

Київський національний  
університет будівництва і архітектури

Амеліна Наталія Олексіївна

УДК 658.336.8.

**Управління проектами реформування  
виробничо – господарської діяльності  
підприємств будіндустрії**

Спеціальність 05.13.22. - Управління проектами  
і розвиток виробництва

**Автореферат**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата технічних наук

Київ – 2002

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Київському національному університеті будівництва і архітектури.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук доцент **Дудіна Емілія Василівна**, доцент кафедри економіки будівництва Київського національного університету будівництва і архітектури.

**Офіційні опоненти:**

Доктор технічних наук, професор **Бушуєв Сергій Дмитрович**, завідувач кафедри проектного менеджменту Київського національного університету будівництва і архітектури.

Кандидат економічних наук **Закорко Олена Павлівна**, проректор з науково – методичної роботи Державного інституту управління та економіки водних ресурсів Держкомітету водного господарства України, м. Київ.

**Провідна установа:**

Придніпровська державна академія будівництва і архітектури Міністерства освіти і науки України, м.Дніпропетровськ.

Захист відбудеться “30 ” травня 2002 р. о 13 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д26.056.03 у Київському національному університеті будівництва і архітектури за адресою: 03037, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 31.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці КНУБА за адресою: м.Київ, Повітрофлотський проспект, 31

Автореферат розісланий 30 квітня 2002р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради Д26.056.03  
кандидат технічних наук, доцент

\_\_\_\_\_ Шебек М.О.

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день особливе місце займає питання подальшого використання існуючих потужностей будівельної індустрії, яке безпосередньо пов'язане з проблемою розширення житлового будівництва в Україні.

Внаслідок скорочення капітальних вкладень і зміни пріоритетів у житловому будівництві в найгіршому становищі опинилися заводи будіндустрії, насамперед великопанельного домобудування. Різке падіння попиту на продукцію привело до суттєвого скорочення виробничих програм і значного недовантаження виробничих потужностей ( 5-30% від проектної потужності в середньому по Україні ).

Світова будівельна практика показує, що панельні системи можуть безумовно відповідати вимогам, які висувуються до сучасного житлового і цивільного будівництва за архітектурно-планувальними, конструктивними, експлуатаційними, естетичними та екологічними вимогами. Для цього вітчизняне індустріальне домобудування необхідно модернізувати і реконструювати, тому що будівництво як соціального, так і елітного житла неможливо без використання індустріальних методів виробництва будівельних конструкцій, виробів і матеріалів.

Реформування підприємств будіндустрії включає в себе програми і проекти реструктуризації виробництва, реорганізації структури управління, оптимального завантаження технологічних ліній продукцією, що користується попитом. Програма має відповідати новій стратегії діяльності підприємств, що базуються на досягненнях сучасних методів управління проектами розвитку.

На жаль, відсутність науково обгрунтованої концепції управління проектами розвитку підприємств будіндустрії для роботи в нових умовах ускладнює їх вихід з кризового стану. Традиційні підходи до збуту продукції і формування виробничої програми не відповідають сучасним вимогам. Крім того, недостатньо обгрунтована методика досліджень ринку з врахуванням специфіки галузі.

Теоретичне обгрунтування і розробка методики реформування і реструктуризації підприємств будіндустрії в сучасних умовах є однією з актуальних задач будівельного комплексу.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана у відповідності з указом Президента України від 18.10.97 № 1166 “ Про основні напрями соціальної політики на 1997-2000 рр”, “Основними напрямками забезпечення житлом населення України на 1999-2005 р.” (схвалено указом Президента України від 15.07.99. № 856/99), постановою Кабінету Міністрів України від 27.08.2000р. № 1347 “ Прогноз розвитку житлового будівництва на 2000-2004 рр.”, “Положенням про порядок реструктуризації підприємств“, затвердженим наказом фонду Держмайна України ( в редакції від 07.02.2001 р. № 175 ).

**Мета дослідження** – розробка науково-обгрунтованих методів реформування і реструктуризації підприємств будіндустрії та оптимізації їх виробничої програми.

Для досягнення цієї мети були вирішені такі **основні задачі**:

- на основі аналізу стану існуючих потужностей підприємств будіндустрії обгрунтована необхідність та розроблена методика програми їх реформування і розвитку на основі реструктуризації, спрямованої на забезпечення прибутковості виробництва;
- розроблена економіко – математична модель виробничо – господарської діяльності підприємства в умовах ринку;
- визначені організаційно-економічні та технологічні фактори, від яких залежить ефективність діяльності підприємств;
- запропоновано проект реорганізації структури управління підприємством будіндустрії;
- на основі досліджень ринку розроблений та практично адаптований проект реструктуризації та оптимізації виробничої програми підприємства.

**Об`єкт і предмет дослідження.** Об`єктом дослідження є підприємства будівельної індустрії.

Предметом дослідження є проекти реформування та реструктуризації підприємств будіндустрії, управлінсько – технологічні фактори забезпечення прибутковості підприємств.

**Методи дослідження.** Забезпечення головної мети дисертаційної роботи і виконання поставлених завдань досягнуто використанням достовірних і добре апробованих методів досліджень, таких, як системний аналіз, теорії управління проектами, організації виробничих процесів, економічної теорії. При проведенні досліджень узагальнено зарубіжний та вітчизняний досвід реформування підприємств з врахуванням сучасних вимог ринку.

