

УДК 338:69:65.012.4

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА ТА КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ В БУДІВНИЦТВІ ЯК ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Резніченко А.В.

Вінницький фінансово-економічний університет

В даній роботі вивчена роль менеджера та основних його компетенцій, що впливають на організаційну структуру інвестиційно-будівельного підприємства та розвиток будівельної галузі України в цілому. На основі вивчення видів діяльності в будівельному бізнесі та їх характеристик, визначено джерела формування особливих здатностей інвестиційно-будівельного підприємства, що дозволяють реалізувати потенціал управлінських компетенцій. Запропонована організаційна структура інвестиційно-будівельної організації на основі визначення сутності власної діяльності підприємств будівельної галузі та встановлення ключових компетенцій. Встановлено, що якість будівельних проектів повинна бути філософією, що працює в рамках організаційної структури підприємства. Підвищення практичної цінності та ефективності проектування в будівництві залежить від подальшого вивчення та кількісної оцінки менеджерських здібностей та здатностей будівельної організації, що забезпечуються цими здібностями.

Ключові слова: інвестиційно-будівельне підприємство, будівництво, суть бізнесу, управління, менеджер, компетенції.

Постановка проблеми. Вивчення сутності процесів управління розвитком будівельного підприємства та галузі в цілому є важливою задачею в сучасних умовах господарювання, що обумовлено низкою причин. В першу чергу, будівництво є основою забезпечення та втілення суспільних інтересів через безпеку і надійність будівель, енергозбереження, захист довкілля та облаштування комфортного та функціонального громадського побуту. Розуміння сутності та управлінських чинників розвитку будівництва сприяє розкриттю змісту діяльності в сфері інвестиційного будівництва та створенню ефективних механізмів впливу на розвиток. Вивчення ролі менеджера та основних його компетенцій надає можливості більш повного розкриття змісту діяльності в сфері будівництва та визначення найбільш важливих чинників, що впливають на організаційну структуру інвестиційно-будівельного підприємства та розвиток будівельної галузі України в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблем розвитку будівельної галузі та управління цим розвитком є важливою науковою та прикладною задачею. Дослідження окремих елементів системи розвитку та управління у будівельній галузі в світі та Україні знаходиться в центрі уваги численних вчених теоретиків та практиків.

Питання управління різними формами організації бізнес процесів в Україні вивчаються в працях багатьох вітчизняних науковців В.Г. Лубенець [1], А.І. Юдін [5], А.Д. Чернявський [4], В. Луцяком [2]. Питання організації та управління діяльністю будівельних підприємств вивчалися такими науковцями як П. Хілебрандт (P. Hillebrandt, 1985, 1995) [7, 8], Г. Джонсоном (G. Johnson, 1999) [9], Дж. Кеєм (J. Kay, 1993) [10], Д. Ленгфордом (D.A. Langford, 2001) [11], К. Прахаладом (C.R. Prahalad, 1990) [13], К. Зантке (C. Zantke, 1999) [14]. Значний практичний внесок у підвищення ефективності діяльності інвестиційно-будівельних підприємств здійснив Е. Голдратт (Goldratt Eliyahu M., 2014) [6] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на всебічне вивчення процесів організації будівельної діяльності в світі і Україні, не досить повно вивчено наукові підходи присвячені систематизації досвіду організації та здійснення управління інвестиційно-будівельними підприємствами з позицій визначення необхідних компетенцій окремих менеджерів в контексті розвитку будівельної галузі.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є побудова організаційної структури інвестиційно-будівельної організації на основі визначення сутності власної діяльності підприємств будівельної галузі та встановлення ключових компетенцій, необхідних менеджерам для підвищення ефективності та розвитку підприємства в умовах змін у бізнес-середовищі.

