

УДК 330.131.5

Трач Р. В.

Київський національний університет будівництва і архітектури

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СТРУКТУРНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено залежність організаційної структури управління підприємством від її стратегії. Проаналізовано використання ієрархічних організаційних структур підприємств інвестиційно-будівельного комплексу та чинники необхідності змін. Досліджено фактори зростання ризиків під час реалізації інвестиційних проектів у будівництві. Запропоновано застосування мережових управлінських структур для підвищення ефективності реалізації інвестиційних проектів.

Ключові слова: стратегія управління, організаційна структура, ієрархія, будівельне підприємство, мережева структура.

Постановка проблеми. Детальне вивчення ситуації в будівельній сфері дає змогу зробити висновок щодо необхідності структурних змін на галузевому рівні, результатом яких має стати укрупнення суб'єктів господарювання та створення мережових структур, здатних акумулювати ресурси і спрямовувати їх у рамках об'єднання, максимально ефективно розкриваючи закладений у ресурсній базі потенціал.

Зміни необхідні в силу низки причин. По-перше, організаційно-управлінські методи довгий час не оновлюються, залишаючись продуктом застарілих уявлень про систему управління та практику керівництва. По-друге, менталітет і ступінь професійної підготовки управлінських кадрів не орієнтовані на сучасні методи управлінської роботи і менеджменту. По-третє, будівельні підприємства знаходяться в стані, коли попит на їхню продукцію продовжує випереджати пропозицію, при цьому цінова політика замовників зводиться до зменшення вартості об'єкта, що негативно позначається на практиці організації капіталовкладень. По-четверте, частка застарілої техніки і використання ручної праці продовжує залишатися досить високою. По-п'яте, будівельні компанії зазвичай не орієнтовані на інноваційні рішення, а замовники не стимулюють цей інтерес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання аналізу та розвитку мережових організаційних структур порушувалося вітчизняними та іноземними вченими, зокрема М. Кастельсом, Ф. Фукуямою, А. Олійником, М. Шерешеву, А. Гальчинським, А. Гриценко та ін.

Разом із тим недостатньо дослідженими залишаються питання ефективності використання ієрархічних організаційних структур підприємств інвестиційно-будівельного комплексу та чинники необхідності переходу мережових структур.

Мета статті полягає в аналізі ієрархічних організаційних структур підприємств інвестиційно-будівельного комплексу та наданні пропозицій щодо необхідності застосування мережових управлінських структур для підвищення ефективності реалізації інвестиційних проектів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час переходу до ринкових умов господарювання й активізації підприємницької діяльності важливими стають відносини і поведінка людей на різних рівнях: між підприємствами і найманими працівниками, підприємствами і державними органами, підприємствами і вищими навчальними закладами і т. д. Об'єднання учасників бізнес-середовища базується на положеннях мережевого підходу, який є досить поширеним у міжнародній господарській практиці останніх десятиліть.

Концепція відносин використовує принципи мережевого підходу, який ідентифікує галузеві і міжгалузеві ринки як мережеві простори. Сучасні науковці вважають застарілим визначення ринку як сукупності наявних і потенційних споживачів [1; 2]. Нинішнім реаліям найкраще відповідає уявлення про ринок як про сукупність взаємодій суб'єктів (підприємств, організацій, індивідів та їх груп).

Отже, процес взаємодії суб'єктів ринку зміщується у напрямі дослідження комунікативних зв'язків, а концепцією, що підкреслює їх роль у цьому процесі, є концепція відносин [3, с. 6–7].

Для успішного функціонування мережі недостатньо ідентифікувати і мотивувати до співпраці зацікавлені в спільному вирішенні конкретного завдання групи. Значна увага під час проектування мережі повинна бути приділена створенню та відтворенню каналів комунікації між учасниками, без яких мережева структура приречена на провал. Потоки обміну ресурсами в мережах організовуються принципово інакше, ніж в ієрархічних структурах, оскільки учасники пов'язані між собою не статусними зв'язками, а необхідністю спільного використання ресурсів.

