



Корнило І. М.

Корнило І. М., к.е.н., доцент,  
доцент кафедри організації будівництва та охорони праці,  
Одеська державна академія будівництва та архітектури,  
65029 м. Одеса, вул. Дидрихсона, 4,  
☎ +38 048 686 54 09, ✉ irina\_kornilyo@ukr.net

**I. Kornilyo**, PhD, Economics, Associate Professor  
at the Department of organization of construction and safety,  
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture,  
4, Didrihsona st., Odessa, 65029, Ukraine,  
☎ +38 048 686 54 09, ✉ irina\_kornilyo@ukr.net

## РОЛЬ СТРАТЕГІЇ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В РОЗРОБЦІ СИСТЕМИ ТАКТИЧНИХ ПЛАНІВ

### ROLE OF STRATEGY OF BUILDING ENTERPRISE IN THE DEVELOPMENT OF THE TACTICAL PLAN SYSTEM

### РОЛЬ СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ ТАКТИЧЕСКИХ ПЛАНОВ

**Анотація.** У статті досліджуються особливості стратегії будівельного підприємства. Представлена розробка тактичних планів, які регулюють господарський механізм управління. Це означає уточнення, корекцію, доповнення, одним словом, конкретизацію стратегії.

**Ключові слова:** стратегія будівельного підприємства; тактичні плани; господарський механізм управління; прогнозоване управління; виробничий потенціал.  
**Аннотация.** В статье исследуются особенности стратегии строительного предприятия. Представленная разработка тактических планов, регулирующих хозяйственный механизм управления. Это означает уточнение, коррекцию, дополнения, одним словом, конкретизацию стратегии.

**Ключевые слова:** стратегия строительного предприятия; тактические планы; хозяйственный механизм управления; прогнозируемое управление; производственный потенциал.

**Annotation.** The article explores the peculiarities of the strategy of a construction enterprise. The development of tactical plans that regulate the economic management mechanism is presented. This means refinement, correction, additions, in a word, the specification of the strategy.

**Keywords:** construction company strategy; tactical plans; economic mechanism of management; forecast management; production potential.

#### Постановка проблеми

Багаторічний досвід закордонних та українських будівельних підприємств довів, що недооцінка планування в умовах ринку, зведення його до мінімуму частіше за все приводить до значних економічних втрат. Ринок не пригнічує, не заперечує планування взагалі, а тільки зміщує цей процес у первинну виробничу ланку, як важливий елемент господарського механізму управління. Стратегія – це засіб для створення додаткової вартості.

#### Аналіз досліджень і публікацій

Еволюція теорії та методів управління в умовах зростаючої мінливості характеру середовища діяльності підприємства призвела до формування стратегічного підходу до управління, зокрема планування.

Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство має спільний (об'єднуючий всі його підрозділи) напрямок розвитку. За своїм змістом, стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом тактичного планування.

Тактичне планування – процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт по визначенню довгострокових (на певний період) цілей та напрямків діяльності підприємства.

Розробка стратегії представляє собою складний, ітеративний процес розгляду певної кількості альтернатив розвитку будівельного підприємства, постійної переоцінки і періодичної перевірки здійснюваної стратегії в залежності від стану середовища діяльності.

Першим, найбільш суттєвим визначальним рішенням при тактичному плануванні є вибір цілей. Система стратегічних цілей підприємства може бути:

- багаторівневою (головна, субпідрядні цілі декількох рівнів);
- неоднорідною за періодом часу (довгострокові, середньо – та короткострокові цілі);
- різноманітною за змістом або предметом відображення (виробництво, комерційна та соціальна діяльність, інноваційні та інвестиційні процеси тощо);

- нерівнозначною за об'єктом характеристики (підприємство в цілому або його підрозділи, групи підрозділів).

Основну загальну ціль підприємства (чітко визначену причину існування, основне призначення, напрямок суспільно підприємницької діяльності) прийнято називати його місією.

Вибір місії підприємства здійснюється з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища. В процесі вибору підприємство має вирішити, хто є чи буде його клієнтами та які потреби цих клієнтів воно зможе задовольнити. Це дуже важлива передумова високої прибутковості підприємства в майбутньому.

На основі загальної місії підприємства формулюються його стратегічні цілі. Реальність та ефективність стратегії підприємства буде забезпечена, якщо стратегічні цілі будуть: конкретними та вимірюваними; чітко зорієнтованими у часі (коли і яка ціль повинна бути досягнута); досяжними, збалансованими, ресурсозабезпеченими; односпрямованими та взаємно підтримуваними.

При розробці стратегії слід встановлювати цілі для кожного напрямку діяльності, який, на думку підприємства, є важливим та виконання якого необхідно спостерігати та контролювати. Але загалом в системі стратегічних цілей мають бути присутні показники (абсолютні або відносні), Що характеризують:

- ринок товарів та послуг, позицію на ньому підприємства;
- прибутковість діяльності;
- виробництво продукції;
- виробничий потенціал;
- наукові дослідження та впровадження нововведень;
- фінанси підприємства;
- ефективність виробництва;
- організаційну структуру, її зміст;
- кадри підприємства;
- соціальну відповідальність [1, с. 9].

