

**Аванесова Н. Е.**

*кандидат економічних наук,*

*професор кафедри фінансів та кредиту*

*Харківського національного університету будівництва і архітектури*

**Лубенська А. С.**

*студентка*

*Харківського національного університету будівництва і архітектури*

**Avanesova N. E.**

*Candidate of Economic Sciences,*

*Professor at the Department of Finance and Credit*

*Kharkiv national university of civil engineering and architecture*

**Lubenska A. S.**

*Student at the Department of Finance and Credit*

*Kharkiv national university of civil engineering and architecture*

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### MODERN TRENDS INVESTIGATING MODELS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE

**Анотація.** У статті розглянуто моделі, що застосовуються в процесі стратегічного планування розвитку підприємства. Дано докладний опис базових моделей, зокрема Гарвардської школи, формування стратегічного плану І. Ансоффа і Г. Стейнера. Обґрунтовано необхідність використання декількох моделей під час формування стратегії підприємства. Зазначено ключові елементи розробки моделі процесу стратегічного управління в умовах єдиного циклу на підприємстві.

**Ключові слова:** управління підприємством, стратегія, модель управління, дослідження, напрям.

**Вступ та постановка проблеми.** Стратегічний аналіз підприємства є одним з головних елементів процесу формування управління та розвитку, визначення стратегічного сценарію підприємства. Динаміка України щодо євроінтеграції ставить перед вітчизняною економічною наукою і практикою принципово нові завдання, серед яких вагоме місце належить якісному стратегічному управлінню вітчизняними підприємствами та його персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного управління діяльністю та розвитком підприємств досліджено в працях багатьох закордонних та вітчизняних науковців [4; 6; 8; 10], а саме в роботах Дж. Стігліца, Ч. Гіла, Р. Акоффа, П. Дойла, П. Друкера, Й. Шумпетера, І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, Д.Л. Томпсона, Г. Азоева, М. Круглова, В. Гейця, А. Мазаракі, С. Пирожкова, І. Бланка, Л. Забродської, І. Маркіної, Г. Ялового.

Сучасні теоретики в галузі стратегічного управління пропонують свій варіант вирішення проблеми, місце, функціональні зв'язки та внутрішній зміст стратегічного планування. Незважаючи на це, існує необхідність узагальнити вищезазначені елементи, використовуючи теорію стратегічного менеджменту як джерело інструментів і засобів, які могли б бути використані в арсеналі сучасного стратега.

**Метою** роботи є виокремлення ключових елементів та моделей стратегічного управління, тому що першочерговим та доцільним для підприємства завданням є використання не однієї конкретної моделі стратегічного планування та управління, а комплексу декількох із них, що підвищить якість сформованої стратегії управління підприємством. Подальші дослідження в цьому напрямі пов'язані з обґрунтуванням моделей стратегічного планування для підприємства.

**Результати дослідження.** Стратегічне управління має свою модельну побудову. Але в процесі складного розвитку теорія стратегічного менеджменту розробила багато різних моделей стратегічного управління. Найбільшого поширення набули моделі [6; 11; 13] Ф.Р. Девіда, Д.Л. Томпсона, Р. Лінча і П. Лоранж та інших науковців. Серед вітчизняних учених, що займаються моделями стратегічного управління, слід виділити В. Єфремова, З. Шершньову і С. Оборську.

Розглянемо детальніше основні аспекти кількох моделей.

Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона складається з 4-х етапів, таких як стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії, моніторинг та оцінка [5, с. 34]. Д.Л. Томпсон вважає, що модель стратегічного управління повинна мати вигляд, представлений на рис. 1.

Модель Ф. Девіда передбачає почергове здійснення 3-х етапів, а саме розробку стратегії, впровадження стратегії та оцінку стратегії. Спочатку здійснюються формування місії і бажаних параметрів стратегії, зовнішній і внутрішній аудит діяльності підприємства; потім відбуваються визначення цілей, вироблення політики підприємства щодо досягнення цих цілей і розміщення ресурсів. А оцінка виконання стратегії здійснюється на третьому етапі. Модель стратегічного управління за автором представлена на рис. 2 [5, с. 35].

