

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 65.012.32.009.12

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-1>**Кондратюк Ю.В.**аспірант кафедри економічної теорії, обліку на оподаткування
*Київський національний університет будівництва та архітектури***Kondratiuk Yuliia**Postgraduate Student at Department of Economic Theory
Kyiv National University of Education and Architecture

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Кондратюк Ю.В. Стратегічне управління розвитком діяльності будівельних підприємств. Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та практичні аспекти здійснення процесу стратегічного управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств. Метою є визначення теоретико-методологічних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо здійснення процесу стратегічного управління виробничо-господарською діяльністю будівельних підприємств. У статті на основі проведеного аналізу узагальнено методологічні положення здійснення процесу стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств. Представлено авторське бачення процесу формування і реалізації стратегії будівельних підприємств з описом змісту основних його визначальних етапів та як підсумок 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.

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

Кондратюк Ю.В. Стратегическое управление развитием деятельности строительных предприятий. Предметом исследования являются теоретико-методологические положения и практические аспекты осуществления процесса стратегического управления производственно-хозяйственной деятельностью строительных предприятий. Целью является определение теоретико-методологических положений и обоснование практических рекомендаций по осуществлению процесса стратегического управления производственно-хозяйственной деятельностью строительных предприятий. В статье на основе проведенного анализа обобщены методологические положения осуществления процесса стратегического управления деятельностью строительных предприятий. Представлено авторское видение процесса формирования и реализации стратегии строительных предприятий с описанием содержания основных его определяющих этапов и в качестве итога сформулированы методологические рекомендации по формированию и реализации стратегии строительных предприятий. Подытоживая вышесказанное, целесообразно рассматривать стратегическое управление строительным предприятием как современный инструмент управления развитием строительного предприятия, который опирается на интеллектуальный капитал как ведущий актив и основу функционирования предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегические цели, стратегический анализ, стратегия, миссия.

Kondratiuk Yuliia. Strategic management of development of construction enterprises. The subject of the presented research is the theoretical and methodological provisions and practical aspects of the process of strategic management of production and economic activities of construction companies. The purpose of the work is to determine the theoretical and methodological provisions and substantiate practical recommendations for the implementation of the process of strategic management of production and economic activities of construction companies. The main objectives of the study are to study the existing scientific and theoretical provisions on the economic essence and features of strategic management of construction companies; generalization of the structure of the process of strategic management of construction companies and development of priority areas for their improvement in the current economic conditions of construction companies. In the scientific article on the basis of the conducted analysis methodological provisions of realization of process of strategic management of activity of the construction

enterprises are generalized. Based on research, it is proposed to define the strategy of a construction company as a set of strategic management decisions, which are defined in a comprehensive action program that defines priorities and strategic directions of the construction company and aims to achieve long-term goals with optimal use of internal potential. The strategy of the construction enterprise from the methodological point of view is described and the basic features of the given sphere of activity are defined. The author's vision of the process of formation and implementation of the strategy of construction enterprises is presented with a description of the content of its main defining stages and as a result methodical recommendations for the formation and implementation of the strategy of construction enterprises are formulated. Summarizing the above study, it is advisable to consider the strategic management of a construction company as a modern tool for managing the development of a construction company, based on intellectual capital as a leading asset and the basis of the enterprise.

Key words: strategic management, strategic goals, strategic analysis, strategy, mission.

Постановка проблеми. Сьогодні розвиток будівельних підприємств визначається зростаючими темпами інформації, знань та високої конкуренції, відбуваються зміни у розвитку факторів економічного зростання, і постає питання про важливість застосування комплексного підходу до процесу стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств із подальшою метою запровадження та використання методів організаційно-економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління будівельними підприємствами в усі часи активно досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці. Найбільший внесок у розвиток зробили такі видатні вчені, як Д. Аакер, І. Ансофф, Дж. Барні, К. Боумен, В. Верба, Т. Головка, Р. Грант, Б. Карлофф, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, А. Наливайко, К. Омае, М. Портер, А.Дж. Стрікленд, Д. Тіс, А.А. Томпсон, Д. Хасс, А. Чандлер, Д. Шендель, З. Шершньова, К. Ендрюс та ін.

