

DOI: 10.32347/2412-9933.2021.47.119-129

УДК 69.003: 658.157: 330.33.01

Приходько Дмитро Олександрович

Кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0002-4926-4790
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Дикий Олександр Віталійович

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту в будівництві,
orcid.org/0000-0002-0479-7745

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Малихіна Оксана Михайлівна

Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту в будівництві,
orcid.org/0000-0002-3683-570x

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

Валінкевич Наталія Василівна,

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та підприємництва,
orcid.org/0000-0001-8804-868X

Поліський національний університет, Житомир

Іщенко Тетяна Михайлівна

Кандидат економічних наук, доцент, начальник тренінгово центру, orcid.org/0000-0002-0459-206

Національне агентство з питань державної служби, Київ

Савчук Тетяна Валеріївна

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві,
orcid.org/0000-0002-1315-0513

Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

**ЕКОНОМІКО-ІНСТИТУЦІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ
ДЕВЕЛОПЕРА: ЗМІНА ПАРАДИГМИ Й ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ УПРАВЛІННЯ**

***Анотація.** Сформульовано базові положення і побудовано концептуальну модель процесів формування, вибору, реалізації конкурентної стратегії підприємства, яка передбачає взаємозв'язок таких субпроцесів: уточнення загальних стратегічних цілей; діагностування зовнішнього середовища; діагностування внутрішнього середовища; встановлення цілей конкурентної стратегії; визначення критеріїв вибору оптимального варіанта конкурентної стратегії; визначення обмежень щодо вибору конкурентної стратегії; розроблення варіантів конкурентної стратегії та визначення можливих результатів їх реалізації; вибір оптимального варіанта конкурентної стратегії за визначеними критеріями; деталізація змісту та конфігурації вибраної конкурентної стратегії; взаємоузгодження функціональних стратегій з конкурентною; підготовка до реалізації вибраної конкурентної стратегії; її реалізація; оцінювання результатів впровадження конкурентної стратегії підприємства. Методологічне підґрунтя дослідження надає науково обґрунтоване вирішення провідної методологічної проблеми в адмініструванні підприємства-девелопера в будівництві – продуктивно узгодити пріоритети стратегічного вартісно-іміджевого зростання підприємства-девелопера з вимогами реалізації адміністрування проєктами в автономному економічному, бюджетно-логістичному та адміністративному циклі під орудою компанії з управління активами. На ґрунті методології, яка запроваджена згідно з новими уявленнями щодо сутності стратегії девелопера в будівництві, розроблено та обґрунтовано – новий науково-прикладний інструментарій адміністрування операційною діяльністю підприємств-девелоперів у будівництві та її трансформаціями. Вона має бути адаптованою до змісту інвестиційного циклу будівельних проєктів. Така система реалізується завдяки запропонованій економіко-математичній моделі «Буд-альтернатива» та програмним модулям її реалізації.*

***Ключові слова:** будівельне підприємство; девелопер; стратегічний менеджмент; підприємства; економіко-інституціональні моделі*

Вступ

Сучасний стан економіки України характеризується високим рівнем невизначеності,

посиленням конкуренції і поширенням процесів глобалізації, а також кризовим станом майже всіх галузей національного господарства. Стратегічне управління підприємством являє собою процес

накопичення інформації та прийняття рішень, що підтримується функціями планування, організації, мотивації і контролю, а також має широкий міждисциплінарний діапазон. Предметом його зацікавленості є різні ключові питання виживання і розвитку підприємства з особливим врахуванням впливу зовнішнього оточення і внутрішнього конкурентоспроможного потенціалу.

Здатність використовувати інтелектуальні ресурси і запроваджувати інноваційні рішення для задоволення людських потреб починає посідати центральне місце в економіці, заснованій на знаннях. Людські знання і здібності є центром створення вартості, що стало більш явним у столітті інформації, де розумова компонента праці набуває все більшої ваги.

Нова економіка, глобалізація, Інтернет та електронний бізнес – це тільки деякі з явищ, що спонукають до необхідності проведення істотної переоцінки цінностей у стратегіях підприємств. Цей процес проходить у безперервний та динамічний спосіб. Нині очевидною є теза, що конкуренція між підприємствами посилюється майже у всіх сегментах ринку. Все частіше конкурентоспроможність аналізується з перспективи здатності створення цінності для споживача (замовника).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідження найбільш актуальних, світових трендів у літературі з предмета виразно вказує на розроблення напрямів, пов'язаних із стратегіями періоду трансформації і кризи, з розвитком ресурсної теорії та побудовою стратегій, що підтримують ключові бізнес-процеси. Такі напрями досліджень дають змогу отримати кращу відповідність прогнозів та методології, яка з ними пов'язана, до потреб сучасного бізнесу, що дедалі частіше ґрунтується на інформації та знаннях.

З кінця ХХ – початку ХХІ ст. знання і компетенції починають розглядатися як важливий чинник формування вартості продукції, а інновації відіграють провідну роль у боротьбі підприємства за конкурентну перевагу та нові ринки. Внаслідок цього відбуваються зміни умов господарювання, виникає потреба в інноваційних методах роботи, переходу до використання підприємствами сучасних технологій, що дають змогу досягти високих результатів у розвитку науки і техніки.

Впродовж минулих десятиліть еволюція практики і теорії управління підприємством приростала багатьма концепціями і напрямками. З перспективи теорії стратегічного управління повстає важливе питання: чи збігаються і якою мірою ці зміни з актуальною дійсністю, чи теорія «встигає» за практикою, а може випереджаючи «рекомендує» правильні рішення.

Економічні, політичні та господарські кризи початку ХХІ ст. породили велику кількість питань щодо ефективності стратегічного управління у вигляді, представленому більшістю шкіл стратегії, що концентруються на методології дослідження випадку (англ. Case study) [1]. Необхідно визнати, що узагальнення вдалих стратегічних рішень для форми дескрипторної теорії не виправдало очікувань [1 – 4]. Можливості досягнення запланованого стратегічного результату різними шляхами, відсутність однозначних визначень цінності, корисності та функції мети, а особливо значуща роль непередбачуваних обставин [3], суб'єктивізму в побудові аксіологічних критеріїв не полегшують вирішення завдань, пов'язаних з прогнозуванням, а просто вказують на відсутність сенсу універсалізації стратегії управління підприємством [5 – 8].