Після визначення місії починається діагностичний етап тактичного планування. Першим та найбільш важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища діяльності підприємства. Аналіз зовнішнього середовища являє собою безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх по відношенню до підприємства чинників для того, щоб своєчасно

та якомога повніше визначити можливості та загрози для підприємства, тобто позитивну та негативну дію зовнішніх чинників – політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо. При розробці та здійсненні стратегії велике для підприємства значення має аналіз ринкових чинників, які із врахуванням їх високого ступеню мінливості, можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства. Тут мовиться про мікроекономічний аналіз попиту, пропонування та рівня конкуренції (табл. 1) за певної системою показників.

**Методи вибору стратегії** Теорія та практика стратегічного управління накопичила значний досвід оцінки та обґрунтування вибору генеральної та альтернативної стратегії. Їх декомпонування та розробки субстратегій.

Методи вибору генеральної стратегії можна розділити на дві групи: перша – в умовах монопрофільної діяльності або при вузькій гаммі продуктів та послуг, що пропонуються підприємством (методи однопродуктового аналізу); друга – при диверсифікованому виробництві (методи "портфельного" аналізу).

Серед методів однопродуктового аналізу найбільш науково обґрунтованим є метод PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). В основі методу PIMS лежить моделювання впливу стратегічних чинників на показники ефективності будівельного підприємства (зокрема рентабельність капіталовкладень, валовий прибуток). Моделі методу PIMS уможливають практично важливі відповіді на ряд питань:

- які фактори є стратегічними та обумовлюють різницю в показниках ефективності для будівельної галузі;
- який рівень ефективності вважається нормальним за даних ринкових умов для стратегії у будівельній галузі;
- як зміняться показники ефективності у будівельній галузі при тому чи іншому рівні конкуренції, якщо матиме місце модифікація стратегії (її часткова або повна заміна);
- які потрібні зміни в стратегії, що дозволять за існуючих ринкових умов поліпшити показники ефективності у будівельній галузі.

Якщо метод PIMS та його моделі враховують дію як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, то метод кривих освоєння, який будується на залежності розмірів витрат на виробництво від його обсягу, відображає вплив лише внутрішніх чинників. В основі методу лежить відома закономірність: зростання масштабу виробництва спричинює економію певних витрат, розмір яких не залежить або мало залежить від зміни кількості одиниць вироблю-

ваної продукції. До того ж при освоєнні виробництва має місце повторення операцій, формування навичок або динамічного стереотипу, що також призводить до зменшення трудовитрат [2, с.15].

При розробці стратегії нового виробництва кількісне визначення параметрів кривих освоєння дозволяє будівельному підприємству досить точно встановити:

- кількісні зміни витрат на виробництво при подальшому нарощуванні об'ємів продукції та суму очікуваного прибутку;
- суму додаткових витрат на освоєння;
- об'єм продукції, при досягненні якого дане виробництво почне приносити прибуток;
- період часу, необхідний для досягнення беззбитковості нового товару (із врахуванням його ринкової ціни).

Логічно зв'язаний з методом кривих освоєння ще один метод розробки стратегії підприємства – метод циклу життя виробу (товару). За період свого існування виріб проходить, як правило, чотири стадії: впровадження (освоєння), зростання, зрілість, спад.

Перед прийняттям стратегічного рішення щодо конкретного виробу проводиться ідентифікація стадії миттєвого циклу. В процесі ідентифікації одну стадію різнять від іншої за допомогою таких показників, як відсоток зростання обсягів продажу (виробництва), кількість конкурентів, темпи технологічних змін, частота модифікації виробу тощо.

Для кожної стадії визначаються пріоритетні стратегічні напрямки та дії. Зокрема, на стадії зростання напрямком слугує маркетингова діяльність (наступальні реклама та активне товаропросування; покращення розподілу будівельної продукції, адекватні реакції попиту ціноутворення тощо). При вступі в стадію зрілості на перший план висуваються показники ефективності будівельного виробництва та комерційна діяльність (оптимальне використання виробничого потенціалу, стандартизація комерційних процедур, поступове зменшення витрат на дослідницькі роботи по даному виробу).

З метою найбільш повного врахування зовнішніх факторів будується матриця, одним з утворюючих показників якої є характеристика конкурента позиції даного виробу.

Метод розробки стратегії підприємства на основі циклічних характеристик життя будівельної продукції дає змогу по-перше, з накопиченням певного досвіду розробити стандартизовані рекомендації щодо стратегічних пріоритетів та дій для кожного циклу; по-друге, створює сприятливі умови для формування поточних планів діяльності будівельного підприємства.

Таблиця 1.

Основні тактичні напрямки розвитку будівельного підприємства за методом

Конкурентна позиція	Привабливість сектору		
	Сильна	Середня	Слабка
Сильна	Будь-що підтримувати позицію лідера	Підтримувати позицію лідера, створювати умови для розвитку	Збільшувати прибутковість
Середня	Збільшувати зусилля. Загроза бути витісненим	Збільшувати прибутковість (обачливо)	Поетапний вихід
Слабка	Подвоїти ставку або відмовитись	Залишати ринок поетапно та прогресуючи	Деінвестування

### Висновки

Для кожного керівника будівельного підприємства необхідні навички тактичного планування, так як на цьому рівні здійснюється як багато помилок, так і досягається успіх. До того ж, тактичні плани є основою для оперативних планів і визначають щоденну діяльність на будівельному підприємстві та дії персоналу.

### Література:

1. Гуменюк Н.Д. Економічні методи керування і прищорення розвитку виробництва / Н.Д. Гуменюк.- Київ: Техніка, 1999, – 192 с.
2. Кондратьєв О. Фактори забезпечення фінансової стійкості підприємства / О. Кондратьєв // Фінанси України. – 2001. – № 9 – 73 с.