Виклад основного матеріалу. Емпіричний аналіз проведений Хілебрандтом та ін. (P. Hillebrandt, 1995) [7, с. 39] визначив основні види діяльності в будівельному бізнесі, що включають наступні:

- підприємства, що працюють як підрядники (10); три визначають свою діяльність як суто будівельну, шість визначають свою діяльність як будівельну та таку, що відноситься до громадського будівництва та одне визначає свою діяльність як цивільне будівництво та розробка технологічного процесу;

- два підприємства визначають свою діяльність як підрядну та діяльність із житлового будівництва;

- два підприємства визначають свою діяльність як підрядну та роботу в сфері житлово-комунального господарства;

- одне підприємство визначає свою діяльність як діяльність в сфері підготовки будівельних котлованів;

- одне підприємство, що визначає сутність своєї діяльності як будівництво житлових будинків.

Не зважаючи на різноманіття що до визначення власної місії та основного виду діяльності, результатом цієї діяльності в будівництві є матеріальні споруди та будівлі, що складають основу для забезпечення усіх інших видів економічної

діяльності. В Україні, переважно, будівельні роботи спрямовані на зведення будівель. Біля третини усіх будівельних робіт ділять між собою будівництво споруд та спеціалізовані будівельні роботи (рис. 1).

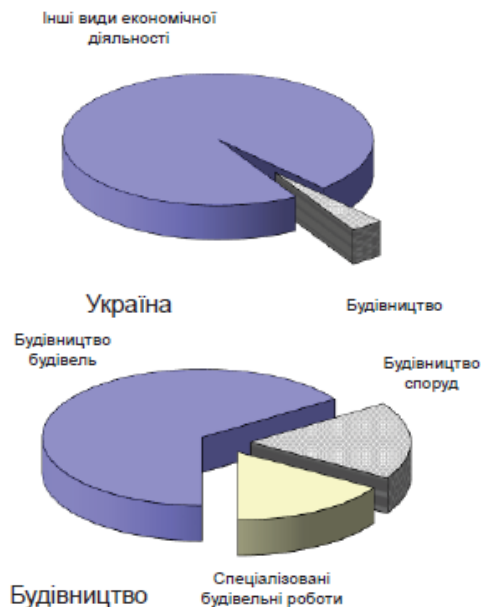


Рис. 1. Структура будівельної галузі України в 2015 р.
Джерело: [3]

При цьому вибір основного виду діяльності на загальному рівні, менеджери здійснювали за деякими або усіма з наступних характеристик [11, с. 59]:

- там, де підприємство мало давню зацікавленість і накопичила значний досвід;
- створення досить значного обороту;
- в тих сферах де підприємство має прибуток або, як очікується, буде мати;
- там, де можна очікувати на розумне зростання ринку, або там, де підприємство має захоплений ринок;
- там, де існують низькі вимоги що до капіталу.

Дж. Кей (J. Kay, 1993) [10, с. 129] визначає зміст діяльності підприємства за його контрактами і відносинами, при цьому додана вартість в підприємстві створюється за рахунок успіху при їх поєднанні. Крім того, важлива якість і виразність цих договорів і відносин для підприємства, що забезпечує додаткову цінність для клієнтів. Основна діяльність, згідно Дж. Кей (J. Kay, 1993) [10, с. 146] – це той вид діяльності, де особливі здатності підприємства надають йому конкурентну перевагу. Фактично, в будівництві забезпеченням конкурентної переваги займається частина організації, що здійснює фінансову підтримку будівництва або управління інвестиціями. При цьому, особливі здатності, що до забезпечення конкурентної переваги, формуються з трьох основних джерел, а саме, організаційної структури, репутації та інновацій.