На додаток прискорена змінна оточення, а також щоразу більш значуща роль інформації у процесах створення цінності, при універсальності поведінкової стратегії споживача призводить до того, що стратегія в її класичному сенсі перестає мати не тільки практичне, але також і пізнавальне значення.

Еволюція стратегічного управління розглядається вченими через призму домінуючих в певному періоді теорій, які погруповані в школи стратегічного управління. Як в зарубіжній, так і у вітчизняній літературі з'являються численні класифікації, що описують відмінності і хронологічну зміну теорії у стратегічному мисленні.

Одним із найстаріших поділів є класифікація, запропонована Р. Фріменом [9], в якій вирізняє школу стратегічного управління на підставі парадигми стратегічної раціональності (гарвардська, стратегічного планування, матричного позиціонування, кількісна), а також парадигми стратегічної поведінки (поведінкова, системна). Однак цей поділ не набув великої популярності на противагу класифікації, запропонованої Г. Мінцбергом [10], які вирізняли аж десять шкіл стратегічного мислення (проектну, планування, позиційну, підприємницьку, пізнання, вчення, влади, культурну, обумовленостей, конфігурації).

У іншій класифікації шкіл стратегічного мислення авторства Д. Тіса, Г. Пізано і А. Шуена [11] були вирізняні такі школи: конкурентних сил, стратегічного конфлікту, ресурсна та динамічних здібностей. Перші три посилаються на вже представлені підходи: планувальний, позиційний і поведінковий. Остання, школа динамічних здібностей, шукає ефективних стратегій в умовах нової економіки. В її основі думка, що конкурентоспроможна перевага сучасної організації виникає з динамічних здібностей, які визначають її можливості у сфері формування таких вмінь: адаптація, інтеграція, реконфігурація внутрішніх і зовнішніх організаційних здібностей, ресурсів,

функціональних компетенцій по відношенню до оточення, що змінюється. Наявність динамічних здібностей допомагає організаціям швидше і точніше пристосуватися до різних змін.

Цікавий підхід до еволюції стратегічного управління з перспективи домінуючих теорій репрезентують Р. Хоскісон, М. Хітт, В. П. Ван [11; 12]. Згідно з ним початки стратегічного управління слід пов'язувати з теорією непередбачуваних обставин та дослідженням співвідносності структури до стратегії.

Інший цікавий підхід до розвитку стратегічного управління міститься в роботі [13]. Еволюція розглядається через призму домінуючого в даному періоді підходу до формулювання стратегії. Автор вирізняє п'ять таких підходів, з огляду на вид визначеної в них економічної ренти, з яких три перші визнав вже історичним, а наступні дві сучасними: планувальний підхід до стратегії і рикардіанська рента (період від 1945 р. до 1973 р.); позиційний підхід до стратегії і рента чемберленівська (період від 1973 р. до приблизно 1982 – 84 рр.); ресурсний підхід до стратегії і рикардіанська рента (період від 1982 р. до 2008 – 2010 рр.); інноваційно-підприємницький підхід до стратегії та ренти шумпетеріанська і австрійська (період від 2005 р. дотепер); мережевий підхід до стратегії та різні види мережевої ренти (період від 2010 р. дотепер).

Різноплановість класифікацій стратегій є наслідком зміни центра ваги між елементами, які використовуються для її опису. Деякі автори ключовим для стратегії вважають вибір довготривалих цілей і підбір певних програм або планів їх реалізації (К. Ендрюс, Р. Аккофф) через відповідне розміщення ресурсів (А. Чандлер, Д. Шендель і К. Хофер, Е. Харрісон). Інші підкреслюють важливість дій, планів, програм або орієнтацій, потрібних для досягнення визначених цілей (Дж. Пієрс і Р. Робінсон, Р. Гріффін і Дж. Сінг, Р. Давид, К. Хілл і Г. Джонс, Р. Грант). Стратегія як спосіб сполучення підприємства з оточенням являє зміст наступної групи визначення (Р. Катц, Р. Мілс і К. Шоу, Г. Мінцберг). Інші зосереджуються на побудові конкурентоспроможної переваги і результатах діяльності підприємства (М. Портер, Дж. Барні, Е. Боуман, Х. Сінг і Х. Томас), процесі прийняття рішення для досягнення цілей (Г. Стайнер і Дж. Мінер, Х. Томас, Р. Вітінгтон) і застосовуваній методичі прийняття рішення (М. Беверлі, Д. Кнайт і Г. Морган), а також змінах, що відбуваються як в оточенні, так і усередині підприємства (В. Ньюман і Дж. Логан, А. Гінсберг). Також можна відшукати групу еkleктичних трактувань стратегій, які інтегрують раніше згадані елементи (А. Томпсон і А. Стрікланд, Г. Джонсон, К. Шолс і Р. Вайтінгтон, Д. Хембрік і М. Чен).

Виклад основного матеріалу

Центральним питанням теорії стратегічного управління є пошук стійких конкурентних переваг підприємств. Поділ джерел переваг на внутрішні і зовнішні був одним із основних напрямів цієї теорії. Дискусія полягає в з'ясуванні порівняльної важливості умілого позиціонування підприємства на ринку і наявності у нього унікальних ресурсів і організаційних здатностей, інакше кажучи, в зіставленні ролі відмінностей між структурами галузей (ринків) і між окремими підприємствами.

На сьогодні планувальна, еволюційна, позиційна і ресурсна школи є чотирма основоположними і базовими підходами до стратегій, які володіють фундаментальними теоретичними та емпіричними основами. Необхідно зауважити, що еволюційна і планувальна школи доповнюють одна одну. Перша тлумачить генезис проблеми, а друга пропонує механізм змін, натомість вказівки, що стосуються питань, куди прямувати і що робити надає позиційна школа. Характеристикою ресурсної школи є наявність спільних ознак з попередніми школами. З планувальною і позиційною її поєднує постулат, що побудова стратегії вимагає ясних менеджерських рішень на рівні підприємства, натомість з еволюційною пов'язує думка, що реалізація стратегії має не лише плановий характер, а її впровадження настає поступово, у міру того як у підприємства з'являються важливі ресурси, що набувають стратегічного значення. Схожі зв'язки між окремими школами стратегії можна зауважити відносно класифікації, запропонованої в [10]. Відповідно до їхнього бачення стратегічне планування об'єднує проєктувальну, планувальну і позиційну школи.

