

УДК 338.3

*А. О. Лисенко,
к. е. н., доцент кафедри економіки і підприємництва
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
Е. С. Руднев,
студент 4 курсу Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОРОЖНЬО-БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ПРОЦЕСІВ РОСТУ ТА РОЗВИТКУ

*Alina O. Lysenko
candidate of economic sciences, associate professor of the Department of Enterprise Economics,
Kharkiv National Automobile and Highway University
Eduard S. Rudnev
4th year student Kharkiv National Automobile and Highway University*

STRATEGIC MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF ROAD-BUILDING ENTERPRISE ON THE BASIS OF INTERACTION OF PROCESSES OF GROWTH AND DEVELOPMENT

У статті розглянуто різноманітні загальнонаукові підходи до визначення сутності понять «зростання» та «розвиток» а також встановлено їх взаємозв'язок, який представлено у вигляді схеми з якої видно, що на практиці це не відокремлені один від одного поняття, вони взаємно інтегровані і є доповненням один одного. На основі встановленого зв'язку розроблена структурна схема стратегічного управління розвитком дорожньо-будівельного підприємства.

The article deals with various general scientific approaches to the definition of the essence of the concepts of "growth" and "development" as well as their relationship, which is presented in the form of a scheme from which it is clear that in practice they are not separated from each other concepts, they are mutually integrated and are complement each other. On the basis of established communication, a structural scheme of strategic management of the development of road construction company has been developed.

Ключові слова: *стратегічне управління, розвиток, зростання, стратегія, підприємство, аналіз, середовище.*

Keywords: *strategic management, development, growth, strategy, enterprise, analysis, environment.*

Постановка проблеми. Розвиток підприємств дорожнього господарства являє собою досить складний, різноспрямований й багатогранний процес, що потребує безперервного управління на засадах стратегічного менеджменту. Формування системи стратегічного управління розвитком таких підприємств повинне враховувати специфіку їхньої діяльності та полягає у формуванні набору управлінських дій і рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню понять розвитку та зростання а також стратегічному управлінню присвятили свої роботи такі зарубіжні та вітчизняні науковці як: Р. Аккоф, Б.

Карлофф, І. Ансофф, М. Портер, І. Новик, О.Л. Гапоненко, М.М. Бурмака, Ю.А. Путятін, Горемикін В.А., В.Д. Немцов. Але, не зважаючи на велику кількість публікацій стосовно даного питання, певні теоретичні та практичні аспекти дослідження залишаються недостатньо вивченими.

Мета статті. Метою даного наукового дослідження є розробка алгоритму реалізації процесу стратегічного управління розвитком дорожньо-будівельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління розвитком підприємств дорожнього комплексу – це реалізація концепції, в якій поєднуються системно-цільовий та інтегральний підходи до діяльності дорожніх підприємств, що дає змогу приводити у відповідність ступінь споживання доріг автомобільним транспортом зі ступенем їх відтворення.

Відносно розвитку підприємств дорожнього комплексу на рівні окремих господарюючих суб'єктів існують досить неоднозначні точки зору, зумовлені, перш за все, різноманіттям загальнонаукових підходів до визначення сутності процесу розвитку. Зокрема, деякі автори ототожнюють поняття «зростання» та «розвитку» підприємства, однак такі поняття на рівні окремого підприємства мають певні особливості та розбіжності.

Так, у роботі [1] автори зазначають, що зростання – складова частина економічного розвитку (життєвого циклу) підприємства – містить у собі періоди становлення, росту (підйому), зрілості, спаду, стабілізації, реорганізації й ін. Зростання - це позитивна траєкторія економічної динаміки.

На думку О.Л. Гапоненка [2], розвиток – це рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта. Розвиток означає його еволюцію, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також зростання і розширення. Стосовно підприємства розвиток означає стійкі зміни напрямку діяльності функцій, що виконуються, структури підприємства, рівня ефективності і якості його діяльності.

І. Новик [3] для розуміння сутності різних аспектів розвитку узагальнює їх в чотири системні твердження: структурованість розвитку; цілісність розвитку (зв'язок входу-виходу системи); залежність розвитку від динаміки середовища; інформаційність розвитку, що свідчить про провідну роль інформації у процесах, які протікають.

В свою чергу деякі автори [1, 4] пов'язують поняття розвитку з поняттям інтенсифікації, що припускає підвищення ефективності роботи системи. При цьому з погляду системного підходу виділяються зовнішні і внутрішні групи факторів розвитку підприємства.

