

УДК 65.012.32.009.12

Юрченко Юлія ОлександрівнаКандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, orcid.org/0000-0001-9435-9716
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

***Анотація.** Сучасний стан функціонування будівельних підприємств характеризується істотною складністю, комплексністю, мінливістю та динамізмом. Саме тому успішне функціонування будівельного підприємства можливе за розвинутої системи стратегічного управління будівельним підприємством, що спирається на систему стратегічного аналізу. У статті на основі проведеного аналізу узагальнені методологічні положення здійснення стратегічного аналізу діяльності будівельних підприємств, включаючи характеристику його сутності та процедурних аспектів. Розкрита сутнісна характеристика стратегії будівельних підприємств і обґрунтована необхідність її розроблення із використанням комплексного системно-ситуаційного підходу. Представлене авторське бачення процесу формування і реалізації стратегії будівельних підприємств із описом змісту основних його визначальних етапів та у якості підсумку сформульовано методологічні рекомендації щодо формування і реалізації стратегії будівельних підприємств. Підсумовуючи вищезазначене, вважається доцільним розглядати стратегічне управління будівельним підприємством як сучасний інструмент управління розвитком будівельного підприємства, що спирається на інтелектуальний капітал як провідний актив і основу функціонування підприємства, який орієнтує діяльність підприємства на запити споживачів, дозволяє гнучко реагувати, адаптуватись до динаміки змін зовнішнього середовища та своєчасно реалізувати зміни на підприємстві.*

***Ключові слова:** місія; стратегічне управління; стратегічний аналіз; стратегічні цілі; стратегія*

Вступ

У сучасних умовах функціонування будівельних підприємств, які характеризуються нестабільністю, динамічністю, складністю кон'юнктури ринку та значним загостренням конкурентної боротьби, постає необхідність впровадження науково обґрунтованого підходу до стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств з метою розроблення та обґрунтування стратегій організаційно-економічного розвитку.

Науково-теоретична база стратегічного управління представлена в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених Д. Аакера, І. Ансоффа, Дж. Барні, К. Боумена, В. Верби, Т. Головка, Р. Гранта, Б. Карлоффа, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Мінцберга, А. Наливайка, К. Омае, М. Портера, Дж. Стоунхауса, А.Дж. Стрікланда, Д. Тіса, А.А. Томпсона, Д. Хассі, А. Чандлера, Д. Шендель, З. Шершньової, К. Ендрюса та ін.

Мета статті

Предметом статті є теоретико-методологічні і практичні аспекти стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств. Метою статті є

визначення теоретико-методологічних положень та обґрунтування практичних рекомендацій удосконалення стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств.

Поставлена мета обумовлює необхідність вирішення таких завдань: узагальнення існуючих науково-теоретичних поглядів щодо сутності та особливостей стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств; опис структури і змісту процесу здійснення стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств та обґрунтування пріоритетних орієнтирів їх удосконалення в сучасних економічних умовах функціонування будівельних підприємств.

Теоретико-методологічну основу дослідження становили загальнонаукові (діалектичний, структурно-функціональний) і спеціальні методи пізнання досліджуваних економічних явищ і процесів.

Виклад основного матеріалу**Сутність стратегічного аналізу
та його здійснення**

В умовах структурних змін вітчизняної економіки успішна діяльність будівельного

підприємства передбачає його інтенсивний розвиток і зміцнення ринкових позицій, що можливо здійснити лише на основі використання інструментарію стратегічного управління.

За своєю сутністю стратегічне управління, на відміну від оперативного управління, покликане забезпечити функціонування будівельного підприємства і досягнення його цілей в довгостроковій перспективі на основі врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Серед визначальних особливостей стратегічного управління будівельним підприємством вважається необхідним виділити такі його характеристики:

- стратегічне управління спирається на інтелектуальний капітал як провідний актив будівельного підприємства;

- орієнтує виробничу діяльність на запити та потреби споживачів;

- є інструментарієм, який забезпечує гнучке регулювання, релевантні зміни в будівельному підприємстві, що відповідають викликам зовнішнього середовища і дозволяють отримати конкурентні переваги та адаптуватись до вектора змін зовнішнього та внутрішнього середовища;

- орієнтація на довгострокову перспективу розвитку.