У 90-х рр. ХХ ст. складність і динаміка оточення стали поштовхом для появи швидкоплинних можливостей, які мали бути ідентифіковані і використані підприємствами. З матеріалів [7; 14] випливає, що швидкому використанню можливостей сприяє стратегія у вигляді простих правил (принципів), що виникла в результаті процесу практичного пояснення побудови і реалізації стратегії. Це своєю чергою вимагає побудови і реалізації інноваційних стратегій, у рамках яких підприємство буде здатне до використання можливостей. Однак, щоб використати можливості потрібні не тільки прості правила, а також надлишок ресурсів. У результаті виникла концепція наступної стратегії, що має назву «стратегія мовою можливостей», визначена як «довготривалий план підприємства, що включає в т. ч.: визначення, якого виду випадки в оточенні і всередині підприємства будуть ідентифіковані як можливості, наміри у сфері формування надлишку власних ресурсів і системи

доступу до «чужих» ресурсів, що допоможуть використовувати можливості та рішення у сфері «організації в русі», тобто системи процедур для різних можливостей, генерування задумів і т. ін.».

Науковці порівнюють еволюцію стратегічного управління з коливанням маятника: від інтересу до внутрішніх факторів розвитку підприємства на початковому етапі розвитку стратегічного управління до зацікавленості зовнішнім оточенням (в тому числі конкурентною позицією), до повторного зростання ваги внутрішніх чинників підприємства.

Наступний етап розвитку науки про стратегічне управління підприємством – це щоразу більша зацікавленість ресурсною теорією.

Для здійснення зваженої оцінки сучасного стану розвитку ресурсної теорії проаналізуємо процес її становлення і розвитку та відмінності від основних ідей конкуруючих концепцій.

Найбільший вплив на теоретиків ресурсної концепції спричинила робота Е. Пенроуз «Теорія зростання фірми». На відміну від загальноприйнятих на той час в економічній науці поглядів, автор бачила перевагу підприємств в їх ресурсному потенціалі. При цьому вона першою відмітила залежність конкурентних переваг від організаційних здатностей підприємства, яка в її трактуванні «по суті, є набором ресурсів, використання яких організовується у рамках адміністративної системи» [15]. Крім того, визначення «успадкованих ресурсів» прямо вказувало на одну з найважливіших причин складності їх копіювання, зважаючи на унікальність кожного підприємства.

Більшість науковців початком сучасних досліджень у рамках ресурсної теорії вважають публікацію в 1984 р. роботи «Ресурсне трактування фірми» [16], яка за своєю термінологією і гіпотезами була першопрохідною для нового напрямку в теорії стратегічного управління. Основною тезою ресурсної концепції є те, що усі підприємства, по суті, різні, і ці відмінності можуть бути стійкими, зважаючи на володіння конкретними підприємствами унікальними ресурсами і здатностями, які, будучи джерелами економічних рент, визначають конкурентні переваги цих підприємств.

Черговим етапом підвищеної зацікавленості з боку наукових та бізнесових кіл до ресурсної концепції була поява статті К. К. Прахалада і Г. Хаміла «Ключові компетенції корпорацій» [17]. Враховуючи досвід кращих корпорацій світу 1980-х рр., учені зробили висновок, що дійсні джерела конкурентної переваги залежать від здатності керівництва консолідувати розосереджені по організації технології і виробничі навички в компетенції, що наділяють окремі підприємства потенціалом швидкої адаптації до ринкових

можливостей, що змінюються. Проведений аналіз ефективності діяльності японських та американських компаній показав, що значно більше успіху в розвитку ключових компетенцій було досягнуто тими підприємствами, концепція яких вказувала на необхідність колективного навчання [17].

Роботи Прахалада і Хаміла не лише популяризували ресурсний підхід, але і роз'яснювали керівникам компаній необхідність відмови в нових умовах конкуренції від традиційного стратегічного планування. Натомість пропонувалася філософія «стратегічних намірів» і «стратегічної архітектури», що означає розведення стратегічних цілей і ресурсів підприємства, оскільки прояснення контурів майбутньої галузі тепер можливо лише у міру її створення. По суті, був потрібний переворот у свідомості керівників компаній: направляти зусилля не на пригнічення конкурента, а на створення власних, важкокопійованих іншими підприємствами компетенцій.

Чіткість у визначенні базових понять будь-якої теорії є важливим стимулюючим чинником її успішного розвитку. У випадку ресурсної концепції стратегічного управління на тлі стрімкого зростання в останнє десятиліття її популярності і прогресу в розробці її головних ідей як і раніше відсутнє загальноприйняте трактування змісту понять «ресурси» і «здібності». При цьому в початкових визначеннях ресурсів і здібностей прибічники ресурсної концепції дуже близькі.

Наприклад, класифікація ресурсів, як правило, враховує такі їх типи, як фінансові, фізичні, людські, технологічні, організаційні (системи контролю якості, корпоративна культура і т. д.) і репутаційні [18].

Необхідно відмітити, що під час аналізу ресурсів підприємства традиційно не приділялась особлива увага інноваційному капіталу, розглядалися більш осяжні матеріальні активи, і компонент знання в ланцюзі створення економічної вигоди був прихований тенденцією визначення бізнесу як переважно матеріальної діяльності. Однак потенціальні переваги, які проявляються в тому, що інноваційний капітал формує більший прибуток, з часом змінили цей підхід. Використання знань і здібностей для забезпечення конкурентоспроможності набувало все більшої ваги в організаційних стратегіях. Зростає інтерес до інноваційного капіталу, творчого потенціалу й організаційного навчання.

У сучасних умовах розвитку економіки використання інноваційного капіталу на підприємстві забезпечує:

- конкурентні переваги на ринку;
- впровадження інноваційних методів управління, виробництва та збуту;

- раціоналізацію діяльності персоналу;
- реалізацію системи інформаційного забезпечення виробництва;
- залучення нових споживачів унаслідок випуску нової продукції;
- створення позитивного іміджу підприємства;
- зниження рівня сукупних витрат;
- підвищення ефективності управління фінансовими та товарно-матеріальними ресурсами [19].