Організаційну структуру легше підтримувати, ніж створювати і визначається вона набором пов'язаних контрактів в середині або навколо підприємства [5, с. 57]. Пов'язані контракти – це ті, що є прихованими і засновані на очікуваннях і довірі між сторонами. Між сторонами

може бути або може не бути фундаментального правового договору, але пов'язуючий аспект забезпечує і моральний і психологічний «контракт», що виходить за рамки будь-якого явного правового договору. Організаційна архітектура складається з трьох аспектів: внутрішній компонент, тобто відносини з і між працівниками; зовнішній компонент, тобто, з постачальниками або клієнтами; або через мережу – групу фірм, які беруть участь в пов'язаній діяльності [4, с. 231]. Тому архітектура має соціальний і комерційний аспект. Це дозволяє підприємству створити актив за рахунок використання цих відносин для формування та підтримки організаційного знання і процедур, які є відмінними для підприємства і, отже, дозволяють йому реагувати на зміни і забезпечити доступ до інформації та обмін нею. Організаційне знання і рутини можуть бути створені з використанням технології або навичок або спеціальних знань, що є властивостями працівників [2, с. 390]. Додана вартість, таким чином, створюється зі здатності підтримувати довготривалі стосунки, використовуючи ці знання.

Другим важливим аспектом особливих здатностей є репутація. Репутація передає інформацію клієнтам і виходить за рамки вимірюваних характеристик будь-якого продукту. Наприклад, більшість будівельних фірм має фотографії реалізованих проектів в своїх офісах, на власних сторінках в Інтернеті або використовує інші мультимедійні засоби в якості механізму для повідомлення про власну репутацію клієнтам та їх радникам. Ці проекти можуть бути завершені в рамках бюджету і мати відповідну якість, що є звичайними вимірюваними характеристиками успішної реалізації проекту. Ці мультимедія представляють те, чого підприємство досягло. Проте, фотографії самі по собі, при тому, що вони можуть передавати зображення вражаючих проектів, що були завершені, не здатні диференціювати одне підприємство від іншого з точки зору репутації. Вони не дають відчутного розуміння або доказів того, як проект був поставлений підприємством в аспекті порівняння з іншими підприємствами. Для клієнта і його радників це спосіб в який проект був виконаний для досягнення вимірюваних цілей, неявно втілених в фотографіях завершених проектів, що важливо, не тільки для одного, а для інших проектів також. Репутація будується з триваючого успішного завершення проектів і має бути показана в набагато більш явний спосіб, ніж через фотографії на стінах або в щорічних звітах і маркетингових брошурах. Репутація може також бути в рівній мірі втрачена, при цьому репутацію легше втратити, ніж побудувати. Властивості продуктів і послуг, які створюють репутацію можуть проявитися в процесі пошуку клієнта та через порівняння з іншими подібними типами продукту або послуги, шляхом безпосереднього використання (і набуття безпосереднього досвіду) або через багаторічний досвід. Додана вартість репутації та її побудова проходять більш критично на основі таких ринкових валютних відносин, де судження про якість, як основної вимоги клієнта, засновані на багаторічному досвіді. Значення репутації в якості джерела особливих здатностей по-перше в тому, що премії отримані за рахунок

репутації набагато вищі порівняно з витратами на її підтримку. По-друге, ймовірність продовження бізнесу на ринку, який, ймовірно, буде розвиватись, як тільки репутація була побудована, встановлена та передана в правильному порядку. З точки зору характеристик сутності бізнесу, згаданих Хілебрандтом (P. Hillebrandt, 1995) та ін. [7, с. 96] це той ринок, де підприємство має давній інтерес, а репутація забезпечить особливу здатність діяти на цьому ринку.