Формулювання завдання дослідження. Предметом даного дослідження є аспекти та теоретико-методологічні положення здійснення процесу стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення рекомендацій щодо здійснення процесу стратегічного управління будівельними підприємствами.

Зазначена мета передбачає необхідність вирішення таких завдань:

- дослідження існуючих науково-теоретичних положень стосовно економічної сутності та особливостей стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств;
- узагальнення структури процесу здійснення стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств;
- розроблення пріоритетних напрямів удосконалення стратегічного управління в сучасних економічних умовах функціонування будівельних підприємств.

Вклад основного матеріалу дослідження. У сучасних надзвичайно динамічних та соціально-економічних умовах ефективного функціонування будівельного підприємства передбачає його швидкий розвиток та зміцнення конкурентних позицій на ринку, що можливо реалізувати, спираючись лише на прийняття стратегічних рішень та виважене використання інструментарію стратегічного управління.

Загальнонаукові та спеціальні методи пізнання становлять теоретико-методологічну основу досліджуваних економічних процесів та явищ.

Стратегічне управління повинне забезпечувати стабільне функціонування будівельного підприємства та на основі врахування динаміки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища досягнення його цілей у довгостроковій перспективі. Характеристики стратегічного управління діяльністю будівельного підприємства, на які необхідно звернути увагу в першу чергу:

- спирається на інтелектуальний капітал як провідний актив будівельного підприємства;
- спрямовує виробничу діяльність на задоволення запитів та потреб споживачів;
- спрямування на довгострокову перспективу розвитку будівельного підприємства;
- відтворюється на основі прийняття управлінських рішень стратегічного характеру;
- є інструментом, що забезпечує гнучке регулювання, релевантні зміни в будівельному підприємстві, що відповідають викликам зовнішнього середовища та дають змогу отримати конкурентні переваги й адаптуватися до вектору змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Зокрема, із вищесказаного варто вважати доцільним визначення стратегічного управління будівельним підприємством як сучасного інструменту управління розвитком будівельного підприємства, що орієнтується на інтелектуальний капітал як провідний актив та основний вектор функціонування підприємства й який на основі використання потенціалу будівельного підприємства дає змогу гнучко реагувати, адаптуватися до вектору динаміки змін зовнішнього середовища, своєчасно реалізувати зміни на підприємстві та який спрямовує його діяльність на задоволення потреб споживачів.

Стратегічне управління будівельним підприємством із погляду процесного підходу характеризується як комплексний процес, який на основі використання комплексного, системно-ситуаційного, цільового та інтегрального підходів до діяльності підприємства дає змогу на основі прийняття рішень стратегічного характеру розробити стратегічні цілі розвитку будівельного підприємства, порівнювати їх із 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 реалізувати їх згідно з бажаним станом шляхом розроблення та реалізації стратегічного набору.

У структурі стратегічного управління варто виокремити головні етапи:

- стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
- формулювання стратегічного бачення та місії організації;
- визначення стратегічного набору для досягнення визначених цілей;
- здійснення безперервного моніторингу та стратегічного контролю;
- реалізація системи стратегій у вигляді стратегічного набору;
- визначення стратегічних цілей діяльності будівельних підприємств;
- оцінювання ефективності реалізації стратегій (визначення необхідності коригування місії, стратегічних цілей, стратегій або заходів з їх реалізації);
- редагування та адаптація стратегії до вектору динаміки змін зовнішнього середовища.

Однією з головних цілей стратегічного аналізу діяльності будівельного підприємства є оцінка основних впливів на подальший стан діяльності підприємства та визначення їхнього впливу на стратегічний вибір. Стратегічний аналіз проводиться через:

- аналіз стратегічного потенціалу будівельного підприємства, його внутрішнього середовища та прогнозування динаміки і вектору його розвитку;
- аналіз зовнішнього середовища функціонування будівельного підприємства та прогнозування вектору і динаміки його розвитку;
- комплексний аналіз конкурентоспроможності будівельного підприємства.