**Наукова новизна** роботи полягає в розробці методики реформування підприємств будіндустрії на основі сучасної концепції управління проектами та методики формування виробничої програми підприємств, що базується на результатах дослідження ринку, технологічному аналізі номенклатури, розробці та поступовому відборі варіантів завантаження обладнання виробами за показником максимального маржинального прибутку.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що основні її положення можуть бути використані підприємствами будіндустрії для здійснення реструктуризації і розробки оптимальних виробничих програм в сучасних умовах.

Впровадження результатів досліджень здійснено на ВАТ ЗБК-1 ДБК-3 м.Києва. Методика оптимізації виробничо-господарської діяльності підприємства, яка запропонована в роботі, заснована на вимогах сучасного управління і дає можливість сформулювати комплекс ефективних рішень з питань організації та розвитку виробництва через реалізацію проектів.

При розробці плану економіко - виробничої діяльності ДБК-3 враховані пропозиції щодо диверсифікації виробництва, можливих шляхів розвитку підприємства, алгоритму формування виробничої програми та оптимального завантаження технологічних ліній.

Окремі положення дисертаційної роботи були використані в учбовому процесі в лекційному курсі дисципліни “Менеджмент і маркетинг у виробничій сфері” в розділі “ Маркетинг підприємств будівельної індустрії” та як спеціальний розділ у дипломному проекті.

**Апробація.** Теоретичні і практичні положення дисертаційної роботи були заслухані і схвалені на 57-62 науково – практичних конференціях професорсько – викладацького складу та аспірантів КНУБА у 1996 - 2001 роках та на науково – технічній конференції “ Проблеми використання потужностей існуючих домобудівних комбінатів на Україні” м.Луцьк, 1999р. Основна увага у доповідях була приділена проблемам реформування підприємств будіндустрії, а саме розробці їх стратегії в сучасних умовах, а також методиці формування виробничої програми заводів.

**Публікації.** Основні результати і висновки роботи знайшли відображення в 8 публікаціях , з яких 7 - у фахових виданнях, що входять до переліку, затвердженому ВАК України. 5 публікацій видано одноосібно, 2 – у співавторстві ( в роботі [1] здобувачем висунутий тезис про відмінності реалізації продукції великопанельного домобудування за умови досконалої і недосконалої конкуренції, в роботі [3] здобувачем запропонована блок-схема формування виробничої програми підприємства ).

**Структура** дисертації підпорядкована вирішенню поставлених в ній задач. Повний обсяг – 166 стор., в т.ч. основна частина – 145 стор.,( текст – 134 стор.), додатків – 7 стор. Робота складається з вступу, 4 розділів, загальних висновків, 5 додатків. Обсяг списку використаних джерел ( 165 найменувань ) - 14 стор.

В основній частині дисертації нараховується 38 таблиць, 21 рисунок.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У вступі розкрита сутність і стан наукової проблеми, обґрунтована актуальність теми, сформульовані мета і основні завдання, визначено об'єкт дослідження, наукову новизну та особистий внесок автора, представлена практична значимість роботи та результати її апробації.

В першому розділі обґрунтовується необхідність подальших досліджень. Розглянуті стан і проблеми, які стоять перед будівельним комплексом України, зокрема перед будіндустрією, на сучасному етапі.

Необхідність концептуально-методологічного обґрунтування реформування і розвитку підприємств на основі застосування знань з управління проектами і розвитку виробництва, маркетингу підтвердили ряд вітчизняних і зарубіжних вчених: Бушуєв С.Д., Войчак А.В., Воропаєв В.І., Міхельс В.О., Еванс Д., Литвак Б.Г., Макаренко М.В., Педан М.П., Самуельсон П., Тейлор Ф., Ушацький С.А., Уткін Е.А., Федулова Л.І., Цацулін А.Н., Шилов Е.І., Яковенко В.Б. та ін. Огляд джерел засвідчив, що література з питань управління проектами розвитку і маркетинга у виробництві збірного залізобетону практично відсутня. До цього часу залишається невирішеною наукова проблема розроблення принципів проведення реструктуризації підприємств будіндустрії. Відсутня науково обґрунтована методика маркетингових досліджень з врахуванням специфіки підгалузі великопанельного домобудування. Традиційні підходи до формування виробничої програми не відповідають сучасним вимогам.

Виходячи з концепції розглянутих наукових праць з питань управління проектами і розвитку виробництва, економічної діяльності підприємств та оцінки виробничої потужності, можна прийти до висновку про можливість використання загальних принципів управління і організації для розробки рекомендацій з реформування підприємств та оптимізації виробничої програми з врахуванням попиту ринку.

В другому розділі “ розкриваються загальні теоретичні, методологічні і процедурні підходи до теми роботи та подальших розробок.

