



УДК 338.24:624

ECONOMIC JUSTIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE CONSTRUCTION SECTOR ON THE BASIS OF VALUE-ORIENTED MANAGEMENT

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В БУДІВЕЛЬНОМУ СЕКТОРІ НА ЗАСАДАХ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Brovarnyi E.M. / Броварний Е.М.*postgraduate student / здобувач третього освітнього рівня*

ORCID:0009-0001-7788-8568

*Khmelnytsky National University**Хмельницький національний університет***Zamazii O.V. / Замазій О.В.,***Doctor of Economics / д.е.н., проф.*

ORCID:0000-0001-7537-9025

*Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute**Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут*

Анотація Досліджено питання економічного обґрунтування управлінських рішень в будівельному секторі на основі ціннісно-орієнтованого управління. Проаналізовано сучасні тенденції у будівельній галузі та підкреслено скорочення ринку будівельних послуг у 2022-2023 рр. Сформовано зміст та завдання стратегічні рішень на підприємствах будівельної галузі, що передбачає формування споживчої цінності продукту будівництва. Оптимізація технологічної складової продукту підприємства будівельної сфери передбачає рівневе управління процесами створення такої цінності із врахуванням вузьких місць діяльності таких підприємств.

Ключові слова: ціннісно-орієнтоване управління, споживча цінність продукту, стратегічні цілі, управлінські рішення, будівельний сектор

Вступ.

Потреби сучасної практики управління вітчизняними підприємствами все більш орієнтовані на максимальне урахування умов невизначеності під час обґрунтування господарських рішень. Саме обґрунтованість певного господарського чи управлінського рішення є показником його ефективності і, як наслідок, безпосередньо впливає на економічний стан підприємства, його конкурентну позицію на ринку.

Актуальність.

Проблема конкурентоспроможності є особливо актуальною для підприємств будівельної галузі, які останніми роками все більше втрачають свою інвестиційну привабливість, у тому числі і через політичну та економічну ситуацію в Україні. Окрім того, відсутність системного процесу створення та обміну цифровою інформацією у будівельній галузі, ресурсоємність процесу



розроблення проектної документації, неефективність управління процесами проектування, будівництва, експлуатації, у тому числі за рахунок низького рівня комунікації між учасниками зазначених процесів, застарілість нормативного забезпечення у будівництві тощо, як зазначають провідні фахівці із даної тематики такі як Т. Окландер., І. Педько., О. Камбур, В. Дмитренко та ін., в Україні призводить до роздробленості, хаотичності, непрозорості даних та звужує аналітичні можливості для пошуку і прийняття стратегічних рішень та оцінки їх кінцевого ефекту. За таких умов ринкова вартість продукту таких підприємств не відповідає вимогам даного сегменту ринку, і як наслідок підприємство втрачає не лише свої конкурентні позиції на вітчизняному ринку, але й інвестиційну привабливість у міжнародному аспекті.

Тому для збереження своєї життєздатності в сучасних умовах господарювання, вітчизняним будівельним підприємствам звернути увагу на ті управлінські технології, які довели свою ефективність у розвинених економіках, при чому адаптувавши їх до сучасних реалій економічної діяльності в Україні. Необхідно переформатувати погляд на обґрунтування кожного управлінського рішення з точки зору формування стійких і конкурентних переваг у боротьбі саме за кінцевого споживача їх продукції та послуг.

Аналіз останніх джерел і публікацій.

У ринкових умовах це отримало відображення у концепції Value Based Management, яка знайшла широке практичне застосування у країнах з розвинутою ринковою економікою у багатьох сферах економічної діяльності. Основна увага у концепції VBM приділялась питанням зростання ринкової вартості підприємства, для чого виокремлювались фактори її зростання – як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Практичний інструментарій для обґрунтування відповідних рішень доволі детально описано у працях таких зарубіжних науковців як Т. Коллер, Т. Коупленд, Дж. Д. Мартін, М. Міллер, Ф. Модільяні, Дж. Мурін, В. Дж. Петті, М. Портер, Дж. Рош, Ф. Скотт, Б. Стюарт, та ін. [1,2].



Адаптація теорії і практики Value Based Management до умов діяльності в Україні та в контексті різних видів економічної діяльності відбувалась завдяки роботам О. Замазій, М. Бойко, І. Боярко, О.Лаговської, О. Мендрула, О. Мних, Т. Момот, Л. Ревуцького, О. Сохацької, В. Стадник , О. Терещенко, Т. Томалі, М. Чумаченка та ін. причому основна увага приділялась інвестуванню у фактори виробництва[3,4,5]. Однак за високої нестабільності середовища економічної діяльності ризики вкладання капіталу у економічну діяльність зростають, і особливо у сфері будівельної галузі.