У процесі стратегічного управління діяльністю будівельного підприємства головним етапом є проведення детального стратегічного аналізу діяльності підприємства. Стратегічний аналіз описує стратегічне положення будівельного підприємства на основі змін, які відбувалися у його соціальному та економічному оточенні, характеризує їхній вплив на діяльність будівельного підприємства, а також за допомогою визначення переваг та ресурсів залежно від цих змін.

На основі інформації, що була отримана в результаті дослідження зовнішнього середовища, відбувається оцінка теперішнього стану та можливих перспектив розвитку основних умов та факторів діяльності підприємства.

Формулювання місії будівельного підприємства, яка відображає його загальну мету, роль, призначення та обґрунтування існування, а також визначає сукупність стратегічних цілей діяльності, є наступним етапом стратегічного аналізу. У межах проведеного стратегічного аналізу на основі отриманих даних щодо будівельного підприємства розробляються варіанти альтернативних стратегій будівельного підприємства.

Проте якщо звернутися до наукових джерел дослідження, можна побачити тенденцію, що поняття «стратегія» походить від військової сфери і почало використовуватися в економіці у другій половині ХХ ст. у зв'язку із загостренням конкурентної боротьби, прискоренням науково-технічного прогресу та, як результат, необхідністю прийняття стратегічних рішень із метою забезпечення довгострокового успіху. Багатосапектність та комплексність стратегії як економічної категорії пояснює наявність сукупності різноманітних підходів до її визначення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі

А. Чендлер та П. Друкер у своїх роботах описують стратегію як систему довгострокових цілей підприємства, де для досягнення цих цілей описуються всі необхідні ресурси. І. Ансофф, який уважеться основоположником стратегічного менеджменту, у роботі «Стратегічне управління» трактував стратегію як певний набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності [1, с. 43]. 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]. А. Наливайко характеризує стратегію як установлений та переглянутий набір напрямів діяльності (мети та способів досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості [4]. З.Є. Шершньова, С.В. Оборська під стратегію розуміють довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики [7]. Ф. Хедоурі, М. Мескон, М. Альберт описують стратегію як усебічний детальний комплексний план, який призначений для забезпечення реалізації місії організації та досягнення її цілей [2, с. 65]. Д. Нортон та Р. Каплан трактують стратегію як певний набір гіпотез про наслідки та причини [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. За визначенням К.Р. Ендрюса під стратегією розуміється встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складників ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами [4]. В. Білошапка і Г. Загорій відзначають, що стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації [5, с. 24].

Отже, із цієї інформації можна узагальнити, що теоретичну основу стратегії однозначно не було визначено. Це система цілей, набір правил, напрям діяльності чи певний план. Водночас вищезазначені визначення співпадають у тому, що стратегія носить цілеспрямований та довгостроковий характер.

Головними характеристиками стратегії є:

- цілеспрямованість;
- системний підхід;
- довгострокова перспектива.

Стратегію будівельного підприємства в даному дослідженні пропонується характеризувати як сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені у комплексній програмі дій, яка визначає стратегічні напрями і пріоритети діяльності будівельного підприємства та за умови оптимального використання внутрішнього потенціалу й адаптації до зовнішнього середовища орієнтована на досягнення довгострокових цілей. Стратегія будівельного підприємства є плановим довгостроковим документом, в якому представлено також детальні дії щодо її досягнення.

Стратегію будівельного підприємства з методологічного погляду можна характеризувати такими особливостями:

- характеризує головні перспективні цільові вектори функціонування розвитку будівельного підприєм-

ства та шляхи їх досягнення у довгостроковій перспективі на основі найбільш оптимального використання потенціалу підприємства та поєднання наявних ресурсів;

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

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

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

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

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

- внутрішня цілісність, наукова обґрунтованість;

- відповідає таким вимогам: реальність, тобто відповідність стану розвитку зовнішнього середовища потенціалу будівельного підприємства, логічність її внутрішньої структури, гнучкість, синергія.