Р. Акофф [5] вважає, що зростання може відбуватися незалежно від наявності розвитку. При цьому зростання – це кількісне збільшення чого-небудь, а розвиток – це процес нарощування стратегічного потенціалу.

Б. Карлофф [6] зазначає, що розвиток – це зміни від простого до більш складного. Тобто розвиток підприємства спрямовано на вдосконалення його продукції з метою максимального задоволення споживачів.

На нашу думку найбільш повне тлумачення поняття розвитку підприємства наведено в роботі [7], де процес розвитку визначається як сукупність кількісних, якісних й структурних змін у просторі та часі, які здійснюються при реалізації взаємопов'язаних інноваційних процесів та процесів функціонування в рамках виділення структурно-функціональної та виробничо-економічної підсистеми підприємства, потребують спеціального механізму управління й призводять до підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи зазначене, пропонуємо розглядати взаємозв'язок зростання і розвитку підприємства у вигляді схеми (рис. 1), з якої видно, що на практиці зростання і розвиток підприємства не відокремлені один від одного, вони взаємно інтегровані і є доповненням один одного.

Головним критерієм змісту факторів росту та розвитку підприємства є рівень інтенсивності, що визначає тип розвитку, який досягається за допомогою певних методів. Під інтенсивністю в загальному випадку будемо розуміти напруженість роботи, виробництва, що характеризується мірою віддачі кожного з використовуваних факторів, ресурсів. Виходячи з даного визначення, інтенсивний тип розвитку підприємства забезпечується підвищенням рівня його потенціалу на основі якісних й структурних зрушень у діяльності підприємства, а екстенсивний тип – на основі кількісних змін.

Стосовно розвитку підприємств дорожнього будівництва можна зробити висновок щодо значної ресурсоемності такого виробництва порівняно з відносно низьким рівнем наукоємності. За цих умов запорукою ефективного управління стратегічним розвитком дорожніх підприємств є оптимізація їх стратегічного потенціалу на основі резервів інтенсивної спрямованості, зокрема ресурсозбереження й резервів впровадження досягнень НТП.

Принцип збереження матеріальних ресурсів дорожньо-будівельних підприємств реалізується за допомогою збільшення часу їх використання, усунення їх невірних витрат, використання вторинної сировини, зменшення притягнення додаткових обсягів ресурсів тощо.