Інновація є третім джерелом особливих здатностей. Одні підприємства можуть мати організаційні структури, що сприяють безперервному процесу інновацій в той час як інші можуть мати структуру, що краща для впровадження інновацій. Крім того, Кей (J. Kay, 1993) [10, с. 291] вказує на те, що процес інновацій буде часто включати в себе складну взаємодію між підприємствами. Однак, часто буває важко створити конкурентну перевагу за рахунок інновацій, тому що це дорого, а також невизначено, цими процесами важко управляти і також важко забезпечити захист отриманої переваги для окремого підприємства, а, отже, отримувати прибуток від інновацій поодиночки також складно. Таким чином, нововведення самого по собі може бути недостатньо, щоб отримати конкурентну перевагу, але при встановленні зв'язку з іншими особливими здатностями інновація може стати могутньою зброєю. З двох інших здатностей організаційна архітектура, ймовірно, є найбільш важливою, в тому випадку коли вона пов'язана з інноваціями шляхом їх створення, реалізації чи того і того одночасно. Для контрагентів часто це відбувається в робочому порядку при реалізації складних проектів, хоча організаційні інновації в результаті яких з'являються нові послуги або змінюються існуючі послуги, перш за все, здійснюються коли на підприємство діють чинники рецесії. Оскільки інвестиційно-будівельна організація має одну мету, інновації повинні безпосередньо вирішувати найвищу організаційну задачу. Локальні інновації не мають значення, і можуть бути шкідливими для загальної мети. При цьому, згідно із теорії обмежень Е. Голдратта (Goldratt, M. Eliyahu, 2014) [6, с. 182], кожен складний процес обмежений самим повільним процесом. Інновації повинні вирішувати це обмеження. Зусилля в інших місцях не мають значного впливу на результат. Машинні обмеження мають багато рішень. Політичні обмеження вирішити важко. Завданням управлінської ланки в інвестиційно-будівельному підприємстві є визначення цілі та не ефективні процеси. Продуктивна або ефективна діяльність – це така робота, яка наближає організацію до своєї мети. Кожна дія, яка не наближає підприємство до мети, не є результативною.

Ключові компетенції є тими компетенціями, які критично підтримують конкурентну перевагу організації [9, с. 496]. Вони є основою колективного навчання в організаціях, особливо щодо координації різноманітних виробничих навичок і інтеграції декількох потоків технологій [13, с. 10]. Ключові компетенції відрізняються в різних організаціях і залежать від конкурентної позиції та стратегії, які вони переслідують. Існують порогові компетенції і ресурси, які необ-

хідні, щоб залишитися на ринку, але вони самі по собі не забезпечать конкурентну перевагу. Ключові компетенції виходять за межі достатніх компетенцій, за межі окремої бізнес-одиночки, а також, мають вирішальне значення для успіху на конкретному ринку або в конкретній галузі промисловості. Вони повинні забезпечити цінність для клієнта, бути важко повторюваними для конкурентів і, тому, є рідкісними, складними і інтегровані в організаційні знання і практику. Вони, можуть бути неявними, але повинні бути чіткими, з тим щоб забезпечити чітке розуміння конкурентної переваги для підприємства. Основні компетенції не стосуються доставки кінцевих продуктів, наприклад, офісний будинок для інвестиційно-будівельного підприємства. В цьому випадку ключова компетенція для підрядника є здатністю встановлення на місці будівництва складних механічних і електричних установок, а також дотримання вимог в області інформаційних технологій. В той час як для інвестиційно-будівельного підприємства це може бути здатність до реалізації побудованого об'єкту та отримання максимальної вигоди.

Прахалад та Хамель (C.R. Prahalad & G. Hamel, 1990) [13, с. 14] встановили відмінність між ключовою компетенцією, ключовими продуктами і кінцевими продуктами. У випадку укладання угоди, наприклад, основна компетенція не може полягати в розробці складних технологій управління проектом на місці будівництва через виробничі можливості, що лежать в основі поставки цілого ряду різних кінцевих продуктів, таких як офісні будівлі, лікарні і будівлі суду. Проте, ключовий продукт для інвестиційно-будівельного підприємства може представляти пропозицію можливості при проектуванні та будівництві або управлінні будівництвом доставки кінцевого продукту – офісного блоку – для клієнта. При визначенні ключових компетенцій Прахалад та Хамель (C.R. Prahalad & G. Hamel, 1990) [13, с. 12] пропонують три тести. По-перше, ключова компетенція забезпечує доступ до ряду ринків, таким чином, вона може бути вбудованою в різні основні продукти. По-друге, основна компетенція повинна також внести важливий вклад в сприйняття переваг, що клієнт бажає отримати від кінцевого продукту. Нарешті, ключова компетенція повинна бути важкою для повторення конкурентами.