Досліджені загальні підходи до реформування підприємств. На основі теоретичних положень стратегічного планування розглянуто алгоритм визначення виробничого потенціалу підприємств (рис.1)

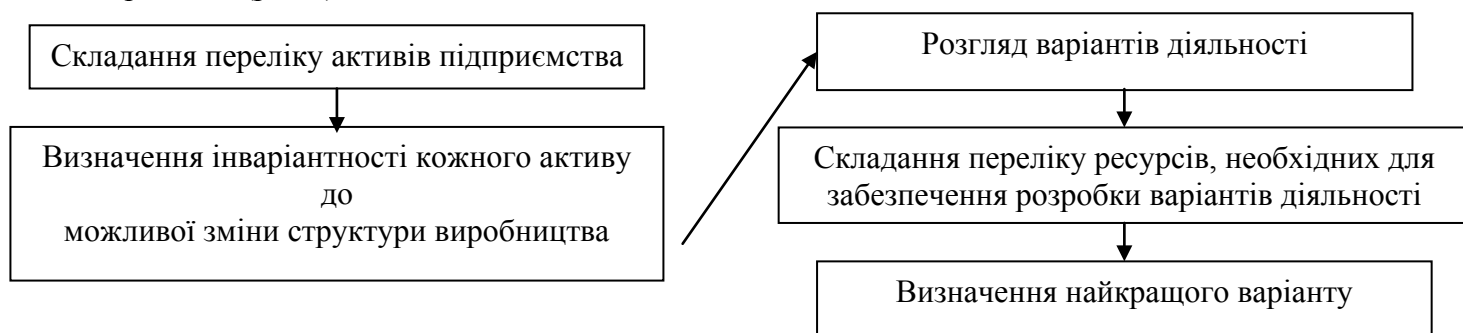


Рис.1 Схема алгоритму визначення виробничого потенціалу підприємства

Розглянута методика реформування інваріантна по відношенню до виду підприємства і тому може бути покладена в основу розробки нової стратегії діяльності підприємств будіндустрії.

На основі вивчення відомих положень про формулювання цільової функції діяльності підприємств будіндустрії, сформульованими професором М.М.Клименюком, встановлено, що вони не повністю відповідають сучасним вимогам. Цільова функція за умов планової економіки мала такий вигляд:

- при максимізації сумарної корисної площі будинків:

$$\Sigma q_k x_k \rightarrow \max; \quad (1)$$

- при максимізації сумарної кількості квартир:

$$\Sigma \Sigma h_{\psi k} x_k \rightarrow \max \quad (2)$$

де  $k$ -тип будинку ( $k=1,p$ );  $\psi$ - тип квартири ( $\psi = 1,v$ );  $q_k$ - сумарна корисна площа всіх квартир в будинку  $k$ -го типу;  $X_k$  – кількість будинків  $k$ -го типу, що включаються до виробничої програми заводу;  $h_{\psi k}$  – кількість квартир  $\psi$ -го виду в споруді  $k$ -го типу.

Внутрішні обмеження виражали умову забезпеченості виробництва ресурсами; умову неперевищення потужностей технологічних ліній за групами виробів.

Зовнішні обмеження виражали умову асортиментного набору будинків, умову дотримання складу квартир.

Ринкові умови внесли деякі корективи при визначенні пріоритетів цільової функції діяльності підприємства як виробничої системи.

Застосування основних принципів системного підходу і операційного методу дослідження виробничих систем дозволили сформулювати цільову функцію діяльності підприємства в сучасних умовах при заданих зовнішніх і внутрішніх обмеженнях – максимізацію його прибутку від всіх основних видів діяльності.

**В третьому розділі** викладено методико- алгоритмічний етап дослідження, що включає:

- розробку стратегії програми реформування і реструктуризації підприємств будіндустрії;
- розробку методики формування оптимальної виробничої програми підприємства на базі комплексу досліджень ринку із застосуванням електронно – обчислювальної техніки;
- проект реорганізації структури управління підприємством;
- розгляд питань управління витратами і цінами.

Встановлено, що за нинішніх умов цільова функція діяльності підприємства в економіко-математичному формулюванні набуває такого вигляду:

$$\text{Ці}X_i - (a + \sum \text{Ц}_j\alpha_{ij}X_i) \Rightarrow \max \quad (3)$$

де  $X_i$  – кількісне вираження обсягу виробництва  $i$ -го виду продукції;

$\text{Ц}_i$  – ринкова ціна  $i$ -го виду продукції;

$a$  – умовно - постійні витрати у складі собівартості;

$\text{Ц}_j$  – ціна  $j$ -го ресурсу;

$\alpha_{ji}$  – витрати  $j$ -го ресурсу на одиницю  $i$ -го виробу;

Необхідно розробити реальний план випуску продукції, що не перевищує наявної технологічної потужності  $N_i$  ( обмеження 1 ):

$$X_i \geq 0 \quad (4)$$

$$\sum X_i < N_i \quad (5)$$

При цьому, резерв робочого часу не повинен бути менше 10%.

З іншого боку, при ринковому попиті на  $i$ -тий вид виробу, має місце обмеження 2:

$$\sum X_i \geq Q_i \quad (6)$$

де  $Q_i$  – ринковий попит на  $i$ -тий вид виробу;

Внутрішні та зовнішні обмеження, за винятком умови забезпеченості виробництва ресурсами, що були характерні для планового господарства, зберігаються.

Таким чином, цільова функція виражає основну мету діяльності підприємства – максимізацію його прибутку. Можливості підприємства з випуску залізобетонних виробів обмежуються, з одного боку – виробничою потужністю технологічних дільниць, з іншого – ринковим попитом на продукцію.

В нинішніх умовах підприємству стало досить важко сформулювати сталу виробничу програму через нестабільний і низький попит. Проте можна використати три паралельних підходи до її розробки:

- перший базується на комплектному постачанні продукції великопанельного домобудування (ВПД);

- другий базується на виготовленні продукції, що користується попитом дрібних споживачів;

- третій базується на використанні звільнених після реструктуризації потужностей.