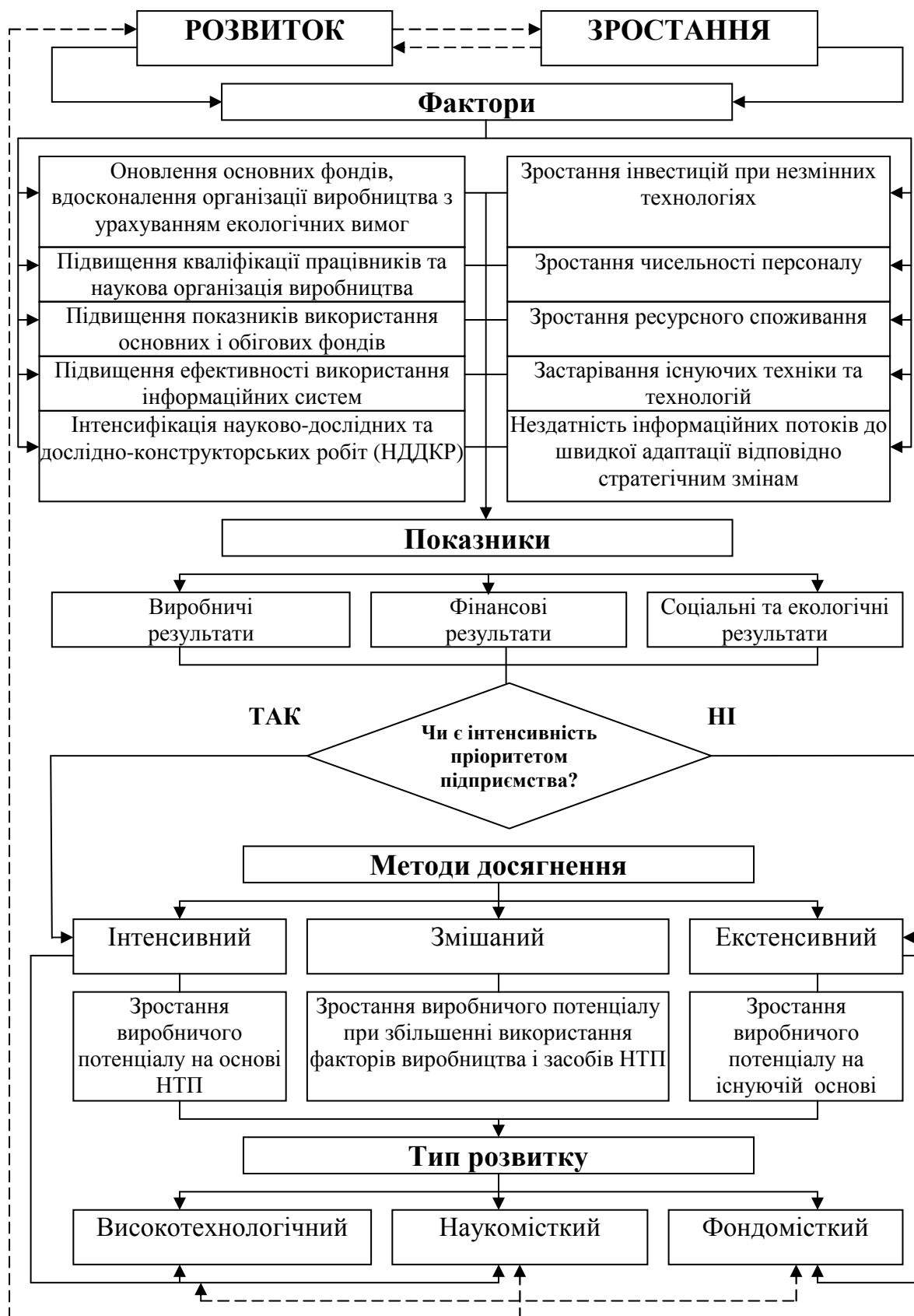


Рисунок 1. Взаємозв'язок процесів росту та розвитку підприємства

В свою чергу, використання резервів впровадження досягнень НТП на підприємствах дорожнього господарства дозволить підвищити ефективність витрат з будівництва, реконструкції, ремонту й експлуатації автомобільних доріг на основі удосконалення виробничої бази, відповідних технологічних процесів,

удосконалення методів будівництва й експлуатації дорожнього полотна, покращення транспортно-експлуатаційного стану дорожньої мережі.

Згідно з [7], принципова ієрархічна модель процесу розвитку дорожньо-будівельного підприємства буде мати три рівні деталізації, зокрема:

початковий рівень – надбудова – процес розвитку дорожнього підприємства;

перший рівень – складається з елементів розвитку структурно-функціональної підсистеми підприємства та розвитку виробничо-економічної підсистеми підприємства;

другий рівень – деталізація за рівнями ієрархічної моделі з урахуванням специфіки діяльності підприємства: організаційно-технологічний розвиток; продуктивний розвиток; розвиток персоналу, який управляє; розвиток комплексу підтримки виробництва; розвиток фінансового забезпечення функціонування підприємства тощо.

На основі наведеної деталізації ієрархічної моделі розроблено наступний алгоритм реалізації процесу стратегічного управління (рис. 2), з якого чітко видно послідовність відповідних етапів стратегічного менеджменту щодо процесу розвитку дорожнього підприємства.

Характер, зміст і спрямованість діяльності дорожнього підприємства визначаються збалансованістю інтересів безпосередніх учасників процесу стратегічного управління, що знаходить своє відображення у вигляді певної місії і цілей. При цьому, перший крок полягає у формулюванні місії, яка є засобом вираження сутності існування підприємства, його призначення та має свою оригінальність і особливе значення для працівників. Через те, що перед підприємством майже щоденно постають усе нові й нові завдання, життєвий цикл місії завжди обмежений у часі.