Відомий американський економіст і дослідник світової історії бізнесу А. Чендлер проаналізував залежність організаційної структури управління підприємством від її стратегії. Вагомим результатом і завершальним підсумком багаторічної і плідної роботи вченого стала робота *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, де автор сформулював свій знаменитий принцип бізнесу: «Стратегія визначає організаційну структуру управління підприємством» [4].

Організаційна структура забезпечує функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого. Завдяки організаційній структурі менеджер отримує потрібну інформацію для ухвалення управлінських рішень та доводить свої розпорядження до відповідних підрозділів підприємства.

На основі аналізу наукових праць можна виокремити різноманітні види організаційних структур підприємств: лінійна; лінійно-штабна; лінійно-функціональна; дивізійна; матрична; проектна; мережева (стабільна, динамічна, внутрішня) [5; 6]. Ці види організаційних структур управління підприємством умовно можна представити трьома типами, які мають принципові відмінності: вертикальним, горизонтальним, мережевим.

Інвестиційно-будівельний комплекс є складною системою, в якій виділяються два великих взаємопов'язаних базових елементи: будівництво і інвестиційна сфера, а також ієрархічно побудо-

вана послідовність інших елементів, що входять до складу базових.

Схема ієрархічної організаційної структури інвестиційно-будівельного комплексу зображена на рис. 1.

Застосування в сучасних умовах старих структур управління з їх централізованою і жорсткою субординацією не завжди забезпечує отримання конкурентних переваг.

Взаємодія між організаційною структурою і сучасними інформаційними технологіями послужила основою для створення нової віртуальної організаційної структури управління. Віртуальна організаційна структура будується на взаємодії декількох незалежних функціональних партнерів, які керують проектуванням, виробництвом і реалізацією із застосуванням сучасних інформаційних технологій. Учасники віртуальної команди обмінюються інформацією, а також приймають колегіальні рішення в режимі онлайн.

Перехід до сучасних методів управління будівництвом нерозривно пов'язаний із мережевими організаційними структурами. Це зумовлено:

- постійною зміною зовнішнього середовища і необхідністю адаптації підприємств до цих змін;
- постійним ускладненням виробничої та комерційної діяльності підприємств;
- підвищенням значення фактора часу та якості виконання проектно-будівельних робіт;
- розширенням простору підприємств;
- низькою ефективністю загальноприйнятих форм кооперації під час вирішення складних проблем господарської діяльності;
- прагненням до автономних форм праці;
- зростанням рівня і появою нового типу мережевої конкуренції, заснованої на вертикальних і горизонтальних зв'язках між підприємствами й усередині них;
- активним використанням нових інформаційних технологій, сучасних засобів телекомунікації, які зробили можливим координацію діяльності розрізнених і розосереджених у просторі підприємств;
- бажанням покупців і продавців знизити рівень невизначеності та ризику не тільки за допо-

могою встановлення повного контролю, а й через формальні контракти, зростання довіри і прихильності, що досягається в процесі тривалої взаємодії на ринку;

- прагненням підприємств отримати доступ до ресурсів, які контролюються іншими учасниками ринку;

- необхідністю підвищення ефективності управління рухом товарів, послуг та інформації в каналах розподілу;

- потребою врахування в стратегії розвитку підприємства концепції сталого розвитку, енергетичної та ресурсозбереження.

Мережевий підхід як специфічна форма організації підприємницької діяльності почав використовуватися у середині 1960-х років як наслідок науково-технічної революції та зародження процесів глобалізації. Господарючі суб'єкти економіки найбільш розвинених країн стали активно використовувати різні форми об'єднань. Водночас розвиток сучасних технологій, який прискорив інформаційний обмін і забезпечив формування комунікації між підприємствами, суттєво розширив географію їх взаємодії. Зростання практичної потреби в осмисленні мережевої взаємодії викликало становлення теорії підприємницьких мереж, яка отримала значний розвиток у працях західних авторів [7].

