

УДК 338.45:69

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**Чашин Д.Ю., к.т.н.****Оскома О.В.****Якименко А.М.***ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

У статті запропоновано проектно-орієнтовану стратегію конкуренції будівельних підприємств, що дозволяє їм досягти становища низьковитратного підприємства через оптимізацію термінів реалізації будівельних проектів за критерієм мінімізації вартості будівельно-монтажних робіт. Наведено дослідження стратегічних альтернатив підвищення конкурентоспроможності будівельного підприємства. Представлено теоретичне обґрунтування напрямків реалізації стратегії низьких витрат.

Ключові слова: стратегічне управління, конкурентоспроможність будівельних підприємств, ресурси, витрати, тривалість.

This article presents a project-oriented strategy competition construction companies, allowing them to achieve low-cost company statement by optimizing the duration of construction projects on the criterion of minimizing the cost of construction works. Exploration of strategic alternatives enhances the competitiveness of construction enterprises. This article concludes the study areas of the low-cost strategy.

Keywords: strategic management, competitive construction companies, resources, costs, duration.

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки в контексті процесу глобалізації характеризується ускладненням конкурентної ситуації, зростанням інформаційно-комунікаційної складової економічної діяльності, посиленням відповідальності економічних суб'єктів в цілях збереження конкурентних позицій. Загалом сукупність цих та інших факторів створюють певний зовнішній тиск на діяльність економічних суб'єктів, в першу чергу підприємств. Причому, такий зовнішній вплив на діяльність підприємств об'єктивно має тенденцію до посилення у часі, а отже вимагає адекватної реакції у вигляді нових форм і методів управління, що передбачають, насамперед, підвищення ефективності функціонування підприємства в

цілому. В цьому контексті одним з важливих завдань є вирішення проблем адаптації до конкурентного середовища, що швидко змінюється. Досвід розвинутих країн свідчить, що найбільш ефективно такі завдання вирішують підприємства, основою діяльності яких є принципи стратегічного управління, зокрема, розробка і реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх наукових досліджень. Значним вкладом в розробку методик стратегічного управління, в тому числі і в сфері забезпечення конкурентоспроможності, є дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених: Р. Акоффа, І. Ансоффа, К. Боумена, Б. Карлофа, Ф. Котлера, Дж.Б. Куїна, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, О.С. Віханського, В.Г. Герасимчука, Г.Я. Гольдштейна, В.Д. Маркової, О.В. Козаченка, В.Ф. Оберемчука, С.Ф. Покропивного, М.М. Треньова, Р.Б. Тяна, Е.О. Уткіна, З.Е. Шершневої та ін.

Даній проблематиці також присвячені роботи Гур'янова А.Б., Гришко О.А., в яких розкрито, що важливими етапами стратегічного управління є розробка стратегій на основі аналізу середовища підприємства з метою виявлення сильних та слабких сторін. При цьому доцільно розглядати зовнішнє середовище з точки зору його поділу на мікро - та макросередовище із наявними, відповідно, внутрішніми й зовнішніми чинниками впливу на діяльність підприємства. Вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища – це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії внутрішніх і зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну і негативну дію зовнішніх і внутрішніх чинників. Однак питання щодо формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств недостатньо досліджене і потребує подальшої розробки.

Мета роботи - теоретичне обґрунтування і розробка основ методичного забезпечення формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю будівельних підприємств, що дозволить досягти, з одного боку, конкурентних переваг у вигляді становища низьковитратного підприємства, з другого боку - більш ефективної реалізації будівельних проектів на основі оптимізації управління і фінансування будівельно-монтажних робіт.

Викладення основного матеріалу дослідження. Аналіз конкуренції в будівництві показує, що ситуація в галузі була ускладнена навіть у період економічного пожвавлення, і змушувала будівельні підприємства активно займатися пошуком відповідної стратегії підвищення власної конкурентоспроможності.

Враховуючи, що «завдання стратегії конкуренції для певної компанії - знайти таке положення в галузі, за якого фірма здатна найкраще захиститися від впливу цих чинників конкуренції або повернути їхній вплив на свою користь», «у процесі подолання п'яти чинників конкуренції можна скористатися трьома потенційно успішними стратегічними підходами: найменші сукупні витрати; диференціація; зосередження» [2].