За таких умов **метою статті** є адаптація концепції VBM до потреб управління підприємствами будівельного сектора, що дозволить сформувати зміст, завдання та економічно обґрунтувати стратегічні рішення на підприємствах даної галузі, що в пріоритет виносить формування споживчої цінності продукту будівництва. Напрацювання практичного інструментарію управління процесами створення цінності на підприємствах будівельної галузі сприятиме зростанню конкурентоспроможності таких підприємств у ринковому просторі.

Виклад основного матеріалу.

У довоєнний час питання успішної інтеграції України у світовий економічний простір потребували постійного удосконалення інструментів управління економічними процесами, наближення їх до тих, що відповідають умовам розвиненої ринкової економіки. На сьогоднішній день відбувається зміщення пріоритетів в управління вітчизняними підприємствами від ефективного розподілу і використання ресурсів та розвитку інновацій до залучення інвестицій для відбудови. А сучасні виклики для будівельної галузі стають особливо актуальними. Будівництво є не лише однією із ключових галузей економіки країни, але й несе у собі соціальну функцію у формуванні добробуту населення. Будівництво є не просто виробничим процесом, але й включає в себе складну систему інвестиційної діяльності, де кожен будівельний об'єкт потребує уважного аналізу інформації та ситуації у кожному конкретному випадку.



За даними URE Club, «лише 21,2% компаній в Україні відновили роботу над проектами у 2022 році» [6]. Згідно даних Forbes за 2022 р. близько двох третин девелоперських компаній були на межі банкрутства. З 1296 житлових комплексів, будівництво яких на різних етапах було призупнено у зв'язку із вторгненням, у 2023 р. відновили роботу лише 908 (дещо більше 70%) [6]. Проте спостерігається тенденція і до відновлення будівництва з нуля, особливо у західних регіонах країни (Львівська, Київська області).

Це доводить, що не зважаючи на сучасні реалії господарювання, сучасні методи аналізу інвестицій, оцінки проектів та управління фінансами підприємств будівельної галузі є актуальними. Класична конкуренція товарів та послуг зараз трансформується в конкуренцію підприємства за споживачів. Саме здатність означеного підприємства краще інших задовольняти потреби споживачів у тривалій перспективі призведе не лише до збільшення обсягів реалізації його продукції, послуг, доходів, прибутковості; але й, в підсумку, це зміцнить його позиції на ринку, підвищить привабливість для інвесторів.

Традиційно, як трактує вітчизняна економічна література і дослідження, концепція вартісно-орієнтованого управління, або Value-Based Management (VBM), є підходом до управління, що акцентує увагу на максимізації акціонерної вартості підприємства. При цьому основна ідея такого управління полягає у формуванні стратегії, націленої на збільшення вартості акцій такого підприємства для стейкхолдерів у довгостроковій перспективі. Це означає, що всі аспекти управлінської діяльності підприємства, такі як розробка стратегії, впровадження бізнес-процесів, застосування системи винагород, оцінюються за їхнім впливом на зміну вартості акцій підприємства. За таких умов вартісні показники відрізняються від традиційних тим, що вони концентруються на зміні вартості капіталу для його постачальників, акціонерів. Таким чином, «VBM-показники характеризують, наскільки ефективно компанія задовольняє потребу щодо максимізації добробуту власників»[7]. Класично, це означає, що показники VBM прозоро демонструють, наскільки доцільним є менеджмент підприємства у задоволенні потреб своїх власників, зростанні їхнього прибутку.



У діяльності ж самого підприємства дана концепція дозволяє підприємствам зорієнтуватися на досягнення довгострокових цілей, збільшення вартості акцій підприємства для стейкхолдерів та нарощення його конкурентоспроможності на ринку.