Високий рівень якості персоналу є головною передумовою високого рівня його управління та конкурентоздатності. На відміну від якості, яка відображає певний рівень потенціалу, категорія конкурентоспроможності відображає здатність персоналу реалізувати свій потенціал. Тому конкурентоздатність персоналу визначається не лише певним

рівнем його потенціалу, але й здатністю реалізувати цей потенціал на практиці, а також наявністю відповідних для цього умов [2].

Досвід багатьох зарубіжних компаній свідчить про посилення ролі управління людськими ресурсами в системі чинників, які забезпечують конкурентоспроможність.

Для досягнення більш стійкого конкурентного становища підприємство повинно постійно розробляти програми розвитку персоналу, які б забезпечували працівникам задоволення багатьох потреб, розвиток і підвищення професійного та загальноосвітнього рівнів [3].

Моделі стратегічного управління Ф. Девіда і Д.Л. Томпсона мають недоліки, а саме:

- вони не дають уявлення про вихідну точку процесу стратегічного управління;
- у цих моделях приховано органічний взаємозв'язок стратегічного управління з тактичним і оперативним.

Р. Лінч вважає, що модель стратегічного управління повинна мати вигляд, представлений на рис. 3 [7].

М. Мескон вважає, що процес стратегічного управління має складатися з таких етапів (рис. 4) [5, с. 33]:

- вибір місії фірми;
- формулювання цілей фірми;
- управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- вибір стратегії;
- реалізація стратегії;
- управління і планування (реалізація і контроль реалізації стратегічного плану);
- оцінка стратегії.

І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати під час формування стратегії, такі як [5, с. 33]:

- оцінка потенціалу організації;
- оцінка зовнішніх можливостей і загроз;

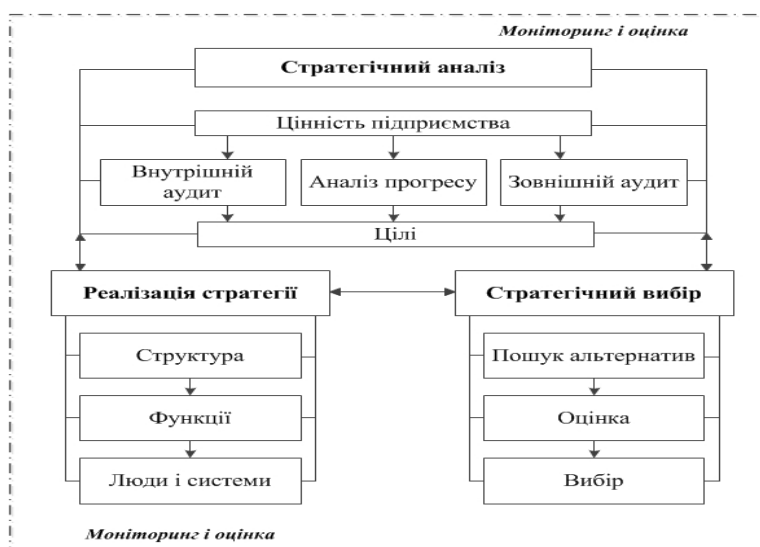


Рис. 1. Модель стратегічного управління Д.Л. Томпсона [5]