Розглянемо спочатку вибір стратегічного підходу без відносно до загальної економічної ситуації в країні, спричиненої впливом поточної світової фінансово-економічної кризи, що розпочалася в 2008 р.

Зважаючи на специфіку будівельного виробництва та стан конкуренції в галузі, для будівельного підприємства найбільш прийнятним з погляду формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю і в її рамках конкретної стратегії конкуренції буде використання першого з наведених підходів. Становище низько витратного підприємства видається особливо вигідним, враховуючи сучасні реалії ціноутворення у будівництві та деякі інші аспекти. Це доводить наведений нижче аналіз методики формування вартості БМР, регламентованої чинними державними будівельними нормами [3].

Отже, відповідно до ДБН Д. 1. 1-1-2000 з прийнятими за період 2000-2012 роки змінами і доповненнями договірною ціною (вартістю) БМР формується наступним чином:

$$P = C_M + C_{ЗП} + C_{ЕМ} + C_{ЗВ} + C_A + П \quad (1)$$

де P - договірна ціна (планова вартість) БМР;

C_M - вартість матеріалів та конструкцій;

$C_{ЗП}$ - заробітна плата основних робітників;

$C_{ЕМ}$ - вартість експлуатації будівельних машин та механізмів;

$C_{ЗВ}$ - загально-будівельні витрати;

C_A - адміністративні витрати;

$П$ - плановий прибуток.

Розглянемо можливості скорочення витрат по кожній складовій (.1)

окремо.

1. Вартість будівельних матеріалів та конструкцій включається у вартість БМР за ціною придбання з урахуванням фактичних витрат на транспортування до будівельного майданчика.

Така методика врахування вартості будівельних матеріалів та конструкцій дає можливість майже повністю перекласти ціновий тиск постачальників на плечі замовника. Майже, бо замовник може прийняти цінові відхилення лише в певних межах і у випадку відповідного обґрунтування. Ці межі замовник формує на базі аналізу кон'юнктури на ринках будівельних матеріалів.

Отже скорочення витрат на придбання та транспортування будівельних матеріалів і конструкцій призведе до деякого зниження договірної ціни БМР, тоді як скорочення заготівельно-складських витрат матиме наслідком зростання прибуткової складової договірної ціни БМР. Але у будь-якому випадку будівельне підприємство отримає додаткові можливості цінового маневру.

2. Основна заробітна плата визначається на основі кількості трудовитрат, що є величиною постійною для даного будівельного проекту, та середньогалузевої зарплати, розмір якої регулюється Мінрегіонбудом.

Впровадження організаційно-технологічних новацій з метою економії живого труда може створити значну економію по цій статті витрат за рахунок скорочення нормативів на кількість трудовитрат на виконання роботи.

3. Витрати на експлуатацію будівельних машин і механізмів враховуються за спеціальними методиками, розробленими на базі ДБН.

Така методика дає значні можливості економії за цією статтею витрат для будівельного підприємства в умовах високої конкуренції ;на ринку послуг з механізації будівельного процесу або у випадку, коли воно використовує власну техніку.

4. Загальновиробничі витрати є сумою трьох складових: витрати на заробітну плату інженерно-технічного персоналу, що забезпечує виконання БМР; витрати на соціальне страхування всіх робітників та інженерно-технічних працівників, що забезпечують виконання БМР; інші витрати, що входять до складу загальновиробничих.

Але всі ці три складових визначаються за допомогою спеціальних коефіцієнтів в залежності від трудомісткості будівельного проекту, тобто переваги низько витратної фірми в даному випадку є цілком очевидними (за цими статтями існують найбільш значні резерви економії на витратах).

5. Адміністративні витрати, які відповідно до чинних ДБН не є складовою собівартості, та плановий прибуток формуються за тим же принципом, що і складові загальновиробничих витрат.

