

УДК 330.341.1

## РЕСУРСНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Верхоглядова Н.І., д.е.н.**

**Щеглова О.Ю., к.т.н.**

*ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

**Лисенко Ю.В., к.е.н.**

*ОКВНЗ Інститут підприємництва «Стратегія»*

В статті розглянуто особливості застосування ресурсного підходу до стратегічного управління діяльністю будівельного підприємства. Вивчено теоретичні основи і вдосконалено методологічні положення стратегічного управління ресурсами будівельного підприємства для забезпечення розвитку будівельної галузі. Розглянуто оптимальну виробничу структуру будівельного підприємства. Запропоновано концептуальну схему стратегічного управління будівельним підприємством на основі ресурсного підходу.

**Ключові слова:** ресурси, стратегія, стратегічне управління, планування, оптимальність, стратегічні здібності, концепція

In the article the features of application of the resource going are considered near a strategic management activity of a build enterprise. Theoretical bases are studied and improved methodological positions of strategic management of building enterprise resources for providing development of building industry. The optimal productive structure of building enterprise is considered. The conceptual chart of building enterprise strategic management is offered on the basis of resource approach.

**Keywords:** resources, strategy, strategic management, planning, optimality, strategic capabilities, conception

**Актуальність проблеми.** Проблеми виведення українських підприємств будівельного комплексу на конкурентоспроможний рівень надзвичайно багатогранні і не обмежуються лише пошуком інвесторів і західних партнерів. Вони торкаються реформування вже існуючих підприємств на базі сучасних концепцій стратегічного управління.

Діяльність будівельних підприємств, враховуючи специфіку продукції, багато в чому визначається стратегією країни або регіону, на території якого вони розташовані. Без чітких орієнтирів на рівні державної і регіональної

влади, досвіду розробки стратегії і достатніх ресурсів для її реалізації будівельні підприємства вимушені здійснювати свою діяльність в умовах підвищеного ризику.

Важливість стратегічного управління для підприємства будівельної галузі обумовлена ще і тим, що саме вони беруть участь в створенні таких важливих складових національного багатства, як основні фонди, а також у формуванні характеристик соціально-економічного розвитку держави: валового внутрішнього продукту, забезпеченості населення житлом, зайнятості, розміру залучених інвестицій. Особливості будівництва в їхній сукупності примушує розглядати функціонування будівельного підприємства в двох площинах: як системний розподіл за ознакою відношення до виробничих процесів (пов'язаних із забезпеченням будівельного виробництва ресурсами) і за ознакою відношення до управлінських процесів (пов'язаних із загальним управлінням) [3].

Характерна особливість сучасних підходів до організації та управління ресурсним забезпеченням виробничо-господарської діяльності, насамперед, полягає у досягненні органічного взаємозв'язку й інтеграції численних функціональних сфер роботи підприємства (постачання, виробництва, транспортування, роботи складського господарства, збуту) в єдину наскрізну керуючу управлінську систему. Концептуальним підґрунтям для реалізації такого підходу виступає необхідність обов'язкового дотримання жорстких вимог до оптимізації наскрізного управління сукупністю ресурсних потоків, які генеруються для задоволення потреб забезпечення господарської активності підприємства.

Актуальність теми, її перспективний характер, необхідність теоретично обґрунтованої і такої, що відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки, концептуальної розробки проблем, пов'язаних з ресурсозбереженням та стратегічним управлінням будівельним підприємством, визначили коло проблем вирішуваних в нашому дослідженні.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питанням різних аспектів розвитку будівельних підприємств приділено увагу у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів.

Проблемам розробки і реалізації стратегії присвячені праці таких відомих учених, як Л. Абалкин, І. Ансофф, Р. Веббер, О. Виханский, С. Глазьев, П. Друкер, У. Кинг, Б. Клейнер, Г. Мінцберг, М. Портер, Дж. Пірс,

Р. Робертсон, Е. Рюлі, Т. Сааті, А. Томпсон, Дж. Хиггенс, М. Хаммер, С. Шмідт і багато інших.

