

## АННОТАЦИЯ

В работе определена роль и эффективность внедрения CRM-системы в бизнес-процессы, которые происходят в строительных подрядных организациях в условиях глобального экономического кризиса и, как следствие, в условиях сокращения объемов строительных работ в Украине. Приведены преимущества применения данного программного комплекса на строительных предприятиях Украины, а также специфика использования CRM-системы в строительной отрасли. Рассмотрена возможность повышения конкурентоспособности предприятия при использовании данного программного комплекса. Обоснована целесообразность его внедрения на строительных предприятиях.

**Ключевые слова:** CRM-система, бизнес-процессы, эффективный маркетинг, конкурентоспособность.

## ANNOTATION

The article defines the role and efficiency of the implementation of CRM-system business processes that occur in the construction contractors in the context of the global economic crisis and as a result, with reductions in the volume of construction works in Ukraine. The advantages of using this software package on the building enterprises of Ukraine, as well as the specifics of the use of CRM-system in the construction industry. The possibility of increasing the competitiveness of businesses using this software system. The expediency of its introduction on construction enterprises.

**Keywords:** CRM-system business processes, effective marketing, competitiveness.

## УДК 338.4

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

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті описана сутнісна характеристика стратегії. Наведене визначення економічного змісту категорій «стратегія» і «стратегічний набір». Представлений методологічний підхід до визначення та формулювання стратегічного набору для будівельних підприємств. Узагальнені методологічні підходи та аспекти визначення різновидів стратегії будівельних підприємств.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** місія, стратегія, класифікація стратегії, корпоративна стратегія, операційна стратегія, стратегічний набір, функціональна стратегія.

**Актуальність.** У поточних економічних умовах функціонування будівельних підприємств, що характеризуються динамічністю, нестабільністю, складністю кон'юнктури ринку, невизначеністю та істотним загостренням конкурентної боротьби, постає необхідність розроблення науково обґрунтованої системи стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств в довгостроковій перспективі, основою якого виступає стратегічний набір. Розроблення стратегій будівельних підприємств та їх узгодження в рамках стратегічного набору є однією з найважливіших умов їх функціонування та ефективного розвитку в довгостроковій перспективі.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Науково-методологічні підходи до розроблення стратегічного набору 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. Стрікланда, Д. Тіса, А.А.Томпсона, Д.Хассі, А.Чандлера, З. Шершньової, К.Ендрюса та ін.

**Метою** статті є визначення методологічних аспектів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розроблення стратегічного набору для будівельних підприємств.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Багатосапектність, багатовимірність та комплексність стратегії 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, 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. Основними 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 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. Беручи до уваги багатоплановий та різноаспектний характер діяльності будівельних підприємств, на практиці постає необхідність у розробленні сукупності ієрархічно взаємопов'язаних стратегій, що у своїй цілісності формують так званий «стратегічний набір» [2, 5].

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.

Сутнісна характеристика стратегічного набору виявляється в наступних його визначальних особливостях [1, 3-5]:

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

- досягнення ефекту синергії діяльності будівельного підприємства на основі відображення ресурсів, потенціалу та господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;

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

- всебічна обґрунтованість, зваженість;
- гнучкість і динамічність на основі використання системно-ситуаційного підходу з метою всебічного врахування вектора змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відображається в змінах у пріоритетах 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 мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

Найбільш часто розробляють наступні різновиди стратегій, які утворюють «стратегічний набір» [1-5]:

- загальнокорпоративна, для 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 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, найменеджерівна 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 за напрямками. За функціональними видами діяльності будівельного підприємства виділяють: виробничу стратегію, ресурсну стратегію, інноваційну стратегію, логістичну стратегію, маркетингову стратегію, фінансову стратегію, інвестиційну стратегію, 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.

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 проводитися і для яких груп споживачів та ринків. 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.

Маркетингова стратегія будівельного підприємства визначає сегментацію ринку споживачів, цінову політику, відносини з клієнтами, поведінку по відношенню до конкурентів, рекламу і просування товарів та інші характеристики, що забезпечують будівельному підприємству найбільш успішний збут і зростання.

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.

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 нагальних 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.

**Висновки.** Підсумовуючи все вищезазначене можна зробити висновок, що у сучасних умовах функціонування будівельних підприємств розроблення комплексного обґрунтованого стратегічного набору діяльності є безумовним імперативом організаційно-економічного розвитку та функціонування у стратегічній перспективі сучасного будівельного підприємства. 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.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний

менеджмент / Г.І. Кіндрацька. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 406 с.

3. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: [Монографія] / А. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусствоработки и реализации стратегии. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 1998. – 576 с.

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

#### АННОТАЦИЯ

*В статье описана сущностная характеристика стратегии. Приведено определение экономического содержания категорий «стратегия» и «стратегический набор». Представлен методологический подход к определению и формулированию стратегического набора для строительных предприятий. Обобщены методологические подходы и аспекты определения типов стратегии строительных предприятий.*

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

#### ANNOTATION

*The article describes the essential characteristics of the strategy. The definition of the economic content of the categories "strategy" and a "strategic set" are justified. A methodological approach to the determination and formulation of a strategic set for construction enterprises is represented. The article also summarizes methodological approaches and aspects of the definition of types of the construction enterprises strategies.*

*Keywords: mission, strategy, strategy classification, corporate strategy, functional strategy, strategic set, operating strategy.*