В цьому випадку цільова функція набуде наступного вигляду (7):

$$\left( \sum C_i \cdot X_i + \sum C_k \cdot X_k + \sum C_l \cdot X_l \right) - \left( a + \sum C_j \cdot \alpha_{ij} \cdot X_{ij} + \sum C_j \cdot \alpha_{kj} \cdot X_k + \sum C_j \cdot \alpha_{lj} \cdot X_l \right) \rightarrow \max$$

де  $C_i, C_k, C_l$  – ціни реалізації відповідно основної, додаткової продукції та продукції (послуг), що одержана при використанні звільнених виробничих потужностей;

$X_j$  – витрати  $j$ -го ресурсу на виготовлення одиниці кожного виду продукції;

$C_j$  – ціна одиниці  $j$ -го виду ресурсів;

$X_i, X_k, X_l$  – обсяги продукції (основної, додаткової, освоєної).

У розділі наведені основні етапи програми реформування підприємств ВПД, для виконання якої необхідно провести ряд заходів – розробити групу проектів, управління якими для отримання прибутків здійснюється в комплексі (рис.2.).

Досліджені основні положення методики стратегічного планування підприємства з врахуванням специфіки галузі і доведено, що в умовах падіння попиту на основну продукцію – виробу і конструкції для великопанельного домобудування – виникає необхідність в реструктуризації і диверсифікації виробництва.

Для підприємств, що входять до складу холдингу, реструктуризація повинна проводитись в межах всього холдингу шляхом відбору підприємств, які здатні забезпечити виробництво високоефективних будівельних виробів для великопанельного житлового будівництва. Надлишкові потужності слід ліквідувати. Аби не створювати соціальної напруги, холдинги зобов'язані створювати робочі місця замість ліквідованих шляхом диверсифікації виробничої діяльності. На площах, що залишилися, повинна бути проведена санація з наступним перерозподілом між підприємствами основної номенклатури продукції, що забезпечує оптимальне використання найменш зношеного обладнання.



Рис.2. Структурна схема концепції реформування підприємств будіндустрії

Для підприємств, що не входять до складу холдингу, реструктуризація повинна проводитись самостійно на основі вивчення ринку збуту з урахуванням потужності підприємства. Для

збереження робочих місць і одержання додаткового прибутку розробляється план диверсифікації виробництва.

Після визначення стратегічного спрямування діяльності підприємства розробляється проект формування виробничої програми на короткостроковий період.

Поетапну (покрокову) розробку проекту формування виробничої програми підприємства великопанельного домобудування можна здійснювати за таким алгоритмом (рис 3.):