Підсумовуючи вищезазначене, вважається доцільним розглядати стратегічне управління будівельним підприємством як сучасний інструмент управління розвитком будівельного підприємства, що спирається на інтелектуальний капітал як провідний актив і основу функціонування підприємства, який орієнтує діяльність підприємства на запити споживачів, дозволяє гнучко реагувати, адаптуватись до динаміки змін зовнішнього середовища та своєчасно реалізувати зміни на підприємстві. З точки зору процесного підходу стратегічне управління будівельним підприємством являє собою комплексний, багатоступінчастий процес, який на основі використання цільового, системно-ситуаційного та інтегрального підходів до діяльності підприємства дозволяє на основі прийняття рішень стратегічного характеру розробити стратегічні цілі розвитку будівельного підприємства, порівнювати їх з наявним потенціалом будівельного підприємства з метою визначення стратегічного розриву (інтервалу невідповідності між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства, та бажаними орієнтирами, необхідними для вирішення нагальних проблем розвитку в довгостроковій перспективі) та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації стратегічного набору.

У структурі стратегічного управління можна виділити такі основні етапи:

- стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;

- формулювання місії організації;

- визначення стратегічних цілей діяльності будівельних підприємств;

- розроблення стратегічного набору для досягнення цих цілей;

- реалізація системи стратегій;

- здійснення постійного моніторингу;

- оцінювання ефективності реалізації стратегій (визначення необхідності коригування місії, стратегічних цілей, стратегій або заходів з їх реалізації);

- коригування та адаптація стратегії до динаміки змін.

Схематично процес формування та реалізації стратегії будівельного підприємства показано на рисунку.

Першим базовим етапом у процесі стратегічного управління діяльністю будівельного підприємства є здійснення стратегічного аналізу діяльності будівельного підприємства, який інтерпретує стратегічне положення будівельного підприємства на основі виявлення змін, які відбувалися в його економічному оточенні, і визначення їх впливу на діяльність будівельного підприємства, а також за допомогою визначення переваг і ресурсів залежно від цих змін. Основною метою стратегічного аналізу діяльності будівельного підприємства є оцінка основних впливів на майбутній стан діяльності та визначення їх впливу на стратегічний вибір.

У рамках стратегічного аналізу здійснюється аналіз зовнішнього середовища функціонування будівельного підприємства та прогнозування динаміки і вектора його розвитку; аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу будівельного підприємства та прогнозування динаміки і вектора його розвитку; аналіз конкурентоспроможності будівельного підприємства.

Наступним етапом у запропонованій схемі є розроблення та формулювання місії будівельного підприємства, яка відображає його загальну ціль, якісну роль, призначення та обґрунтування існування, а також визначається сукупність стратегічних цілей діяльності. На основі отриманих даних в рамках проведеного стратегічного аналізу діяльності будівельного підприємства формується портфель альтернативних стратегій будівельного підприємства.

При цьому, якщо звернутись до теоретико-методологічних джерел, можна прослідкувати, що дане поняття почало застосовуватися в економіці в другій половині ХХ століття у зв'язку з прискоренням науково-технічного прогресу,

загостренням конкуренції і, як наслідок, необхідності прийняття стратегічних рішень з метою забезпечення довгострокового успіху. Багатоаспектність, багатовимірність та комплексність стратегії як

економічної категорії пояснює наявність сукупності різноманітних підходів до її визначення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі.



