

ФОРМУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

С.М. Рибальченко, В.В. Харченко,
Сумський державний університет, м. Суми

У статті розглянуто теоретичні та практичні підходи щодо формування оптимальної моделі управління та стратегії розвитку в сучасних умовах. Проведено аналіз існуючих стратегічних підходів та аргументовано необхідність їх подальшого вдосконалення. Запропоновано використання нового стратегічного підходу до вирішення стратегічних проблем розвитку в сучасних умовах.

ВСТУП

Сьогодні ми є свідками глибокої кризи у всіх галузях економіки, у тому числі й у галузі будівництва. В умовах конкуренції та постійної боротьби більшість підприємств виявилися приреченими на вимирання. Решта підприємств, що втрималися і вистояли, вчиться виживати в умовах величезного ризику і невизначеності. У нових умовах організації опинилися в тісному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем, до якого потрібно адаптуватися.

На сьогодні в галузі будівництва переважну частку займають малі організації. Однак в умовах нестабільної економіки мале підприємництво сьогодні зіткнулося з великою кількістю проблем, викликаних спадом виробництва, зниженням платоспроможного попиту населення. Багато хто з них сьогодні знаходиться на межі банкрутства, до таких підприємств застосовується санація та розробляються плани щодо фінансового оздоровлення. Якщо в розвинених країнах за рахунок прибутку в будівельних організаціях фінансується в середньому 25-30% інвестицій, то в Україні до 2009 року за рахунок прибутку фінансується лише 10% інвестицій.

Експерти сходяться на думці, що розробка оптимальної стратегії розвитку додасть позитивних тенденцій не лише внутрішньому розвитку, а й зробить компанію більш привабливою для інвесторів, що дозволить збільшити дохід та підсилить позиції під час виходу на нові ринки.

Питанням щодо розроблення теоретичних засад сучасних оптимальних стратегій розвитку в сучасних умовах приділена увага як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Одну з головних ролей відіграють праці таких зарубіжних вчених, як І. Ансофф, К. Боумен, Ф. Котлер. Важливими в цьому напрямку є дослідження вітчизняних учених, зокрема, О.І. Амоши, А.Е. Воронкової, О.С. Галушко, Б.В. Губського, О.В. Дубовика, Ю.Б. Іванова, Б.Є. Кваснюка.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Створення продукції чи надання послуг підприємствами будівельної галузі супроводжується прийняттям численних управлінських рішень, при цьому стохастичний характер якісних показників та вплив зовнішнього середовища ускладнюють використання традиційних методів прийняття рішень.

Формування стратегії розвитку будівельного підприємства, орієнтованого на довгострокову перспективу, є надійною основою його виживання в складних умовах конкурентного середовища і повинне виходити з кінцевих результатів виробництва з урахуванням потреб ринку, сформованих особливостей виробничого процесу, стилю і методів управління, рівня організаційної культури.

Завдання наукового дослідження ми вбачаємо в узагальненні досвіду закордонних та вітчизняних компаній у питаннях формування оптимальної стратегії розвитку та пошуку науково-методичних підходів до визначення максимально ймовірної та економічно обґрунтованої стратегії.

РЕЗУЛЬТАТИ

Будівельна галузь України перебуває у стадії, яку можна охарактеризувати як стратегічний застій. Хоча й деякі окремі суб'єкти господарювання мають налагоджену діяльність, проте загальний стан галузі досить критичний. Це зумовлено насамперед загальним станом української економіки. Що ж стосується статистики, то фінансовий стан будівельного комплексу можна зобразити за допомогою графіка (рис. 1).

Такий характер кривої обсягів будівельних робіт із сезонністю робіт (активно квітень-листопад) та загальним спадом економічної активності підприємств України. У січні-вересні 2010 р. підприємствами України виконано будівельних робіт на суму 26,8 млрд грн. У порівняльних цінах це становить 87,4% до обсягів будівництва у відповідному періоді попереднього року.