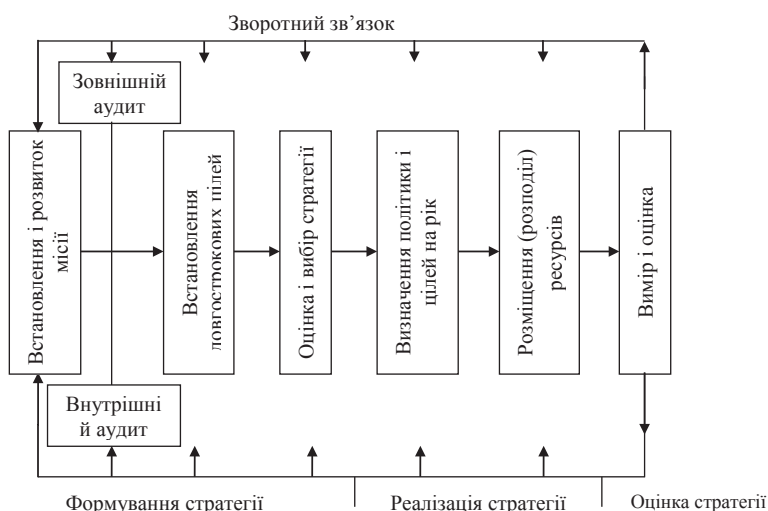


Рис. 2. Модель стратегічного управління Ф. Девіда [5]

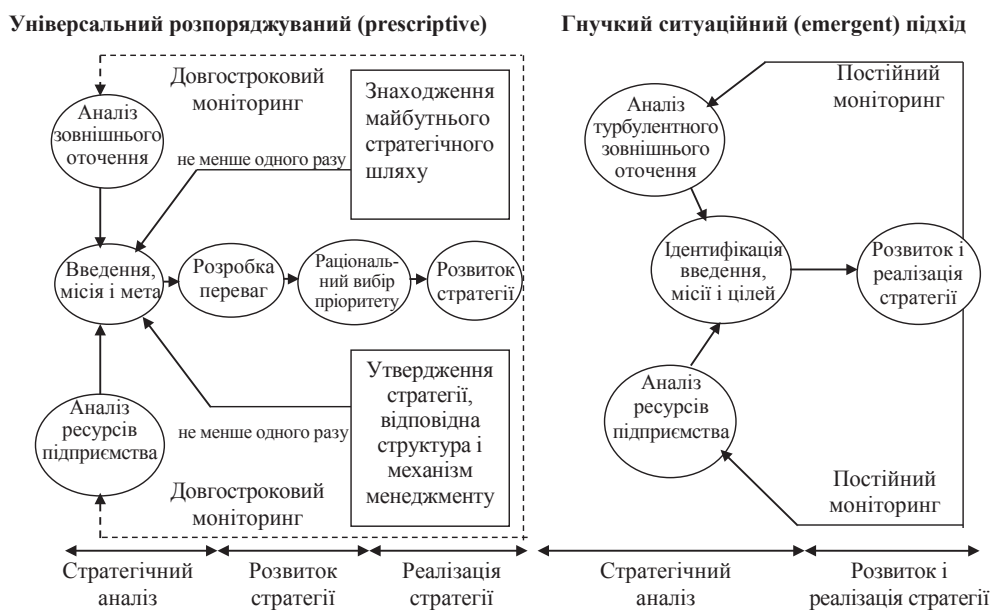


Рис. 3. Модель стратегічного управління Р. Лінча [7]



Рис. 4. Процес стратегічного планування [5]