Можна виокремити два переважаючі тлумачення питання, критерієм відмінності яких є специфічне розуміння розмежування понять «ресурси» і «здібності» (рис. 1).

Беручи за основу диференційований підхід вважаємо за необхідне для подальших досліджень розділити поняття «інноваційні ресурси» та «інноваційний капітал».

Інноваційні ресурси – це сукупність фінансових, інтелектуальних і матеріальних засобів, які має у своєму розпорядженні підприємство для здійснення інновацій. Інноваційний капітал – це сукупність знань про можливе ефективне використання інноваційних ресурсів на підприємстві.

При ресурсному підході організація трактується як набір активів (ресурсів) і здібностей, конфігурація яких в ключові компетенції стає її джерелом успіху і конкурентної переваги. Активи є тим, що організація має і/або контролює, натомість те, що організація знає і вміє робити визначається назвою здібності. Ресурси і здібності визначають стратегічну здатність підприємства, при цьому їх конфігурація в компетенції, які потрібні підприємству для

проведення ефективної конкуренції на даному ринку, визначає необхідні здібності. Вирішальними в конкурентоспроможній перевазі підприємства є унікальні ресурси і здібності, яких інші організації не здатні наслідувати і здобути [1]. На це питання звертав увагу Дж. Барні, підкреслюючи, що ресурси мають стратегічне значення тоді, коли вони є цінними (дозволяють справну дію і адаптацію до оточення), рідкісними (не легко досяжні для інших підприємств), складними до імітації (з погляду на унікальність, історію і неясність причинно-наслідкових зв'язків між успіхом і його обумовленостями) та ефективно використовуються [6 – 8].

Ресурсний підхід підкреслює унікальність кожного підприємства, вказуючи, що копіювання та наслідування діяльності інших підприємств не допоможе досягти прибутковості, натомість необхідно сконцентруватися на використанні відмінностей і неповторних сильних сторонах власного підприємства. У зв'язку з цим важливим в ресурсній теорії стає придбання і акумуляція, а також здатність використовувати ресурси для отримання інших ресурсів, оригінальної їх трансформації у виробі і послуги, а також виведення цих виробів і послуг на ринок [2; 6; 8; 13].

Принципові відмінності сучасного ресурсного підходу від інших теорій стратегічного управління полягають у нижченаведеному.

1. Одиницею аналізу виступає підприємство, а не галузь (ринок).
2. Джерелом стійких конкурентних переваг є неоднорідні ресурси (неоднорідність пояснюється специфічною трансформацією ресурсів усередині підприємства).

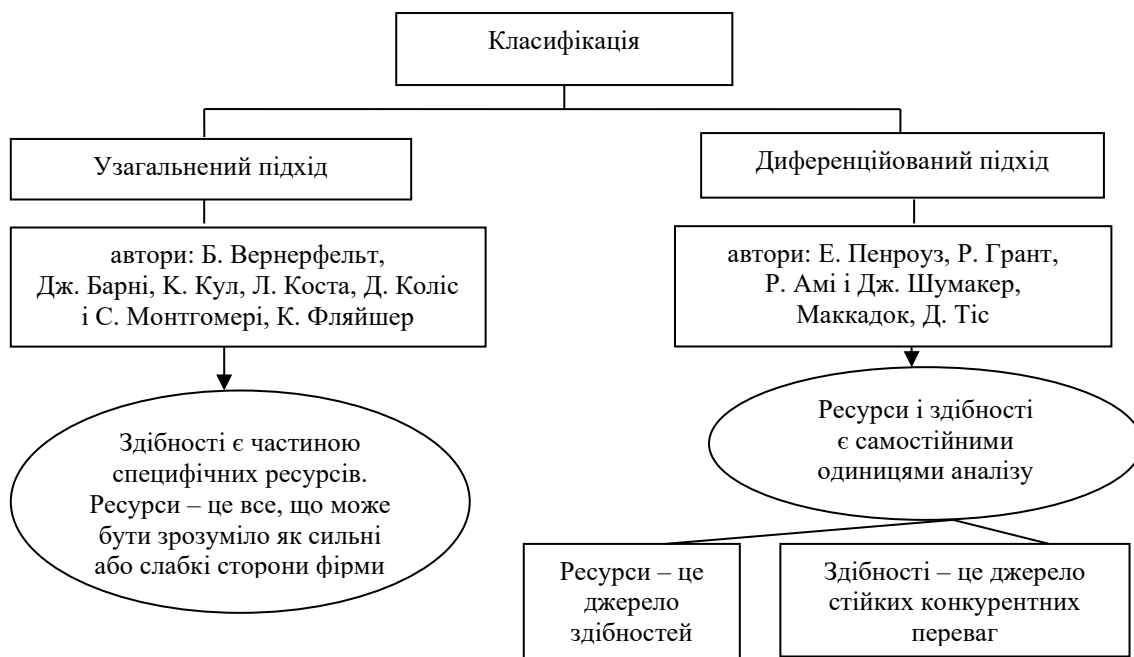


Рисунок 1 – Розмежування понять «ресурси» і «здібності»

3. Суть стратегії підприємства полягає не в традиційній розробці структури продукції і охопленні ринкових сегментів, а в розвитку динамічної концепції змін її характеру.

4. Можливість використання економічного інструментарію допомагає пояснити, як ресурси компанії визначають її ефективність в динамічних конкурентних умовах.

З RBT (англ. Resource-Based Theory) відомо, що основними напрямками активності підприємства у сфері ресурсів є:

- планування пошуку або/і доступу до ресурсів;
- моніторинг ринків ресурсів;
- придбання ресурсів або/і отримання доступу до них;
- побудова (зсередини) ресурсів (акумуляція ресурсів);
- планування і ефективне використання ресурсів;
- контроль у сфері вищезазначених функцій [20].

Згідно [17] найважливіші напрями концентруються навколо п'яти питань:

- зв'язків з іншими перспективами;
- процесів набуття і розвитку ресурсів, так званих мікрозаснувань RBT, що стосуються перш за все проблем управління людськими ресурсами;
- відносин між RBT і питаннями сталого розвитку;
- методів і вимірів, що застосовуються в ресурсній теорії.

Стратегія підприємства мовою ресурсів наведена на рис. 2.

