

УДК 338.2

Кононова О. Є.

к.е.н., доцент кафедри обліку,

економіки та управління персоналом підприємства

ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»

ПРОЦЕС ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В статті розглядаються основні кроки при процесі вибору стратегії будівельного підприємства. До цих кроків можна віднести: аналіз поточної ситуації і стратегії, проведення аналізу потенційного портфеля замовлень та вибір стратегії будівельного підприємства. Також в роботі представлена матриця вибору стратегії в залежності від динаміки попиту на продукцію і конкурентної позиції підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, будівельне підприємство, матриця вибору стратегії, диверсифікація, концентрація, інтеграція.

Постановка проблеми. Сучасна економіка, зберігаючи вектор загальної спрямованості розвитку, визначає нові умови для подальшого зростання підприємств будівельної галузі. У силу ускладнення господарських завдань, появи нових форм організації та методів управління, а також посилення значущості стратегічного управління пред'являються особливі вимоги до вивчення питань адаптації підприємств в сучасній економічній ситуації.

Таким чином, необхідно знайти раціональні варіанти організації взаємодії всіх суб'єктів будівельного підприємства, за яких підприємство може міцно утвердитися на ринку, зберегти конкурентоспроможність, розширити обсяг роботи. Для вирішення цих завдань необхідно моделювати процес прийняття рішення, що забезпечує вибір раціонального варіанта стратегії розвитку. В даний час є широкий спектр традиційних і нетрадиційних стратегій розвитку будівельного

підприємства. Однак, конкретне підприємство стикається з необхідністю вибору варіанта стратегії, що відповідає вимогам ринку, можливостям самого підприємства та забезпечує його ефективну роботу.

Актуальність даної роботи зумовлена необхідністю вибору виваженої стратегії діяльності будівельних підприємств в конкурентному середовищі з метою підвищення загальної ефективності будівельної галузі, оптимізації економічної і виробничої структури провідних учасників будівельно-інвестиційного процесу – інвесторів, підрядників, підприємств і організацій будівельної галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з розробкою підходів до визначення стратегії розвитку підприємств, відображені в працях таких зарубіжних вчених як: І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікланд, А. Д. Чандлер та ін. Істотний внесок у вирішення низки проблем, пов'язаних з розвитком економічних відносин у будівельній сфері та питаннями стратегічного управління на підприємстві, внесли вчені-економісти О. М. Асаул, М. К. Беляєв, В. В. Бузирев, О. С. Віханський, П. Г. Грабовий, Г. М. Загідулліна, О. М. Петров, В. П. Савчук, В. М. Серов, Б. Б. Хрустальов, Б. А. Чуб, В. В. Шеремет, Б. В. Щуров та ін. Значний внесок у вивчення будівельної галузі внесли відомі вчені-економісти С. І. Абрамов, В. І. Воропаєв, А. В. Карасев, І. К. Комаров, О. П. Коробейников, Ю. Б. Монфред, Б. В. Прикін, А. П. Єгоршин, А. І. Гаврилов, С. Д. Резнік та ін. У дослідженнях цих авторів відображені фундаментальні питання теорії управління та розвитку будівельної галузі.

Постановка завдання. Метою даної статті є визначення процесу вибору стратегії будівельного підприємства з метою посилення конкурентного положення на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. У самому загальному випадку процес вибору стратегії включає в себе наступні основні кроки:

- аналіз поточної ситуації та стратегії;
- проведення аналізу потенційного портфеля замовлень;
- вибір стратегії будівельного підприємства та оцінка обраної стратегії.

Розглянемо кожен з кроків окремо та більш детально.

Крок 1. Аналіз поточної ситуації та стратегії. Цей крок дуже важливо проводити, тому що не можна приймати рішення з позицій майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, в якому стані перебуває підприємство, які стратегії воно реалізовує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один з можливих підходів вирішення цього завдання запропоновано Томпсоном і Стрікландом [1]. Вони вважають, що існує до п'яти зовнішніх і внутрішніх факторів, які необхідно оцінити, щоб розібратися зі стратегією, що реалізується.

Зовнішні фактори: розмах діяльності будівельного підприємства і ступінь різноманітності будівельної продукції, яка виробляється, диверсифікованість будівельного підприємства; загальний характер і природа недавніх придбань будівельного підприємства і продажів частини своєї власності; структура та спрямованість діяльності будівельного підприємства за останній період; можливості, на які було орієнтоване підприємство останнім часом; відношення до зовнішніх загроз.

До внутрішніх факторів Томпсон і Стрікланд відносять наступні фактори: цілі будівельного підприємства; критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень з виробленої продукції; відношення до фінансового ризику, як з боку керівництва, так і в відповідності з реальною практикою і здійснюваною фінансовою політикою; стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження та розробки).

