування витрат на виконання робіт потрібно враховувати дію зовнішніх чинників, які позначаються на економічних. Інфляція спотворює розмір витрат, тому слід її враховувати через коригуючий коефіцієнт на зразок “майбутньої вартості грошей (FV)”.  $FV = PV \cdot (1+r)^t$ , де PV – теперішня вартість грошей;  $r$  – процентна ставка;  $t$  – період, роки. Також, крім заданого коефіцієнта інфляції, потрібно враховувати

ще коефіцієнт, який характеризує чинник невизначеності. Врахувавши чинник невизначеності щодо періоду і вартості витрат, необхідно також врахувати імовірність сплати різних грошових сум у різних періодах за кожний з проектів. Відомо, що співвідношення попиту і пропозиції на продукцію, товари і послуги (в тому числі й на будівельний проект) постійно коливається і може виникнути ситуація, коли покупець у четвертому кварталі не захоче платити за проект стільки, скільки був готовий заплатити в першому кварталі. Оскільки Мінбуд для підприємства є складовою зовнішнього середовища впливу, тому відповідно до цього його дії можуть вплинути на показники індикативного плану підприємства. Індикативне планування на мікроекономічному рівні можна тлумачити як процес формування системи показників, за допомогою яких описується дія внутрішніх і зовнішніх чинників на стан і розвиток підприємства. Для реалізації вибраної стратегії розвитку підприємства формуються індикативні плани на відповідні проміжки часу (рік, квартал), а також індикативні бюджети. Коригування бюджетів може відбуватись тільки в тому разі, коли зміна зовнішнього і внутрішнього середовища призводить до загрози виходу значень індикаторів за встановлені межі. Використовуючи рекомендації щодо обчислення собівартості проектних робіт, будівельна організація в такий спосіб зможе побудувати індикативний план діяльності організації. Це дасть змогу ефективно використовувати інвестиції та здійснювати свою подальшу маркетингову діяльність на ринку житлового будівництва.

1. Фещур Р.В., Колодій Ю.С. Проблеми індикативного управління в будівельній галузі: Наук. збірник "Формування ринкової економіки в Україні" ЛНУ ім. І. Франка. Спецвипуск 13. 2. Фещур Р.В., Колодій Ю.С. Бюджетування як ефективний спосіб індикативного управління діяльністю організації // Вісник НУ "Львівська політехніка" "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". – 2005. – № 527. 3. Мельник О.Г. Сутність і значення бюджетування на підприємствах // Вісник НУ "Львівська політехніка", 2002. – № 466. 4. Державне управління в Україні / За ред. проф. В.Б. Авер'янова. – К., 1999. – С.30–503. 5. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: русская практика. – М., 1995. 6. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – К., 1996. 7. Методичні рекомендації з формування собівартості проектних робіт з урахуванням вимог положень (стандартів) бухгалтерського обліку. Затверджено Наказом Державного комітету будівництва, архітектури та житлової політики України від 29 березня 2002 року № 64.

УДК 338:658

В.М. Чубай

Національний університет "Львівська політехніка"

## УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Чубай В.М., 2006

Охарактеризовано особливості управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства, визначено напрямки, за якими воно має здійснюватись, та небезпеки, які можуть виникнути під час допущення істотних помилок управлінським персоналом. Наведено перелік заходів, здійснення яких дасть змогу значно підвищити рівень ефективності управління реалізацією інноваційної стратегії підприємства та запропоновано алгоритм усунення негативних відхилень, що виникають у цьому процесі.

The features of management by realization of innovative strategy of the enterprise are characterized, directions on which it can be realized and dangers, which can arise as result of the mistakes of administrative personnel are determined in the article. It was written also a list of actions, implementation of which will give a chance to heighten a level of effectiveness of management innovation enterprise strategy realization and algorithm of elimination negative frictions, which appear in this process, was proposed.

**Постановка проблеми.** Сьогодні багато науковців в Україні і за кордоном переконані, що в XXI ст. досягнути економічного успіху зможуть тільки ті підприємства, які оберуть інноваційну