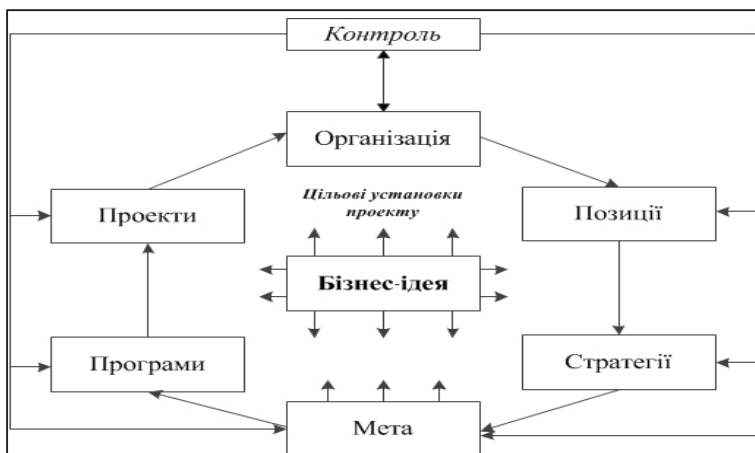


Рис. 5. Модель стратегічного управління В. Єфремова

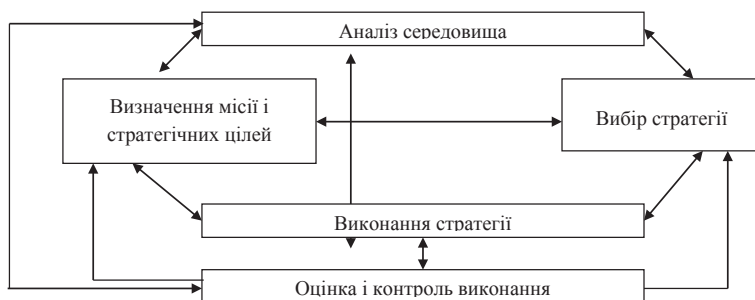


Рис. 6. Структура стратегічного управління

- формулювання цілей і вибір завдань;
- рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації;
- вибір конкурентної стратегії;
- формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.

Модель стратегічного управління В. Єфремова розглядається як вихідний пункт бізнес-ідеї підприємства, на основі якої розробляються цільові настанови підприємства. Далі, виходячи з оцінки позицій підприємства в

стратегічному просторі і цільових настанов, розробляють стратегії підприємства, які деталізуються системою цілей (рис. 5) [13].

На підставі поставлених цілей розробляються програми, проекти і система організаційного забезпечення виробничо-комерційної діяльності підприємства. У процесі виконання намічених дій контролюються й аналізуються отримані результати. За необхідності здійснюється коригування програм, проектів, організаційного забезпечення.

Значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій під час формування системи стратегічного менеджменту також зробили вітчизняні автори, такі як З. Шершньова і С. Оборська.

Концептуальна схема стратегічного управління підприємством, яку вони запропонували, відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяють такі [9]: концепція, діагностика сильних і слабких сторін підприємства, формування цілей підприємства, вибір стратегії, розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства, стратегічний контроль.

О. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів (рис. 6), що утворюють один цілісний механізм, всередині якого існують стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність [1] (аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання).

Першим етапом у процесі стратегічного управління є аналіз середовища, який дає основу як для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії. Цей аналіз вивчає внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, що охоплює макрооточення і безпосереднє оточення підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає дослідження таких його складових, як, зокрема, кадри, виробництво, організація управління, фінанси, маркетинг, корпоративна культура. Аналіз макрооточення – це дослідження впливу економіки, політичних процесів, правового регулювання та управління, соціальної та культурної складових суспільства, природного середовища і ресурсів, науково-технічного і технологічного розвитку, інфраструктури тощо. Аналіз оточення відбувається, як правило, за такими складовими: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Для підприємства вкрай важливо підтримувати баланс не лише між отриманням ресурсів із зовнішнього середовища і передачею продукту в нього, але й між інтересами різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і впливають на нього. Баланс інтересів визначає вектор спрямованості підприємства, який формально представляється у вигляді місії та стратегічних цілей.

Другим етапом є визначення місії та стратегічних цілей. Місія підприємства – це чітко визначена причина його існування. Місія деталізує статус підприємства,

забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні запланованих результатів. Місія мотивує співробітників підприємства і формує інтерес до нього з боку оточення. Добре сформульована місія полегшує формулювання стратегічних цілей підприємства, які мають деталізувати й уточнювати місію. Після визначення місії і цілей підприємства необхідно вибрати стратегію його діяльності. Визначення стратегії як процес – це прийняття рішення про те, як розвивати бізнес загалом та його сектори зокрема, як протидіяти конкурентам, яке місце посідати на ринку.

Виконання стратегії, тобто проведення стратегічних змін (удосконалень) на підприємстві, які приводять його у стан готовності до перетворення стратегії на реальність, є наступним етапом реалізації мети стратегічного управління. Досить часто підприємства не можуть втілити вибрану стратегію. Це трапляється тому, що або неправильно було проведено стратегічний аналіз і зроблено висновки, або відбулися непередбачені зміни у зовнішньому середовищі, які не були своєчасно виявлені і враховані в адаптивній частині стратегії.

