

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті на основі проведеного аналізу розкрито 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. Узагальнені методологічні положення здійснення стратегічного аналізу діяльності будівельних підприємств, включаючи характеристику його сутності та процедурних аспектів. У якості підсумку сформульовано методологічні рекомендації щодо формування і реалізації стратегії будівельних підприємств.*

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

Y. O. YURCHENKO

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv, Ukraine

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF CONSTRUCTION ENTERPRISE STRATEGY FORMATION

*The aim of this article is to determine the theoretical and methodological provisions and the justification of practical recommendations to develop a strategy for modern construction enterprises. The article, which is based on the analysis conducted, discloses essential characteristics of strategy for construction enterprises and justifies the necessity of its development using an integrated system and situational approach. The article also presents the author's vision of the process of formation and implementation of construction enterprise strategy, with a description of the content of its main stages; the article also summarizes methodological provisions of conducting strategic analysis of construction enterprise activities, including the nature and characteristics of its procedural aspects. As a result, the article formulates methodical recommendations on the formation and realization of construction enterprise strategy. The formulation of construction enterprise strategy is a process that is characterized by: the definition of strategic objectives; analysis of alternative methods and means of achieving them; the formulation of a portfolio of alternative strategies; choosing the optimal strategy; the development of detailed measures for the implementation of the strategy; and constant monitoring and adjustment.*

*Keywords: mission, strategic management, strategic analysis, strategic goals, strategy.*

Процес розроблення стратегії для будівельного підприємства характеризується високим рівнем складності, що обумовлено необхідністю та доцільністю здійснення поліаспектного аналізу, визначення перспективних стратегічних напрямків будівельного підприємства на основі встановлених довгострокових цілей функціонування, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, здійснення діагностики внутрішнього та зовнішнього потенціалу будівельного підприємства, рівня його використання та перспектив розвитку, дослідження конкурентоспроможності і т.п.

Наукова база стратегічного управління стала формуватися відносно недавно і 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. Ендрюсаті ін.

Метою статті є визначення теоретико-методологічних положень та обґрунтування практичних рекомендацій розроблення стратегії будівельних підприємств.

В умовах структурних змін вітчизняної економіки успішна діяльність будівельного підприємства передбачає його розвиток і зміцнення ринкових позицій. В якості основного індикатора положення будівельного підприємства на ринку виступає його фінансовий стан. Відповідно, розвиток економіки будівництва неможливий без системи управління фінансовими процесами. Термін «стратегія» довгий час був військовим (грец. stratos – військо, ago – веду). 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. Багатасапектність, багатовимірність та комплексність стратегії як економічної категорії пояснює наявність сукупності різноманітних підходів до її визначення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. 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 дав наступне 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. Стрікланд 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 напрямків 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.

Таким чином можна зробити висновок, що стратегія будівельного підприємства – це сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені у комплексній програмі дій, яка визначає пріоритети та стратегічні напрямки 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.

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 стратегії, розроблення 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. Схематично процес формування та реалізації стратегії будівельного підприємства представлений на рис. 1.

У запропонованій схемі спочатку розробляється та формулюється місія будівельного підприємства, як його загальна ціль, якісна роль та обґрунтування існування, а також визначається сукупність стратегічних цілей діяльності. Наступним етапом у процесі формулювання стратегії 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 вектору його розвитку; аналіз внутрішнього середовища та стратегічного потенціалу будівельного підприємства та прогнозування динаміки і вектору його розвитку; аналіз конкурентоспроможності будівельного підприємства.

На основі отриманих даних в рамках проведеного стратегічного аналізу діяльності будівельного підприємства формулюється портфель альтернативних стратегій будівельного підприємства. 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. 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 організації, незалежно від ступеня їх автономії та децентралізації. В рамках загальнокорпоративної стратегії необхідно визначити поєднання і масштаби видів діяльності, сформувати портфель видів бізнесу, визначити ринки та головні пріоритети діяльності, найняти менеджерів на ключові посади.

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 на напрямках. 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 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.



Рис. 1. Схема формування та реалізації стратегії будівельного підприємства

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 являється процес моніторингу, який являє собою безперервний циклічний процес дослідження ефективності впровадження заходів із 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.

Підсумовуючи все вищезазначене можна зробити висновок, що у сучасних умовах функціонування будівельних підприємств розроблення комплексної обґрунтованої стратегії їх діяльності є безумовним імперативом організаційно-економічного розвитку сучасного будівельного підприємства. Стратегія будівельного підприємства являє собою сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені у комплексній програмі дій, яка визначає пріоритети та стратегічні напрямки 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. 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, розроблення деталізованих заходів з її реалізації, включаючи їх ресурсне забезпечення, постійним моніторингом та коригуванням.

### Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер, 1999. – 416 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – СПб : Вильямс, 2008. – 672 с.
3. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 214 с.
4. Белошапка В. А. 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. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

Надійшла 09.10.2015; рецензент: д. е. н. Лич В. М.