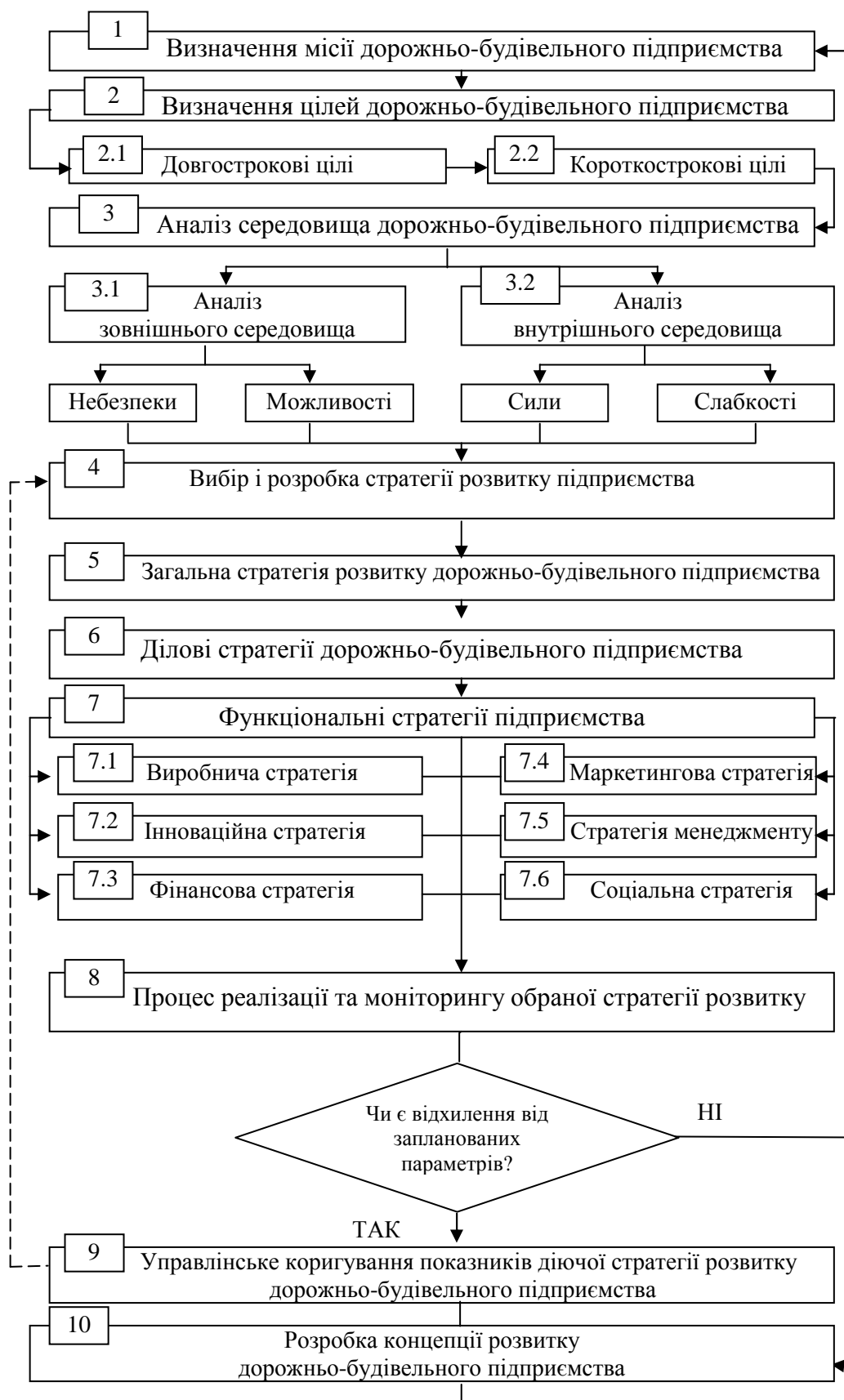


Рисунок 2. Структурна схема стратегічного управління розвитком дорожньо-будівельного підприємства

Для діяльності дорожньо-будівельного підприємства реальна цінність добре обґрунтованої та правильно сформульованої місії полягає у такому:

- зниження ризику безперспективного управління та прийняття рішень, які не мають твердого підґрунтя;
- формування стратегічного погляду вищого керівництва щодо діяльності підприємства;
- більш легку підготовку підприємства до входження у майбутнє;
- формування єдиного стратегічного духу у працівників підприємства на різних ієрархічних рівнях
- інтеграція основної політики структурних підрозділів із політикою та напрямками розвитку всього підприємства [8].

Наступним етапом стратегічного управління є визначення довгострокових цілей. Завершується ця частина схеми етапом встановлення короткострокових цілей. Формування місії і встановлення цілей підприємства приводять до того, що стає ясним, для чого воно функціонує, і чого воно прагне. Цілі підприємства повинні встановлюватися з урахуванням: обсягів і термінів робіт; наявних і очікуваних можливостей; бажаних результатів; персоналізації; гнучкості і можливості коригування; зіставленості на всіх рівнях управління; зростання компетентності працівників; прогнозу еволюції структури виробництва і споживання тощо.