Отже, процес виконання стратегії потребує виняткової уваги і контролю. Ця функція здійснюється завдяки процесу оцінки і контролю виконання стратегії, який забезпечує:

- визначення того, що і за якими параметрами необхідно контролювати;
- оцінку стану контрольованих об'єктів відповідно до прийнятих стандартів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень (якщо такі є);
- здійснення коригування.

У разі контролю реалізації стратегій ці завдання набувають певної специфіки, зумовленої тим, що стратегічний контроль спрямовується на з'ясування ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства за допомогою вибраної стратегії. Стратегічний контроль сфокусований на вирішенні питання, чи можна в подальшому реалізувати певну стратегію і чи буде досягнуто у процесі її реалізації намічених результатів. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як самої стратегії, так і стратегічних цілей підприємства.

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі [7]. Основними компонентами стратегічного управління, на думку вченого, є аналіз зовнішнього середовища органі-

зації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок.

Зіставляючи підходи вчених до визначення змістовного аспекту стратегічного управління, можна констатувати, що складність і динамічна природа підприємств ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління. Тобто спільними для всіх моделей етапами є такі: формування місії; визначення цілей; аналіз середовища; розробка, вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії; формування стратегічних планів, проектів і програм; реалізація планів, проектів і програм; контроль за виконанням; оцінка результатів і коригування.

**Висновки.** Досліджуючи сутність стратегічного управління підприємством, можна зробити висновок, що воно спрямовано на створення конкурентних переваг підприємства і утвердження його ефективної стратегічної позиції, що забезпечить його майбутню життєздатність у мінливих умовах.

Незважаючи на відмінності у підходах до моделювання стратегічного управління, в кожній моделі можна виділити три стадії процесу стратегічного управління [12].

1) Стадія стратегічного планування (стратегічного аналізу і вибору). На цій стадії визначаються стратегії підприємства шляхом встановлення місії, аналізу стратегічних позицій на основі дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів.

2) Стадія стратегічної організації або налаштування організаційної системи відповідно до вибраної стратегії (впровадження стратегії, реалізація стратегії). На цій стадії виконується приведення всіх ресурсів і внутрішньофірмових зв'язків, усіх цілей, завдань і сфер відповідальності працівників у повну відповідність до вибраної стратегії; проводяться необхідні організаційні зміни в підприємстві, а також виробляється політика кожного з її структурних підрозділів.

3) Стадія стратегічного контролю та регулювання (оцінка стратегії та контроль вжиття стратегічних заходів).

#### Список використаних джерел:

1. Лапыгин Ю. Стратегический менеджмент : [учебн. пособ.] / Ю. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 235 с.
2. Стратегічне планування на підприємстві : [навч. посіб.] / [Т. Любанова, Л. Мясоедова, Ю. Олейникова]. – Март, 2009. – 400 с.
3. Мошенський С. Економічний аналіз : [підруч. для студ. екон. спец. вищих навч. заклад.] / С. Мошенський, О. Олійник ; за ред. Ф. Бутинця. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704 с.
4. Немцов В. Стратегічний менеджмент / В. Немцов, А. Довгань. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
5. Отенко И. Стратегическое управление потенциалом предприятия : [монография] / И. Отенко. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 256 с.
6. Падерін І. Теоретичні основи стратегічного управління малими підприємствами та середнім бізнесом регіону / І. Падерін, Л. Чалапко // Вісник економічної науки України. – 2012. – № 1 – С. 118–121.
7. Попов С. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. Попов. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
8. Стратегический менеджмент / [В. Родионова, Н. Федоркова, А. Чекменев]. – Воронеж : Изд-во ВГТУ, 2000. – 87 с.
9. Романюк Л. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством / Л. Романюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/79/1/17.pdf>.
10. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій : [підруч. для студ. ВНЗ] / В. Сладкевич. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 496 с.
11. Стратегический менеджмент : [учеб. для студ. вузов] / под ред. А. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
12. Сумець О. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / О. Сумець, М. Бондаренко. – К. : «Хай-Тек Прес», 2010. – 240 с.
13. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

**Аннотация.** В статье рассмотрены модели, применяемые в процессе стратегического планирования развития предприятия. Дано подробное описание базовых моделей, в частности Гарвардской школы, формирования стратегического плана И. Ансоффа и Г. Стайнера. Обоснована необходимость использования нескольких моделей при формировании стратегии предприятия. Указаны ключевые элементы разработки модели процесса стратегического управления в условиях единого цикла на предприятии.

