

УДК 339.138

## НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**СЕЛЕЗНЬОВА Ольга Олександрівна**

к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу  
Одеської державної академії будівництва та архітектури  
E-mail: olya-v2001@rambler.ru

*Анотація.* У статті висвітлено особливості національного та зарубіжного досвіду управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств. Розкрито характерні риси виробничого процесу та менеджменту у будівництві, такі як: локальна закріпленість та нерухомість продукції, тривалість виробничого циклу, різноманітність та територіальна відокремленість будівельних об'єктів, існування та вплив дестабілізуючих факторів виробничо-господарської діяльності. Наведено етапи розвитку рушійних сил будівельної галузі в Україні та розвиток організаційних структур – від лінійної до матричної. Розкрито ключові елементи та принципи системи управління будівельними суб'єктами господарювання розвинутих країн: наявність висококваліфікованих кадрів, спеціалізація будівельних фірм, законодавчі гарантії та можливості для взаємодії різних структурних підрозділів й управлінь, вдале поєднання управлінських принципів децентралізації і централізації. Обґрунтовано пропозицію з аналізу та адаптації найефективніших принципів та підходів управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств розвинутих країн до національних умов функціонування суб'єктів господарювання.

*Аннотация.* В статье освещены особенности национального и зарубежного опыта управления производственно-хозяйственной деятельностью строительных предприятий. Раскрыты характерные черты производственного процесса и менеджмента в строительстве, такие как: локальная закреплённость и недвижимость продукции, длительность производственного цикла, разнообразие и территориальная обособленность строительных объектов, существование и влияние дестабилизирующих факторов производственно-хозяйственной деятельности. Приведены этапы развития движущих сил строительной отрасли в Украине и развитие организационных структур – от линейной к матричной. Раскрыты ключевые элементы и принципы системы управления строительными субъектами хозяйствования развитых стран: наличие высококвалифицированных кадров, специализация строительных фирм, законодательные гарантии и возможности для взаимодействия различных структурных подразделений и управлений, удачное сочетание управленческих принципов децентрализации и централизации. Обосновано предложение по анализу и адаптации эффективных принципов и подходов управления производственно-хозяйственной деятельностью строительных предприятий развитых стран к национальным условиям функционирования субъектов хозяйствования.

**Ключові слова:** будівництво, управління, підприємство, організаційна структура

**Ключевые слова:** строительство, управление, строительное предприятие, организационная структура

Постановка проблеми. Виробничо-господарська діяльність будівельного підприємства супроводжується щоденним ухваленням та розробкою ряду управлінських рішень. Від ефективності останніх залежить прибутковість підприємства та ефективність

виробничо-господарська діяльність, будівельне його ринкової діяльності. Складність розвитку суб'єктів господарювання будівництва зумовлена такими факторами, як: зміни у державному регулюванні економіки, інновації у технологіях та виробництві, низький рівень маркетингових досліджень ринку збуту будівельної продукції, коливання кон'юнктури, дефіцит фінансових

коштів, необхідність технічного переозброєння та реконструкції підприємств.

Мінливість умов ринкового середовища вимагає менеджмент спиратись на отримані знання у процесі життєдіяльності суб'єктів господарювання, щоб мати можливість користуватись найефективнішими методами та інструментами з уникнення помилок минулого. Звідси вивчення національного та зарубіжного досвіду управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств постає важливим науково-прикладним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Система управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств формувалася під впливом економічної теорії, зарубіжних і національних розвідок у сфері маркетингу та менеджменту. Проблеми управлінських питань присвячені роботи Бабінової О. О., Бабук І. М., Позднякова В. Я., Сахнович Т. А., Сучкова А. В., Череп А. В. та ін. Незважаючи на наявність вагомої наукової бази, у силу постійних змін стосовно розвитку економіки, проблема розкриття національного та зарубіжного досвіду управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств не достатньо віддзеркалена у публікаціях та вимагає детального дослідження науковців.

Постановка завдання. Метою роботи виступає дослідження особливостей управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств, що повинно сприяти підвищенню конкурентоздатності суб'єктів господарювання будівельної галузі шляхом визначення проблемних місць та розкриття напрямку їх виправлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головною відмінною особливістю управління у будівництві становить локальна закріпленість та нерухомість його продукції. На відміну від більшості галузей промисловості, продукція яких рухлива, а знаряддя праці закріплені, в будівництві продукція нерухома, а рухливими є знаряддя праці [1, с. 31]. В силу локального закріплення споруджуваних об'єктів виникає необхідність в мобільності будівельних організацій, зведенні тимчасових будівель і споруд. Крім того, нерухомість будівельної продукції призводить до значної територіальної роз'єднаності об'єктів.