Наступною ланкою процесу стратегічного управління розвитком є аналіз середовища, який забезпечує базу для вироблення стратегії та дозволяє підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей. На даному етапі задачею стратегічного управління розвитком є підтримка балансу взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем, що, виходячи з принципів системного підходу, знаходить відображення у трьох процесах:

- отримання ресурсів із зовнішнього середовища – вхід (для дорожнього підприємства – матеріальні, трудові, техніко-технологічні, фінансові ресурси та ресурси управління для будівництва, ремонту та експлуатації автомобільних доріг);
- перетворення ресурсів в продукт – перетворення (для дорожнього підприємства – реалізація технологічного процесу будівництва, ремонту та експлуатації автомобільних доріг);
- передача продукту в зовнішнє середовище – вихід (для дорожнього підприємства – збудовані, реконструйовані, відремонтовані та існуючі на належному рівні автомобільні дороги).

Аналіз зовнішнього середовища спрямований на з'ясування перспективних позитивних результатів, що можуть бути досягнуті підприємством у випадку успішного виконання стратегічних дій та прогнозування можливих ускладнень в результаті невизначеності зовнішніх факторів. Аналіз включає вивчення впливу економічної, правової, політичної, екологічної, соціальної, науково-технічної й технологічної складових суспільства на стан розвитку підприємств дорожньої галузі країни в цілому.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває конкурентний потенціал дорожньо-будівельного підприємства, що є дієвим у процесі досягнення визначених цілей, і проводиться за такими напрямками: організація управління; характеристика процесу виробництва; рівень інноваційного потенціалу; рівень кадрового потенціалу; фінанси; маркетинг; організаційна культура тощо. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще визначити основні напрями діяльності підприємства.

Після того, як було визначено небезпеки та можливості, що генеруються зовнішнім середовищем, а також проаналізовано сили і слабкості власне підприємства, настає етап аналізу і вибору стратегії розвитку, на якому ухвалюються рішення з приводу того, як, якими засобами підприємство буде намагатися досягти цілей.

Саме процес вироблення стратегії розвитку є центральною ланкою стратегічного управління. При цьому етап визначення стратегії не отожднюється складанню плану дій. Стратегія розвитку підприємства, як правило, інтегрує в собі дві компоненти: по-перше, продумані цілеспрямовані дії, а, по-друге, реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється. Добре продумана стратегія розвитку, як правило, живе кілька років і потребує лише незначних змін для пристосування до нових умов. Визначення стратегії розвитку дорожньо-будівельного підприємства – це ухвалення рішення з приводу того що, як робити і в якому напрямі йому розвиватися, яке місце займати на ринку.

Як основні чинники впливу на вибір стратегії в роботі [8] виділено такі: цілі та розмір підприємства; привабливість ринку; стратегії конкурентів; стан ринку та позицію підприємства на ньому; конкурентні переваги та потенціал підприємства; особливості продукції; стадію життєвого циклу продукції; витрати на виробництво продукції, пріоритети керівництва, фінансові ресурси тощо.

В роботі [1] зазначається, що розробка стратегії підприємства повинна, перш за все, базуватися на таких стратегічних принципах підприємництва, як:

- творчий підхід – уміння прогнозувати можливі майбутні проблеми;
- інноваційність поведінки – готовність до безперервних оновлень і вдосконалення техніки, технології та організації праці, товарної і ринкової політики;
- гнучкість і адаптованість – швидке внесення необхідних змін залежно від мінливості ринкових умов;
- врахування всіх сфер діяльності підприємства;
- усвідомлення своїх сильних підприємницьких сторін і їх розвиток;
- практичність і реалізованість стратегії;
- ефективність;
- узгодженість з ресурсними можливостями;
- врахування внутрішніх пріоритетів і посилення мотивації персоналу.

Наступним етапом процесу стратегічного управління розвитком, основна задача якого полягає у створенні необхідних передумов для успішної реалізації стратегії та здійснення контролюючої функції, є її виконання та моніторинг. При цьому особливістю етапу виконання стратегії розвитку є проведення

стратегічних змін на підприємстві, що переводять його в такий стан, в якому воно буде готовим до практичної реалізації розробленої стратегії.

Дуже часто спостерігаються випадки, коли підприємства не в змозі здійснити обрану стратегію через невірний проведений стратегічний аналіз і зроблені висновки, або непередбачені зміни в зовнішньому середовищі. Проте часто стратегія не здійснюється й тому, що управління не може належним чином залучити власний стратегічний потенціал. Отже вибір і розробка стратегії потребують певного управлінського коригування.