Переважаюча на сьогодні ресурсна школа стратегічного управління займає домінуючу позицію завдячуючи тому, що:

1. Оточення є щораз більш турбулентне, отже, усе менше прогнозоване. Прийняття рішення в умовах невпевненості сприяє ендогенному підходу до стратегічного управління. Оскільки такий важливий етап стратегічного планування, як прогнозування оточення не можна точно реалізувати, то підприємства мають зосереджуватися на собі, тобто на доцільному формуванні власних ресурсів і/або забезпеченні собі доступу до чужих ресурсів. У результаті цей процес призводить до розвитку філософії конкуренції на ресурси, а стратегії сконцентровані на розвитку оригінальних ресурсів та систем дії. Рішення, що стосуються вибору комбінації продукт – ринок приймаються на тактичному рівні.

2. Для швидкого і ефективного використання можливостей необхідним є надлишок ресурсів (надмір понад поточну операційну потребу). Звідси ресурси, їх види, рівні, структура і конфігурація стають ключовою категорією організації і стратегічного управління.

3. Ресурси як вихідні величини для побудови стратегії мають порівняно з величинами, що описують ринки і продукти, таку перевагу: з цих самих ресурсів можна генерувати багато продуктів і ринків. І навпаки, плануючи зверху, від запланованих продуктів і ринків, можна дійти до дуже обмеженого комплексу потрібних ресурсів.

Проте цієї стратегії часто недостатньо для досягнення сталої конкурентної переваги. Перемогти в суперництві на глобальному ринку можуть підприємства, що демонструють своєчасну реакцію на зміни, а також швидкі і гнучкі продуктові інновації разом з управлінською здатністю ефективно координувати і переміщати внутрішні і зовнішні компетенції.

У ресурсній теорії виокремлюють два напрями: традиційної концепції і концепції динамічних здібностей [1 – 4], порівняння яких наведено в таблиці.

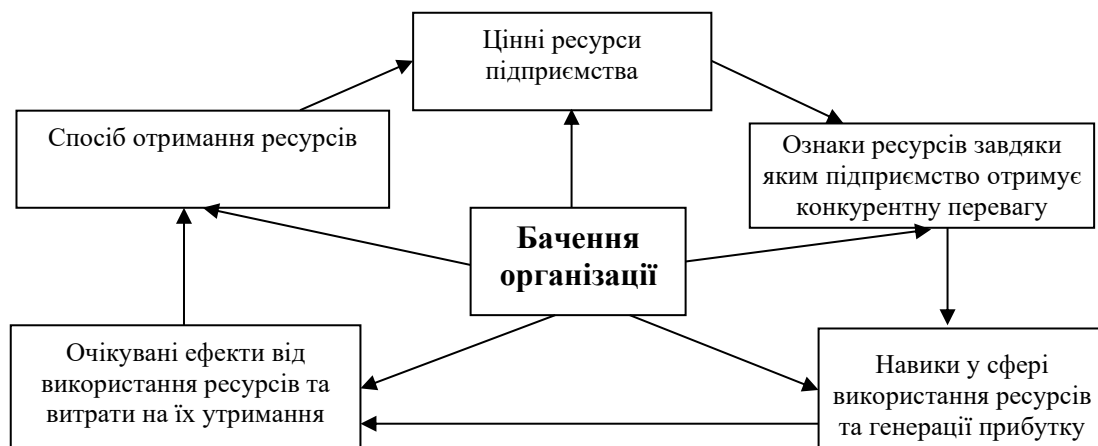


Рисунок 2 – Ідентифікація стратегії підприємства мовою ресурсів

Д. Тіс, Г. Пізано і А. Шуен вводять поняття «Динамічних здібностей», які вони визначають як «потенціал підприємства в інтеграції, створенні і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності середовищу, що швидко змінюється. Отже, динамічні здібності відображають потенціал організації в досягненні інноваційних переваг» [11].

Певні інноваційні дії потрібні, коли критично важливими є: швидкість виходу з новим продуктом на ринок і швидкість дій взагалі; високі темпи технологічних змін; коли важко визначити природу майбутніх конкуренції і ринків.

Термін «здібності» підкреслює ключову роль стратегічного управління в належній адаптації, інтеграції і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх організаційних навичок, ресурсів і функціональних компетенцій з метою відповідності вимогам змінного середовища.

Ідея про те, що конкурентна перевага вимагає як експлуатації наявних внутрішніх і зовнішніх здібностей, специфічних відносно фірми, так і створення нових здібностей, отримала частковий розвиток у роботах Е. Пенроуз, Д. Тіса і

Б. Вернерфельта. Проте лише нещодавно учені стали спеціально вивчати особливості того, як деякі організації спочатку створюють специфічні відносно фірми здібності, і те, як вони оновлюють компетенції у відповідь на зміни в середовищі.

Ці проблеми тісно пов'язані з бізнес-процесами підприємства, його ринковими позиціями і напрямками розвитку. Нещодавно деякі автори запропонували ідеї і докази відносно того, як підприємства можуть створювати здібності адаптації до середовища, що швидко змінюється, і навіть отримання вигод від цих змін.

Концепція динамічних здібностей прагне до створення цілісної аналітичної схеми, на основі якої можна як інтегрувати наявні концептуальні і емпіричні знання, так і виробляти практичні рекомендації.

Розвиток будівельної компанії на шляху до соціальної відповідальності розглядався як ознака хорошого тону в управлінні і впливав на конкурентні переваги першопроходців, то нині ненаслідування позначених критеріїв стійкого розвитку відгукнеться наслідками у вигляді штрафних санкцій [14].

