

УДК 338.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-25>**Юрченко Ю.О.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
Київського національного університету будівництва та архітектури

СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті представлені теоретико-методологічні та практичні положення визначення та розроблення стратегічного набору будівельних підприємств з рахуванням галузевої специфіки діяльності підприємств. На основі проведеного аналізу стисло узагальнені методологічні положення визначення та розроблення стратегічного набору для будівельних підприємств, включаючи характеристику його сутності, складових елементів та процедурних аспектів. У статті пропонується розглядати стратегічний набір як ієрархічно організовану систему взаємопов'язаних стратегій різних рівнів та типів, які розробляються будівельним підприємством на визначений проміжок часу з урахуванням визначальних особливостей функціонування, потенціалу та перспективних напрямків розвитку будівельного підприємства, а також визначає його стратегічну орієнтацію та позиціонування у зовнішньому середовищі на основі досягнення його стратегічних цілей. Також представлено бачення сутнісної характеристики, функціонального призначення та опис структуроутворюючих елементів стратегічного набору для будівельних підприємств, включаючи обґрунтування необхідності його розроблення.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний набір, стратегічні цілі, стратегія.

В статье представлены теоретико-методологические и практические положения определения и разработки стратегического набора строительных предприятий, учитывая отраслевую специфику деятельности предприятий. На основе проведенного анализа кратко обобщены методологические положения определения и разработки стратегического набора для строительных предприятий, включая характеристику его сущности, составляющих элементов и процедурных аспектов. В статье предлагается рассматривать стратегический набор как иерархически организованную систему взаимосвязанных стратегий различных уровней и типов, которые разрабатываются строительным предприятием на определенный промежуток времени с учетом особенностей функционирования, потенциала и перспективных направлений развития строительного предприятия, а также определяют его стратегическую ориентацию и позиционирования во внешней среде на основе достижения его стратегических целей. Также представлено видение сущностной характеристики, функционального назначения и описание структурообразующих элементов стратегического набора для строительных предприятий, включая обоснование необходимости его разработки.

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

The subject of the article covers theoretical, methodological provisions and practical aspects of the definition of a strategic set and its structural elements of the construction enterprises. The aim of the article is to identify the theoretical and methodological provisions and justify the practical recommendations for the definition and development of a strategic set for construction enterprises taking into account the features of sectoral activity of construction enterprises. The article on the basis of the conducted analysis of scientific sources summarizes the methodological principles of definition and development of a strategic set for construction enterprises, including description of its essence, structural elements and procedural aspects. The article also discloses characteristic features of the construction enterprises strategy and strategic set and the necessity of their development using an integrated system and situational approach. The author's vision of the essential characteristics, functional purpose and description of the structural components of the strategic set of the construction enterprises is represented, including rationale for its development. The innovative strategy characterizes the innovative policy of the construction company, which innovations and in which divisions of the company will be developed and implemented, the choice of key areas for the development of new products, the terms and cost of their development and implementation, ways of engagement and types of innovation. The logistics strategy of a construction company is being developed to determine the general logistic model of a construction company, optimal routes and flows of resources supply, the most effective options for warehousing of stocks and goods. The resource strategy determines which types of resources will be

used in the process of construction activity, the need for resources, alternative resources and opportunities for their use, supplier structure, resource saving, and other technical and economic characteristics. As a conclusion, it is appropriate to consider a strategic set as a hierarchically organized system of interconnected strategies of different levels and types that are developed by the construction enterprise for a certain period of time taking into account functioning, capabilities and perspective directions of development of the construction enterprise, as well as determine its strategic orientation and positioning in the external environment based on the achievement of its strategic objectives. By its functional purpose, the strategic set should fill the "strategic gap" of the enterprise, which characterizes the inconsistency between the current position and the capabilities of the construction company and the desired strategic orientations for its development.

Keywords: strategic management, strategic set, strategic objectives, strategy.

Постановка проблеми. На сьогодні зважаючи на складність, динамізм та посилення невизначеності зовнішнього середовища будівельних підприємств постає необхідність використання інструментарію стратегічного управління підприємством, що, в свою чергу, вимагає запровадження виваженого та обґрунтованого підходу до здійснення процесу стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств з метою розроблення та обґрунтування комплексу стратегій організаційно-економічного розвитку динамізм та посилення невизначеності зовнішнього середовища будівельних. Саме тому запровадження системи стратегічного управління, розроблення в його межах стратегій будівельних підприємств та їх узгодження в рамках єдиного стратегічного набору є однією з найважливіших умов їх функціонування та забезпечення ефективного розвитку в довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій: науково-методологічні підходи до визначення та розроблення стратегічного набору для підприємств різних галузей представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених Д. Аакера, І. Ансоффа, Дж. Барні, К. Боумана, В. Верби, Т. Головка, Р. Гранта, Б. Карлоффа, Г. Мінцберга, А. Наливайка, К. Омае, М. Портера, Дж. Стоунхауса, А.Дж. Стрікланда, Д. Тіса, А.А. Томпсона, Д. Хассі, А. Чандлера, З. Шершнєвої, К. Ендрюсаті ін.