У роботах [1, 8] останнім етапом реалізації стратегічного управління виділено етап оцінки і контролю виконання стратегії, а також зазначено основні задачі будь-якого контролю:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану об'єкта контролю відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі розкриваються у результаті проведеної оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідно і можливо.

Отже, стратегічний контроль направлений на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення визначених цілей підприємства. При цьому коригування за наслідками стратегічного контролю може відноситися як до реалізованої стратегії, так і до цілей підприємства взагалі.

Слід зазначити, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища, швидкого зростання обсягів інформаційних потоків, а також значної активізації конкурентної боротьби процес оцінки і контролю виконання стратегії не забезпечує повного стійкого зворотного зв'язку між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед підприємством. Тому логічно замінити його на етап стратегічного моніторингу, до переваг якого слід віднести наявність визначених контрольних точок менеджменту, що допомагають більш досконало відслідковувати відповідність існуючого стану справ до зазначених цілей.

Саме з цієї структурної схеми витікає основний зміст стратегічного управління розвитком дорожньо-будівельного підприємства: стратегічні рішення поряд з внутрішніми факторами повинні враховувати розвиток ринку і вплив зовнішнього середовища. При цьому підприємство повинне моделювати власну поведінку в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також повністю охоплювати управління внутрішніми процесами, що відбуватиметься за допомогою: формулювання цілей розвитку підприємства; встановлення послідовності етапів процесу розробки й прийняття управлінських рішень (стратегічних прогнозів, програм, планів), а також вимог до них; визначення системи показників і методів оптимізації обраних стратегічних рішень.

Висновки. Таким чином, стратегічне планування розвитку підприємств дорожнього господарства в межах існуючого стратегічного управління містить низку послідовних етапів, зокрема: оцінку існуючого стану підприємства та його конкурентного середовища; методологічну та організаційно-економічну підготовку планування; розробку довгострокових, середньострокових й поточних планів, а також їх ресурсне забезпечення; аналіз реалізації та коригування розроблених планів; досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в цілому та ін.

Література.

1. Горемыкин В.А. Экономическая стратегия предприятия / В.А. Горемыкин, О.А. Богомолов. – М.: «Филинь», Рилант, 2001. – 506 с.
2. Гапоненко А.Л., Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
3. Новик И. Стратегическое управление развитием предприятия. Развитие и системы // Сб. трудов ВНИИСИ "Системные аспекты концепции развития". — М.: ВНИИСИ, 1985. — С.14—22
4. Путятин Ю.А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Путятин Ю.А., Пушкарь А.И., Тридед А.Н. – Х.: Основа, 1999. – 488 с.
5. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Рассел Акофф; пер. с англ. / под ред. В.И Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
6. Карлофф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы / Карлофф Б.; пер. с англ. / под ред. В.А. Приписнова. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
7. Бурмака М.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): [монографія] / М.М. Бурмака, Т.М. Бурмака. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 204 с.
8. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: УВПК Ексоб, 2001. – 560 с.

References.

1. Goremykin V.A. and Bogomolov O.A. (2001), *Ekonomicheskaya strategiya predpriyatiya* [The economic strategy of the enterprise], «Filin'» Rilant, Moscow, Russia.
2. Gaponenko A.L. and Pankruhin A.P. (2004), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management], Omega-L, Moscow, Russia.
3. Novik I. (1985), "Strategic management of enterprise development. Development and systems", *Sistemnye aspekty koncepcii razvitija*, pp.14-22.

4. Putjatin Ju.A., Pushkar' A.I., Trided A.N. (1999), *Finansovyye mekhanizmy strategicheskogo upravleniya razvitiyem predpriyatiya* [Financial mechanisms of strategic management of enterprise development], Osnova, Kharkov, Ukraine.
5. Akoff R. (1985), *Planirovanie budushhego korporacii* [Planning for the future of the corporation], Progress, Moscow, Russia.
6. Karloff B. (1991), *Delovaja strategija: koncepcija, sodержanie, simvoly* [Business strategy: Concept, content, symbols], Ekonomika, Moscow, Russia.
7. Burmaka M.M. and Burmaka T.M. (2011), *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva (na prykladi pidpriemstv budivel'noi haluzi)* [Management of enterprise development (on the example of enterprises of the construction industry)], KhNADU, Kharkiv, Ukraine.
8. Niemtsov V.D. and Dovhan' V.D. (2001), *Stratehichnyj menedzhmen* [Strategic management], UVPK Eksob, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.04.2018 р.