Таблиця – Порівняння традиційної і динамічної ресурсних концепцій

Критерій порівняння	Концепція	
	традиційна	динамічна
1. Автори	Дж. Барні, Б. Вернерфельт, К. Коннер, С. Монтгомері, М. Петераф	І. Дірекс, К. Кул, Б. Когут, Дж. Махоні, Д. Тіс, П. Шумаєр
2. Предмет дослідження	Будь-які ресурси	Ресурси і здібності, які не можуть бути предметом купівлі-продажу (блокуються трансакціями)
3. Пріоритети дослідження	Змістовні аспекти	Процесні аспекти
4. Природа створення економічних рент	Рикардіанські ренти – підприємства, що відрізняються більшою ефективністю від інших у відборі ресурсів	Шумпетеріанські (підприємницькі) ренти – підприємства успішніші за інших, зважаючи на більшу ефективність розміщення ресурсів завдяки розвитку організаційних здібностей
5. Природа ринків	Вивчаються ринки в стані ринкової рівноваги (ефективні). У процесі деформації ринку змінюється набір ресурсів, здатних генерувати ренти	Ринки мають динамічний характер; акцент робиться на умовах і процесах, за допомогою яких ресурси генерують ренти
6. Роль менеджерів	Відстежити ринкові сигнали відбору ресурсів, здатних генерувати ренти (реактивна діяльність), тому головне завдання – володіти інформацією	Створювати здібності для підтримки неоднорідності ресурсів фірми (проактивна діяльність), завдання – сконструювати діяльність, акцент – на навчання створення ресурсів
7. Методи досліджень	Кількісні (у тому числі економетричні)	У більшості випадків якісні
8. Питання розподілу пріоритету внутрішнього і зовнішнього середовища	Внутрішнє середовище зіставляється із зовнішнім	Проактивне підлаштування внутрішнього середовища до зовнішнього
9. Врахування чинника невизначеності	Не враховуються; цінність ресурсів є константою	Враховуються і з точки зору часу, і з точки зору постійних змін

У моделі «Буд-альтернатива» реалізовано новий підхід до відбору варіанта економічно надійної ресурсно-календарної моделі управління будівництвом (РКМ УБ). До переваг моделі слід віднести чітку прив'язку вартісних параметрів моделі до сукупного виконання бюджету інвестиційного проекту, вартісно-майнового стану організацій-виконавців, структури витрат, фінансових результатів організації впродовж виконання роботи. Це дає як інвестору, так і провідному виконавцеві будівельного проекту можливість заздалегідь врахувати можливі коливання виконання робіт та в такий спосіб обґрунтовано маневрувати ресурсами інвестора.

Основними розрахунковими операціями моделі є: формування фінансово-бюджетних матриць по всіх роботах (фрагмент програмного модуля формування такої матриці подано на рис. 3.) та розрахунок дев'яти функціональних індикаторів по кожному варіанту РКМ УБ. Зазначені індикатори відображають прибутковість і економічну надійність інвестування будівельного проекту:

$$\xi_m(\gamma, t) = F_m(t, z(k), \rho(h, \xi)),$$

$$m = 1-8, t = [T_{п.і.}; T_{ртц}] \quad (1)$$

$$S_m(\gamma/\beta) = \xi_{\xi m}(\gamma) / \xi_{\xi m}(\beta); \quad (2)$$

$$PR_{\Sigma}(\gamma/\beta) = S_m(\gamma/\beta) * \Omega_m, \Sigma_m \Omega_m = 1, \quad (3)$$

де m – порядковий номер функціональних індикаторів економічної надійності інвестування БП (спорудження об'єкта) за поточним станом реалізації; μ_m – питома вага окремого індикатора в підсумковій оцінці альтернативи УБ; $PR_{\Sigma}(\gamma)$ – підсумкова оцінка γ -го варіанта управління будівництвом (УБ) у відносних одиницях; γ, β – порядкові номери варіантів ресурсно-календарної моделі УБ; $S_m(\gamma/\beta)$ – порівняльна перевага γ -го варіанта моделі УБ над β -тим по окремому m -му індикатору, індекс; t – поточна часова координата реалізації будівельного проекту;

$T_{п.і.}$ – плановий термін початку інвестування будівельного об'єкта; $T_{ртц}$ – термін завершення прийнятої до розгляду тривалості інвестиційного циклу, 1–2 роки після введення в експлуатацію; $\xi_{\xi 1}, \xi_{\xi 2}$ – поточне відношення очікуваної експертної вартості проекту до загальної вартості вкладних активів, відповідно на момент завершення будівництва та на момент 50% виходу на проектну потужність, індекс; $\xi_{\xi 3}$ – акумульований на момент року після введення в експлуатацію чистий дисконтований дохід проекту, тис. грн.; $\xi_{\xi 4}$ – визначена за всю тривалість будівництва оборотність оборотних активів генпідрядника, середньозважена щодо вартості робіт по кварталах будівництва, обертів; $\xi_{\xi 5}$ – середньоквадратичне відхилення від бюджету проекту по місяцях його реалізації за всю тривалість інвестиційного циклу; $\xi_{\xi 6}, \xi_{\xi 7}$ – відповідно рівні абсолютної та поточної ліквідності активів організацій-співінвесторів, пов'язані з поточною координатою часу реалізації БП, середньозважені щодо частки їх участі в інвестуванні проекту; $\xi_{\xi 8}$ – рентабельність виконання робіт генпідрядником проекту, %, середньозважена щодо обсягів БМР по кварталах будівництва; $\xi_{\xi 9}$ – оцінка соціальних переваг проекту, визначена як кількість робочих місць/на рік на поточний момент з початку інвестування, що були задіяні на 100 тис. грн активів проекту (з проекту за чотирирічний термін), місць / тис. грн-рік; k – порядковий номер виконаних робіт z по об'єкту, інвестиції по яких вже мають бути освоєні на поточний момент t ; h – порядковий номер робіт ρ , що виконуються, і на момент t має бути освоєна ξ -та частка їх кошторисної вартості.

Кожен із варіантів РКМ УБ оцінюється за всіма дев'ятьма індикаторами. Визначаються індекси відносних переваг окремої альтернативи (2) та підсумкові пріоритети PR_{Σ} варіантів РКМ УБ (3).

Найменування робіт та їх комплексів	Обсяг, тис.гривень	Тривалість	Ранній початок роботи	Пізній початок	Раннє завершення роботи	Пізнє завершення	Інтенсивність освоєння, грив./роб.-день
1	2	3	4	5	6	7	8
Проектні та вишукувальні роботи	3939,75	78	1	1	64	64	50509,62
Експертиза проектної та кошторисної документації	330,94	16	64	69	64	85	20683,75
Відведення земельної ділянки	137,72	17	85	85	102	102	8101,32

Рисунок 3 – Фрагмент фінансово-бюджетної матриці, складеної за окремим варіантом РКМ УБ

Основні розрахунково-аналітичні процедури моделей інтегровані в комплекс прикладних програм, фрагмент програмних продуктів якого подано на рис. 3. Економічні моделі, програмний комплекс і рішення щодо оргструктур впроваджені у практику реалізації низки будівельних проєктів промислового та соціального призначення м. Києва та Київської області. Впровадження довело цінність результатів роботи забезпечення в управлінні будівництвом вимог щодо прибутковості проєктів, структури вкладень, економічної безпеки та маневреності використання інвестиційних коштів.