Теоретичні та методичні аспекти ресурсозабезпечення, ресурсного потенціалу, якості ресурсів у системі будівельного комплексу досліджено такими російськими вченими, як: Ю. Авдєєв, А. Асаул, А. Брехман, В. Бузирєв, А. Горбунов, П. Грабовий, Г. Дроздов, В. Заренков, М. Каменецький, А. Ларіонов, І. Яськова та ін.

Високо оцінюючи дослідження проблем функціонування й розвитку підприємств будівельної галузі України такими вітчизняними науковцями, як В. Анін [1], Е. Ванієва [2], Г. Кизилов, Н. Коваленко [4], Ю. Пінда [5], Р. Подольський [6], В. Проценко, В. Федоренко, Н. Чечетова [7], слід відзначити, що проблемам ресурсного підходу до формування й реалізації стратегічного управління на будівельних підприємствах і будівельного комплексу в цілому приділено недостатньо уваги.

Відмічаючи вагомий внесок проведених досліджень в теорію і практику управління, а також в рішення задачі підвищення ефективності функціонування і розвитку первинних ланок економіки, слід враховувати значний ряд не вивчених проблем особливо у сфері ресурсозбереження на будівельних підприємствах.

**Метою роботи** є вивчення теоретичних основ і вдосконалення методологічних положень стратегічного управління ресурсами будівельного підприємства для забезпечення розвитку будівельної галузі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Будівництву нині властиві усі риси промислового виробництва, що функціонує в ринкових умовах разом з його специфічними особливостями.

Будь-яке будівельне підприємство в ході досягнення власних цілей включене в сотні різних процесів. Тим не менше існує певна сукупність стандартних для всіх комерційних організацій (підприємств реального сектора економіки) процесів: процес управління; процес закупівель; процес виробництва, тобто створення продукції; процес збуту, тобто реалізація основної мети підприємства – отримання прибутку[7].

Сучасна виробнича структура підприємства у будівництві має безліч модифікацій залежно від об'ємів виконуваних СМР і територіальній розосередженості об'єктів будівництва (рис. 1).

Сьогодні склалася складна ситуація коли само поняття «ресурси» в

різних роботах в межах ресурсного підходу, дослідниками трактується по - різному і приймає різні форми: від фізичних ресурсів купуються на відкритому ринку, до нематеріальних активів що формуються роками. Так само необхідно внести ясність в співвідношенні таких категорій як «ресурси», «здібності» і «компетенції» оскільки і тут серед вчених відсутня єдина точка зору.

Проведений аналіз дозволяє нам констатувати, що ресурси - це категорія багатопланова, що включає усі чинники виробництва (матеріальні і нематеріальні) які дозволяють будівельному підприємству виробити і реалізувати продукцію і послуги у рамках заздалегідь заданою стратегією розвитку.



Рис. 1. Виробнича структура будівельного підприємства

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань[4]:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення «зон стратегічних ресурсів», можливостей їхнього ви-