Рисунок – Схема стратегічного управління діяльністю будівельного підприємства

У роботах П. Друкера і А. Чендлера йдеться про стратегію як систему довгострокових цілей підприємства, в рамках якої розміщуються необхідні для досягнення цих цілей ресурси. Основоположник стратегічного менеджменту І. Ансофф у своїй праці «Стратегічне управління» дав таке визначення стратегії: набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1, с. 43]. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають стратегію як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії організації і досягнення її цілей [2, с. 65]. Р. Каплан і Д.Нортон визначають стратегію як набір гіпотез про причини і наслідки [3, с.105]. П. Ховарт зазначає, що стратегія створює рамкові умови для реалізації оперативних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, тобто тлумачить стратегію як набір цілей і шляхів їх досягнення. В. Білошапка і Г. Загорій відзначають, що стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації [4, с. 24]. За визначенням К.Р. Ендрюса під стратегією розуміється встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами [5].

А. Стрікленд та А. Томпсон у своїх працях визначають стратегію як план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей [6]. З.Е. Шершньова, С.В. Оборська під стратегією розуміють довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики [7]. А. Наливайко характеризує стратегію як встановлений та переглянутий набір напрямів діяльності (мети та способів досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості [5].

Таким чином, теоретична основа стратегії не визначена однозначно: це система цілей, набір правил, план, напрямок. У той же час наведені вище визначення погоджуються в тому, що стратегія має довгостроковий і цілеспрямований характер. Виходячи із вищезазначеного, можна зробити висновок, що основними характеристиками стратегії є: цілеспрямованість; системний підхід; довгострокова перспектива.

У даній роботі пропонується визначити стратегію будівельного підприємства як сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені у комплексній програмі дій, яка визначає пріоритети та стратегічні напрями діяльності будівельного

підприємства і спрямована на досягнення визначених довгострокових цілей за умови оптимального використання внутрішнього потенціалу та адаптації до зовнішнього середовища. За своєю сутністю стратегія будівельного підприємства є довгостроковим плановим документом, в якому наводиться також деталізація заходів щодо її досягнення.

З методологічної точки зору стратегія будівельного підприємства характеризується такими визначальними особливостями:

- окреслює основні перспективні цільові вектори функціонування та розвитку будівельного підприємства та шляхи їх досягнення в довгостроковій перспективі на основі найбільш оптимального поєднання наявних ресурсів;

- має складну внутрішню структуру та функціонує у вигляді системи стратегій (стратегічного набору);

- науково-обґрунтованим інструментарієм розвитку, інтеграції та досягнення синергії діяльності будівельного підприємства;

- основою функціонування та взаємодії будівельного підприємства з динамічним зовнішнім середовищем;

- постійно уточнюється на основі результатів здійснення безперервного моніторингу з метою адаптації до викликів зовнішнього середовища та оптимального використання потенціалу підприємства;

- має комплексний, багатоаспектний та багатовимірний характер і розробляється вищим керівництвом на основі використання системно-ситуаційного підходу.

Процес розроблення стратегії будівельного підприємства передбачає вибір та обґрунтування такого плану дій на ринку, який дозволить після здійснення діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища будівельного підприємства, сформулювати чіткі практичні ефективні рекомендації щодо вибору тих чи інших альтернатив і розробити детальні заходи щодо забезпечення переважно інтенсивного розвитку будівельного підприємства. Формулювання стратегії будівельного підприємства – це процес, що характеризується визначенням стратегічних цілей розвитку будівельного підприємства, аналізом альтернативних методів та засобів їх досягнення, створенням портфеля альтернативних стратегій, вибором оптимальної системи стратегій, розробленням деталізованих заходів з її реалізації, постійним моніторингом та коригуванням.

Складність розроблення стратегії будівельного підприємства пов'язана з необхідністю врахування сукупності динамічних, нечітких, не завжди

формалізованих цілей, врахування впливу мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

На наступному етапі розробляється загальнокорпоративна стратегія, яка описує загальний напрямок руху підприємства, розвитку його виробничо-збутової діяльності, показує, яким чином здійснювати управління різними стратегічними бізнес-одинацями будівельного підприємства з метою збалансування портфеля товарів і послуг та досягнення ефекту синергії. Стратегічні рішення даного рівня є найбільш складними, оскільки стосуються підприємства в цілому. Загальнокорпоративна стратегія формулюється на вищому рівні і є обов'язковою для всіх підрозділів будівельного підприємства, незалежно від ступеня їх автономії та децентралізації. В рамках загальнокорпоративної стратегії необхідно визначити поєднання і масштаби видів діяльності, сформувані портфель видів бізнесу, визначити ринки та визначальні пріоритети діяльності, найняти менеджерів на ключові посади.