Висновки

Дослідження найбільш актуальних, світових трендів у літературі з предмета виразно вказує на розроблення напрямів, пов'язаних зі стратегіями періоду трансформації і кризи, з розвитком ресурсної теорії та побудовою стратегій, що підтримують ключові бізнес-процеси. Такі напрями досліджень дають змогу отримати кращу відповідність прогнозів і методології, яка з ними пов'язана, до потреб сучасного бізнесу, що дедалі частіше ґрунтується на інформації та знаннях.

На ґрунті методології, яка запроваджена згідно з новими уявленнями щодо сутності конкурентної стратегії в будівництві узгодження економічних інтересів інституційних суб'єктів, стейкхолдера та девелопера забезпечено в рамках інструментарію на ґрунті використання комплексного економетричного формалізатора. Варіанти моделей проєктного циклу, які надають екстремуму (максимуму чи мінімуму) певному критерію узгоджуються шляхом часткового (компромiсного) поєднання раціональних варіантів у межах єдиних обмежень. Максимізація зазначеного формалізованого синергетичного критерію допоможе виявити той варіант господарського портфеля девелопера, який забезпечить найбільший з можливих та найменш ризиковий варіант впровадження інвестиційно-майнового комплексу (комплексу цивільних споруд чи житлової забудови) саме для компанії-девелопера, що забезпечить приріст кваліфікованих активів цієї компанії як провідного виконавця й адміністратора втілення комплексу інвестиційно-будівельних проєктів.

Список літератури

1. Yin R. K., Case Study Research: Design and Methods, 4th Ed, SAGE Publications Inc., 2008.
2. Wit B. De, Meyer R., Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxesto Create Competitive Advantage, 3rdEd., Hampshire: Cengage Learning, 2010.
3. Morgan M., Levitt R. E., Malek W. A., Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done, Harvard Business School Press, Cambridge, 2008.
4. Swanson M., Bowen P., Phillips A. W., Gallup D., Lynes D., Contingency Planning Guide for Federal Information Systems, Washington: NIST Special Publication 800-34 Rev. 1, 2010.
5. Petro Kulikov, Galyna Ryzhakova, Tetyana Honcharenko, Dmytro Ryzhakov and Oksana Malykhina OLAP-Tools for the Formation of Connected and Diversified Production and Project Management Systems *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering* Vol 9, No.5, September – October 2020. pp. 8670-8676. Available Online at <http://www.warse.org/IJATCSE/static/pdf/file/ijatcse254952020.pdf> <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/254952020>.
6. Рижакова Г. М., Малихіна О. М., Ручинська Ю. М., Петренко Г. С. Економіко-управлінські предиктори стратегічного девелопменту в умовах динамічного середовища впровадження проєктів будівництва. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2019. № 39. С. 154 – 163; [dx.doi.org\10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710).
7. Рижакова Г. М., Приходько Д. О., Предун К. М., Лугіна Т. С., Коваль Т. С. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2017. № 32. С. 159 – 165.
8. Chernyshev, D., Ryzhakov, D., Dikiy, O., Khomenko, O., Petrukha, S. Innovative technology for management tools of commercial real estate in construction *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research* [this link is disabled](#), 2020, 8(9), с. 4967–4973.
9. Freeman R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach, Ballinger, Boston, [za:] Key S. (1999), Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory, „Management Decisions”, vol. 37, no. 4.
10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2000. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2001.
11. Tессе D. J., Pisano G., Shuen A., Dynamic Capabilities and Strategic Management w: G. Dosi, R Nelson, S. Winter (eds), The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, Oxford University Press, Oxford – New York 2000, 353 p.
12. Hoskisson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Theory and research in strategic management: swings of a pendulum, “Journal of Management” 1999, Vol. 25, Iss. 3, pp. 417–425.
13. Ronda-Pupo G. A., Guerras-Martin L. A., The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research, “International Journal of Management Reviews”, Vol. 10, No. 1, 2008, p. 1–23.

14. Ryzhakova, Galyna, Petrukha, Serhiy. The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. No. 8 (4), pp. 4024 – 4033. DOI:10.35940/ijrte.D8356.118419.

15. Penrose E. The theory of growth of the firm. New York, 1959.

16. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm // *Strategic management journal*. 1984. Vol.5. N 2. P. 171–180.

17. Prahalad C. K., Hamel G. The core competence of the corporation // *Harvard business review*. 1990. Vol. 68. May-June. P. 79–91.

18. Ryzhakova G., Chupryna K., Ivakhnenko I. Expert-analytical model of management quality assessment at a construction enterprise. *Scientific Journal of Astana IT University*, Volume 3, September 2020. P. 71–82.

19. Tormosov, R., Chupryna, I., Ryzhakova, G., Prykhodko, D., Faizullin, A. Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development *SIST 2021 – 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies*, 2021, 9465993.

20. Marchuk Tetyana Identification of the basic elements of the innovation analytical platform for energy efficiency in project 20.–financing. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14(4), pp. 12. DOI:http://10.21511/imfi.14(4).2017.02.

