

УДК 658.012.32

Кононова О. Є.

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сформовано технологію стратегічного управління будівельним підприємством та розкрито методологію механізмів стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне управління, контур стратегічного управління, тактичний рівень, оперативний рівень, підприємство, технологія.

Постановка проблеми. Актуальність даної теми обумовлена розвитком великих і корпоративних підприємств, для управлінського персоналу яких дуже важливо з огляду процесів інтеграції та глобалізації організаційних процесів використовувати не одну, а відразу кілька стратегій. Але правильний підхід до стратегічного управління підприємством обумовлений не просто вибором стратегії як такої, а й самою технологією здійснення даної стратегії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розробка теоретичних, методичних і практичних питань, пов'язаних з формуванням і реалізацією стратегічного управління виробничими підприємствами знайшла відображення в роботах наступних вчених: Р. Акоффа, М. Алексеевої, І. Ансоффа, М. Афанасьєва, І. Бланка, К. Боумена, О. Віхінського, А. Градова, Ю. Гусєва, Б. Карлоффа, У. Кінга, Г. Мінцберга, Р. Ноздрьової, А. Петрова, Г. Райфа, А. Стерліна, І. Туліна, Р. Уотермана, С. Яровенко та багатьох інших [1-19].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На більшості вітчизняних будівельних підприємствах стратегічне управління має формальний характер, здійснюється необґрунтовано та непослідовно, часто не враховує чинники динаміки та ризику, не спрямовується на досягнення конкретних цілей, не сприймається керівниками як передумова успішного функціонування та розвитку. Також, необхідно відмітити недостатню наукову методичну та прикладну базу для ефективного здійснювання стратегічного управління підприємством, що обумовило потребу в визначенні механізмів стратегічного управління та моделюванні технології успішного стратегічного управління підприємством.

Мета статті. Метою дослідження є формування технології стратегічного управління будівельним підприємством та розкриття методології механізмів стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. Методологічні підходи до формування механізмів стратегічного управління повинні базуватися на певній технології стратегічного управління. У цьому зв'язку спочатку змоделюємо саму технологію стратегічного управління будівельним підприємством, а вже потім на базі сформованої технології визначимо і розкриємо саму методологію механізмів стратегічного управління.

Стратегічне управління будівельними підприємствами – це процес послідовних цілеспрямованих дій підприємства, який ґрунтується на стратегічному мисленні управлінців, гнучко реагує на зміни в організації, орієнтує виробничу діяльність на потреби будівельного ринку та дозволяє досягти підприємству свої конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Необхідно відмітити, що система управління будівельним підприємством формується з трьох

підсистем: стратегічного планування, реалізації стратегії та оцінки її реалізації. В цьому випадку будівельне підприємство є об'єктом управління на стратегічному рівні. На тактичному рівні розв'язуються завдання, які пов'язані з тим або іншим будівельним об'єктом в цілому. Оперативний рівень забезпечує хід реалізації всієї сукупності будівельних робіт та окремих її частин. Таким чином, на рис. 1 сформована система управління будівельним підприємством, яка включає в собі три контури управління: стратегічний, тактичний та оперативний.



Рис. 1. Схема системи управління будівельним підприємством

Для ефективного використання стратегічного управління на будівельному підприємстві повинна бути сформована власна методологічна база, в основі якої повинні лежати наступні очевидні посилки:

- у керівництва підприємства є проста і зрозуміла технологія стратегічного управління;
- технологія представлена таким чином, що вона здатна використовувати системний підхід на ключових етапах стратегічного управління;
- спроектована система управління бізнес-процесами повинна складатися з трьох супідрядних контурів: контуру стратегічного управління, контуру тактичного та контуру операційного управління;
- робота зі стратегіями організовується таким чином, що результати аналізу факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства є вихідним пунктом для побудови діяльності будівельного підприємства в контурах тактичного і операційного управління, включаючи розробку операційних бюджетів;
- технологія стратегічного управління повинна мати механізми, здатні просувати процес прийняття рішень від абстрактних визначень стратегій бізнес-розвитку до конкретних числових критеріїв, методів і ресурсів управління. Іншими словами стратегічне управління повинне легко проектуватися на звичні для менеджменту інструменти тактичного і операційного управління підприємства;
- процедура реалізації технології стратегічного управління повинна здійснюватися з певною періодичністю, обумовленою особливостями

та можливостями будівельного підприємства та кон'юнктурою ринків.

Якщо узагальнити викладені вище посилки, то в підсумку можна побудувати сучасну технологічну схему стратегічного управління будівельним підприємством (рис. 2), яка забезпечує високі прикладні можливості менеджменту за рахунок:

а) орієнтації контуру стратегічного управління на поточну діяльність підприємства через проєкцію прогнозу ринкової інформації на контури тактичного і операційного управління;

б) вищої надійності використаної ринкової інформації, управлінських прийомів і процедур у результаті застосування системного підходу до реалізації обраних стратегій майбутнього розвитку підприємства;

в) високої технологічності.