Слід зазначити, що за умови комплексної структури будівельного підприємства та наявності самостійних видів бізнесу та автономних бізнес-одинаць (підрозділів будівельного підприємства, які виконують повний цикл – маркетинг, виробництво, збут) розробляються також стратегії бізнес-одинаць.

На наступному етапі необхідно здійснити вибір та обґрунтування функціональних стратегій за конкретними функціональними підсистемами будівельного підприємства – фінансова стратегія, маркетингова стратегія, виробнича стратегія, інноваційна стратегія, стратегія управління інтелектуальним капіталом, які мають підпорядкований характер по відношенню до загальнокорпоративної стратегії, тому повинні бути узгоджені з її цілями та напрямками.

Основою функціональних стратегій виступає фінансова стратегія, яку можна визначити як комплексний довгостроковий план організації будівельним підприємством системної діяльності по досягненню його фінансових цілей шляхом формування, розподілу (перерозподілу) та використання фінансових ресурсів.

Також, внаслідок підвищення важливості інтелектуального капіталу як провідного активу будівельного підприємства та чинника конкурентоспроможності, вважається доцільним виділення не просто кадрової функціональної стратегії, а стратегії управління інтелектуальним капіталом, яка спрямована на створення будівельним підприємством доданої вартості із обсягу явних і неявних знань, закладених у нематеріальних активах людського, організаційного капіталу і капіталу відносин, поєднуючи різноманітні аспекти підвищення конкурентоспроможності,

інноваційного розвитку і зростання параметрів ефективності діяльності підприємств у галузі будівництва на основі нових форм і методів управління.

Після розроблення стратегії наступним етапом є реалізація стратегії, що включає розроблення детальних програм та планів реалізації стратегії, обґрунтування ресурсного забезпечення програм та планів реалізації стратегії, адаптацію підприємства до реалізації стратегії та управління змінами.

Невід'ємною складовою процесу реалізації стратегії є процес моніторингу, який являє собою безперервний циклічний процес дослідження ефективності впровадження заходів з реалізації стратегії на основі систематичного відстеження змін і зрушень у показниках функціонування будівельного підприємства. Важливим етапом є також здійснення оцінки ефективності реалізації стратегії, на основі якої робляться висновки про доцільність коригування та адаптації стратегії.

Висновки

Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що у сучасних умовах функціонування будівельних підприємств розроблення комплексного стратегічного управління діяльністю будівельного підприємства є безумовним імперативом забезпечення його організаційно-економічного розвитку. Стратегія будівельного підприємства являє собою сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені у комплексній програмі дій, яка визначає пріоритети та стратегічні напрями діяльності будівельного підприємства і спрямована на досягнення визначених довгострокових цілей за умови оптимального використання внутрішнього потенціалу та адаптації до зовнішнього середовища. За своєю сутністю стратегія будівельного підприємства є комплексним довгостроковим плановим документом, в якому наводиться також деталізація заходів та шляхів її досягнення. Формулювання стратегії будівельного підприємства є комплексним, безперервним процесом розроблення цілей розвитку і функціонування підприємства на певний проміжок часу, а також деталізація шляхів її реалізації та способів використання засобів для досягнення поставленої мети. Формулювання стратегії будівельного підприємства характеризується визначенням стратегічних цілей розвитку будівельного підприємства, аналізом альтернативних методів та засобів їх досягнення, створенням портфеля альтернативних стратегій, вибором оптимальної стратегії, розробленням деталізованих заходів з її реалізації, включаючи їх ресурсне забезпечення, постійним моніторингом та коригуванням.