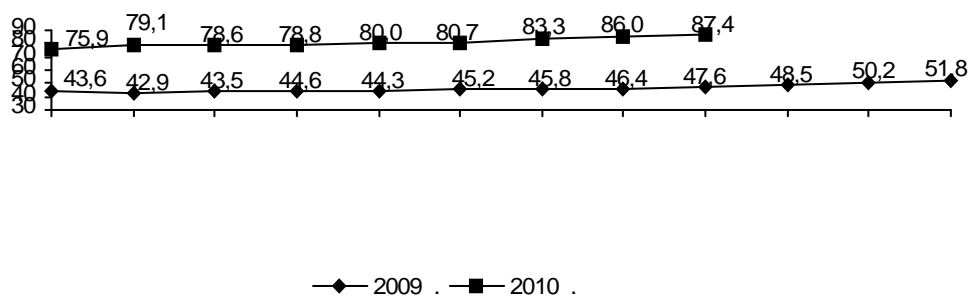


Рисунок 1 - Зміни обсягів будівельних робіт 2010 р. у % до відповідного періоду 2009 р.

У табл. 1 наведено обсяги робіт за видами будівельної діяльності за I-III квартали 2010 р. у порівнянні з відповідним періодом у 2009 році. Ці дані свідчать про те, що сьогоднішня є досить складним для будівельних організацій (негативна динаміка зростання майже усіх показників).

Таблиця 1 - Обсяги робіт за видами будівельної діяльності

	Виконано робіт за січень-вересень 2010 р., грн	У % до	
		загального підсумку	січня-вересня 2009 р.
Будівництво	26784,9	100,0	87,4
Підготовка будівельних ділянок	1414,6	5,3	99,7
Будівництво будівель та споруд	22611,3	84,4	87,6
Установлення інженерного устаткування будівель та споруд	2602,9	9,7	80,7
Роботи із завершення будівництва	133,5	0,5	82,5
Оренда будівельної техніки з оператором	22,6	0,1	64,3

Серед особливостей будівельної галузі, що впливають на стратегічний розвиток, нами виділено такі: високий ступінь державного регулювання галузі; тривалість інвестиційного циклу; унікальність будівельних проєктів; консервативність персоналу; низька кваліфікація персоналу.

Однією з відмінних рис українського будівельного бізнесу є також низька якість планування, що пов'язано в першу чергу з низькою культурою планування у менеджерів, серйозними непорозуміннями між менеджерами, що керують процесом будівництва, й адміністративно-управлінським персоналом.

Аналіз практики господарювання підприємств будівельного комплексу виявив низку проблем, без вирішення яких неможливе подальше підвищення ефективності будівельного виробництва:

- складність регулювання договірних відносин та підвищення конкуренції між підрозділами компанії;
- значне підвищення цін на всі види ресурсів, викликане інфляційними процесами;
- скорочення термінів будівництва об'єктів, що диктуються ринком.

Проблеми, що стоять перед будівельними підприємствами на сучасному етапі, підводять їх до диверсифікації їхньої діяльності - до розширення сформованих сфер діяльності. Диверсифікація спостерігається у декількох напрямках: розширення і зміна раніше сформованої спеціалізації будівельних підприємств (поряд зі стандартними будівельно-монтажними роботами будівельні підприємства виконують транспортні та ремонтні роботи для сторонніх організацій і населення, будівництво доріг тощо); підвищення мобільності будівельних організацій та організація роботи поза зоною постійного розміщення; виконання будівельними організаціями ряду нових, у тому числі інжинірингових функцій.

З цієї точки зору науково обґрунтоване визначення базових стратегій розвитку, які забезпечують будівельному підприємству збалансованість і загальний напрямок розвитку та є адекватними щодо вимог конкурентного середовища, можна вважати основною умовою подальшого підвищення ефективності будівельного виробництва.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія - основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалювання структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах [2, с. 37].