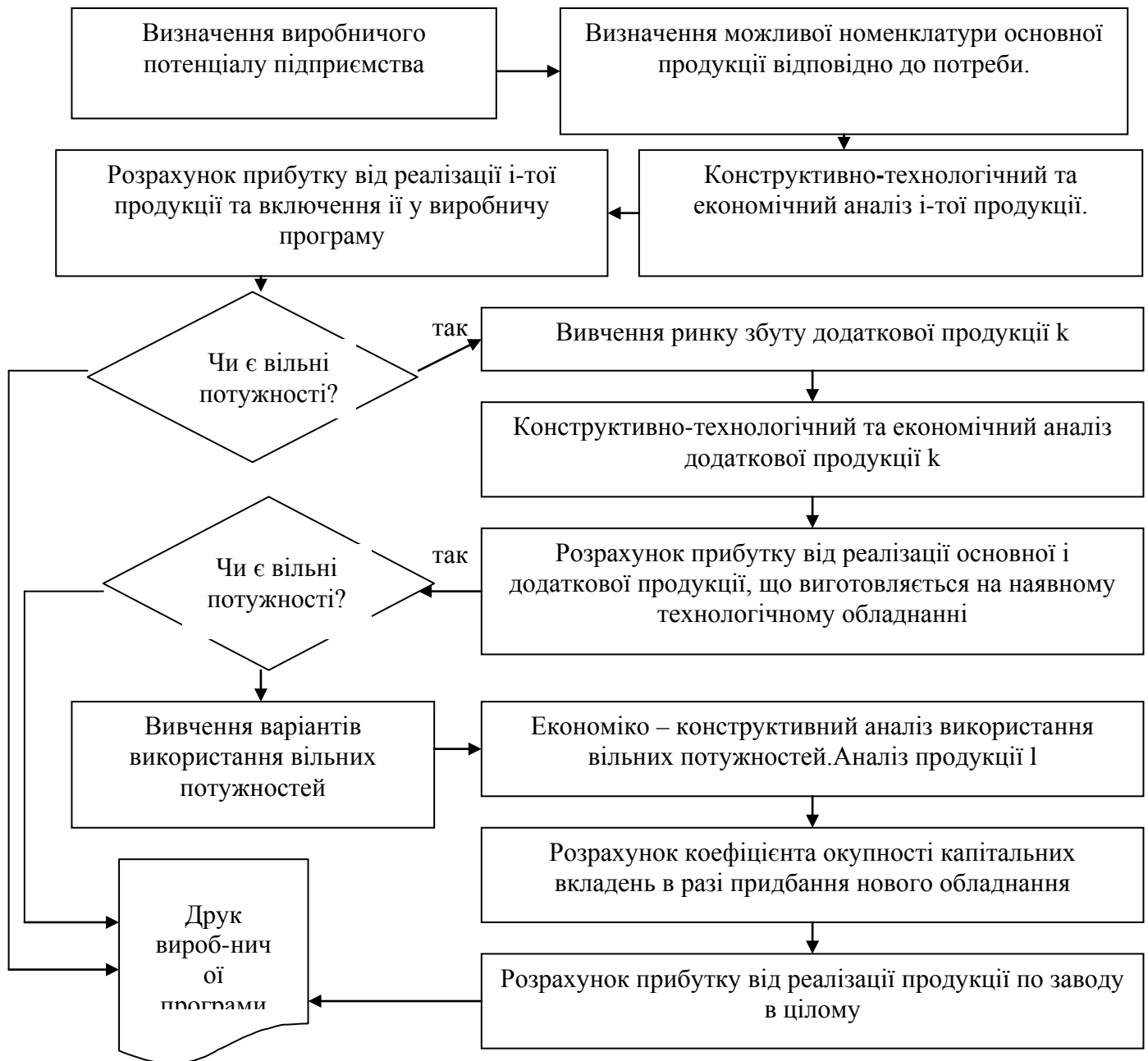


Рис. 3. Узагальнений алгоритм формування виробничої програми підприємства великопанельного домобудування

i- основна продукція (комплект виробів для ВПД); k - додаткова продукція ( на продаж); l - продукція, що виготовляється на площах, звільнених після реструктуризації

Всі необхідні розрахунки проводяться відділом маркетингу. Задача оптимізації виробничої програми підприємства може бути вирішена за допомогою ПЕВМ у програмі “Microsoft Excel” для “Windows – 98”.

Суть оптимізації виробничої програми на підприємстві полягає в тому, що основна частина виготовлюваної продукції чітко програмується. Друга частина обсягів виробництва визначається у відповідності до поставленої мети - підвищити рентабельність продукції та збільшити прибуток підприємства. Завантаження технологічних ліній додатковою продукцією (



призначеною на продаж ) здійснюється поступово, починаючи з найбільш економічно вигідних виробів (за показником максимального маржинального прибутку).

Реформування і реструктуризація підприємства неможливі без широкого застосування сучасного маркетинга, який виступає специфічним бізнес-процесом і однією із складових частин успішного реформування підприємства.

Доведено, що на підприємствах галузі може бути використана виробнича концепція маркетинга, для якої характерно отримання прибутку, головним чином, за рахунок збільшення обсягів виробництва, зниження собівартості продукції та ефективного використання наявних ресурсів.

Розглянуті основні види маркетинга, які можуть застосовуватись на підприємствах ВПД з врахуванням специфіки галузі та сучасної ситуації на ринку будівельних матеріалів – маркетинг, що розвивається, ремаркетинг та підтримуючий маркетинг.

В рамках загальної програми реформування підприємства запропоновано проект зміни організаційної структури на підприємствах будіндустрії – представлені два основних типи структур організації управління: функціональне відособлення спеціалістів з досліджень ринку у складі традиційних служб підприємства та створення відділу маркетинга на базі планово – економічного та постачальницько – збутового відділів (рис.4)

Особливо високоадаптивна до змін зовнішнього середовища і внутрішньої організації підприємства така структура, коли разом з постійними підрозділами підприємства створюються тимчасові групи для вирішення конкретних проектних задач. В ній поєднуються функціональні та проектні властивості.

На основі загальних принципів запропонована методика ринкових досліджень, адаптована до специфіки галузі.

Проведено аналіз собівартості за статтями витрат підприємства будіндустрії і встановлено, що в сучасних умовах на собівартість продукції найбільш суттєво впливають зовнішньовиробничі фактори.

Запропонована методика виявлення резервів зниження собівартості за статтями витрат.

Резерви зниження собівартості слід визначити по кожному ресурсу (матеріальні витрати, основні виробничі фонди, трудові ресурси ) в такій послідовності:

- визначення фактичних витрат на продукцію по кожному з ресурсів Віф;
- визначення еталону витрат по кожному з ресурсів Віет.;
- співставлення фактичних результатів із стандартами (еталонами ) та виявлення відхилень (різниця між фактичними та нормативними витратами) ΔВі.

$$\Delta V_i = V_{if} - V_{iet}, \quad i = 1, m, \text{ де } (8)$$

i – номер ресурсу;

m – число ресурсів;