Крок 2. Аналіз портфеля характеру замовлень. Цей крок являє собою один з важливих інструментів стратегічного управління. Він дає наочне

уявлення про те, що окремі частини бізнесу дуже взаємопов'язані, що портфель замовлень будівельного підприємства як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший, ніж стан його окремих частин. За допомогою аналізу портфеля характеру замовлень можуть бути збалансовані такі найважливіші чинники бізнесу як ризик, надходження грошей, оновлення та відмирання.

Можна з повною впевненістю сказати, що аналіз портфеля замовлень є основою стратегічного планування. У той же час необхідно пам'ятати, що аналіз портфеля бізнесів – це тільки один з інструментів стратегічного управління, і він ніяк не замінює ні стратегічного планування як складової стратегічного управління, ні, звичайно ж, стратегічного управління в цілому. Даний висновок має важливе методологічне значення, так як досить часто істотно перебільшується роль процесу аналізу портфеля замовлень.

Розглянемо основні проблеми аналізу портфеля замовлень, які необхідно враховувати при виборі стратегії діяльності будівельного підприємства. Реалізація такого аналізу може складатися з наступних основних дій.

Можна виділити шість дій проведення аналізу портфеля замовлень:

1. По-перше, вибір глибини для проведення аналізу портфеля замовлень будівельного підприємства. Підприємство може здійснювати аналіз тільки на власному мікрорівні. Необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу портфеля замовлень, яка повинна починатися на рівні окремої товарної будівельної продукції і завершуватися на верхньому рівні будівельного підприємства;

2. По-друге, фіксація одиниць аналізу, званих стратегічними одиницями бізнесу (СОБ), для того щоб використовувати їх при позиціонуванні на матрицях аналізу портфеля замовлень. Дуже часто СОБ відрізняються від виробничих одиниць. СОБ можуть охоплювати одну

товарну будівельну продукцію, можуть охоплювати кілька видів продукції, що задовольняють схожі потреби. Деякі будівельні підприємства розглядають СОБ як продуктово-ринкові сегменти;

3. По-третє, визначення параметрів матриць аналізу портфеля замовлень для того, щоб мати ясність відносно збору необхідної інформації, а також для вибору змінних, за якими проводитиметься аналіз портфеля. Наприклад, при вивченні привабливості галузі в якості таких змінних можуть служити розмір ринку, ступінь захищеності від інфляції, прибутковість, темп зростання ринку, ступінь поширеності ринку у світі. Для вимірювання рівня потреби певного виду продукції можуть бути використані такі змінні як: частка ринку, зростання частки ринку, відносна частка ринку по відношенню до провідної марки, лідерство в якості або інші характеристики, такі, як, наприклад, витрати, прибутковість по відношенню до лідера. При визначенні розміру матриць дуже важливу роль грає вибір одиниць вимірювання обсягів, норм приведення до єдиної бази, часових інтервалів тощо. Ретельний облік усіх названих чинників фіксації розмірів матриць грає виключно важливу роль для якісного проведення аналізу портфеля замовлень;

4. По-четверте, збір та аналіз даних проводиться з багатьох напрямків, хоча і виділяються чотири найбільш важливі напрями:

– привабливість галузі з позиції наявності позитивних і негативних аспектів у галузі, характеру і ступеня ризику тощо;

– конкурентна позиція будівельного підприємства в галузі, а також загальна конкурентна позиція будівельного підприємства, що оцінюється за особливими шкалами для окремих ключових характеристик конкурентоспроможності;

– можливості і загрози будівельного підприємства, які оцінюються стосовно до підприємства, а не до галузі, як це робиться у випадку оцінки привабливості галузі;

– ресурси та кваліфікація кадрів, розглянуті з позиції наявності у будівельного підприємства потенціалу для конкурентної боротьби в кожній конкретній галузі;

5. По-п'яте, побудова та аналіз матриць портфеля замовлень, які повинні дати уявлення про поточний стан портфеля замовлень, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан матриць і, відповідно, очікуваного портфеля замовлень будівельного підприємства. При цьому керівництво має розробляти чотири можливих сценарії динаміки зміни матриць. Перший сценарій базується на екстраполяції існуючих тенденцій, другий – на тому, що стан оточення буде сприятливим, третій сценарій розглядає, що буде у випадку кризи, і, нарешті, четвертий сценарій відображає найбільш бажаний для будівельного підприємства розвиток.