Проте, частина сучасних економістів вважає дискусійним питання щодо сутності понять «вартість» і «цінність» [7, 8, 9]. Некоректний переклад англomовного терміну «value» (цінність) як «вартість» порушує питання виокремлення саме цінності у концепції Value-Based Management, оскільки категорії «вартість» відповідає слово «cost». Зокрема В. Король зазначає, що словосполучення «максимізація вартості підприємства» є нонсенсом з позицій фінансового менеджменту, оскільки вартість, що являє собою суму, рівень витрати повинна мінімізуватися, а цінність – максимізуватися [9]. Притримуючись думки, що «термін «вартість» доцільно застосовувати тоді, коли проявляється витратна природа об'єкта оцінки, а термін «цінність» – коли проявляється природа корисності (прибутковості), *«ціннісно-орієнтоване управління підприємством* пропонується визначати як таке, що полягає у формуванні та реалізації комплексу управлінських рішень, спрямованих на створення, розвиток і довгострокове збереження конкурентних переваг на динамічному ринку за рахунок максимізації споживчої цінності, втіленої у тих продуктах і послугах, які підприємство виводить на ринок» [5, с.70]. Таке означення ціннісно-орієнтованого управління дозволило провести структурування споживчої цінності. В свою чергу виділення технологічної і когнітивної складові у процесах формування (нарощування) споживчої цінності продукції промислового підприємства, що було дослідженням О. Замазій [5], дає можливість не лише підвищити оперативність прийняття рішень для впливу на поведінку споживачів, але й більш обґрунтовано підійти до вибору типу конкурентної стратегії будь-якого підприємства підприємства .

Наразі в будівельній галузі навіть до воєнного вторгнення існували такі проблеми, які потребували вирішення: неналежна якість проектної документації, що призводить до постійних змін і збільшення витрат на



будівництво, а також затримок у реалізації проектів; значні витрати на процес розробку, затвердження і експертизу будівельних проектів; неефективне управління проектними, будівельними і експлуатаційними процесами через низький рівень комунікації між учасниками; відсутність системного управління життєвим циклом будівельних об'єктів; застарілість будівельних нормативів; низький рівень інвестицій у секторі будівництва; обмежений доступ вітчизняних проектних компаній до міжнародного ринку; недостатнє впровадження заходів з енергоефективності та високий рівень енергоспоживання; використання невідновлюваних джерел енергії та забруднення довкілля; недоцільне використання сировини та висока генерація відходів; часті аварії на експлуатованих об'єктах тощо.

А в умовах конкурентного середовища оптимальне використання ресурсів та вчасне впровадження проектів має одне з найбільш ключових значень для розвитку економіки країни. Разом із тим в інвестиційно-будівельній діяльності економічно розвинених країн світу поступово відбуваються структурні зміни, в основі яких є зміщення фокусу з процесу проектування та будівництва на планування управлінням всім життєвим циклом об'єкта. Проте сучасна ситуація у країні створює бар'єри щодо системного впровадження нових методів та сучасних технологій у галузі будівництва в цілому. Абстрагуючись від особливостей даного виду економічної діяльності, саме концепція ціннісно-орієнтованого управління дозволяє інтерпретувати соціально-економічну цінність підприємства та споживчу цінність створюваного ним продукту як результат ефективної збалансованої стратегії розвитку підприємства на відповідному сегменті ринку. Саме такі акценти як цінність мають формувати і методологію дослідження, що спрямоване на формування системи ціннісно-орієнтованого управління підприємствами будівельної галузі. Проте, на наш погляд, важливо не стільки інтерпретувати зміни у цінності підприємства та цінності під впливом «екзогенних факторів і ендогенних порушень ринкової координації відповідного сегменту ринку» [8, с.15], скільки їх залежність від управлінських дій менеджменту підприємства.