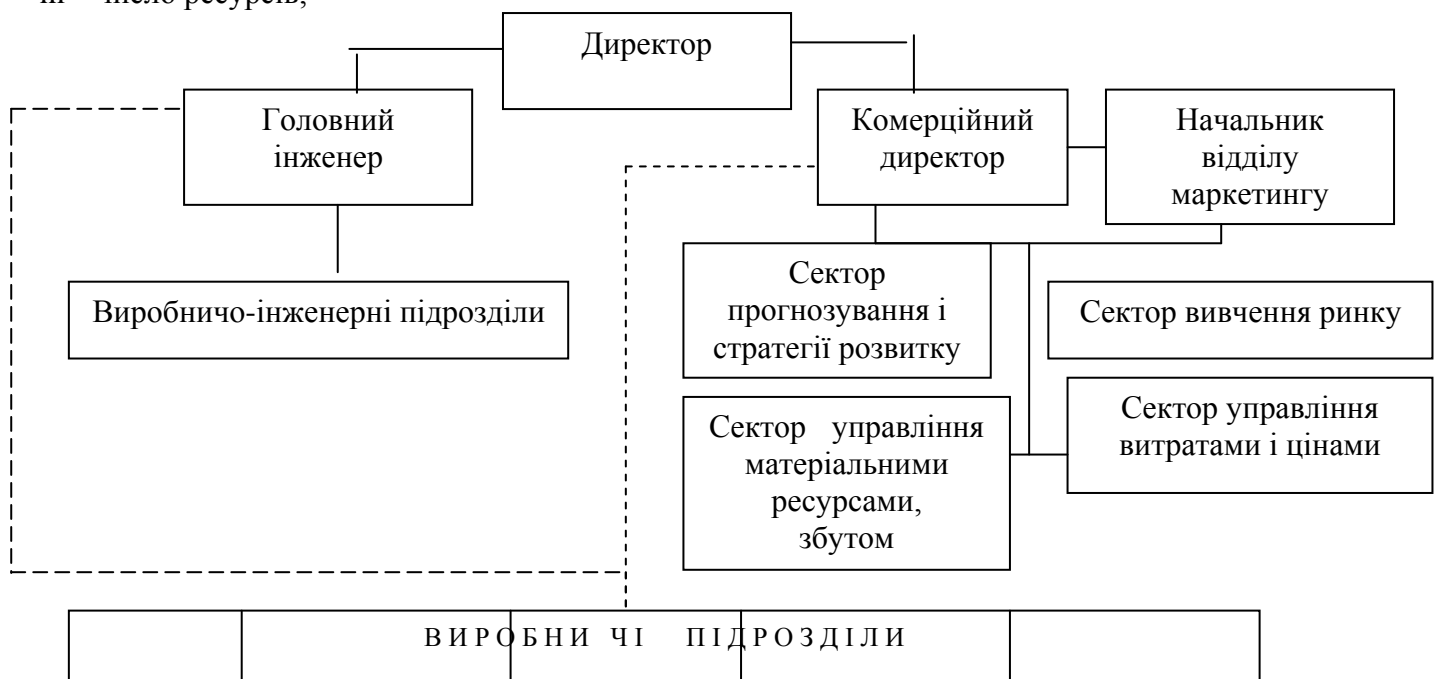


Рис.4. Спрощена організаційна структура управління підприємством будіндустрії

Мета аналізу відхилень – визначення та детальна оцінка причин, що привели до виникнення цих відхилень та прийняття корегуючих дій, тобто визначення резервів зниження витрат по кожному з ресурсів.

Розглянута методика управління цінами на продукцію заводів будіндустрії в залежності від обсягів попиту і пропозиції та умов конкуренції.

**В четвертому розділі** приведені розрахунки і запропонований такий проект реальної виробничої програми, який передбачає повне завантаження технологічного обладнання, що залишилось після реструктуризації, а також використання виробничих площ, які звільнилися, для розташування обладнання, на якому можна випускати найбільш перспективні та економічно вигідні вироби.

Розрахунки, проведені за методикою, яка викладена в розділі 2 та 3, дозволили оптимізувати виробничу програму з метою максимізації прибутку від реалізації продукції підприємства, внаслідок чого рівень рентабельності витрат підвищився з 2,5 до 16%. (табл.1.)

Таблиця 1

Основні техніко-економічні показники підприємства будіндустрії до і після реструктуризації

Показники	Одиниця виміру	Значення	
		До реструктуризації	Після реструктуризації
1. Виробнича потужність	тис.м3	145	90
2. Річний випуск продукції:			
а) в натуральному виразі	тис.м3	41,3	76
б) в умовно – натуральному виразі	тис.грн.	59,11	106,2
б) в діючих цінах		8511	15376
3. Повна собівартість продукції	тис.грн	8219	13168
4. Прибуток від реалізації	тис.грн.	291,5	2014,5
5. Рівень рентабельності	%	2,5	16
6. Витрати виробництва на 1 грн. товарної продукції	коп.	96,5	85,4
7. Вартість основних виробничих фондів	тис.грн.	11977	9582
8. Коефіцієнт фондівдачі		0,71	1,6
9. Спискова чисельність працюючих	чол.	500	470
10. Виробіток на 1 працюючого:			
а) в натуральному виразі	м3/чол	82,6	161,7
б) в умовно – натуральному виразі	грн/чол.	118,2	226
б) в грошовому виразі		17020	34100
11. Питомі капітальні вкладення в реконструкцію			36,3
12. Термін окупності капітальних вкладень	років		0,78
13. Економічний ефект	тис.грн.		1516

Наведений приклад оптимізації виробничої програми свідчить про можливість широкого практичного застосування розробленої методики для забезпечення беззбиткової роботи багатомоноклітурних підприємств будіндустрії в сучасних умовах.

## ВИСНОВКИ

У дисертації наведено нове вирішення задачі реформування підприємств будіндустрії, розробки науково-обґрунтованих методів оптимізації виробничої програми підприємств на основі сучасної системи знань з управління проектами розвитку, широкого комплексу досліджень ринку і ефективного використання виробничого потенціалу.

На основі проведеної роботи з науково – методичного забезпечення поставлених задач були одержані наступні результати:

1. Досліджені основні положення методики реформування підприємств галузі. Для виконання програми реформування необхідно провести ряд заходів – розробити групу проектів, управління якими для отримання прибутків здійснюється в комплексі. Це можуть бути проекти реструктуризації підприємства, виробництва нових конструкцій чи матеріалів, закупівля нового обладнання, реорганізації структури управління, розробка оптимальної виробничої програми.

2. Розроблена економіко – математична модель виробничо – господарської діяльності підприємств в ринкових умовах з врахуванням процесів розвитку, в якій цільовою функцією є максимізація прибутку від усіх видів діяльності.