**Ключевые слова:** управление предприятием, стратегия, модель управления, исследование, направление.

**Summary.** The models used in the process of strategic planning of enterprise development are considered. The detailed description of the basic models, in particular the Harvard School, the formation of the strategic plan of I. Ansoff and G. Steiner is given. The key elements for the development of model of the strategic management process in the conditions of a single cycle at the enterprise are indicated.

**Key words:** business management, strategy, model of management, research, direction.

УДК 332.14:69.003

**Андрусів С. В.**  
*аспірант кафедри економічної теорії,  
національної та міжнародної економіки  
Класичного приватного університету*

**Andrusiv S. V.**  
*Post-graduate student of the Department of Economic Theory,  
National and International Economics  
of the Classic Private University*

## СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ДЕРЖАВИ

### STRATEGIC PRIORITIES FOR DEVELOPMENT OF BUILDING INDUSTRY OF THE STATE

**Анотація.** У статті визначено, що для забезпечення ефективного розвитку будівельної галузі потрібно сформувати та імплементувати стратегічні пріоритети розвитку будівельного комплексу країни. Визначено низку умов щодо необхідності розробки та реалізації стратегії розвитку будівельної галузі. Запропоновано концептуальні стратегічні пріоритети розвитку будівельної галузі України, метою яких є забезпечення сприятливих умов для розвитку досліджуваної галузі.

**Ключові слова:** стратегія, будівельна галузь, стратегічні пріоритети, держава, глобалізація.

**Вступ та постановка проблеми.** Будівельна галузь є вагомим складовим будівельного комплексу, від функціонування якої залежать ефективність та конкурентоспроможність будівництва загалом. Нестабільна фінансова ситуація на ринку спричинила значний спад у виробництві будівельних матеріалів. Для виходу з кризових умов господарювання та перспективного розвитку будівельна галузь потребує удосконалення управління, а саме розробки та імплементування стратегічних пріоритетів розвитку галузі на національному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями стратегічного управління загалом займалися чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема В.І. Анін [1], А.М. Асаул [2], В.Я. Проценко [3], Н.М. Цепенюк [4], Б.П. Федішин [5]. Проблемам стратегічного розвитку будівельного комплексу приділено увагу в роботах таких вчених, як, зокрема, Н.І. Верхоглядова [6], Н.І. Демчук [7], В.І. Кандесєва [8], П.П. Микитюк [9], А.М. Стельмашук [10], В.В. Шкроміда [11].

Водночас чимало питань, пов'язаних з управлінням будівельною галуззю у системі стратегічного розвитку

держави, залишаються недостатньо розглянутими. Спеціальних досліджень потребує виокремлення стратегічних пріоритетів розвитку галузі.

**Метою** роботи є формування стратегічних пріоритетів стратегії розвитку будівельної галузі країни.

**Результати дослідження.** Нам відомо, що стратегія спрямована на визначення завдань та інструментів для розв'язання соціальних проблем, підвищення рівня економічного потенціалу територій, продуктивності їх економіки, прибутковості бізнесу та доходів населення і, як наслідок, створення умов для загального підвищення соціальних стандартів, якості життя та розвитку бізнес-середовища. Однак така взаємозалежність потребує визначення та запровадження дієвого фіскального механізму та механізму перерозподілу, інакше існує реальна загроза надмірної поляризації та зростання диспропорцій між економічно розвинутими містами та рештою території країни.

За умови обмеженості фінансових ресурсів, які Кабінет Міністрів України може спрямувати на розвиток будівельної галузі, необхідно визначити основні стратегічні пріоритети розподілу ресурсів та сконцентрувати їх на ті заходи та тери-