При використанні сутнісної концепції бізнесу, особливих здатностей і ключових компетенцій, основних продуктів і кінцевих продуктів для інвестиційно-будівельного підприємства і даних, отриманих Хілебрандтом та ін. (P.M. Hillebrandt, 1985, 1995) [7, 8], виникає наступна картина.

Підприємство може визначити діяльність з укладення договорів в якості своєї основної діяльності та може реалізувати свій потенціал компетенцій через пропозицію найнижчої ціни, а не представляючи себе як таке, що володіє відмінними здатностями або надає додаткову цінність клієнтам за завищеними цінами. Поява філософії «кращої цінності» серед клієнтів з державного сектора знижує корисність цієї стратегії. Підприємство, що конкурує в сфері цін може мати портфель інших видів бізнесу, що, в поєднанні, дають їм особливі здатності в забезпеченні кон-

курентної переваги. Прикладом тут буде підприємство, що має інтегровану структуру, так що різні види бізнесу доповнюють один одного, як показано на рисунку 2.

Підрядник може мати ряд постійних відносин, можливо з основними торговими контрагентами [1], які забезпечують його конкурентну перевагу [12, с. 219].

Для підприємств, що визначають суть власного бізнесу, як підрядник, житлове будівництво та приватна нерухомість існує цілий ряд навичок, що можуть бути виділені та розглянуті як універсальні для багатьох видів бізнесу – це ключові компетенції. Наприклад, компетенції в проектуванні і будівництві високотехнологічних будівель в будівельній частині бізнесу може бути об'єднане з компетенцією розвитку в житловому будівництві і приватній нерухомості для того, щоб підприємства могли постачати портфельні пропозиції, або фінансувати громадські проекти за рахунок приватного капіталу [14, с. 80]. Інноваційні рішення можуть включати в себе фінан-

сування, проектування і будівництво, а також збір землі, продаж землі і дослідження ринку для інвестицій у житло/власність.

Тут кожен елемент представляє собою незалежне підприємство, але, діючи разом вони забезпечують особливі здатності.

Висновки і пропозиції. Запропонований спосіб використання корпоративної організаційної структури забезпечує інноваційні рішення і будує репутацію, використовуючи набір наявних навичок для створення ключових компетенцій. Хіллебрандт та ін. (P. Hillebrandt, 1995) [7, с. 176] висунули на перший план в своєму дослідженні точку зору, згідно якої під час інтерв'ю зі старшими менеджерами, вони не знайшли жодного прикладу, коли замовники, отримали роботу безпосередньо із забезпечення якості. Володіння БНіПами розглядається як забезпечення процедурної інфраструктури, щоб продемонструвати, що необхідні системи присутні. Це кваліфікаційний рівень обслуговування або граничний рівень компетентності. Менеджер виступає зв'язковим

елементом, який організація використовує для формулювання політики та цілей та для встановлення процесів, необхідних для забезпечення слідування сформульованій політиці та досягнення цілей. Характеристики менеджера включають структуру його когнітивної моделі діяльності організації, програми, практики, процедури, плани, правила, ролі, відповідальність, відносини, угоди, документи, записи, методи, інструменти, техніки, технології та ресурси, що ним використовуються в межах кваліфікації. При цьому, акцент на забезпечення якості проектів повинен бути філософією, що працює в організації набагато глибше – в рамках організаційної структури. Подальше вивчення та кількісна оцінка менеджерських здібностей та здатностей будівельної організації, що забезпечуються цими здібностями, підвищить практичну цінність та ефективність проектування в будівництві.