3. Вивчені питання стратегічного планування підприємств з врахуванням специфіки галузі і розроблені принципи реструктуризації підприємств будіндустрії, як тих, що належать до складу об'єднань ( холдингів ), так і тих, що діють самостійно.

4. Розроблені рекомендації щодо використання звільнених після реструктуризації виробничих площ із застосуванням сучасних технологій виготовлення виробів і конструкцій.

5. Встановлено, що маркетинг виступає специфічним бізнес-процесом і одним із стратегічних напрямків ефективного управління на підприємстві.

6. Запропонований проект реорганізації структури управління підприємством будіндустрії та методика досліджень ринку, адаптована до специфіки галузі; представлені два основних типи структур організації управління: функціональне відособлення спеціалістів – маркетологів у складі традиційних служб підприємства та створення відділу маркетингу на базі планово – економічного та постачальницько – збутового відділів.

Для вирішення конкретних проектних задач разом з постійними підрозділами підприємства можуть створюватися тимчасові групи.

7. На основі досліджень ринку розроблена та апробована методика формування виробничої програми підприємства, суть якої полягає в тому, що основна частина виготовлюваної продукції чітко програмується; друга частина обсягів виробництва визначається у відповідності до поставленої мети - підвищити рентабельність продукції та збільшити прибуток підприємства.

Формування оптимальної виробничої програми здійснюється згідно викладеної методики в три етапи: I – завантаження технологічних ліній основною продукцією – комплектами виробів для великопанельного домобудування; II – виявлення резервів потужності та їх завантаження додатковою продукцією, призначеною для вільної реалізації за показником максимального маржинального прибутку ; III – виробництво продукції чи надання послуг на звільнених після реструктуризації площах.

На основі вивчення конкретних умов функціонування підприємств будіндустрії м.Києва та виконаних теоретичних досліджень розроблена реальна програма реформування підприємства, направлена на забезпечення беззбитковості. Результатом програми реформування підприємств галузі та удосконалення управління їх діяльністю є розробка ряду проектів – оптимізація виробничої програми; зміна структури та стилю роботи організації, реструктуризація і технічне переозброєння підприємства.

Практичне значення розробленого комплексу методик підтверджується результатами, отриманими при експериментальному впровадженні на ДБК-3 м.Києва. Результати впровадження доводять достовірність та науково-практичну цінність висновків і результатів виконаних наукових досліджень.

### **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

#### **Статті у фахових виданнях, які входять до переліку, затвердженому ВАК України**

1. Е.В.Дудіна, Н.О.Амеліна. Врахування цінового фактора при формуванні виробничої програми підприємства ЗБВ. // Збірник наукових праць “Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.” – Вип.2. - К.: КНУБА, 1997. - С.64-69.
2. Н.О.Амеліна. Організація маркетингової служби на підприємствах збірного залізобетону // Збірник наукових праць “Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин”. – Вип.2. - К.:КНУБА, 1997. - С.127 – 130.
3. Е.В.Дудіна, Н.О.Амеліна. Шляхи запобігання банкрутству підприємств ЗБВ в умовах падіння попиту на продукцію // Збірник наукових праць “Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.” – Вип.4. - КНУБА., 1998. - С.203-206.
4. Н.О.Амеліна. Основні функції маркетингових служб заводу ЗБК // Збірник наукових праць “Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин”. – Вип.5. - К.: КНУБА., 1999. -С.32-38.
5. Н.О.Амеліна. Методика визначення стратегії підприємства великопанельного домобудування. // Збірник наукових праць ”Будівництво, матеріалознавство, машинобудування”. – Вип.13. -Дніпропетровськ.:ПДАБіА, 2000. - С.59-63.
6. Н.О.Амеліна Маркетинг на підприємствах великопанельного домобудування // Будівництво України. – 2001.- №3. - С. 8-12.
7. Н.О.Амеліна. Управління проектами розвитку підприємств великопанельного домобудування // Збірник наукових праць “Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин.” Вип.9. - К.:КНУБА.,2001. - С.272-276.

#### **Додаткові публікації, матеріали конференцій:**

1. Амеліна Н.О. Методика формування виробничої програми заводу ЗБВ в сучасних умовах // Збірник праць науково-технічної конференції “ Проблеми використання потужностей існуючих ДБК на Україні - Луцьк, 1999. - С.59-62.
2. Амеліна Н.О. Фактори визначення собівартості на підприємстві // Програма 57 науково-технічної конференції КНУБА, Київ, 1996.
3. Амеліна Н.О. Принципи формування виробничої програми заводу ВПД // Програма 58 науково-технічної конференції КНУБА, Київ, 1997.
4. Амеліна Н.О. Організація і принципи роботи маркетингових служб на підприємствах будіндустрії // Програма 59 науково-технічної конференції КНУБА, Київ, 1998.
5. Амеліна Н.О. Методика формування виробничої програми заводу ЗБВ в автоматизованому режимі // Програма 60 науково-технічної конференції КНУБА, Київ, 1999.
6. Амеліна Н.О. Методика формування виробничої програми заводу ЗБВ // Програма 61 науково-технічної конференції КНУБА, Київ, 2000.
7. Амеліна Н.О. Стратегія підприємства ВПД в сучасних умовах // Програма 62 науково-технічної конференції КНУБА, Київ, 2001.

#### **АНОТАЦІЯ**

Амеліна Н.О. Управління проектами реформування виробничо – господарської діяльності підприємств будіндустрії .- Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22.- Управління проектами і розвиток виробництва. - Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ,2002.