Розробка динаміки зміни матриць проводиться для того, щоб уявити чи приведе перехід портфеля замовлень у новий стан до досягнення будівельним підприємством поставлених перед ним цілей. Для цього керівництво повинно оцінити загальний стан пророкуємого портфеля замовлень. Зокрема, повинні бути з'ясовані такі характеристики прогнозованого стану портфеля:

- чи включає портфель достатню кількість замовлень у привабливих сегментах ринку;
- чи породжує портфель занадто багато питань та нечіткостей;
- чи є достатня кількість стабільно прибуткових видів товарної будівельної продукції для того, щоб вибирати перспективні та фінансувати нові види будівельної продукції;
- чи дає портфель достатнє надходження, як прибутку, так і грошей;
- чи сильно вразливий портфель в разі прояву негативних тенденцій;
- чи багато в портфелі замовлень, слабких замовлень в сенсі конкуренції. В залежності від відповіді на дані питання керівництво може

прийти до висновку про необхідність формування нового портфеля продукції.

6. По-шосте, визначення бажаного портфеля бізнесів здійснюється відповідно до того, який з варіантів може кращим чином сприяти досягненню підприємством своїх цілей. Говорячи про це, важливо підкреслити, що матриці аналізу портфеля бізнесів самі по собі не є інструментом прийняття рішення. Вони тільки показують стан портфеля бізнесів, що повинно враховуватися керівництвом при прийнятті рішення.

Крок 3. Вибір стратегії будівельного підприємства. Цей крок здійснюється керівництвом на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан будівельного підприємства, з урахуванням результатів аналізу портфеля замовлень, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

Основними ключовими факторами, які повинні бути в першу чергу враховані при виборі стратегії, є наступні.

Стан галузі й позиція будівельного підприємства в галузі найчастіше можуть грати вирішальну роль при виборі стратегії росту будівельного підприємства. Ведучі, сильні будівельні підприємства повинні прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їх лідируючим положенням, і до зміцнення цього положення. Лідируючі будівельні підприємства залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, наприклад, якщо галузь йде до занепаду, то варто робити ставку на стратегію диверсифікації, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то вибір повинен падати на стратегію концентрованого зростання або ж стратегію інтегрованого зростання.

Слабкі будівельні підприємства повинні вести себе по-іншому. Вони повинні обирати ті стратегії, які можуть призвести до збільшення їх потенціалу. Якщо ж таких стратегій немає, то вони змушені покинути даний сектор ринку. Наприклад, якщо спроби посилитися в швидко

зростаючої галузі за допомогою стратегій концентрованого зростання не приведуть до бажаного стану, підприємство повинне реалізувати одну зі стратегій скорочення.

Томпсон і Стрікланд запропонували наступну матрицю вибору стратегії залежно від динаміки зростання ринку на продукцію (еквівалент зростанню галузі) і конкурентної позиції підприємства (рис. 1) [1].

Цілі будівельного підприємства надають унікальність і оригінальність вибору стратегії стосовно до кожного конкретного підприємства. В цілях відображено те, до чого прагне будівельне підприємство. Якщо, наприклад, цілі не припускають інтенсивного росту будівельного підприємства, то і не можуть бути обрані відповідні стратегії росту, навіть, незважаючи на те, що для цього є всі передумови як на ринку і в галузі, так і в потенціалі будівельного підприємства.



Рис. 1. Матриця вибору стратегії [за Томпсоном та Стрікландом]

Інтереси і ставлення вищого керівництва відіграють дуже велику роль у виборі стратегії розвитку будівельного підприємства. Наприклад, бувають випадки, коли вище керівництво не хоче переглядати прийняті ним раніше рішення, навіть якщо і відкриваються нові перспективи. Керівництво може ризикувати, а може, навпаки, прагнути будь-якими засобами, уникати ризику. А вміння ризикувати може виявитися вирішальним у виборі стратегії розвитку, наприклад у виборі стратегії розробки нового продукту або освоєння нових ринків. Особисті симпатії або антипатії зі сторони керівників також можуть дуже сильно впливати на вибір стратегії. Наприклад, може бути узятий курс на диверсифікацію або на поглинання іншого будівельного підприємства, тільки щоб звести особисті рахунки або довести щось певним особам.

Фінансові ресурси будівельного підприємства також істотно впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці будівельного підприємства, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розробка нового продукту і перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому будівельні підприємства, що мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, при виборі стратегії поведінки знаходяться в набагато кращому становищі ніж будівельні підприємства з сильно обмеженими фінансовими можливостями.

Кваліфікація працівників, так само як і фінансові ресурси, є сильним обмежувальним фактором при виборі стратегії розвитку. Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, що забезпечує можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного відновлення існуючого виробництва. Не володіючи достатньо повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити вірного вибору стратегії будівельного підприємства.