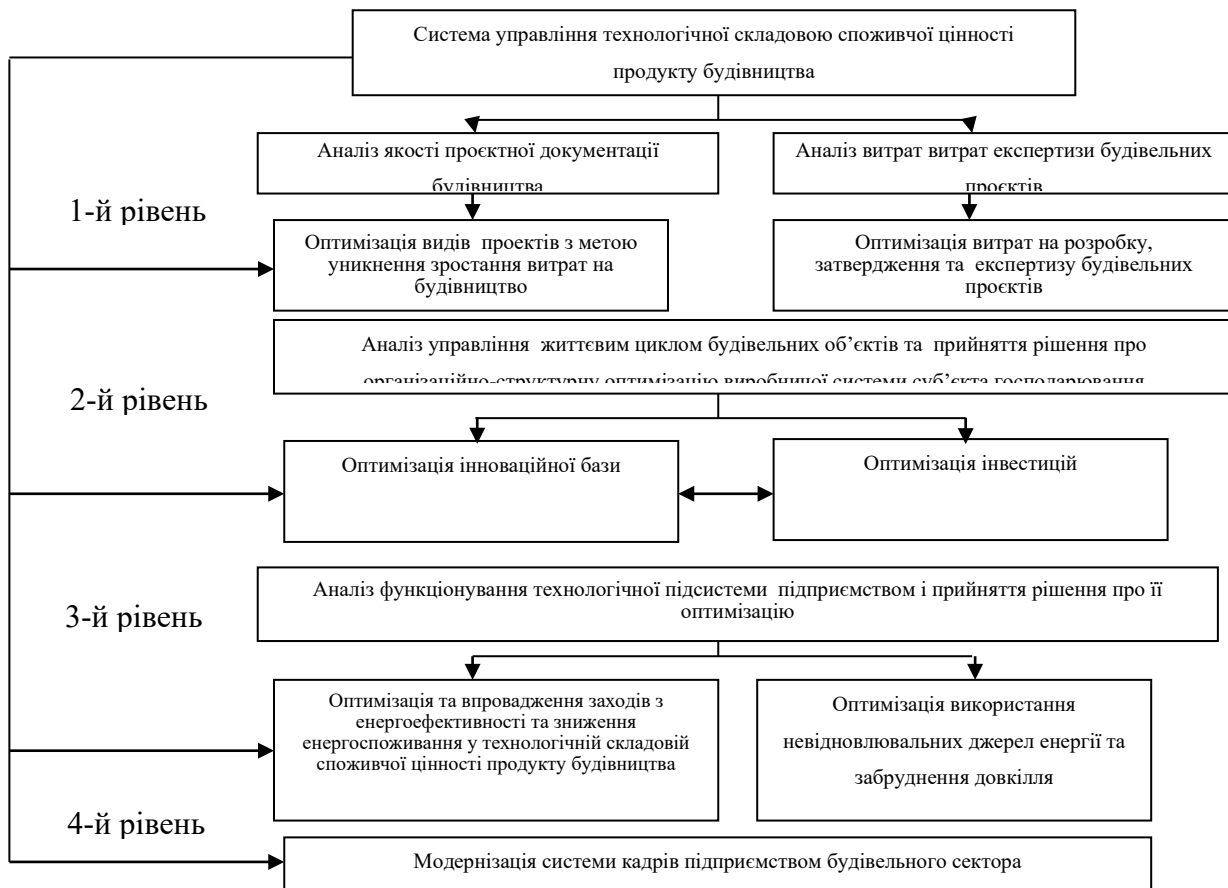
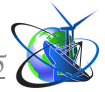


Рис.1. Схема комплексної багаторівневої оптимізації технологічної складової формування споживчої цінності продукту будівельної сфери

Джерело: Власна розробка автора

В силу своєї спеціалізації не всі підприємства будівельної галузі мають усі технологічні можливості для випуску кінцевого продукту споживання. Багато з них впливають на процес формування споживчої цінності на різних етапах її виробництва. Успішність залучення споживачів значною мірою залежить від досягнень у технологічній сфері, яка стає ключовим фактором у переговорному процесі з ініціаторами технологічного ланцюжка (виробником). Технологічна вдосконаленість виробничих систем всіх учасників ланцюжка створення споживчої цінності дозволяє не лише покращити функціональні характеристики кінцевого продукту, а й створити можливості для формування ефективної цінової політики. Тому для суб'єктів господарювання у будівельній галузі питання підвищення рівня технологічної досконалості виробництва



набувають особливої актуальності. Така технологічна досконалість виробничої системи підприємства будівельного сектора формується шляхом врахування зазначених вище проблем у даній галузі та побудови ефективної системи управління технологічними процесами (рис. 1).

Підводячи підсумок, слід зазначити, що система управління технологічної складовою споживчої цінності продукту підприємства будівничого сектору має охоплювати, з одного боку, контролювання параметрів технологічних процесів, задіяних з моменту проектування документації та експертизи витрат до аналізу впливу на зовнішнє середовище. З іншого боку, виявлення вузьких місць у законодавчо-нормативній системі країни сприятиме нарощенню інвестиційних майбутніх процесів у виробництва будівельної галузі. Слід зазначити, що і інноваційна діяльність зосереджується не тільки на процесах удосконалення існуючих виробничих чи управлінських технологій, а й містить цілі й плани стратегічного характеру, та обґрунтовано створює основу для конкурентного розвитку такого підприємства.

Заключним кроком у формуванні системи управління технологічної складовою споживчої цінності продукту будівництва має бути удосконалення (модернізація) системи підготовки кадрів – оскільки це забезпечить належний рівень виконання роботи в нових умовах.

На нашу думку, з погляду завдань стратегічного управління нарощення цінності підприємства для акціонерів або потенційних інвесторів за рахунок створення продукції з високою споживчою цінністю у довготривалому періоді є важливішим. І саме концепція Value Based Management в управлінні підприємствами будівельного сектору економіки націлюватиме їх власників і особливо менеджмент на прийняття стратегічно ефективних рішень, вибору тих конкурентних стратегій, реалізація яких опиратиметься на відповідні ринковій ситуації способи створення споживчої цінності і забезпечуватиме конкурентоспроможності їх продукту в довготерміновій перспективі. А значить – сприятиме зміцненню їх конкурентних позицій і кількісному зростанню, розширенню присутності не тільки на національному ринку, а й на ринках



інших країн. В підсумку – якщо кількість таких підприємств буде збільшуватися – можна буде говорити про зростання конкурентоспроможності національної економіки.