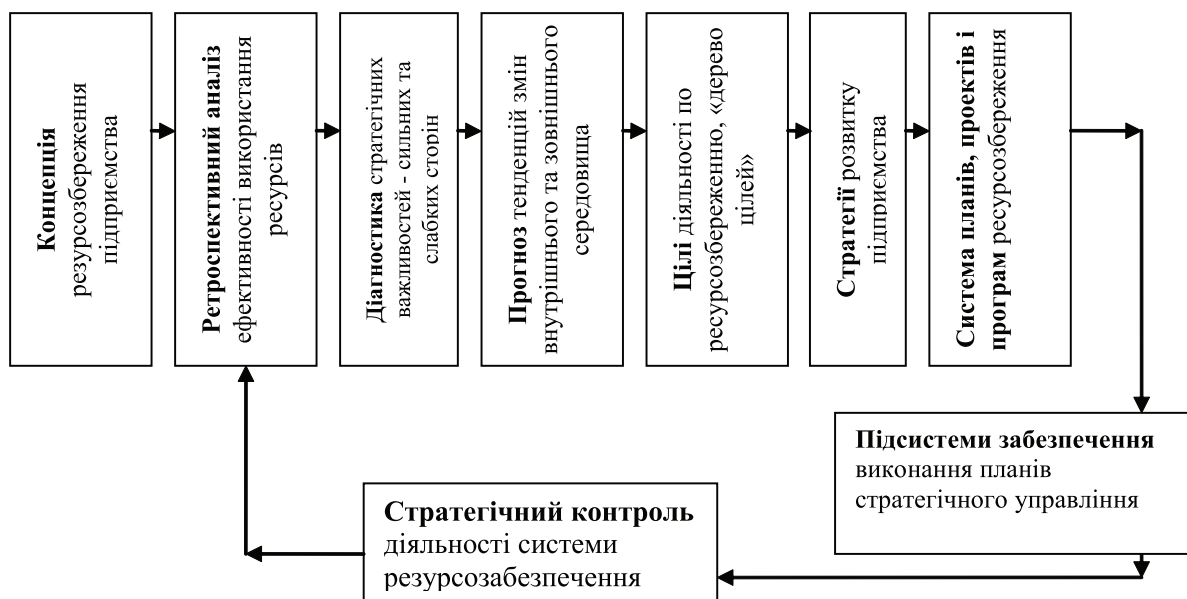
користання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;

- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;

- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій

Загальна модель стратегічного управління будівельним підприємством передбачає формування плану, при цьому процес планування має бути безперервним і обов'язковим.

Вивчення теоретичних аспектів стратегічного планування дозволило зробити висновок про те, що необхідною умовою для ефективного розвитку будівельного підприємства є система планування, управління і контролю, заснована на концепції ресурсозбереження.



*Рис.2. Концептуальна схема стратегічного управління будівельним підприємством на основі ресурсного підходу*

Пріоритет діяльності підприємства, за ресурсною концепцією, визначається організаційно-причинними відмінностями між підприємствами, а також різноманітністю характеру ресурсного забезпечення та стратегій формування ресурсів на однотипних підприємствах (рис.2). Ця концепція повинна сприяти можливості розподілу управління конкретного підприємства на окремі центри відповідальності та обґрунтуванню методів оцінки його ресурсного потенціалу.

За ресурсною концепцією ресурсами підприємства можуть бути як його засоби, цінності, запаси, які є унікальними, так і стратегічна

здатність управлінського персоналу забезпечити стабільну роботу підприємства та отримання ним прибутку[8]. Тому ресурсна концепція сьогодні повинна існувати в дещо видозміненому вигляді.

Порядок реалізації стратегії управління будівельним підприємством до стану розвитку галузі в рамках запропонованої концептуальної схеми наступний[5]:

1. Описуються усі доступні ресурси підприємства.
2. Для кожного ресурсу і здатності визначаються атрибути:
  - стратегічна важливість (міра важливості для придбання конкурентної переваги і реалізації місії і бачення підприємства);
  - відносна сила в порівнянні з конкурентами (чи являється цей ресурс або здатність сильною або слабкою стороною компанії).
  - Ресурси і здібності групуються по чотирьох групах:
    - стратегічно важливі, такі, що є сильною стороною;
    - стратегічно важливі, такі, що є слабкою стороною;
    - стратегічно неважливі, такі, що є сильною стороною;
    - стратегічно неважливі, такі, що є слабкою стороною.

Для кожної групи формуються правила, що вказують, що і як компанія повинна робити, щоб правильно використовувати ресурси і здібності. Ці правила формалізуються у вигляді стратегічних напрямів і стратегічних ініціатив.