Для розроблення стратегії будівельного підприємства надзвичайно важливим є врахування нечітких, динамічних, не завжди формалізованих цілей, впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Якщо розглядати різноаспектний та багатоплановий характер діяльності будівельних підприємств, то на практиці в даному разі необхідно розробляти сукупність ієрархічно взаємопов'язаних стратегій, що у своїй цілісності формують так званій стратегічний набір [2; 4], який являє собою організовану систему пов'язаних між собою стратегій різних типів та рівнів, які створюються на визначений проміжок часу будівельним підприємством з урахуванням найважливіших особливостей функціонування, потенціалу та перспективних напрямів розвитку будівельного підприємства, а також визначає його позиціонування у зовнішньому середовищі та вектор діяльності на основі досягнення його стратегічних цілей.

Розроблення стратегії будівельного підприємства є достатньо складним процесом, що характеризується формулюванням стратегічних цілей розвитку будівельного підприємства, вивченням альтернативних методів та інструментарію щодо їх досягнення, створенням альтернативних стратегій та вибору оптимального варіанту, розробленням деталізованих методів з її реалізації, постійним коригуванням та моніторингом.

Розроблення стратегії будівельного підприємства – це важливий вибір та обґрунтування певного плану дій на ринку, який дасть змогу після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища будівельного підприємства сформулювати чіткі рекомендації щодо вибору тих чи інших варіантів та практичні заходи щодо забезпечення інтенсивного розвитку будівельного підприємства. Частіше за все розробляють такі види стратегій, які становлять стратегічний набір [1–4]:

- узагальнена стратегія (загальна корпоративна) – для всього будівельного підприємства;

- загальні конкурентні – за окремими напрямами;

- функціональні – для кожного з функціональних підрозділів будівельного підприємства;

- ресурсні – для належного ресурсного забезпечення з метою досягнення стратегічних завдань загального та функціонального типів стратегій, стратегій бізнес-напряму.

Узагальнена стратегія описує загальний вектор руху підприємства, відображає, як відбуватиметься управління різними стратегічними одиницями на підприємстві, показує його виробничо-збутову діяльність. Основна мета стратегії – баланс товарів та послуг для досягнення цілей будівельного підприємства. Стратегічні рішення на даному рівні відносяться до будівельного підприємства у цілому, тому вони є найскладнішими.

Узагальнена стратегія створюється на найвищому рівні та незалежно від ступеня автономії та децентралізації всіх інших підрозділів вважається обов'язковою. У межах узагальненої корпоративної стратегії повинні бути визначені масштаби видів діяльності, сформований портфель видів бізнесу, найняті менеджери на ключові посади та визначені ринки й основні пріоритети діяльності.

Окремо варто розглянути стратегії бізнес-одиниць, які розробляються за умови диверсифікованої діяльності будівельного підприємства, комплексної структури, наявності самостійних видів бізнесу та автономних бізнес-одиниць (підрозділів будівельного підприємства, які виконують повний цикл: виробництво, збут, маркетинг).

Фінансова стратегія трактується як довгостроковий комплексний план організації будівельним підприємством системної діяльності щодо досягнення його фінансових цілей методом формування, розподілу та використання фінансових ресурсів.

Забезпечувальною стратегією підприємства вважається функціональна стратегія, яка визначає стратегічну орієнтацію та спрямованість певної функціональної підсистеми управління підприємством і забезпечує досягнення поставленої, а також сприяє досягненню та керуваності процесами реалізації загальної корпоративної стратегії й місії будівельного підприємства. По відношенню до узагальненої корпоративної стратегії функціональні стратегії мають підпорядкований характер, тому повинні бути узгоджені з її цілями на напрямами.

За функціональними видами діяльності будівельного підприємства виділяють такі стратегії: виробничу, ресурсну, інноваційну, логістичну, маркетингову, фінансову, інвестиційну, стратегію соціальної відповідальності підприємства та стратегію продажу.

Виробнича стратегія (товарно-ринкова) будівельного підприємства описує, які продукти та в яких обсягах будуть проводитися, для яких саме груп споживачів та ринків.

Маркетингова стратегія будівельного підприємства описує цінову політику, сегментацію ринку споживачів, поведінку по відношенню до конкурентів, відносини з клієнтами, рекламу і просування товарів й інші характеристики, що забезпечують будівельне підприємство найбільшим збутом.