Метою дослідження є визначення теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо визначення стратегічного набору для будівельних підприємств та опису його структуроутворюючих елементів.

Поставлена мета обумовлює необхідність вирішення наступних завдань: узагальнення існуючих науково-теоретичних положень стосовно економічної сутності та визначальних особливостей стратегічного набору для будівельних підприємств; визначення стратегії як основи формування стратегічного набору та їх різновидів; опис структури та структуроутворюючих елементів стратегічного набору будівельних підприємств та обґрунтування напрямків

його розроблення в сучасних економічних умовах функціонування будівельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних динамічних соціально-економічних умовах, що характеризуються істотним рівнем невизначеності, успішна діяльність будівельного підприємства базується на інтенсивному розвитку і зміцненні конкурентних позицій на ринку, що можливо здійснити лише на основі прийняття стратегічних рішень, управління стратегічним процесом, розбудови комплексної системи стратегічного управління та обґрунтованого використання інструментарію стратегічного управління.

Розгляд економічної сутності стратегічного набору доцільно розпочати із дослідження поняття стратегії як уособлення прийняття стратегічних рішень та стратегічного процесу.

Багатосапектність, багатовимірність та комплексність стратегії пояснює наявність сукупності різноманітних підходів до її визначення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Теоретична канва стратегії будівельних підприємств не визначена однозначно: це система цілей, набір правил, план, напрямок. У той же час існуючі визначення погоджуються в тому, що стратегія має довгостроковий і цілеспрямований характер, тобто спрямована на досягнення конкретних цілей в довгостроковій перспективі. Визначальними характеристиками стратегії є: цілеспрямованість, системно-ситуаційний підхід, довгострокова перспектива, плановість.

Стратегію будівельного підприємства пропонується розглядати як комплексний інструмент стратегічного управління, сукупність стратегічних управлінських рішень, які визначені та уособлені 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 динамічності зовнішнього середовища. За своєю сутністю стратегія будівельного підприємства є затвердженим керівництвом довгостроковим плановим документом, в якому

наводиться також деталізація заходів, ресурсів та інструментарію щодо її досягнення.

З методологічної та практичної точки зору стратегія будівельного підприємства характеризується наступними визначальними особливостями:

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

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

- є основою функціонування та взаємодії будівельного підприємства із 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;

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

- має комплексний, багатоаспектний та багатовимірний характер і розробляється вищим керівництвом з урахуванням внесків персоналу підприємства різних рівнів на основі використання системно-ситуаційного підходу;

- відповідає наступним вимогам: реальність та досяжність, тобто відповідність стану розвитку зовнішнього середовища, потенціалу будівельного підприємства, логічність її внутрішньої структури, гнучкість, синергія, внутрішня цілісність, наукова обґрунтованість.

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 (стратегічного набору), розроблення деталізованих заходів з її реалізації, постійним моніторингом та коригуванням.

Разом з тим при розробленні стратегії постає необхідність у врахуванні особливостей

будівельної продукції як товару, яка істотно відрізняється від продукції промислового масового або серійного виробництва. До зазначених особливостей слід передусім включити:

- тривалий життєвий цикл будівельної продукції, який є значно довшим у порівнянні із товарами промислового виробництва, включаючи тривалий виробничо-комерційний цикл її створення, що вимагає точного розрахунку і прогнозування фінансового забезпечення;

- висока вартість будівельної продукції як товару, не кожний споживач може дозволити собі її придбати, що істотно обмежує коло потенційних покупців об'єктів нерухомості і враховується в процесі фінансового обґрунтування створення продукції;

- висока капіталомісткість виробництва будівельної продукції;

- складність виробничо-комерційного циклу створення будівельної продукції, що вимагає обґрунтування та прогнозування чіткої процедури фінансування із врахуванням фактору часу, наявності інформації, чіткі розрахунки грошових потоків з метою доведення до завершення об'єкта будівництва;

- істотний рівень ризику, що супроводжує реалізацію кожного будівельного проекту, оскільки унаслідок погіршення економічних умов існує вірогідність незавершення будівництва до кінця;

- не є товаром повсякденного придбання, покупець рідко виходить на ринок за новою продукцією, його частіше цікавить її відновлення, модернізація, ремонт та реконструкція;

- стаціонарність та нерухомість будівельної продукції впродовж її життєвого циклу як в період створення, так і протягом всього строку експлуатації;

- істотна залежність від зовнішньоекономічних чинників: стан фінансового ринку та купівельна спроможність визначають можливості кредитування придбання будівельної продукції; стаціонарність будівельної продукції обумовлює залежність від ринку землі; зовнішньоекономічна ситуація впливає на попит покупців та можливості здійснення виробництва; проектне управління створенням будівельної діяльності;

- створення будівельної продукції є результатом залучення великої кількості учасників, договірних та субпідрядних відносин;

- істотний рівень індивідуалізації будівельної продукції, яка не є товаром серійного виробництва, а базується на індивідуальних проектних рішеннях та повинна враховувати конкретні локалізаційні особливості.