3. На основі стратегічних напрямів будується набір стратегічних цілей. При цьому, цей набір може також відповідати вимогам інших моделей стратегії (наприклад, моделі конкурентного аналізу по Портеру).

4. Набір стратегічних цілей формалізується у вигляді збалансованої системи показників.

5. Збалансована система показників є основою для подальшої роботи по підбору ключових показників ефективності.

Теоретики ресурсного підходу ставили наукове завдання вироблення альтернативи неокласичної теорії фірми на основі вивчення конкурентних позицій підприємств з погляду їх внутрішньої унікальності. У цей період досліджень було доведено, що саме в здатності ресурсу «підприємницька здатність» забезпечити унікальність сукупності бізнес-процесів підприємства в порівнянні з конкурентами і криється запорука його стратегічного лідерства на ринку. При цьому особливий акцент був

зроблений на визначення характеристик ресурсів, що дозволяють генерувати стійкі конкурентні переваги: ресурс повинен створювати економічну цінність і бути рідкісним, важким для імітації, не замінним і не вільно доступним на ринку чинників виробництва[1].

Відмітимо, що відмінність підходів до предмета стратегічного управління у рамках теорії стратегічного управління дозволяє створити в аналізі механізмів стійких конкурентних переваг синтетичний підхід, що пов'язує дослідження, що класично розглядаються в якості предмета, організаційні структури, «критичні точки» з категоріями економічних рент і ресурсів.

Ресурсний підхід в теорії стратегічного планування знайшов вираження в акцентування динамічних здібностей як одного з ресурсів. Акцентування динамічних здібностей як одного з ресурсів підприємства виражається через: швидке зростання пріоритету нематеріальних активів; облік зростаючої ролі економії від масштабу; відхід від верховенства принципу мінімізації витрат до принципу створення додаткової цінності і навіть до обліку чинник часу в цих бізнес-процесах (швидкість розробки і комерціалізації інновацій); відносне зниження важливості принципу максимізації частки ринку (зважаючи на скорочення життєвих циклів продукції і високої динаміки потреб споживачів). Серйозних змін зазнає розуміння ефективних розмірів і організаційних меж підприємства[2].

В умовах обмеженості ресурсів на рівні підприємства важливим є облік ресурсозабезпеченості кожної запропонованої до реалізації стратегії:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{ijr} P_j x_i \leq A_r, r = \overline{1, R} \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m d_{ijk} P_j x_i \geq D_r, k = \overline{1, K} \quad (2)$$

$x_i = 0$  або  $1$ ,

де:  $i$  - номери проектів по ресурсозбереженню у рамках стратегії. При цьому ці проекти можуть бути приналежністю різних варіантів реалізації стратегії;

$j$  - варіант реалізації стратегії;

$P_j$  - вірогідність реалізації  $j$ -го варіанту реалізації стратегії;

$r$  - види ресурсів;

$Ar$  - загальний обмежений розмір  $r$ -го ресурсу;

$a_{ijr}$  - потреба в  $r$ -му ресурсі для реалізації  $i$ -го проекту при  $j$ -му сценарії стратегії;

$k$  - види показників, досягнення яких забезпечує реалізація проектів;

$d_{ijk}$  - значення  $k$ -го показника при реалізації  $i$ -го проекту при  $j$ -му сценарії стратегії;

$D_k$  - необхідне значення показника  $k$ ;

$x_i = 1$  (якщо  $i$ -й проект приймається до реалізації) або  $0$  (якщо  $i$ -й проект не приймається до реалізації);

Враховуючи зростаючу обмеженість ресурсів, дуже важливо домогтися їх максимально ефективного використання. План має бути розроблений настільки уміло, щоб використання обмежених ресурсів було оптимальним.