У блоці стратегічного позиціонування на основі аналізу ринкової ситуації і свого конкурентного становища будівельне підприємство намічає майбутній портфель бізнес-діяльності і відповідний портфель бізнес-стратегій розвитку кожного з них. Процедура обґрунтування видів діяльності на довгострокову перспективу [20]. Іншими словами, прогнозний портфель дозволяє сформулювати вищому менеджменту підприємства перспективні цілі, а під них можна сформулювати далі і реальні бізнес-стратегії. В цьому блоці менеджмент підприємства вирішує питання: на яких ринках і якої конкурентної переваги (мета діяльності) необхідно домогтися з урахуванням ефекту синергії, оскільки різні види діяльності можуть більш ефективно використовувати загальні ресурси підприємства та наявні резерви функціональних підсистем. Далі під обґрунтовані стратегії діяльності підбираються і підлаштовуються необхідні страте-

гії розвитку самих функціональних підсистем.

Стратегічний аналіз дозволяє врахувати зовнішні і внутрішні чинники, що сприяють (не сприяють) реалізації обраних стратегій.

Наприклад, вирішується питання зміцнення лідерства за критерієм «ціна/якість» або вирішується питання про посилення диверсифікації продукту, або впроваджується система операційного бюджетування, що можна вважати прикладом досягнення стратегічної мети для одного з функціональних підрозділів. Іншими словами в цьому блоці вирішується проблема вибору конкретних цілей і конкретних стратегій розвитку будівельного підприємства.

На етапі стратегічного планування прогнози (абстрактні) цілі і прогнози стратегії наповнюються конкретним змістом. Наприклад, лідерство за критерієм «ціна/якість» досягається розкриттям резервів в ланцюжку цінового формування продукту, або впровадження системи операційного бюджетування досягається за рахунок придбання більш досконалого програмного продукту.

На етапі формування механізму стратегічного управління визначаються критерії, фактори впливу, методи та ресурси стратегічного управління.

Реалізація стратегій здійснюється на більш низькому рівні управління – у блоках тактичного і операційного управління шляхом постановки і розробки пакета стратегічних завдань, що визначають шляхи досягнення зазначених критеріїв. На даному етапі об'єднуються стратегії підприємства та стратегії його функціональних підсистем; формулюються завдання, які є відправною точкою при розробці бізнес-проектів, планів і цільових програм підприємства. На етапі реалізації стратегії попередньо проводиться первинне економічне обґрунтування і вибір з безлічі можливих варіантів стратегій найбільш вигідних. Природно припустити, що реалізація вибраних стратегій, можливо, зажадає зміни в кадровій політиці підприємства, спрямованої на підвищення навичок роботи персоналу з неповною (частково достовірною) інформацією.

Таким чином, етап реалізації стратегій, який є етапом постановки і розробки стратегічних завдань будівельного підприємства, реалізує принципи системного підходу і синтезує стратегічні установки інших підсистем системи управління підприємством.

В останні роки у вітчизняній економічній теорії та практиці часто ототожнюються поняття «стратегічне управління» та «стратегічний маркетинг». Господарська практика вітчизняних підприємств, в якій довгий час визначальною була виробнича складова, в умовах трансформованої економіки стала тяжіти до переважно маркетингової складової, що суперечить ринковим відносинам. На нашу думку, неможливо домогтися стійкого бізнесу, ґрунтуючись тільки на ринкових стратегіях розвитку продукту або тільки на маркетингових стратегіях без відповідного підкріплення цих стратегій поточними і стратегічними можливостями самого виробництва, позитивною динамікою розвитку його організаційних і функціональних підсистем.