Рис. 2. Інтегрована структура будівельного підприємства

Джерело: складено автором

Список літератури:

1. Лубенець В.Г. Проектування організації будівництва промислових та цивільних будівель і споруд: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / В.Г. Лубенець, О.О. Демидова. – Київський національний ун-т будівництва і архітектури. – К.: КНУБА, 2007. – 136 с.
2. Луцяк В.В. Аналіз стану та перспективи розвитку малого виробничого підприємства на основі динамічних здібностей / В.В. Луцяк // Київ. Актуальні проблеми економіки. – 2016, № 4(178). – С. 386-400.
3. Статистичний збірник про діяльність суб'єктів господарювання за 2015 р. [Електронне джерело] / Державна служба статистики України. – Київ. – 2017. – URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2016/zb/11/zb_dsg2015_p.zip
4. Чернявський А.Д. Тенденції ринкової трансформації організаційних форм управління в будівельному комплексі України / А.Д. Чернявський. – К.: Оптика, 2003. – 326 с.
5. Юдин А.И. Менеджмент в строительстве: уч. пособие / А.И. Юдин, С.А. Россохин. – Харьков: ХНАМГ, 2008. – 178 с.
6. Goldratt, Eliyahu M.; Jeff Cox. (2014). The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 30th Anniversary Edition. Great Barrington, MA.: North River Press. 362 p.
7. Hillebrandt P., Cannon J., Lansley P. (1995) The Construction Industry – In and Out of Recession. Macmillan, Basingstoke. 185 p.
8. Hillebrandt P.M. (1985). An Analysis of the British Construction Industry. Macmillan, London. 224 p.
9. Johnson G. & Scholes K. (1999) Exploring Corporate Strategy. Text and Cases. 5th ed. Prentice Hall, Hemel Hempstead. 664 p.
10. Kay J. (1993) Foundations of Corporate Success: How business strategies add value, Oxford University Press, Oxford, 433 p.

11. Langford D.A. (2001). Management in construction. Blackwell Science Ltd, a Blackwell Publishing company, 2nd ed., 258 p.
12. Porter M.F. (1998). Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors. Free Press, New York. 396 p.
13. Prahalad C.R. & Hamel G. (1990). The core competence of the organisation. In: The State of Strategy, pp. 3-15. Harvard Business Review, Cambridge, MA.
14. Zantke C. & Mangels B. (1999). Public sector client-private sector project: transferring the state construction administration into private hands. Engineering, Construction and Architectural Management, 6, No. 1, 78-87.

Резниченко А.В.

Винницкий финансово-экономический университет

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА И КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ КАК ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В данной работе изучена роль менеджера и основных его компетенций, влияющих на организационную структуру инвестиционно-строительного предприятия и развитие строительной отрасли Украины в целом. На основе изучения видов деятельности в строительном бизнесе и их характеристик, определены источники формирования особых способностей инвестиционно-строительного предприятия, позволяющие реализовать потенциал управленческих компетенций. На основе определения сущности собственной деятельности предприятий строительной отрасли и установления ключевых компетенций, предложена организационная структура инвестиционно-строительной организации. Установлено, что качество строительных проектов должно быть философией, работающей в рамках организационной структуры предприятия. Повышение практической ценности и эффективности проектирования в строительстве зависит от дальнейшего изучения и количественной оценки менеджерских способностей и возможностей строительной организации, которые обеспечиваются этими способностями.

Ключевые слова: инвестиционно-строительное предприятие, строительство, суть бизнеса, управление, менеджер, компетенции.

Reznichenko A.V.

Vinnitsia Financial-Economical University

MANAGER'S ROLE AND KEY COMPETENCIES IN CONSTRUCTION AS FACTORS FORMING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF INVESTMENT-BUILDING ENTERPRISE

Summary

In given paper, the role of the manager and his main competencies that influence the organizational structure of the investment and construction company and the development of the construction industry in Ukraine as a whole are studied. On the basis of studying the types of activities in the construction business and their characteristics, sources of formation of special abilities of investment and construction enterprises, which allow to realize the potential of managerial competencies, are determined. The organizational structure of the investment and construction organization is proposed based on the definition of the essence of the activity of the construction industry enterprises and the establishment of key competencies. Found that the quality of construction projects should be a philosophy that works within the organizational structure of the enterprise. Increasing the practical value and effectiveness of designing in a building depends on further study and quantitative assessment of the manager's capabilities and capabilities of the construction organization, provided by these abilities.

Keywords: investment and construction organization, construction, the essence of business, management, manager, competencies.