Зобов'язання будівельного підприємства за попередніми стратегіями створюють якусь інерційність у розвитку. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при

виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що ще якийсь час будуть діяти зобов'язання минулих років, які відповідно будуть стримувати або ж коригувати можливості реалізації нових стратегій. У зв'язку з цим, щоб уникнути сильного негативного впливу старих зобов'язань, необхідно їх по можливості повно враховувати при виборі нових стратегій і закладати їхнє виконання в процес здійснення нових стратегій.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища робить істотний вплив на вибір стратегії будівельного підприємства. Будівельне підприємство настільки залежить від постачальників і замовників будівельної продукції, що воно не спроможне самостійно робити вибір стратегії, виходячи тільки з можливостей більш повного використання свого потенціалу. У ряді випадків зовнішня залежність може відігравати велику роль у виборі стратегії будівельного підприємства, ніж всі інші чинники. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена правовим регулюванням поведінки будівельного підприємства, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем і т. п.

Часовий фактор повинен обов'язково прийматися до уваги у всіх випадках вибору стратегії. Пов'язано це з тим, що і можливості, і негативно діючі фактори для будівельного підприємства, і заплановані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати і календарний час, і тривалість етапів виконання конкретних дій з реалізації стратегії. Підприємство не в будь-який момент і не в будь-які календарні терміни може здійснювати стратегію, а тільки в ті моменти і в ті терміни, в які з'являється можливість для цього. Дуже часто успіху в здійсненні стратегії і, отже, успіху в конкурентній боротьбі домагається те будівельне підприємство, яке краще навчилося враховувати час і відповідно краще вмів керувати процесами в часі.

Висновки. Після вибору стратегії поведінки необхідно провести її оцінку, яка в основному здійснюється у вигляді аналізу правильності і достатності обліку при виборі стратегії основних факторів, що визначають можливості

здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії, в кінцевому рахунку, підпорядкована перевірці наступної умови: «Чи призведе обрана стратегія до досягнення будівельним підприємством своїх цілей?». Дана умова є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям будівельного підприємства, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками.

Спочатку визначається відповідність обраної стратегії стану і вимогам навколишнього середовища. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, в якій мірі враховані фактори динаміки ринку і динаміки розвитку життєвого циклу виробленої будівельної продукції, чи призведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т. п.

Потім встановлюється відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям будівельного підприємства. У даному випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія ув'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дозволяє існуюча структура успішно реалізовувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі і т. п.

На наступному кроці виявляється прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику проводиться за наступними трьома напрямками:

- чи реалістичні передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- до яких негативних наслідків для будівельного підприємства може призвести провал стратегії;
- чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Важливу роль в оцінці ефективності стратегії грає її аналіз. Менеджери та виконавці часто намагаються проаналізувати організацію стратегічного управління в рамках такої моделі, яка змалювала б всю ситуацію в цілому.

Список використаної літератури

1. Thompson A. Jr., Strickland A. J. Stratégie Management: Concepts and Cases. 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2003.
4. Портер М. Международная конкурентция. – М.: Междунар. Отношения, 1993.
5. Прыкин Б. В., Иш В. Г., Ширшиков Б. Ф. Основы управления. Производственно-строительные системы. – М.: Стройиздат, 1991.
6. Управление строительными инвестиционными проектами / Под редакцией В. М. Васильева, Ю. П. Панибратова. – СПб., 1997.
7. Цай Т. Н., Грабовый П. Г., Марашда Бассам Сайел. Конкурентция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. - М.: Алане, 1997.

КОНОНОВА А. Е. ПРОЦЕСС ВЫБОРА СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

В статье рассматриваются основные шаги при процессе выбора стратегии строительного предприятия. К этим шагам можно отнести: анализ текущей ситуации и стратегии, проведение анализа потенциального портфеля заказов и выбор стратегии строительного предприятия. Также в работе представлена матрица выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции предприятия.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, строительное предприятие, матрица выбора стратегии, диверсификация, концентрация, интеграция.

KONONOVA O. E. THE SELECTION STRATEGY OF BUILDING ENTERPRISES

The article reviews the main steps in the process of building enterprise strategy selecting. These steps include: analysis of the current situation and strategies, analysis of potential portfolio construction and strategy selection of the building enterprise. Also, the article presents a matrix selection strategies based on the dynamics of the market growth for products and the competitive position of the company.

Keywords: strategy, strategic management, construction enterprises, the matrix of strategy choice, diversification, concentration, integration.