Процес аналізу та відбору найбільш виваженої та придатної стратегії управління та розвитку в сучасних умовах досить складний та потребує від менеджерів вищої ланки неабияких розумових навантажень. Адже необхідно враховувати як минулий досвід, керуватися сучасним станом справ та споглядати у майбутнє на основі набутих знань.

Вибір системи планування, як вже мовилося раніше, здійснюється з урахуванням характеристик зовнішнього середовища. І.Ансофф пропонує методику відбору, яка подана в табл. 2.

Мінливе зовнішнє середовище характеризується вищим рівнем нестабільності, ніж дискретне. Тому тут використовується управління в реальному масштабі часу.

Згідно з матрицею Ігоря Ансоффа «Можливі стратегії зростання по ринках», для будівельної галузі прийнятною буде стратегія управління стратегічними завданнями.

Під час вибору даної стратегії рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу для товарів/послуг, що є на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку підприємства, розробити заходи щодо просування і збільшення ефективності діяльності на існуючому ринку. У цьому випадку прибуток забезпечується за рахунок раціоналізації і збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торгових знижок).

Ця стратегія спрямована на поліпшення діяльності підприємства, вона ефективна за зростаючого або ненасиченого ринку.

Таблиця 2 - Вибір систем стратегічного управління залежно від стану зовнішнього середовища

Система	Середовище		
	Дисткретне	Мінливе	Обидві х-ки
Стратегічне планування	+		+
Управління стратегічними завданнями		+	+

Іншим елементом стратегії є пріоритети розвитку, що передбачають відповідні принципи розподілу наявних у розпорядженні ресурсів. До розподілу ресурсів можна підходити по-різному. Наприклад, у першу чергу забезпечувати ресурсами вирішення найбільш важливих для організації проблем; їх можна виділяти пропорційно до потреб, а в ідеалі - повністю; їх можна давати всім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і виконують схожі види діяльності. Перший підхід більш доцільний у переломні періоди діяльності організації, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних її напрямках. Другий - у період спокійного розвитку.

Стратегія будь-якої фірми нічого не варта без звернення її до персоналу. Наявність сильної професійної команди має першорядне значення для забезпечення успішного функціонування фірми в сучасних умовах.

Найбільш ефективною з позиції розвитку на даному етапі і за наявних внутрішніх ресурсів та ринкового потенціалу по праву вважається Стратегія безперервного розвитку і просування на ринку.

Співробітники становлять той базис, на якому будується успішність суспільства в цілому. Успіх компанії залежить від людей, які в ній працюють.

Найважливішими принципами повинні стати: професійний та особистісний розвиток співробітників, система кар'єрного зростання фахівців, справедлива оцінка вкладу кожного і прозора система оплати праці, неупереджене ставлення і повага прав кожного.

Проте якщо вдаватися в подробиці, то сучасним підприємствам потрібно абстрагуватися від чисто класичних моделей та стратегій і адаптувати «під себе» новітні стратегічні розробки. На сьогодні численні розробки базуються не лише на теоретичних знаннях «дідівських» старих стратегічних рішень, вони застосовують досягнення науково-технічного прогресу. Тобто значного поширення набувають системи інформаційних технологій управління.

Найбільш динамічно розвиненими серед них є система збалансованих показників (СЗП), що являє собою систему стратегічного планування і менеджменту, яка дозволяє створювати чіткий план оперативної діяльності підрозділів компанії на основі стратегічних цілей і оцінювати ефективність діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності та CRM – системи – стратегії, які визначають взаємодію з клієнтами у всіх організаційних аспектах

(реклама продажу, доставка і обслуговування клієнтів, виробництво нових продуктів, виставлення рахунків) [4].