Другою відмінною особливістю управління у будівництві є врахування тривалості його виробничого циклу, що пояснюється

поступовим нарощуванням технічної готовності споруджуваних об'єктів [1, с. 48]. Ця особливість призводить до значного обсягу оборотних коштів, вкладених у будівництво, що обумовлює необхідність його довгострокового планування в нерозривному зв'язку з розвитком інших галузей і всього народного господарства в цілому. Тривалість виробничого циклу обумовлює також необхідність всебічного скорочення термінів будівництва об'єктів і доцільність прийняття будівництва як критерію або одного з обмежень при економіко-математичному моделюванні процесів управління будівельним виробництвом.

До особливостей управління виробничо-господарською діяльністю у будівництві відноситься також різноманітність продукції. Це різноманіття пояснюється тим, що будівельні організації в основному є територіальними й обслуговують значний відсоток галузей. Вказана обставина значно обмежує застосування однією будівельною організацією багаторазово повторюваних типових і проектних рішень. У випадках, коли використання типових проектів можливо, наприклад при будівництві об'єктів житлового та соціально-побутового призначення, виникають додаткові роботи з прив'язки проектів, викликані особливостями рельєфу місцевості, характером ґрунтів, розрахунковою температурою зовнішнього повітря та іншими місцевими умовами.

Різноманітність і нерухомість будівельної продукції у значній мірі ускладнюють процес організації виробництва, тому що на кожному будівельному об'єкті він фактично починається знову, у той час як, наприклад, у машинобудуванні налагоджений процес випуску певних деталей може здійснюватися роками і навіть перехід на випуск нового виробу в багатьох випадках істотно не змінює існуючу технологію.

Імовірнісний характер будівництва, як об'єкту управління надають також інші фактори, зокрема:

1. Випадкові фактори технічного порядку, до числа яких можна віднести: поломки машин, механізмів, транспортних засобів; вихід з ладу інженерних комунікацій; низьку якість будівельних матеріалів та виробів, що не дозволяє застосовувати їх за призначенням; зміну проектних рішень у процесі будівництва тощо.

2. Випадкові фактори технологічного плану: усунення браку, виконання непередбачених робіт, зміна технології робіт внаслідок заміни

матеріалів тощо.

3. Дестабілізуючі фактори організаційного порядку, до числа яких належать: порушення строків видачі проектно-кошторисної документації; несвоєчасне постачання матеріалів, виробів та обладнання; невиконання окремими організаціями встановлених строків комплексів робіт; зміна планів по введенню об'єктів в експлуатацію; нестача робочих певних кваліфікацій тощо.

4. Випадкові фактори кліматичного порядку: злива, снігопад, шторм, ожеледь, низька температура зовнішнього повітря тощо.

5. Випадкові фактори соціального порядку такі, як: невихід на роботу працівників, невиконання встановлених завдань, псування або розкрадання матеріалів й устаткування тощо [2].

У міру розвитку України та будівельної галузі постійно відбувалося приведення системи управління капітальним будівництвом у відповідність з рівнем розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, з новими тенденціями і змінами у соціально-економічній структурі суспільства, з новими економічними умовами [3].

З історії становлення основ вітчизняного управління у будівництві можна виділити наступні найважливіші етапи:

1923 рік – покладено початок галузевої спеціалізації, з'явилися спеціалізовані організації;

1935 рік – узаконений перехід до генерального підряду;

1938 рік – будівництво виділяється у будівельну галузь;

1957 рік – здійснено перехід до територіального принципу управління будівництвом;

1962 рік – об'єднання спеціалізованих і монтажних організацій у складі Державного виробничого комітету з монтажними і спеціальними роботам СРСР;

1965 рік – перетворення Державного комітету у Міністерство монтажних і спеціальних робіт СРСР [1, с. 18].

З розвитком систем управління будівництвом, як галуззю народного господарства, формувалися й організаційні структури управління будівельними підприємствами (будівельно-монтажними підприємствами). Еволюція вітчизняних організаційних структур управління нерозривно пов'язана з якісним удосконаленням організації виробництва.