Вибір конкретніших критеріїв і показників, у свою чергу, вимагає наявності методик формування кожного з них з урахуванням особливостей ринкового господарювання. У цьому аспекті на основі аналітичного узагальнення методів оцінки ефективності в роботі робиться висновок про відсутність однозначного рішення за критеріями оцінки ефективності підприємств. Це пов'язано з потребами будівництва у великих капіталовкладеннях, ефективне використання яких залежить від стратегії підприємства, з одного боку, і змін економічного середовища в країні з іншого [6].

До динамічних стратегій такого виду відносяться:

- контроль над забрудненням довкілля;
- підвищення ефективності інвестицій;
- зниження трудомісткості робіт на усіх рівнях виробничо-господарської діяльності;
- розвиток нових напрямів інноваційної, господарської і комерційної діяльності;
- підвищення попиту на продукцію;
- поліпшення якості та технічного обслуговування.

При цьому якісне обслуговування об'єктів після завершення будівництва є основним чинником конкурентоспроможності підприємства, оскільки воно визначає поведінку покупця. З економічних показників,



що оцінюють ефективність ресурсовіддачі, найбільш важливими можна рахувати термін окупності і фондівіддачу.

**Висновки.** У роботі розкриваються причини дефіциту ефективності, виходячи з розуміння підприємства, як відкритої системи, здатної самостійно задовольняти попит за допомогою товарів і послуг. У свою чергу задоволення потреб можливе за допомогою ресурсів, які воно має в розпорядженні. В цілому робиться висновок, що результати функціонування підприємства залежать від багатьох чинників, для вивчення і оцінки яких потрібні системний підхід і системний аналіз. З цієї позиції вони залежать від кількісних і якісних характеристик ресурсів, технології будівельного виробництва та внутрішніх і зовнішніх чинників.

Отже, взаємозв'язок попиту і ресурсів є об'єктивною умовою здійснення виробничого процесу і може розглядатися початковою передумовою ефективного функціонування і розвитку будівельних підприємств. Реалізація такого взаємозв'язку здійснюється у рамках ресурсної концепції, орієнтованої на ефективне використання ресурсного потенціалу в умовах ринкової кон'юнктури, що склалися. Практична значущість отриманих результатів дослідження визначається тим, що запропонований інструментарій, дозволяє організувати на будівельному підприємстві оптимальну систему стратегічного управління ресурсозбереженням. В результаті цього можна досягти істотного підвищення якості управлінських рішень, що приймаються. Все вище перелічене допоможе подолати основні проблеми в управлінні будівельними підприємствами, і, як наслідок, виступити в ролі шляху до підвищення рівня соціально-економічного розвитку галузі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Анін В.І. Оптимізація стратегій будівельної організації в ринкових умовах : монографія / В.І. Анін. – К.: «Ратібор», 2004. - 242 с.
2. Байдала Н. М. Стратегічний потенціал як джерело конкурентної переваги та підґрунтя стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Н. М. Байдала // Науковий вісник НЛТУ України. — 2010. — Вип.21.2 — С. 175–181.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
4. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало. — С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. - 548 с.

5. Мандрица І.В.. Ліквідність ресурсів будівельної компанії - нова стратегія управління будівельною компанією/ І.В. Мандрица// Проблеми сучасної економіки/ Євразійський міжнародний науково-аналітичний журнал.-2007. №2(22) с.67.
6. Пинда Ю.В. Напрями підвищення рівня конкурентоспроможності будівельного комплексу регіону в умовах відкритої економіки / Ю.В. Пинда // Вісник Львівської державної фінансової академії: Львів. – 2007. – № 12 – С. 170-176.
7. Федоренко В.Г. Управление в Украине: пути усовершенствования / В.Г. Федоренко, Ю.П. Сурмин, О.Г. Чувардинский, С.В. Пальця // Економіка та держава. – 2009. – №5. – С. 4-8.
8. Якубов Т. В. Проблеми теорії і практики підвищення ефективності функціонування і розвитку підприємств будівельного комплексу/Т.В. Якубов - Махачкала: ИД Наука плюс, 2011. - 337 с.