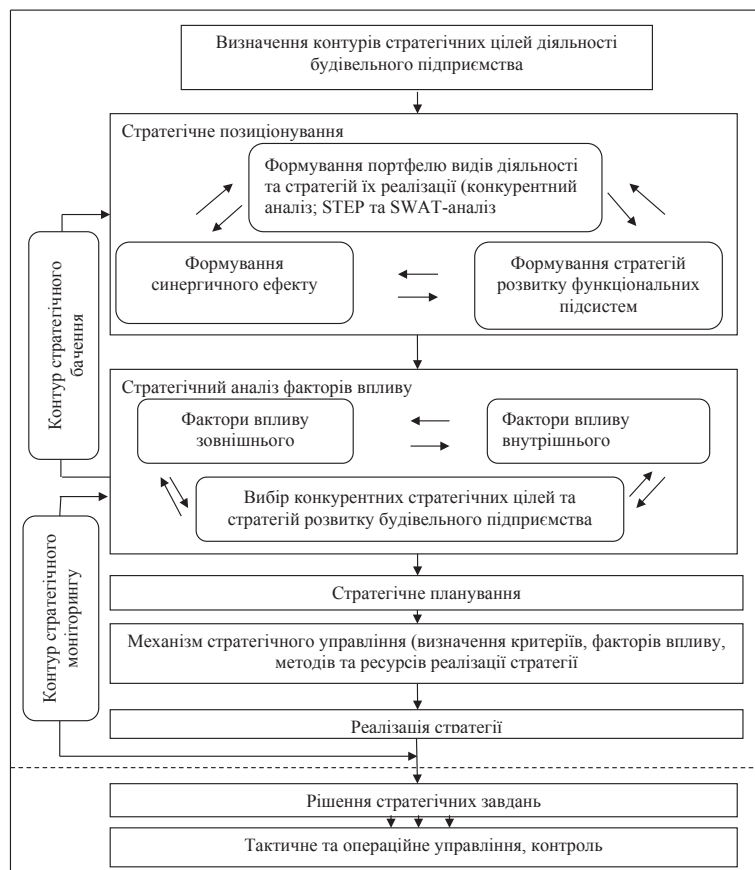


Рис. 2. Технологія стратегічного управління будівельним підприємством

Якщо подивитися схему запропонованої нами технології стратегічного управління будівельним підприємством на рис. 2, то можна відзначити, що в ній не виділено блок контролю. Це пояснюється тим, що цикли стратегічного управління здійснюються з певною періодичністю. З цією ж періодичністю проводиться моніторинг поточної інформації про стан факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємства. Результати моніторингу ясно визначають необхідність потрібного коригування обраних цілей і стратегій їх досягнення (діє постійний моніторинг). Якщо за результатами моніторингу виявляється, що при прогнозній ринковій кон'юнктурі

не можуть бути мобілізовані потрібні обсяги ресурсів, потрібно переглянути заявлені бізнес-цілі і вибрані під ці цілі бізнес-стратегії. Більше того, контроль за реалізацією стратегічних установок автоматично буде здійснюватися в контурах тактичного і операційного управління, що виступають об'єктивно як складова частина контуру стратегічного управління.

Висновки та пропозиції. Таким чином, концепція стратегічного управління в умовах ринку завжди націлена на розширення горизонтів передбачення, посилення можливостей підприємств нарощувати свої ресурси операційного та тактичного розвитку.

Список літератури:

1. Акофф Р. – Планирование будущего корпорации. – М., 1985.
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. – М. : Финансы и статистика, 1997.
3. Ансофф И. – Стратегическое управление – М. : Экономика, 1989.
4. 4 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб : Издательство «Питер», 1999.
5. Афанасьев М. П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы – М. : Финстат, 1995.
6. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. – Киев : МП «Йтем» ЛТД, 1995.
7. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с английского – М. : Юнити, 1997.
8. Виханский О. С. – Стратегическое управление – М. : Гардарики, 2003.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. – Менеджмент – М. : Гардарики, 2003.
10. Гусев Ю. В. Стратегия развития предприятия – СПб. : СПбУЭФ, 1992.
11. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы М., 1991.
12. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М., 1988.
13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. – СПб. : Питер, 2000.
14. Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М. : Финансы и статистика, 1991.
15. Петров А. Н. Стратегическое планирование развития предприятия. – СПб. : СПбУЭФ, 1993.
16. Райфа Г. Анализ решений. – М. : Наука, 1997.
17. Стерлин А., Тулин П. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США – М., 1990.
18. Уотерман Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. – М. : Прогресс, 1988.
19. Яровенко С. М., Псарев К. А. Методологические подходы к структурным преобразованиям в капитальном строительстве // Экономика строительства, 1997, № 9.
20. Попов А. Н. Деловые стратегии компании по Карлофу / А. Н. Попов, А. С. Усманский; Ур. гос. эконом, ун-т. – Екатеринбург : Ур. ГЭУ, 2001. – 44 с.

Кононова А. Е.

Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры

ТЕХНОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Резюме

Сформирована технология стратегического управления строительным предприятием и раскрыта методология механизмов стратегического управления.

Ключевые слова: стратегическое управление, контур стратегического управления, тактический уровень, оперативный уровень, предприятие, технология.

Kononova A. E.

Prydneprovsk State Academy of Engineering and Architecture

STRATEGIC MANAGEMENT TECHNOLOGY OF CONSTRUCTION ENTERPRISE

Summary

Strategic management technology of construction enterprise were formed and methodology strategic management were disclosed.

Key words: strategic management, strategic management circuit, the tactical level, the operational level, enterprise, technology.