Найпростіший тип вітчизняної структури

управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств – це лінійна, що ґрунтується на відносинах «керівництво – підпорядкування» і відображає найбільш загальний поділ управлінської праці на віддачу наказів, розпоряджень, вказівок та на їх виконання. Лінійні структури притаманні вітчизняним будівельним підприємствам невеликих масштабів, які виконують елементарні виробничі функції або послуги з нескладною технологією.

З ростом підприємства в первинних осередках, заснованих на строго лінійних відносинах, поділ і кооперація праці з управління поступово перестають вкладатись у рамки прямого командування й підпорядкування. У той же час лінійна форма відносин керівник-підлеглий, як спосіб реалізації організаційного принципу єдиноначальності є обов'язковим елементом практично усіх формальних структур.

Наступним етапом в еволюції формальних організаційних структур управління виступило виділення виконавців штабних функцій при керівниках, до яких належали особи або підрозділи, які здійснювали аналіз ситуацій і постановку проблем, генерування та оцінку альтернатив їх вирішення. У таких структурах виробничі виконавці та штабні підрозділи підпорядковуються тільки вищестоящому керівнику, інших відносин не допускалось.

Зростання рівня розподілу та кооперації праці в управлінні великими виробничо-господарськими системами, що супроводжувалось формуванням розгалуженого й різноманітного функціонального апарату, зумовило в Україні зростання і розширення сфери впливу штабних органів.

Поділ управлінської праці за принципом його функціональної спеціалізації виявився для України одним з найбільш корінних вдосконалень організації управління. Суть його полягала у передбаченні відповідальності за виконання окремих функцій управління, у спеціалізації ланок управлінського апарату при виконанні кожної функції та ієрархічної структуризації цих ланок, у залежності від змісту, складності та обсягів виконуваних робіт.

У національній системі управління зустрічались моделі строго функціональних структур, коли між вищим та нижчим управлінням керівництва відсутні лінійні відносини єдиноначального розпорядництва, а формуються лише перехресні функціональні

зв'язки.

Окрім того, для національної системи управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств був характерним перехід від однієї структури управління до іншої, зокрема, від структури управління організаційно-відокремленими виробничо-господарськими системами (галузями, об'єднаннями, підприємствами, установами та організаціями), до структури управління цільовими міжфункціональними програмами і міжгалузевими комплексами, й у зворотному напрямку [1, с. 101].

При цьому основними завданнями вітчизняного управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств виступали:

- досягнення найбільш ефективного функціонування підприємства;
- ефективне управління колективом, групами людей, кожною особою з урахуванням її особливостей;
- створення єдності дії та цілеспрямованості роботи колективу підприємства;
- досягнення гармонійного функціонування виробництва в часі;
- забезпечення безперервного розвитку та вдосконалення виробництва.

Починаючи з 70-х й по 90-і рр. вдосконалення національного управління будівництвом відбувалося під знаком переходу на дво- і триланкову систему управління [1, с. 22]. При цьому, головними напрямками пошуків були спроби ліквідувати нижні ланки управління. Вищі ланки незмінно зберігалися, а іноді й множилися.

Перші спроби усунути низову ланку – будівельне управління (будівельно-монтажне управління) – були зроблені на базі централізації функцій управління у тресті, якому безпосередньо були підпорядковані великі за розміром будівельні підприємства. Проте створені структури не витримали випробування, й будівельне управління було відновлено. Тоді вирішено було зберегти будівельне управління де-факто, але ліквідувати їх де-юре, позбавивши статусу державного підприємства.

Позбавлення будівельного управління господарської самостійності призвело до зниження його економічної активності і завдало істотної шкоди будівництву. Трести зосередили у своїх руках ресурси, централізували фонди. У перебігу багатьох років вони виконували

завдання по скороченню штатів, головним чином, за рахунок будівельних управлінь, в той же час часто перекладали частину своєї роботи на будівельні управління, зберігаючи за собою інструктивно-інспекційні й командні функції.

В умовах розвитку ринкових відносин, з розвитком конкурентної боротьби діяльність вітчизняних будівельних підприємств повинна була мати спрямування на оптимізацію величини будівельної організації та її апарату управління. Однак протягом 2000 – 2014 рр. організаційна структура будівельних підприємств практично не змінилася.