Список літератури

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Науковий світ, 2022. 880 с.
2. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / переклад І.Ємельянової; К.: Наш формат, 2019. 624 с.
3. Stadnyk V., Zamazii O. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise // Актуальні проблеми економіки. 2015. № 9. С. 242-249.
4. Момот Т. В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: монографія.– Харків: ХНАМГ. 2006. 380с.
5. Замазій О.В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством; концепції, технології, стратегії : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2015. 334 с.
6. Дубик Н. Як змінилася будівельна галузь за півтора року великої війни: 7 важливих питань до експертів компанії Greenville // НВ Бізнес URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-viyna-v-ukrajini-zminila-rinok-neruhomosti-htokupuye-kvartiri-programa-yeoselya-50351095.html>
7. Давиденко Н.М., Жовніренко О. В. Вартісно–орієнтоване управління фінансами підприємств. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48. Частина 3 С. 53-57.
8. Бойко М.Г. Ціннісно - орієнтоване управління туристичними підприємствами. Автореферат на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. КНТЕУ, Київ, 2011. 44 с.
9. Король В.А. 129 Про цінність і вартість у системі фінансового менеджменту // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2006. Випуск 20. С. 383-389.

Reference:

1. Kotler F., Armstrong H. Osnovy marketynhu. K.: Naukovyi svit, 2022. 880 s.
2. Porter M. Konkurentna perevaha. Yak dosiahaty stabilno vysokyykh rezultativ / pereklad I.Iemelianovoi; K.: Nash format, 2019. 624 s.
3. Stadnyk V., Zamazii O. Innovative factors in the system of value-oriented management of an industrial enterprise // Aktualni problemy ekonomiky. 2015. № 9. S. 242-249.
4. Momot T. V. Vartisno-orientovane korporativne upravlinnia: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia: monohrafiia.– Kharkiv: KhNAMH. 2006. 380s.
5. Zamazii O.V. Tsinnisno-orientovane upravlinnia pidprijemstvom; kontseptsii, tekhnolohii, stratehii : monohrafiia. Khmelnytskyi: KhNU, 2015. 334 s.



6. Dubyk N. Yak zminylasia budivelna haluz za pivtora roku velykoi viiny: 7 vazhlyvykh pytan do ekspertiv kompanii Greenville // NV Biznes URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-viyna-v-ukrajini-zminila-rinok-neruhomosti-hto-kupuye-kvartiri-programa-yeoselya-50351095.html>

7. Davydenko N.M., Zhovnirenko O. V. Vartisno–oriientovane upravlinnia finansamy pidpriemstv. Prychornomorski ekonomichni studii. 2019. Vyp. 48. Chastyna 3 S. 53-57.

8. Boiko M.H. Tsinnisno - oriientovane upravlinnia turystychnymy pidpriemstvamy. Avtoreferat na zdobuttia naukovooho stupenia doktora ekonomichnykh nauk za spetsialnistiu 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. KNTEU, Kyiv, 2011. 44 s.

9. Korol V.A. 129 Pro tsinnist i vartist u systemi finansovoho menedzhmentu // Visnyk Lvivskoi komertsii noi akademii. Serii ekonomichna. 2006. Vypusk 20. S. 383-389.

The research explores the economic justification of managerial decisions in the construction sector based on value-oriented management. It is noted that value-oriented management involves the formation and implementation of a set of managerial decisions aimed at creating, developing, and sustaining competitive advantages in a dynamic market through maximizing consumer value embodied in the products and services offered by the enterprise. Consumer value is understood to comprise two components – cognitive and technological, which directly shape the demand for the particular product.

The content and objectives of strategic decisions in construction enterprises are outlined, with a focus on shaping consumer value in construction products. Special attention is placed on optimizing the technological component of consumer value in the products of construction companies. This entails hierarchical management of processes involved in creating consumer value, particularly its technological aspect, taking into account the specific activities of such enterprises.

The conducted research enables understanding of key aspects of effective management in the construction industry and identifies pathways for optimizing technological processes and enhancing consumer value of products.

Key words: *value-oriented management, consumer value of the product, strategic objectives, managerial decisions, construction sector.*