У ресурсній стратегії визначається, які види ресурсів застосовуватимуться в процесі будівельної діяль-

ності, структура постачальників, відображаються потреби в обсягах ресурсів, способи економії ресурсів та інші їхні техніко-економічні характеристики, альтернативні ресурси та можливості їх використання.

Інноваційну політику будівельного підприємства описує інноваційна стратегія, а також які інновації та в яких підрозділах компанії будуть розроблені та реалізовані, вибір основних напрямів, розроблення нових продуктів, терміни і витрати на їх розроблення й удосконалення, типи інновацій і шляхи залучення.

Логістична стратегія будівельного підприємства розробляється з метою визначення загальної логістичної моделі будівельного підприємства, оптимальних потоків постачання ресурсів, найбільш ефективних варіантів складування товарів та запасів.

Наступним етапом після успішного розроблення стратегії є її реалізація, що складається з розроблення детальних програм та планів реалізації стратегії, обґрунтування ресурсного забезпечення, адаптації підприємства до реалізації стратегії та управління змінами.

Невід'ємним складником процесу реалізації стратегії є також процес стратегічного контролю та моніторингу, який являє собою безперервний циклічний процес дослідження ефективності запровадження заходів щодо реалізації стратегії на основі систематичного відстеження змін і зрушень у показниках функціонування будівельного підприємства.

Важливим етапом є також проведення оцінки ефективності реалізації стратегії, на основі якої робляться висновки про доцільність редагування та адаптації стратегії.

Висновки. У теперішніх умовах функціонування будівельних підприємств створення процесу стратегічного управління діяльністю будівельного підприємства однозначно є правильним методом щодо забезпечення його організаційно-економічного розвитку.

Сучасним новітнім інструментом управління розвитком будівельних підприємств можна вважати стратегічне управління, що як провідний актив спирається на інтелектуальний капітал та основу правильного функціонування підприємства і на основі використання потенціалу будівельного підприємства дає змогу швидко реагувати, адаптуватися до вектору динаміки змін зовнішнього середовища, вчасно реалізувати зміни на підприємстві та спрямовує його діяльність на задоволення потреб споживачів.

Стратегічне управління будівельним підприємством із боку процесного підходу являє собою багатоступінний та комплексний процес, який на основі застосування системно-ситуаційного, цільового, комплексного та інтегрального підходів до діяльності будівельного підприємства надає можливість на основі прийняття рішень стратегічного характеру розробити стратегічні цілі розвитку підприємства, порівнювати їх із теперішнім потенціалом будівельного підприємства з метою подальшого 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 із бажаним станом методом складання і реалізації стратегічного набору.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И.Г. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург, 1999. 416 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Вильямс, 2008. 672 с.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 214 с.
4. Наливайко А.П. Теория стратегий предприятия. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
5. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика / под ред. В.А. Белошапки. Киев : Абсолют-В, 1998. 352 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. 576 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

References:

1. Ansoff I.G. (1999) Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. Saint Petersburg. (in Russian)
2. Meskon M.G., Albert M., Hedouri F. (2008) Osnovy menedzhmenta [Basic concepts of management]. Moscow: Vilyams. (in Russian)
3. Kaplan R.S., Norton D.P. (2008) Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu [Balanced system of indicators. From strategy to action]. Moscow: Olimp-Biznes. (in Russian)
4. Nalyvayko A.P. (2001) Teoriya stratehiy pidpryyemstva. Suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku [Theory of strategy of enterprises. Current state and development prospectives]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Beloshapka V.A., Zahoruy H.V. (1998) Stratehycheskoe upravlenye: Prynysy I mezhdunarodnaya praktyka [Strategic management: principles and international practice]. Kyiv: Absolyut-V. (in Russian)
6. Tompson A.A. (1998) Stratehychesky menedzhment. Iskusstvo razrabotky i realizatsii stratehii [Strategic management. Art of strategy development and implementation]. Moscow: Banky y byrzhly, YUNITI. (in Russian)
7. Shershnyova Z.E. (2004) Strategichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)