Дисертацію присвячено питанням подальшого функціонування потужностей підприємств будіндустрії. Розроблені принципи проектів реструктуризації підприємств великопанельного домобудування як тих, що належать до складу об'єднань ( холдингів), так і тих, що діють самостійно. Запропоновані структура організації служби маркетингу та методика досліджень ринку, адаптована до специфіки галузі. На основі розробленої економіко – математичної моделі виробничо-господарської діяльності підприємства та досліджень ринку запропонована та апробована методика формування оптимальної виробничої програми, використання якої дозволить забезпечити стійку рентабельність роботи підприємства. В дисертації розроблені рекомендації щодо використання звільнених після реструктуризації виробничих площ. Основні результати праці знайшли промислове впровадження при розробці виробничої програми на ВАТ ЗБК-1 ДБК-3 м.Києва.

Ключові слова: програма реформування, управління проектами розвитку, реструктуризація, стратегія підприємства, реорганізація управління, прибуток, дослідження ринку, оптимізація виробничої програми.

## **АННОТАЦІЯ**

Амелина Н.А. Управления проектами реформирования производственно – хозяйственной деятельности предприятий стройиндустрии.- Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени кандидата технических наук по специальности 05.13.22. - Управление проектами и развитие производства. - Киевский национальный университет строительства и архитектуры, Киев, 2002.

Диссертация посвящена вопросам дальнейшего функционирования мощностей предприятий стройиндустрии.

Основной целью работы является разработка научно обоснованных методов реформирования и реструктуризации предприятий стройиндустрии и оптимизации их производственных программ на основе современной системы знаний по управлению проектами развития, широкого комплекса исследований рынка и эффективного использования производственного потенциала.

В соответствии с данной целью изучено состояние предприятий стройиндустрии и проанализированы существующие методы их реструктуризации и развития. Исследованы основные положения методики реформирования предприятий отрасли. Для выполнения программы реформирования необходимо провести ряд мероприятий – разработать группу проектов, управление которыми для получения прибыли осуществляется в комплексе.

Изучены вопросы стратегического планирования предприятий с учетом специфики отрасли и разработаны принципы проектов реструктуризации предприятий крупнопанельного домостроения, как входящих в состав объединений (холдингов), так и действующих самостоятельно.

В связи с тем, что маркетинг выступает специфическим бизнес-процессом и одним из стратегических направлений эффективного менеджмента на предприятии, предложены структура организации службы маркетинга и методика исследований рынка, адаптированная к специфике отрасли.

На основе разработанной экономико-математической модели производственно-хозяйственной деятельности предприятия и исследований рынка предложен и апробирован проект формирования оптимальной производственной программы, применение которого позволит обеспечить стойкую рентабельность работы предприятия.

Проект формирования оптимальной производственной программы предприятия должен базироваться на исследованиях рынка и осуществляться соответственно предложенной методике в три этапа:

I – загрузка технологических линий основной продукцией – комплектами изделий для крупнопанельного домостроения;

II - выявление резервов мощности и их загрузка дополнительной продукцией, предназначенной для свободной реализации. Отбор объемов производства продукции для загрузки резервных мощностей должен осуществляться по показателю максимальной маржинальной прибыли;

III - производство продукции или оказание услуг на освободившихся после реструктуризации площадях.

В диссертации разработаны рекомендации об использовании освободившихся после реструктуризации производственных площадей с учетом применения современных технологий изготовления изделий и конструкций.

Таким образом, результатом программы реформирования предприятий отрасли и усовершенствования управления их деятельностью является разработка ряда взаимосвязанных и подчиненных одной цели проектов, а именно: оптимизация производственной программы, смена структуры и стиля работы организации, реструктуризация и техническое перевооружение предприятий.

Управление этой группой проектов осуществляется комплексно с целью получения максимальной прибыли от всех видов деятельности.

Все расчеты проведены в автоматизированном режиме, для чего создана рабочая книга Microsoft Excel для Windows-98.

Основные результаты работы нашли промышленное внедрение при разработке производственной программы на ВАТ ЖБК-1 ДСК-3 г.Киева.

Ключевые слова: программа реформирования, управление проектами развития, реструктуризация, стратегия предприятия, реорганизация управления, прибыль, исследования рынка, оптимизация производственной программы.

## **ANNOTATION**

Amelina N.O. Project Management of reformation of productive – economic activity of construction enterprises.- Manuscript.

Thesis to acquire scientific degree of candidate of engineering science in speciality 05.13.22.-Project management and development of production. Kyiv National University of construction and architecture, Kyiv, 2002.

Thesis deals with the question of further functionality of large-sized panel housing capacities. Principles of restructurizing enterprises are developed both those that belong to corporations ( holdings) and those that operate separately. Marketing service adapted specificity of branch are proposed. On the basis of developed economic-mathematical model of productive-economic activity of enterprises and marketing research the procedure of optimum industrial program formation is proposed and approved.

Its application enables ensuring steady profitability of enterprise. Recommendations for application of industrial areas, vacated after restructurization, are worked out.

The main results of the thesis have found industrial implementation while designing industrial program at VAT ZBK-1DBK-3 ( Open Joint Stock Company Ferro-Concrete structures “House-Building Plant N3”).

Key words: program of reformation, project management of development, restructurization, strategy of enterprise, management reformation, profit, marketing research, optimization of industrial program