На сьогоднішній день, відповідно до лінійного і функціонального принципів національного управління, у складі кожного спеціалізованого будівельно-монтажного підприємства можна розрізнити кілька ступенів управління: керівництво підприємства, монтажної дільниці, дільниці виробника робіт, майстра, бригадира. Для виконання окремих функцій управління існують також спеціальні органи. Окремі функції управління виробництвом покладені на наявні у складі апарату підприємства виробничо-технічний відділ, бухгалтерію, кошторисно-договірний та відділ матеріально-технічного постачання.

Перехід до ринкових умов і структурна перебудова економіки України, в тому числі й будівництва, змушує звертатися до застосування маркетингової орієнтації менеджменту [4 – 6] та досвіду розвинених країн у сфері організації та управління з метою застосування у себе на практиці найефективніших принципів та підходів.

Будівельний комплекс в розвинених країнах, таких як США, Японія, Німеччина, займає одне з провідних положень в національній економіці. Його місце та роль визначається насамперед участю в інвестиційному процесі, за посередництвом якого реалізується переважна частина фонду національного доходу, забезпечується розширене відтворення основного капіталу.

Тип організаційної структури суб'єкта господарювання будівельної галузі визначається функціями та чисельністю апарату управління. Відповідно до цього, у будівельній галузі розвинутих країн організаційні структури підприємств віддзеркалюють особливості існуючих систем управління [7, с. 214].

Наведемо найбільш загальні принципи, правила управління виробничо-господарською

діяльністю будівельних підприємств розвинутих країн.

Схеми організаційних структур проектується знизу вгору, починаючи з виділення самостійних виробничих одиниць, що виконують частину роботи. При чому виробництво – первинне, обслуговуючий його апарат – елемент вторинний.

Спеціалізація невеликих підприємств відбувається за видами робіт, а великих – за об'єктами, коли окремі виробничі одиниці виконують будівництво однотипних будівель, споруд. Існує оптимальне поєднання технологічної спеціалізації та об'єктної, з використанням їх позитивних якостей, постійне і планомірне поглиблення спеціалізації за видами робіт, перетворення управлінських функцій апарату управління в координуючі, оптимальне поєднання прав, ресурсів і знань.

Прагнення виконувати будівельні роботи на різних об'єктах своїми силами реалізується таким чином, що постійно повторювані види робіт здійснюються самостійно, а періодичні – із залученням спеціалізованого підрозділу підприємства або зовнішнього субпідрядника.

Лінії підпорядкування за схемою організаційної структури збігаються з найкоротшою фізичною відстанню між об'єктом і суб'єктом управління, наявністю прямого інформаційного зв'язку між одиницями об'єкту управління та верхнім рівнем керівництва.

Черговість розташування виробничих або управлінських одиниць по горизонталі повинна максимально відображати їх послідовну виробничу кооперацію і можливість підпорядкування особі вищого рівня.

Наявність можливості суміщення посади керуючого (директора однієї з філій) з посадою керівника у вищій ланці управління (віце-президент компанії) дозволяє: а) скоротити чисельність персоналу; б) підвищити продуктивність праці керівника; в) краще бачити роль всього підпорядкованого підрозділу з точки зору інтересів всієї компанії; г) краще вирішувати питання на верхньому рівні компанії в інтересах підпорядкованого підрозділу; д) посилити вищий управлінський персонал за рахунок його постійного зв'язку з виробництвом; е) розширити самостійність філій, оскільки в даному випадку очолюються одним з керівників компанії. [8, с. 231-235]

На будівельних підприємствах розвинутих країн застосовується активна децентралізація, передумовами чого є:

а) велика територіальна розкиданість виробництв і необхідність організації регіональних відділень;

б) необхідність вирішувати виробничі питання з урахуванням місцевих факторів – замовників і постачальників ринку збуту готової продукції;

в) високий рівень кваліфікації нижчої управлінської ланки;

г) фірма відноситься до категорії великих або найбільших.

Щодо централізованої системи, то її існування в зарубіжних країнах, зумовлюється такими передумовами (наприклад, в Японії):

а) зосередженість будівництва і відсутність регіональних відділень;

б) недостатній рівень кваліфікації нижчої управлінської ланки;

в) середні розміри фірм, що дозволяють бачити всю їхню діяльність і приймати централізовані рішення;

г) високий рівень спеціалізації, при якому спеціалізовані підрозділи замикаються на управлінні фірми і потрібна висока узгодженість їх дій у процесі кооперації [8, с. 408].