Стаття надійшла до редакції 16.09.2021

Prykhodko Dmytro

PhD (Technical Sciences), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Construction, *orcid.org/0000-0002-4926-4790*

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Malykhina Oksana

DrSc (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management in Construction, *orcid.org/0000-0002-3683-570x*

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Dykyi Oleksandr

DSC (Econ.), professor, professor of the Department of Management in Construction, *orcid.org/0000-0002-0479-7745*

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Valinkevych Nataliia

Department of Management and Entrepreneurship, *orcid.org/0000-0001-8804-868X*

Polissya National University, Zhytomyr

Ishchenko Tetyana

PhD (Econ.), Associate Professor, Head of Training Center, *orcid.org/0000-0002-0459-206*

National Civil Service Agency, Kyiv Kyiv

Savchuk Tetyana

PhD (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of Construction Management Department, *orcid.org/0000-0002-1315-0513*

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

ECONOMIC AND INSTITUTIONAL ASPECTS OF DEVELOPER PORTFOLIO FORMATION: PARADIGM SHIFT AND INNOVATIVE MANAGEMENT SOLUTIONS

Abstract. The article formulates the basic provisions and builds a conceptual model of the processes of formation, selection, implementation of competitive strategy of the enterprise, which provides for the relationship of the following subprocesses: clarification of general strategic goals; diagnosing the external environment; diagnosing the internal environment; setting the goals of the competitive strategy; determining the criteria for selecting the best option for a competitive strategy; determination of restrictions on the choice of competitive strategy; development of options of competitive strategy and definition of possible results of their realization; selection of the optimal variant of competitive strategy according to certain criteria; detailing the content and configuration of the selected competitive strategy; coordination of functional strategies with competitive; preparation for the implementation of the selected competitive strategy; its implementation; evaluation of the results of the implementation of the competitive strategy of the enterprise. methodological basis of the study provides a scientifically sound solution to the leading methodological problem in the administration of the developer in construction - to productively reconcile the priorities of strategic value and image growth of the developer with the requirements of project administration in autonomous economic, budgetary and administrative logistics. Based on the methodology, as introduced in accordance with the new ideas about the essence of the strategy of the developer in construction, developed and substantiated - a new scientific and applied tools for the administration of operational activities of developers in construction and its transformations. It must be adapted to the content of the investment cycle of construction projects. Such a system is implemented thanks to the proposed economic and mathematical model "Bud-alternative" and software modules for its implementation.

Keywords: construction enterprise, developer, investment and construction project, strategic management of the enterprise, economic and institutional models

References

1. Yin, R.K. (2008). Case Study Research: Design and Methods, 4th Ed, SAGE Publications Inc.
2. Wit, B. De, Meyer, R. (2010). Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxesto Create Competitive Advantage, 3rd Ed., Hampshire: Cengage Learning.
3. Morgan, M., Levitt, R. E., Malek ,W.A. (2008). Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get It Done, Harvard Business School Press, Cambridge.
4. Swanson, M., Bowen, P., Phillips, A. W., Gallup, D., Lynes, D. (2010). Contingency Planning Guide for Federal Information Systems, Washington; *NIST Special Publication*, 800-34, 1.
5. Kulikov, Petro, Ryzhakova, Galyna, Honcharenko, Tetyana, Ryzhakov, Dmytro and Malykhina, Oksana. (2020). OLAP-Tools for the Formation of Connected and Diversified Production and Project Management Systems *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9, 5, 8670-8676. Available Online at <http://www.warse.org/IJATCSE/static/pdf/file/ijatcse254952020.pdf> <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/254952020>.
6. Ryzhakova, Galyna, Malykhina, Oksana, Ruchynska, Yulia & Petrenko, Anna. (2019). Economic and managerial predictors of strategic development in a dynamic environment of construction projects implementation. *Management of Development of Complex Systems*, 39, 154–163; [dx.doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710](https://doi.org/10.6084/m9.figshare.11340710).
7. Ryzhakova, Galyna, Prykhodko, Dmitry, Predun, Konstantin, Lugyna, Tatyana & Koval, Timur. (2017). Models of target selection of representative indicators of activities of construction enterprises: the etymology and typology of systems of diagnostics. *Management of Development of Complex Systems*, 32, 159–165.
8. Chernyshev, D., Ryzhakov, D., Dikiy, O., Khomenko, O., Petrukha, S. (2020). Innovative technology for management tools of commercial real estate in construction *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research* *this link is disabled*, 8(9), 4967–4973.
9. Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach, Ballinger, Boston, [za:] Key S. (1999), Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory, “Management Decisions”, 37, 4.
10. Mintzberg, G., Alstrand, B., Lampel, J. (2001). Schools of strategies. Translation from English; ed. Yu. N. Kapturevsky. Saint-Petersburg SPb: Peter, 2000. Moscow: Publishing house “Williams”, 2001.
11. Tecce, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (2000). Dynamic Capabilites and Strategic Management w: G. Dosi, R Nelson, S. Winter (eds). The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities, Oxford University Press, Oxford – New York, 353.
12. Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25, 3, 417–425.
13. Ronda-Pupo, G. A., Guerras-Martin, L. A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10, 1, 1–23.
14. Ryzhakova, Galyna, Petrukha, Serhiy. (2020). The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8 (4), 4024 – 4033. DOI:10.35940/ijrte.D8356.118419.
15. Penrose, E. (1959). The theory of growth of the firm. New York.
16. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5, 2, 171-180.
17. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68, 79–91.
18. Ryzhakova, G., Chupryna, K., Ivakhnenko, I. (2020). Expert-analytical model of management quality assessment at a construction enterprise. *Scientific Journal of Astana IT University*, 3, 71–82
19. Tormosov, R., Chupryna, I., Ryzhakova, G., Prykhodko, D., Faizullin, A. (2021). Establishment of the rational economic and analytical basis for projects in different sectors for their integration into the targeted diversified program for sustainable energy development *SIST 2021 – 2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies*, 2021, 9465993.
20. Marchuk, Tetyana. (2017). Identification of the basic elements of the innovationanalytical platform for energy efficiency in project 20.–financing. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(4), 12. DOI:[http://10.21511/imfi.14\(4\).2017.02](http://10.21511/imfi.14(4).2017.02).

Посилання на публікацію

- APA Prykhodko, Dmytro, Malykhina, Oksana, Dykyi, Oleksandr, Valinkevych, Nataliia, Ishchenko, Tetyana & Savchuk, Tetyana. (2021). Economic and institutional aspects of developer portfolio formation: paradigm shift and innovative management solutions. *Management of Development of Complex Systems*, 47, 119–129, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.119-129](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.119-129).
- ДСТУ Приходько Д. О., Дикий О. В., Малихіна О. М., Валінкевич Н. В., Іщенко Т. М., Савчук Т. В. Економіко-інституціональні аспекти формування портфеля девелопера: зміна парадигми й інноваційні рішення управління. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 47. С. 119 – 129, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.119-129](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.119-129).