У сучасній науці існує декілька підходів до визначення мережевих підприємств. Фактично всі вони є схожими за суттю та взаємодоповнюючими та уточнюючими. М. Кастельс [8] визначає мережеву структуру як комплекс взаємопов'язаних вузлів, конкретний зміст яких залежить від характеру тієї чи іншої мережевої структури. М. Райсс, О. Третяк, М. Румянцева [9] під мережею розуміють інститут, що визначає правила взаємодії та інтеграції підприємств як економічних суб'єктів, які мають близьку систему цінностей. Й. Рюегг-Штюрм і Л. Ахтенхаген [10] вважають, що мережа – це об'єднання підприємств шляхом системи вертикальних і горизонтальних коопераційних угод, контрактів, координації їх діяльності та залучення нових партнерів. Науковці також визнають наявність в учасників мережевої

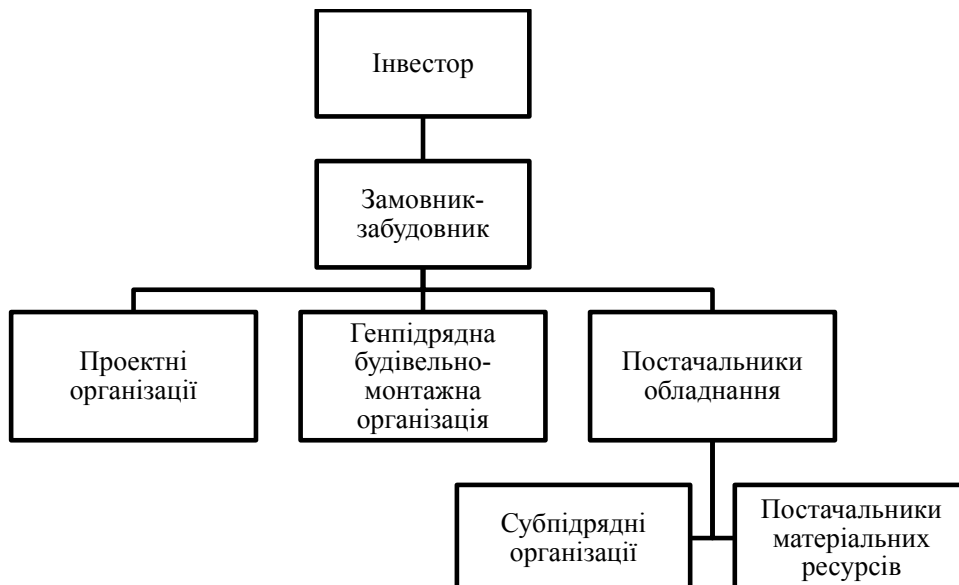


Рис. 1. Схема організації інвестиційного процесу

Таблиця 1

**Перевищення витрат
під час будівництва великих об'єктів**

Проект	Перевищення витрат, %
Тунель у Бостоні, США	196
Міст Хамбер, Велика Британія	175
Залізнична лінія Вашингтон – Бостон, США	130
Залізничний тунель під Великим Белтем, Данія	110
Автострада А6, Велика Британія	100
Залізнична лінія Шинкансен Коетцу, Японія	100
Метро у Вашингтоні, США	85
Євротунель, Англія/Франція	80

Джерело: складено за [12]

оскільки діяльність учасників стає більш узгодженою та скоординованою, скорочується час на виробництво і розповсюдження товарів. Як наслідок, на всіх (або на більшість) учасників підприємницької мережі знижується вплив чинників витрат і часу – базових критеріїв зростання цінності підприємства.