СЗП та CRM-системи переконали менеджерів у тому, що фінансові показники необхідні, але недостатні. Успіх бізнесу базується на економії за рахунок зростання масштабів і/або обсягів виробництва, а тому пов'язаний з ефективним розподілом фінансового та фізичного капіталу, а також ефективним управлінням клієнтурою та збутом.

Такий спосіб управління добре піддається спостереженню і вдало контролюється за допомогою фінансових показників. Проте все важливішою стає можливість мобілізувати й експлуатувати більш м'які і менш «матеріальні» ресурси, що базуються на знаннях.

Збалансована система показників допомагає узгодити інтереси співробітників на різних рівнях усередині організації, спрямовуючи їх увагу на один і той самий набір індикаторів. У деяких випадках таке узгодження виконується явно, шляхом розроблення СЗП для окремих підрозділів або співробітників на основі корпоративної системи збалансованих показників.

Основний принцип сучасних систем управління – врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Можна припустити, що інтерес до них обумовлений поширеним серед вищих керівників бізнесу переконанням, що мета діяльності - прибуток. Насправді ж прибуток – це результат діяльності, метою якої є задоволення вимог і запитів споживачів. Саме тому ключовим у бізнесі стає принцип «робити не те, що вмієш і можеш, а те, до чого тягнуться гроші споживачів» [8].

Що ж стосується підходів до стратегічного управління діяльністю будівельних підприємств у сучасних умовах, то одна справа плавати у відкритому морі, з усім необхідним обладнанням і зовсім інша - рушати в плавання зовсім сліпим. Саме з такою проблемою стикаються лідери кілька останніх років. Вони плывуть у величезному океані новітніх стратегій, озброєні неадекватним інструментом.

Ч. Кім та Р. Моборн у 2009 р. зробили революційний переворот у галузі стратегічного управління, додавши до лексикону поняття «стратегія блакитного океану». Стратегія блакитного океану полягає у:

- створенні вільного від конкуренції ринку;
- знищенні конкуренції;
- формуванні та використанні нового попиту;
- відмові від компромісів між перевагами і ціною;
- адаптації всієї системи операцій компанії так, щоб запропонувати

за низькою ціною продукти, що володіють унікальними перевагами [9].

Блакитний океан створюється у тому місці, де дії компанії позитивно відображаються як на її витратах, так і на пропозиції цінності для споживача. Витрати скорочуються за допомогою відкидання або зменшення елементів конкурентної галузі. Споживча цінність підвищується за допомогою створення та збільшення елементів, які ця галузь ніколи не пропонувала. Збільшення споживчої цінності приводить до великих обсягів продажу. Це спричинює економію масштабу, яка, у свою чергу, знижує витрати.

Знижуючи витрати і разом з тим підвищуючи цінність для покупця, компанія може досягти значного збільшення цінності як для себе, так і для споживачів. Оскільки цінність для покупця виходить із корисності та ціни, яку пропонує компанія, а компанія створює власну цінність через витрати і ціну, стратегія блакитного океану досягається лише тоді, коли ціла система корисності, ціни і витрат правильно вирівняна. Саме підхід до всієї системи робить створення блакитного океану обґрунтованим. Стратегія блакитного океану об'єднує низку функціональних та операційних дій компанії [3].

Останнім часом будівельна галузь (на тлі будівельних афер попередніх років) у багатьох людей асоціюється не тільки з високими цінами, але і з появою на ринку несумлінних компаній, «ошуканих споживачів», погіршенням якості товарів і послуг та відсутністю механізмів відповідальності учасників за невиконання своїх зобов'язань. Ці перелічені вище факти - проблеми, з якими державне регулювання не справляється, а отже, йому потрібно знайти альтернативу, якою може стати створення саморегульованих будівельних організацій. Потрібно зауважити, у багатьох розвинених країнах світу механізми саморегулювання підприємницької діяльності вважаються набагато ефективнішими за державне управління, що змусило задуматись українських гравців будівельного ринку. Які ж переваги саморегулювання?