Як видно з наведеного аналізу, ціна на БМР формується через систему державної регламентації, якою опосередковується роль підрядного ринку. Фактично ця система в даному вигляді побудована на витратній моделі ціноутворення. Низьковитратне підприємство здатне долати всі п'ять чинників конкуренції в умовах ринкового ціноутворення, а в описаній вище ситуації й поготів. За рахунок намагання держави усереднено враховувати ринкові впливи у низько витратного підприємства з'являються додаткові можливості економії, на витратах, нівелювання тиску цінової політики замовників, адаптації до змін структури БМР.

Таким чином, скорочення витрат є найбільш ефективним способом отримання конкурентних переваг для будівельного підприємства в сучасних умовах. Але заходам по скороченню витрат на виконання БМР необхідно надати системного характеру. Для цього треба інтегрувати зусилля зі скорочення витрат у певну систему, в основі якої має бути фактор, що є головною причиною «ножиців» між величиною фактичних витрат на виконання БМР і величиною витрат, визначених розрахунково для врахування у складі договірної ціни БМР. Як показує наведений аналіз з одного боку та практика будівництва з другого, найзначніші резерви економії на витратах виникають у зв'язку з тим, що чинною системою ціноутворення в будівництві практично не враховується залежність витрат на виконання БМР і, відповідно, їх вартості від терміну реалізації будівельного проекту.

В умовах реалізації проекту ціна БМР розглядається як сума вартості будівельних матеріалів і конструкцій та доданої вартості (суми всіх витрат і планового прибутку за винятком витрат на придбання та транспортування будівельних матеріалів і конструкцій).

Вагомим ціноутворюючим фактором є питома додана вартість Q . В той же час питома додана вартість є функцією вибору терміну реалізації проекту t_p з множини можливих варіантів t . Графічне зображення цієї функції (рис. 1) можна також інтерпретувати як криву пропонування БМР з боку будівельного підприємства для даного будівельного проекту і одночасно як криву середніх змінних витрат на виконання БМР для даного проекту [3].

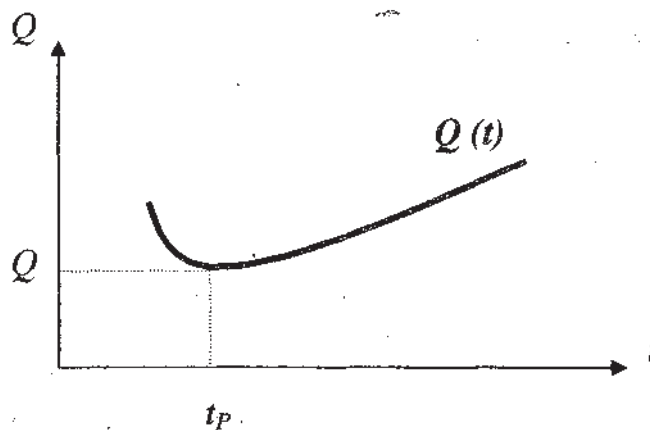


Рис. 1. Графічне зображення функції $Q(t)$

Останнє є справедливим тому, що:

- для проекту витрати на будівельні матеріали і конструкції можна вважати постійними, бо їх кількість та номенклатура визначені на весь проект, а ціни і витрати на транспортування формуються на відповідних ринках (тобто, є екзогенними чинниками). Отже, матеріальні витрати в даній моделі не залежать від терміну реалізації проекту;
- для проекту витрати, що формують додану вартість, є змінними, бо залежать від терміну реалізації проекту [6].

Для кожного будівельного проекту існує лише один з можливих термінів реалізації, за якого витрати на виконання БМР мінімальні. Але будівельне підприємство одночасно виконує, як правило, кілька проектів. Якщо хоча б по частині виконуваних проектів запланований термін реалізації буде близьким до t_p , то для такого будівельного підприємства становище низько витратного буде гарантованим (звичайно, за умови раціонального використання ресурсів і відповідного рівня менеджменту, тобто, роботи повинні бути організовані таким чином, щоб заплановані

терміни були витримані).

Проблеми у вирішенні такого роду завдання є наступними:

1) складність визначення для підрядника раціонального терміну t_p по відповідному проекту;

2) можлива розбіжність інтересів замовника і підрядника стосовно термінів реалізації проекту.