На основі вищенаведеного сформулюємо основні переваги та позитивні ефекти мережевої організаційної структури:

- наявність синергетичного ефекту, який у результаті об'єднання елементів створює можливість отримувати більший економічний ефект, ніж арифметична сума економічних ефектів від діяльності окремих суб'єктів;

- створення узгоджених вимог і підходів до оцінки впливу ефектів і можливостей їх використання;

- зниження сукупних витрат, перетворення зовнішніх витрат на внутрішні в результаті об'єднання підприємств, які продукують ті або інші блага;

- можливість швидкого навчання суб'єктів мережевої організації, яка виступає важливим чинником для максимізації використання і широкого розповсюдження позитивних ефектів;

- раціональне використання спільних матеріальних і нематеріальних ресурсів, ріст ефективності застосування основних засобів та підвищення оборотності активів;

- доступність великих інвестиційно-будівельних проектів та джерел капіталу для малих та середніх підприємств будівельної галузі;

- мінімізація дублювання компетенцій робочої сили та виробничих потужностей;

- можливість для кожного учасника мережі мати рівноправні прямі стосунки з іншими суб'єктами;

- незалежність від просторово-часових обмежень та витрат, гнучка адаптація до змін навколишнього середовища;

- високий ступінь організації і скоординованості інформаційного потоку та інноваційного процесу, посилення їх ключових компетенцій;

- поділ ринкових ризиків, пов'язаних із нестабільністю економічної кон'юнктури, зниження організаційних, техніко-виробничих і юридичних ризиків завдяки отриманню нових знань;

- підвищення швидкості та якості виконання проекту, більш повне задоволення потреб замовника.

Висновки. Отже, процес взаємодії суб'єктів ринку зміщується у напрямі дослідження комунікативних зв'язків, а концепцією, що підкреслює їхню роль у цьому процесі, є концепція відносин.

взаємодії колективних цінностей і прагнення до досягнення загальних цілей, при цьому головною цінністю вважають компліментарність ресурсів. У зв'язку із цим учасники мережі повинні бути готові до реалізації політики колективного самообмеження.

Суттєвим етапом у розвитку мережевого підходу є парадигма, авторами якої є Р. Майлз і Ч. Сноу [11]. Вчені запропонували розглядати мережеві структури як новий підхід до реалізації стратегій підприємств. Вони обґрунтовували необхідність кооперування і створення адекватних структур потребою підприємств в обміні інформацією, знаннями, іншими ресурсами, а також спільному використанні активів у процесах створення цінності для споживачів. Основними принципами формування мережевих структур, на думку цих учених, є довіра і координація дій. Компанії об'єднують матеріальні і нематеріальні ресурси для спільного здійснення різних видів діяльності, ґрунтуючись на принципі автономії.

Мережева взаємодія при цьому передбачає розвиток стійких довгострокових зв'язків між організаціями та делегування контролю над управлінням спільною діяльністю за відсутності передачі прав власності. Формування мережі вимагає не тільки наявності загальних цілей та інтересів у її учасників, а й набуття ними добровільних зобов'язань (забезпечення інформаційної прозорості, доступу до своїх певних ресурсів, відкритості комунікацій, обміну ноу-хау, навчання персоналу та ін.).

Мережева структура є новою моделлю перерозподілу інтелектуальних і виробничих ресурсів, що дає змогу її суб'єктам мінімізувати часові та матеріальні витрати на адаптацію до умов ринку. Коли ресурси високотехнологічних підприємств обмежені та не відповідають вимогам конкурентної боротьби, саме їх реорганізація за мережевим принципом дає змогу перерозподілити ризики і скоротити часові та фінансові витрати на розроблення й упровадження інновацій.

Реалізація інвестиційного проекту в будівництві передбачає участь досить значної кількості підприємств, організацій та установ:

- органів влади;
- інвестиційних компаній;
- інвестиційно-будівельних компаній;
- архітектурних, проектних і дослідницьких компаній;
- інжинірингових компаній;
- компаній із виробництва загальнобудівельних робіт;
- компаній із виробництва реставраційних робіт;
- компаній із будівництва і реконструкції транспортних комунікацій і споруд;
- спеціалізованих компаній по видах робіт;
- компаній будівельної індустрії;
- компаній з управління об'єктами нерухомості;
- навчальних закладів;
- інформаційних органів.