Саморегульована організація - це об'єднання суб'єктів, які отримали свій статус відповідно до закону, і які контролюють і регулюють власну діяльність за свій рахунок.

Головними перевагами саморегулювання є:

- саморегульована організація є інструментом ефективної взаємодії між державою і суб'єктами ринку;
- саморегульована організація є зворотним зв'язком між підприємцями та органами влади;
- саморегульована організація сприяє підвищенню прозорості бізнесу, що не може не викликати довіри у суспільства;
- наявність контролю за діяльністю членів.

Таким чином, сильні сторони саморегулювання досить ґрунтовні, але справа в тому, що цей підхід не може бути так просто впроваджений в Україні, адже саморегульовані організації на сьогоднішній день не закріплені на законодавчому рівні.

Для того щоб механізм саморегулювання ефективно запрацював в Україні, необхідно не тільки чітко прописати порядок його функціонування на рівні закону, а також забезпечити готовність будівельного бізнесу забезпечити його реалізацію.

ВИСНОВКИ

Правильний вибір та чітке обґрунтування стратегії розвитку підприємства є однією із передумов успішного функціонування в сучасних умовах. У своїй діяльності підприємства керуються своїми стратегічними цілями та можливостями. Ефективною є та стратегія, яка є актуальною для сьогодення та економічно вигідна для підприємства.

У сучасних умовах, крім «дідівських» моделей, усе більшого поширення набувають стратегічні моделі з використанням сучасних інформаційних технологій та Системи збалансованих показників, у поєднанні з новітніми розробками стратегічних моделей. Вони стають тією базою, яка дає змогу підприємствам динамічно й ефективно розвиватися.

SUMMARY

FORMATION OF THE OPTIMAL MODEL OF GOVERNANCE AND STRATEGY DEVELOPMENT IN MODERN CONDITIONS

The theoretical and practical approaches to formation of optimal management model and strategical decision-making process in modern conditions are considered in the article. The author made an analysis of the existing strategic approaches and elaborated common recommendations for their further improvement. As a result of research, new approach is offered for the strategical decision-making system on the enterprise of the building industry.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Беркута А.В. Сучасний стан та деякі напрями реформування будівельної галузі у 2000-2004 роках // Будівництво України. – 2000. – №2.
2. Організація і планування виробництва / В.К. Костюк, Н.В. Воїнова, Л.Г. Цимбалюк, В.Г. Цишевський, Т.І. Пішеніна - К.: Університет "Україна", 2006. - 330 с.
3. Галабала О. Стратегія блакитного океану 14.11.2007. [Електронний ресурс]// - Режим доступу: <http://olha.com.ua/ua/read/item/18/>
4. Пасічниченко І.В. Оптимізація оперативного управління товарними запасами [Електронний ресурс] // - Режим доступу http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2009_39/18.htm
5. Рейли Р. Оценка нематериальных активов / Роберт Рейли, Роберт Швайс. – М.: ИД «КВИНТО-КОНСАЛТИНГ», 2005. – 792 с.
6. Фейер Р. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>
7. Сорока І.Б. стратегія «блакитного океану» як інструмент досягнення лідерства компанії / матеріали Шостої всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції „Соціум. Наука. Культура” [Електронний ресурс]// - Режим доступу: <http://intkonf.org/soroka-ib-strategiya-blakitnogo-oceanu-yak-instrument-dosyagnennya-liderstva-kompaniyi/>
8. Фивейский С.А. ФГУП «Ленинградский Северный завод» (Санкт-Петербург) Конверсия предприятия как форма поиска новых бизнес-моделей / Материалы конференции ИКФ «АЛБТ» «Управление в России: к новой бизнес-модели», 27-28 ноября 2003, г. Санкт-Петербург
9. Ким Ч. Стратегия голубого океана / Ч. Ким, Р. Моборн [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/643>

Надійшла до редакції 21 квітня 2011 р.