

УДК 338.4

*Юрченко Ю.О., к.е.н., КНУБА, м. Київ*

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ СТРАТЕГІЙ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### АНОТАЦІЯ

У статті представлені та узагальнені теоретико-методологічні визначення стратегії будівельних підприємств. Наведена сутнісна характеристика стратегії як економічної категорії та її визначальні особливості. Описаний процес розроблення стратегії будівельного підприємства із зазначенням визначальних стадій. Узагальнені методологічні підходи та аспекти класифікації стратегії будівельних підприємств на основі їх функціонального призначення та взаємозв'язку.

Ключові слова: місія, стратегія, класифікація стратегії, корпоративна стратегія, функціональна стратегія, операційна стратегія.

**Актуальність.** У сучасних умовах функціонування діяльність будівельних підприємств повинна бути заснована на обґрунтованому виборі напрямків їх подальшого розвитку з метою врахування та прогнозування майбутніх змін динамічного внутрішнього та зовнішнього середовища. Розроблення стратегій будівельних підприємств є одним з найважливіших умов їх функціонування та ефективного розвитку в довгостроковій перспективі.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Науково-методологічні підходи до класифікації стратегій представлені 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. Стрікленд, Д. Тіса, А.А.Томпсона, Д.Хассі, А.Чандлера, Д. Шендель, З. Шершньової, К.Ендрюсаті ін.

Метою статті є визначення методологічних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо класифікації стратегій будівельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** На практиці та у наукових джерелах описані різні види стратегій, тому для орієнтації серед безлічі стратегій постає необхідність до систематизації різних підходів до класифікації стратегій, що дозволяють упорядку-

вати їх в цілісну систему з метою їх подальшого використання в процесі розроблення стратегічного набору.

Багатоаспектність, багатовимірність та комплексність стратегії як економічної категорії пояснює наявність сукупності різноманітних підходів до її визначення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Теоретична основа стратегії будівельних підприємств не визначена однозначно: це система цілей, набір правил, план, напрямки. У той же час існуючі визначення погоджуються в тому, що стратегія має довгостроковий і цілеспрямований характер. Основними характеристиками стратегії як економічної категорії є: цілеспрямованість, системний підхід, довгострокова перспектива, плановість.

Стратегію будівельного підприємства пропонується розглядати як комплексний інструмент стратегічного управління, 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, який 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.

Комплексність і складність сутнісної характеристики стратегії будівельного підприємства пояснює наявність різноманітності підходів до її класифікації. В процесі обґрунтування стратегічних напрямків функціонування будівельного підприємства можуть розроблятися різноманітні типи стратегій, які можна класифікувати за наступними класифікаційними ознаками [1-5].

За рівнем ієрархічності управління стратегії розподіляють на загальнокорпоративну стратегію, бізнес-стратегію та функціональні стратегії.

Загальнокорпоративна стратегія описує розвиток 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 нового рівня розвитку. Розроблення загальнокорпоративної стратегії охоплює визначення комбінації та масштабів видів діяльності, формування портфеля видів бізнесу, визначення ключових ринків збуту та головних пріоритетів діяльності, найм менеджерів на ключові посади.

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.

Функціональна стратегія будівельного підприємства є забезпечувальною стратегією, яка визначає стратегічну орієнтацію та спрямованість певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також сприяє досягненню та керованості процесами реалізації загальнокорпоративної стратегії та місії будівельного підприємства. Функціональні стратегії мають підпорядкований характер по відношенню до загальнокорпоративної стратегії, тому повинні бути узгоджені з її цілями з напрямками.

За функціональними видами діяльності будівельного підприємства виділяють: виробничу стратегію, ресурсну стратегію, інноваційну стратегію, логістичну стратегію, маркетингову стратегію, фінансову стратегію, інвестиційну стра-

тегію, стратегію продажу, 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.

Внаслідок підвищення важливості інтелектуального капіталу як провідного активу будівельного підприємства та 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.

Товарно-ринкова або виробнича стратегія будівельного підприємства описує, які продукти, в яких обсягах будуть проводитися і для яких груп споживачів та ринків. Ресурсна стратегія визначає, які види ресурсів будуть використовуватися в процесі здійснення будівельної діяльності, потреби в обсягах ресурсів, альтернативні ресурси та можливості їх використання, структура поставальників, способи економії ресурсів і інші їх техніко-економічні характеристики.

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 поставання ресурсів, найбільш ефективні варіанти складування запасів і товарів.

Маркетингова стратегія будівельного підприємства визначає сегментацію ринку споживачів, цінову політику, відносини з клієнтами, поведінку по відношенню до конкурентів, рекламу і просу-

вання товарів і інші характеристики, що забезпечують будівельному підприємству найбільш успішний збут і зростання. Стратегія соціальної відповідальності будівельного підприємства визначає принципи його поведінки та зобов'язання перед державою і суспільством, клієнтами, персоналом компанії, конкурентами, постачальниками та іншими стейкхолдерами.

В залежності від стадії життєвого циклу будівельного підприємства, розрізняють[2]:

– стратегії зростання, які спрямовані на розширення обсягу та напрямків ринкової діяльності, збільшення активів компанії, зростання обсягів інвестування. У рамках яких в свою чергу виділяють стратегію суперзростання, стратегію динамічного зростання, стратегію стрибкоподібного зростання, стратегію помірною зростання, стратегію повільного зростання та стратегію уповільнення зростання;

– стратегії стабілізації, захисту і виживання спрямовані на збереження ринкової ніші і частки ринку на основі пошуку внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей, які характеризуються мінімальними рівнями ризику;

– стратегії скорочення спрямовані на мінімізацію витрат на види бізнесу, які завдають йому збитків; завдання полягає в радикальній зміні підприємства, його повній реорганізації, зміні видів діяльності, перехід до стратегій зростання або стабілізації. Якщо це не вдається, то ставиться завдання вийти з ринку з мінімальними втратами при закритті бізнесу;

– стратегія реструктуризації спрямована на зміну внутрішньої структури, перш за все, за рахунок звільнення від малорентабельних і непрофільних видів бізнесу, усунення зайвих ланок в управлінні [2, 5].

**Висновки.** 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. Слід також зазначити, що на основі удосконалення та обґрунтованого використання класифікації стратегій будівельного підприємства спрощується процедура вибору відповідної стратегії та механізм її подальшої реалізації.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
2. Маленков Ю.А. О классификации стратегий компаний / Ю.А. Маленков // Эмитент. — № 42(173) 2006. — Электронный ресурс — [Режим доступа]: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>.
3. Наливайко А. Теория стратегий предприятия. Современный стан та перспективи розвитку: [Монографія] / А. Наливайко. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. — 1998. — 576 с.
5. Шериньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шериньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

#### АННОТАЦИЯ

В статье представлены и обобщены теоретико-методологические определения стратегии строительных предприятий. Приведена сущностная характеристика стратегии как экономической категории и ее определяющие особенности. Описан процесс разработки стратегии строительного предприятия с указанием основных стадий. Обобщены методологические подходы и аспекты классификации стратегии строительных предприятий на основе их функционального назначения и взаимосвязи.

Ключевые слова: миссия, стратегия, классификация стратегии, корпоративная стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия.

#### ANNOTATION

Article presents and summarizes theoretical and methodological definition of the construction enterprises strategy. It shows the essential characteristic of the strategy as an economic category and its defining features. It describes the process of the strategy development of construction enterprises, identifying its main stages. Article summarizes methodological approaches and aspects of the construction enterprises strategy classification on the basis of the irfunctionality and correlation.

Keywords: mission, strategy, strategy classification, corporate strategy, functional strategy, operating strategy.