Досить часто, особливо під час використання ієрархічної форми організаційної структури, збільшення кількості учасників інвестиційного проекту призводить до зростання витрат та продовження термінів будівництва. Приклади перевищення інвестиційних бюджетів будівництва під час реалізації великих проектів наведено в табл. 1.

Формування мережевої структури дає змогу істотно економити на трансакційних витратах,

Застосування в сучасних умовах старих структур управління, зокрема ієрархічних, з їх централізованою і жорсткою субординацією не завжди забезпечує отримання конкурентних переваг. Перехід до сучасних методів управління будівництвом нерозривно пов'язаний із мережевими організаційними

структурами. Мережева структура є новою моделлю перерозподілу інтелектуальних і виробничих ресурсів, що дає змогу їй суб'єктам мінімізувати часові та матеріальні витрати, ризики зростання яких збільшуються одночасно зі збільшенням кількості учасників інвестиційно-будівельного проекту.

Список літератури:

1. Маркетинг / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М. : Экономика, 1999. – 703 с.
2. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор ; пер. с англ. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
3. Фирсанова О.В. Методология исследования взаимодействия субъектов рынка в теории маркетинг-менеджмента : дис. ... д. э. н. / О.В. Фирсанова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2003. – 367 с.
4. Chandler A.P. Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge : Cambridge, Mass. ; MIT Press, 1962. – 420 p.
5. Дубінський С.В. Сучасні підходи до вдосконалення організаційно-економічного механізму / С.В. Дубінський // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1(16). – С. 66–72.
6. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С.А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1(3). – Т. 2. – С. 245–254.
7. Broekel T., Boschma R. Knowledge networks in the Dutch aviation industry // Utrecht University. – 2009. – 37 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://joeg.oxfordjournals.org/content/12/2/409.short>.
8. Podolny J.M., Page K.L. Network forms of Organizations // Annual Rev. of Sociology. – 1998. – № 24. – P. 57–76.
9. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс ; пер. с англ. – М. : ВШЭ, 2000. – 520 с.
10. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций / М. Райсс // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1. – С. 92–97.
11. Рюэгг-Штюром Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? / Й. Рюэгг-Штюром, Л. Ахнегхаген // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 68–72.
12. Miles R.E. Fit, failure and the hall of fame: How companies succeed or fail / R.E. Miles, C.C. Snow. – New York, 1994.
13. Kierowanie budowlanym procesem inwestycyjnym. pod red. prof. M. Polońskiego, SGGW, Warszawa, 2009. – S. 248.

Трач Р.В.

Киевский национальный университет строительства и архитектуры

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРУКТУРНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Резюме

Исследована зависимость организационной структуры управления предприятием от ее стратегии. Проанализировано использование иерархических организационных структур предприятий инвестиционно-строительного комплекса и факторы необходимости перемен. Исследованы факторы роста рисков при реализации инвестиционных проектов в строительстве. Предложено применение сетевых управленческих структур для повышения эффективности реализации инвестиционных проектов.

Ключевые слова: стратегия управления, организационная структура, иерархия, строительное предприятие, сетевая структура.

Trach R. V.

Kyiv National University of Construction and Architecture

METHODOLOGICAL ASPECTS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF BUILDING ENTERPRISES STRUCTURAL MANAGEMENT

Summary

The dependence of the organizational structure of enterprise management on its strategy is investigated. The use of enterprises' hierarchical organizational structures of investment-building complex and factors of the need for change are analysed. The increase of risks at the realization of investment projects in building sphere is examined. The use of network management structures for increasing investment projects' implementation efficiency is proposed. Relationship Marketing Concept uses the principles of a network approach that identifies industrial and inter-industrial markets as network spaces. Modern scholars consider that it is outdated to define the market as a set of existing and potential consumers. The most reasonable interpretation of market describes it as a set of interactions of entities (enterprises, organizations, individuals, and their groups).

Keywords: strategy management, organizational structure, hierarchy, building enterprise, networks.