Список літератури

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – СПб-Киев: Вильямс, 2008. – 672 с.
3. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 214 с.
4. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: Принципы и международная практика / В. Белошапка, Г. Загорий. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
5. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : [Монографія] / А. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Дж.Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 1998. – 576 с.
7. Шериньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шериньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Стаття надійшла до редколегії 03.10.2017

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Г.М. Рижаківа, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ.

Юрченко Юлія Александровна

Кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії, orcid.org/0000-0001-9435-9716
Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация. Современное состояние функционирования строительных предприятий характеризуется существенной сложностью, комплексностью, изменчивостью и динамизмом. Именно поэтому успешное функционирование строительного предприятия возможно при наличии развитой системы стратегического управления строительным предприятием, которая опирается на систему стратегического анализа. В статье на основе проведенного анализа обобщены методологические положения осуществления стратегического анализа деятельности строительных предприятий, включая характеристику его сущности и процедурных аспектов. Раскрыта сущностная характеристика стратегии строительных предприятий и обоснована необходимость ее разработки с использованием комплексного системно-ситуационного подхода. Представлено авторское видение процесса формирования и реализации стратегии строительных предприятий с описанием содержания основных его определяющих этапов и в качестве вывода сформулированы методологические рекомендации по формированию и реализации стратегии строительных предприятий. В качестве вывода считается целесообразным рассматривать стратегическое управление строительным предприятием как современный инструмент управления развитием строительного предприятия, который опирается на интеллектуальный капитал как ведущий актив и основу функционирования предприятия, ориентирует деятельность предприятия на запросы потребителей, позволяет гибко реагировать, адаптироваться к динамике изменений внешней среды и своевременно реализовать изменения на предприятии.

Ключевые слова: миссия; стратегическое управление; стратегический анализ; стратегические цели; стратегия

Yurchenko Julia

PhD (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Theory, orcid.org/0000-0001-9435-9716
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kiev

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES

Abstract. The aim of the article is to determine the theoretical and methodological provisions and justification of practical recommendations for improving the strategic management of construction enterprises. The article on the basis of the conducted analysis summarizes methodological provisions of carrying out strategic analysis of activity of the construction enterprises, including a description of its essence and procedural aspects. Article also discloses characteristic of the construction enterprises

strategy and the necessity of its development using an integrated system and situational approach. The author's vision of the process of formation and implementation of the construction enterprises strategy with a description of the content of its main defining stages is represented and as a result the article formulates methodical recommendations on the formation and realization of construction enterprise strategy. As a conclusion it is appropriate to consider the strategic management of the construction company as a modern management tool of the construction enterprise, which is based on intellectual capital as a leading asset and the foundation of the enterprise, which orients the activities on the demands of consumers, allows flexibly respond and adapt to dynamic changes of the environment and in time implement changes within the enterprise.

Key words: mission; strategic management; strategic analysis; strategic goals; strategy

References

1. Ansoff, I. (1999). *New corporate strategy*. SPb.: Piter, 416.
2. Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (2008). *Basic concepts of management*. SPb-Kiev: Vilyams, 672.
3. Kaplan, R., Norton, D. (2008). *Balanced system of indicators. From strategy to action*. M.: Olimp-Biznes, 214.
4. Beloshapka, V.A., Zahoryy H.V. (1998). *Strategic management: principles and international practice*. K.: Absolyut-V, 352.
5. Nalyvayko, A. (2001). *Theory of strategy of enterprises. Current state and development prospectives*. K.: KNEU, 227.
6. Tompson, A.A. (1998). *Strategic management. Art of strategy development and implementation*. M.: Banky y byrzhzy, YuNITI, 576.
7. Shershnova, Z.E. (2004). *Strategic management*. K.: KNEU, 699.

Посилання на публікацію

- APA Yurchenko Y. (2017). *Theoretical and methodological approaches to the strategic management of construction enterprises. Management of Development of Complex Systems*, 32, 193–199 [in Ukrainian].
- ДСТУ Юрченко, Ю.О. Теоретико-методологічні підходи до стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств [Текст] / Ю.О. Юрченко // *Управління розвитком складних систем*. – 2017. – № 32. – С. 193–199.