На практиці необхідно прораховувати планові витрати по кільком найбільш ймовірним варіантам реалізації проекту (практичні рекомендації наведені у розділі

Використання мережевих графіків та сучасних кількісних методів аналізу витрат роблять такі розрахунки цілком можливими, хоча й досить складними, зважаючи на необхідність збалансування ресурсів підприємства по всім проектам, що знаходяться в роботі.

Стосовно другої проблеми необхідно відзначити, що інтерес підрядника при визначенні терміну реалізації будівельного проекту полягає в тому, щоб термін виконання підрядних робіт був максимально близьким до раціонального терміну t_p . Відстоювання такої позиції під час укладення контракту підряду є одним з основних елементів системи стратегічного управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства. Успіху підрядника в договірному процесі можуть сприяти наступні обставини.

1. Хоч замовник і приймає рішення про термін реалізації будівельного проекту (і, відповідно, про термін виконання підрядних робіт) під впливом переважно суб'єктивних чинників, проте орієнтується він при цьому на дані проектно-кошторисної документації (зокрема, на ПОВ).

Взагалі замовник формує на основі цих даних певний часовий та вартісний коридор процесу реалізації проекту, що в теорії проекту інтерпретується як крива попиту на підрядний ресурс по даному проекту (рис. 2).

На рис.2 зображено у спрощеному вигляді теоретичну криву попиту на підрядний ресурс у проекті D_{II} , що являє собою ламану, яка складається з двох відрізків - похилого і горизонтального, а також зображено криву пропозиції підрядного ресурсу S_{II} у проекті, якою фактично є крива Q_T . Точки перетину цих кривих, власне, визначають коридор для прийняття управлінських рішень з боку замовника щодо терміну реалізації проекту [2].

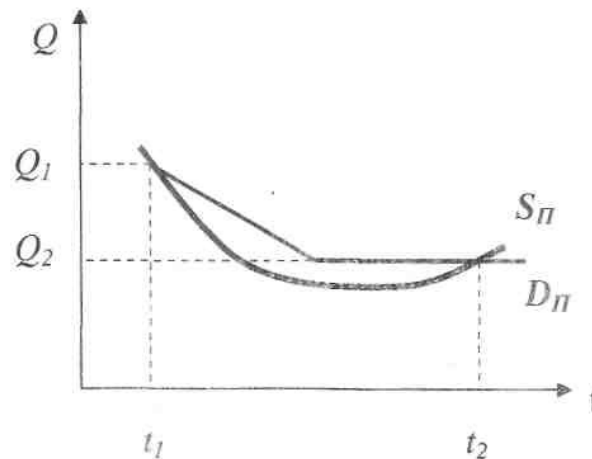


Рис. 2. Графік попиту і пропозиції підрядного ресурсу в проекті

2. Намагання форсувати реалізацію будівельного проекту з боку замовника може призвести до ситуації, коли бажаному для замовника терміну виконання підрядних робіт відповідатиме похилий відрізок кривої попиту на підрядні ресурси у проекті. Це означає, що додаткові витрати підрядника, пов'язані з прискоренням виконання робіт, будуть певним чином компенсовані договірною ціною.

Але бажаному для замовника форсованому терміну виконання підрядних робіт може відповідати і горизонтальний відрізок кривої попиту. В цьому випадку підрядник повинен приймати рішення про участь у даному будівельному проекті на основі аналізу величини додаткових витрат, пов'язаних з прискоренням реалізації проекту та аналізу власних ресурсних можливостей.

Отже, концепція стратегічного управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства визначається наступними положеннями.

1. Спосіб досягнення будівельним підприємством основної мети (максимізації прибутку) своєї діяльності відрізняється від традиційних способів для підприємств інших галузей. Будівельне підприємство має організовувати свою діяльність не як підприємство, що максимізує прибуток, обираючи оптимальний обсяг виробництва (виконання БМР), а як підрядник, що мінімізує фактичну додану вартість по конкретному будівельному проекту. Така переорієнтація діяльності будівельного підприємства впливає з ключових положень теорії проекту і призведе у кінцевому підсумку до максимізації прибутку.