Ураховуючи багатоплановий та різноаспектний характер та складність діяльності будівельних підприємств, на практиці постає

необхідність у розробленні сукупності ієрархічно взаємопов'язаних стратегій, що у своїй цілісності формують так званий «стратегічний набір» [2; 6; 7].

Стратегічний набір являє собою ієрархічно організовану систему взаємопов'язаних та взаємоузгоджених стратегій різних рівнів та типів, які розробляються будівельним підприємством на визначений проміжок часу з урахуванням визначальних особливостей функціонування, потенціалу та перспективних напрямків розвитку будівельного підприємства, а також визначає його стратегічну орієнтацію та позиціонування у зовнішньому середовищі на основі досягнення його стратегічних цілей. Сутнісна характеристика стратегічного набору виявляється в наступних його визначальних особливостях [1; 3-5; 7]:

- спрямованість на досягнення реальних обґрунтованих взаємопов'язаних стратегічних цілей;

- ієрархічний характер та підпорядкованість елементів внутрішньої структури, оскільки розробляється загальнокорпоративна стратегія, та інші різновиди стратегій, включаючи продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожної зі скалярних стадій в ланцюзі прийняття рішень, які мають субпідрядний характер;

- узгодженість напрямків і цілей різних функціональних підсистем будівельного підприємства з метою досягнення загальнокорпоративних стратегічних цілей діяльності;

- досягнення ефекту синергії діяльності будівельного підприємства на основі ефективного поєднання активів, ресурсів, потенціалу та бізнес процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;

- всебічна обґрунтованість, зваженість;

- гнучкість і динамічність на основі використання системно-ситуаційного підходу з метою всебічного врахування динаміки та вектору змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відображається в змінах у стратегічних пріоритетах діяльності і змісті окремих елементів стратегічного набору.

Складність розроблення стратегічного набору будівельного підприємства пов'язана з необхідністю врахування сукупності динамічних, нечітких, не завжди формалізованих цілей, врахування впливу динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища та прогнозування динаміки та вектору його змін.

Найбільш часто розробляють наступні різновиди стратегій, які у своїй сукупності утворюють «стратегічний набір» [1-5; 7].

- загальнокорпоративна стратегія, що охоплює діяльність та функціонування всього будівельного підприємства в цілому;

- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;

- функціональні для кожної з функціональних підсистем будівельного підприємства;

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

Загальнокорпоративна стратегія описує загальний вектор розвитку будівельного підприємства як єдиного цілого, формується на вищому рівні та є обов'язковою для всіх підрозділів організації, незалежно від ступеня їх автономії та децентралізації. При цьому загальнокорпоративна стратегія не є простою сумою стратегій її підрозділів, а комплексний інструмент досягнення якісно нового рівня розвитку. Розроблення загальнокорпоративної стратегії охоплює визначення комбінації та масштабів видів та напрямків діяльності будівельного підприємства, формування портфеля видів бізнесу, визначення ключових ринків збуту та головних пріоритетів діяльності, найм менеджерів на ключові посади, пріоритетність розподілу ресурсів за визначеними напрямками та видами діяльності будівельного підприємства.

За умови комплексної структури будівельного підприємства та наявності самостійних видів бізнесу та автономних бізнес-одиниць (підрозділів будівельного підприємства, які виконують повний цикл – маркетинг, виробництво, збут) розробляються також бізнес-стратегії для кожного з видів бізнесу.

Наступним рівнем деталізації загальнокорпоративної стратегії у стратегічному наборі виступають функціональні стратегії. Функціональна стратегія будівельного підприємства є забезпечувальною стратегією, яка визначає стратегічну орієнтацію та спрямованість певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує її досягнення визначених цілей, а також сприяє досягненню та керованості процесами реалізації місії та загальнокорпоративної стратегії будівельного підприємства на рівні функціональних підсистем будівельного підприємства.

Функціональні стратегії мають підпорядкований та субпідрядний характер по відношенню до загальнокорпоративної стратегії, тому повинні бути узгоджені з її цілями за напрямками з метою досягнення стратегічних цілей діяльності будівельного підприємства. За функціональними видами діяльності будівельного підприємства розробляють: фінансову стратегію, виробничу стратегію, ресурсну стратегію, інноваційну стратегію, логістичну стратегію, маркетингову стратегію, інвестиційну стратегію, стратегію соціальної відповідальності підприємства.