При цьому, в країнах Західної Європи [9] найбільш ефективними вважають такі поєднання у системі управління:

а) централізована система управління будівництвом на основі управління будівництвом кожного об'єкта;

б) концентрація матеріальних і людських ресурсів і можливість оперативного маневрування ними;

в) максимальна керованість ресурсами;

г) предметна спеціалізація;

д) перевага методу поєднання проектування і будівництва на основі проектно-будівельних контрактів, з відшкодуванням витрат і максимально гарантованої ціни плюс фіксований відсоток прибутку;

е) використання в ролі керуючих будівництвами власних професіоналів управління, максимум технічних управлінь у поєднанні з методом критичного шляху.

При цьому постійний аналіз існуючої структури управління в світі та її вдосконалення повинні бути постійною специфічною функцією апарату управління будівельних підприємств і чим більший суб'єкт господарювання, тим ця функція необхідніша і складніша. До того ж, витрати на вдосконалення системи управління та організаційної структури є найбільш

прибутковою сферою вкладення капіталу, наприклад, у США.

Оцінюючи досвід управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств США, можна виділити наступні особливості:

1. Питанню організаційної структури, як одному з вирішальних факторів підвищення ефективності виробництва, надається велике значення.

2. У апараті управління найбільших підприємств є спеціальні служби, єдиною функцією яких є аналіз існуючої структури та пошук шляхів підвищення її ефективності. Середні суб'єкти господарювання також для вирішення цих питань залучають кваліфікованих фахівців та консультаційні агенції, що спеціалізуються за проблемою.

3. Єдиної офіційної методології проектування структури підприємства не існує, бо кожне сповідує свій метод, виходячи з власного досвіду, можливостей та будівельної стратегії, відповідно до загальних принципів [10, с. 218].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. До особливостей управління виробничо-господарською діяльністю у будівництві відносяться: локальна закріпленість та нерухомість продукції, тривалість виробничого циклу, різноманітність та територіальна відокремленість будівельних об'єктів, існування та вплив дестабілізуючих факторів виробничо-

господарської діяльності.

У міру розвитку України та будівельної галузі постійно відбувалося приведення системи управління капітальним будівництвом у відповідність з рівнем розвитку продуктивних сил і виробничих відносин, формувалися організаційні структури управління будівельними підприємствами.

Перехід до ринкових умов і структурна перебудова економіки України, в тому числі й будівництва, змушує звертатися до досвіду розвинених країн у сфері організації та управління, де тип організаційної структури суб'єкта господарювання будівельної галузі визначається функціями та чисельністю апарату управління.

Міжнародний досвід управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств наочно демонструє нам, що у процесі управління вагомими елементами виступають: наявність висококваліфікованих кадрів, спеціалізація будівельних фірм, законодавчі гарантії та можливості для взаємодії різних структурних підрозділів й управлінь. При цьому, вдало поєднуються управлінські принципи децентралізації і централізації.

Подальші розвідки у даному напрямку спроможні конкретизувати наявні переваги менеджменту будівельних підприємств розвинених країн з метою аналізу та пристосування окремих позицій до національних умов виробничо-господарської діяльності.

#### *Список використаних джерел:*

1. Бабінова О. О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід : [монографія] / О. О. Бабінова. – К. : Фенікс, 2011. – 268 с.

2. Економіка будівельного комплексу: Навчальний посібник / За ред. П. Ф. Жердецького та ін. — К.: Вища школа, 1992. — 271 с.

3. Гейць В. Перехідна економіка/За ред. В. Гейця. – К.: Вища школа, 2003. – 591 с.

4. Власенко Я. О. Основи сучасного маркетингу. / Я.О. Власенко, С.В. Карпенко. – К.: Видавництво «Фірма «ІНКІС», 2011. – 328 с.

5. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиван ; пер. с англ. А. Заякина. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 240 с.

6. Селезньова О.О. Сучасні тенденції

маркетингу. / О. О. Селезньова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон, 2014. – Вип.7. Ч.3. – с.174–177.

7. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: підручник / за ред. проф. В.Я. Позднякова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 617 с.

8. Економіка промислового підприємства: навчальний посібник / І.М. Бабук, Т.А. Сахнович – Мінськ: Нове знання; М.: ИНФРА-М, 2013. – 439 с.

9. Офіційний сайт Європейського Союзу // Електронний ресурс: Режим доступу: <http://www.euroora.eu> (дата звернення 12.04.16)

10. Череп А.В. Стратегічне планування і управління : навч. посіб/ А.В. Череп, А.В. Сучков. – К. : Кондор, 2011. – 334 с.