2. Для цього будівельне підприємство має обрати (або відстояти у

процесі тендерних процедур) максимально близький до теоретично раціонального термін реалізації проекту, виходячи зі своїх ресурсних можливостей. В цьому випадку у будівельного підприємства з'являться конкурентні переваги у вигляді більш низьких витрат, які можна реалізувати у вигляді:

а) отримання додаткового прибутку у випадку незначного обсягу пропонування підрядних ресурсів на ринку і, відповідно, у даному проекті;

б) цінового маневру у випадку значного обсягу пропонування підрядних ресурсів на ринку і, відповідно, у даному проекті.

3. Конкурентні переваги можуть бути реалізовані лише за умови дотримання будівельним підприємством визначеного терміну виконання підрядних робіт та відповідного рівня організації будівельного процесу (ефективного управління вартістю).

Висновки. Таким чином, спираючись на теоретичні положення щодо економічного механізму проектної форми організації виробництва та наведений у даному підрозділі аналіз, можна зробити висновок, що система стратегічного управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства базується на можливостях отримання конкурентних переваг за рахунок удосконалення організаційно-технічної, економічної та інженерної підготовки будівельного виробництва, в результаті чого підприємство буде орієнтуватися на виконання відповідного обсягу підрядних робіт за проміжок часу, близький до раціонального терміну виконання робіт. Завдяки цьому будівельне підприємство може досягти становища низьковитратного як в сучасних умовах ціноутворення у будівництві, так і в разі їх зміни, отримуючи таким чином певні конкурентні переваги по конкретному будівельному проекту. Досягнення підприємством становища низьковитратного є основною метою проектно-орієнтованої стратегії конкуренції будівельного підприємства, що є базовою в його системі стратегічного управління конкурентоспроможністю.

В цих жорстких умовах система стратегічного управління конкурентоспроможністю, здатна генерувати стратегію, за якої підприємство-підрядник отримує конкурентні переваги саме завдяки перетворенню його у низьковитратне підприємство, є не тільки адекватною, але й у більшості випадків єдиною можливою. Отже, проектно-орієнтована стратегія конкуренції будівельного підприємства є ефективною не тільки

в умовах економічної стабільності, а в умовах фінансово-економічної кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Х. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. – СПб.: ИД Питер, 1999. – 416 с.
2. Залуниин В.Ф. Стратегия и тактика строительной фирмы в условиях рынка. – Дніпропетровськ: Придніпровський науковий вісник, 1998. – 240 с.
3. Практика формирования взаимоотношений в строительстве в условиях одноуровневой системы ценообразования: Сборник официальных нормативных документов / Сост. Беркута А.В., Губень П.И., Иванькина В.Г., Шарапова Т.А. – К.: НПФ «Инпроект», 2002. – 320 с.
4. Про складання фінансових планів підприємств: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.04.2005 №95 // [Електронний ресурс]. –Режим доступу: zakon1.rada.gov.ua.
5. Тянь Р.Б. Системный подход в управлении строительными проектами // Управление строительными проектами: Сб. науч. трудов Приднепровской Государственной академии строительства и архитектуры / Под ред. Р.Б. Тяня. – Вып.1. – Днепропетровск, 1996. – С.6-15.
6. Шим Дж., Сигел Дж. Методы управления стоимостью и анализ затрат. – М.: Финлинь, 1996. – 269 с.
7. Сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. –Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
8. Горячек І. Стратегічне планування, як функція менеджмента. Економіка. Фінанси. Право. - 2000, № 2. с. 61-65.
9. Грущенко В.И., Фомигенкова Л.В. Выбор стратегии реструктуризации предприятия в условиях конкуренции // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 1. – с. 13-17.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Припискова. – М.: Экономика, 1991. – 239с.
11. Сайт інтернет-портал для управлінців. [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>.
12. Сайт Rayter incorporated [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://www.rayter.com/>
13. Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности. Дж. К. Шанк, В Говиндараджан / Пер. с англ. - СПб.: Бизнес Микро, 1999. – 288 с.