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.

Роль фінансової стратегії будівельного підприємства полягає в наступному:

- фінансове забезпечення реалізації стратегій усіх рівнів: фінансова стратегія відповідає за пошук достатньої кількості ресурсів для діяльності будівельного підприємства за всіма його функціональними напрямками;

- забезпечення ефективного використання потенціалу будівельного підприємства: розпорядження фінансовими ресурсами таким чином, щоб отримати максимальну віддачу та максимізувати вартість підприємства;

- забезпечення реалізації кредитно-інвестиційних можливостей: пошук і створення (шляхом переговорів і поліпшення інвестиційної привабливості підприємства) способів запозичення і інвестування фінансових ресурсів найбільш вигідним для підприємства способом;

- проактивне реагування на зміну факторів зовнішнього середовища: аналіз економічної ситуації (в т.ч. поведінки конкурентів), прогноз її зміни і розробка плану дій по отриманню максимальної користі з змін зовнішнього середовища;

- ефективне управління капіталом: забезпечення оптимального обсягу та структури капіталу з урахуванням стратегічних перспектив розвитку;

- управління фінансовими ризиками: аналіз та оцінка фінансових ризиків підприємства, своєчасне вжиття заходів щодо їх нейтралізації.

Вважається доцільним виділення 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.

Товарно-ринкова або виробнича стратегія будівельного підприємства описує, які продукти, в яких обсягах будуть вироблятися і для яких груп споживачів та ринків. Виробнича стратегія базується на результатах стратегічного маркетингового аналізу, що здійснюється в рамках маркетингової стратегії будівельних підприємств.

Маркетингова стратегія будівельного підприємства є різновидом функціональних стратегій будівельного підприємства, яка визначає

стратегічну орієнтацію та спрямованість маркетингової підсистеми управління підприємством та визначає сегментацію ринку споживачів, цінову політику, відносини з клієнтами, поведінку по відношенню до конкурентів, рекламу і просування товарів і інші характеристики, що забезпечують ефективну виробничо-збутову діяльність будівельного підприємства і зростання. Формулювання маркетингової стратегії будівельного підприємства є комплексним, безперервним процесом розроблення маркетингових цілей розвитку і функціонування підприємства на певний проміжок часу, а також деталізація шляхів її реалізації та способів використання засобів для досягнення поставленої мети. Формулювання маркетингової стратегії будівельного підприємства характеризується визначенням стратегічних маркетингових цілей розвитку будівельного підприємства, аналізом альтернативних методів та засобів їх досягнення, створенням портфеля альтернатив, вибором оптимальної стратегії, розроблення деталізованих заходів з її реалізації, включаючи їх ресурсне забезпечення, розроблення маркетинг-міксу, моніторингом та коригуванням.

Інноваційна стратегія характеризує інноваційну політику будівельного підприємства, які інновації та в яких підрозділах компанії будуть розроблятися і здійснюватися, вибір ключових напрямків розробки нових продуктів, терміни і витрати на їх розробку і впровадження, шляхи залучення і типи інновацій.

Логістична стратегія будівельного підприємства розробляється з метою визначення загальної логістичної моделі будівельного підприємства, оптимальні маршрути та потоки постачання ресурсів, найбільш ефективні варіанти складування запасів і товарів.

Ресурсна стратегія визначає, які види ресурсів будуть використовуватись в процесі здійснення будівельної діяльності, потреби в обсягах ресурсів, альтернативні ресурси та можливості їх використання, структура постачальників, способи економії ресурсів і інші їх техніко-економічні характеристики.

Висновки. Підсумовуючи все вищезазначене можна зробити висновок, що стратегічний набір являє собою ієрархічно організовану систему взаємопов'язаних стратегій різних рівнів та типів, які розробляються будівельним підприємством на визначений проміжок часу з урахуванням визначальних особливостей функціонування, потенціалу та перспективних напрямків розвитку будівельного підприємства, а також визначає його стратегічну орієнтацію та позиціонування у зовнішньому середовищі на основі досягнення його стратегічних цілей. За своїм функціональним призначенням

стратегічний набір має заповнити «стратегічний розрив» підприємства, який характеризує невідповідність або інтервал між поточною позицією та можливостями будівельного підприємства, які зумовлені наявними тенденціями внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування будівельного підприємства та бажаними стратегічними орієнтирами його розвитку, необхідними для розв'язання нагаль-

них проблем, забезпечення зростання та зміцнення конкурентоспроможності будівельного підприємства в довгостроковій перспективі. Стратегічний розрив – це простір стратегічних рішень, які має прийняти керівництво будівельного підприємства, спрямованих на вирішення виявлених проблем з метою перетворення наявного потенціалу та тенденцій розвитку в бажаний стан.

Список використаних джерел:

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. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.