

УДК 338.984:658.5:69.003

## ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

**Вікторія Василівна ГОНЧАР**

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства ДВНЗ «Приазовського державного технічного університету»

E-mail: golovko\_yuliya@mail.ru

*Анотація. У статті детально розглянуті, проаналізовані методи та моделі стратегічного планування діяльності будівельного підприємства на стадіях життєвого циклу. Визначена залежність цілей та стратегій підприємства від стадії життєвого циклу.*

*Аннотация. В статье подробно рассмотрены, проанализированы методы и модели стратегического планирования деятельности строительного предприятия на стадиях жизненного цикла. Выявлена зависимость целей и стратегий предприятия от стадии жизненного цикла.*

**Ключові слова:** стратегія, стадія, життєвий цикл, будівельне підприємство.

**Ключевые слова:** стратегия, стадия, жизненный цикл, строительное предприятие.

**Постановка проблеми.** Ринкова економіка формує особливий господарський механізм, структури управління, методи оперативного й стратегічного планування, зокрема і на рівні підприємств. Тільки творчий аналітичний підхід, що ставить своїм завданням узгодження системи стратегічного планування зі змінами зовнішнього середовища й активний вплив на формування зовнішніх умов, здатні забезпечити ефективне функціонування на стадіях життєвого циклу і розвиток підприємств. Головними завданнями стратегічного планування є: вибір основних напрямів розвитку виробництва, розробка стратегії поведінки на ринку, розробка товарної стратегії підприємств, орієнтація на інновації. Для збереження стійкого положення на ринку будівельне підприємство повинне вкладати значні кошти в прогнозування кон'юнктури ринку, впровадження науково-технічних досягнень, удосконалювати організацію виробництва й методи управління. Тільки така політика забезпечить надійну фінансову базу підприємства, дозволить мобілізувати засоби, необхідні для того, щоб нейтралізувати можливі ризики, пов'язані з організаційними, економічними та політичними коливаннями в суспільстві й на ринку, забезпечити конкурентоздатність підприємства. Планування є однією з основних функцій управління й у жодному разі не може бути поза ува-

гою ні практиків, ні науковців. З різних аспектів планування (оперативного, поточного, перспективного) більшість фахівців максимум уваги зараз приділяють перспективному, заснованому на моделях стратегії розвитку підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** За останні роки вчені, що займаються проблемами стратегічного управління й розробкою стратегії поведінки підприємства в зовнішньому середовищі, створили цілісну систему основних знань про стратегічний менеджмент і планування. Серед них найбільш суттєві дослідження у сфері стратегічного планування виконані в роботах українських учених І. Лукінова, В. Пономаренка, В. Бабича, В. Герасимчука, О. Пушкаря, Д. Божка, Д. Богині, А. Яковлева, О. Тридіда та ін. Вони розглядали розвиток стратегічного планування з урахуванням особливостей української економіки. Із закордонних фахівців у теорію й методологію стратегічного планування вагомий внесок внесли І. Ансофф, Дж. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, У. Кінг та ін. Незважаючи на досягнення закордонних і вітчизняних учених, багато теоретичних та практичних питань у цій галузі знань ще не вирішені.

**Метою статті** є поглиблення існуючих теоретичних положень щодо інструментарію стратегічного планування діяльності підприємства на стадіях життєвого циклу.

Основними завданнями дослідження є: дослідити сутність стратегічного планування, проаналізувати існуючі методи та моделі планування, виявити залежність цілей і стратегій підприємства в залежності від стадії життєвого циклу.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Стратегічне планування означає перетворення бази даних, отриманих у результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також місії і цілей на стратегічний план будівельного підприємства [1, с. 27].

Цілі підприємства залежать від стадії його життєвого циклу, тому стратегії і, зокрема, маркетингові стратегії слід обирати залежно від місцезнаходження підприємства на кривій ЖЦП. Є і протилежна залежність: за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюють управління життєвим циклом підприємства [1, с. 127].

На рис. 1 представлені можливі цілі та стратегії будівельного підприємства залежно від стадії життєвого циклу. Стратегій у підприємства може бути безліч, але усі вони базуються на основних можливих шляхах розвитку.

У [2] пропонуються можливі загальні стратегії та відповідний їм набір стратегій залежно від стадії життєвого циклу підприємства та стадії

життєвого циклу його товару. Для однопродуктного підприємства слід обирати єдину загальну стратегію, яка буде визначати напрям кривої його життєвого циклу розвитку. Для підприємств, діяльність яких диверсифікована, обирають ряд загальних стратегій, а вектор загальнокорпоративної стратегії буде приймати положення переважної сукупності певних напрямів загальних стратегій окремих товарів (напрямів діяльності, стратегічних зон господарювання). Залежно від того, яку стратегію застосовує підприємство, воно обирає відповідні засоби маркетингу.

Інструментом стратегічного планування на підприємстві є модель [3, с. 70].

У вітчизняній економічній літературі під моделлю прийнято розуміти певне формалізоване в термінах економіко-математичних методів відображення економічних процесів і явищ. У ринковій же економіці великого поширення набуло поняття моделі як інструменту вироблення стратегій, не обов'язково формалізованої у вигляді математичних відносин, однак такої, що відображає динамічність процесів у зовнішньому і внутрішньому середовищі. В цьому аспекті методи і моделі являють собою в певній мірі синоніми [3, с. 70, 4, с. 145].



Рис. 1. Залежність цілей та стратегій будівельного підприємства від стадії його життєвого циклу

Перейдемо до детального розгляду деяких моделей стратегічного планування та розглянемо перший з методів – метод розриву.

Суть методу полягає в тому, що спочатку ранжують по строках стратегічні цілі підприємства, по цих же строках проставляють реальні можливості підприємства. Потім, визначають розриви

між цілями і можливостями підприємства по кожному строку (періоду) та розробляють певні заходи (програми і тактичні дії) щодо заповнення розривів на кожен дату [5, с. 56].

Модель розривів можна зобразити таким чином (рис. 2.).

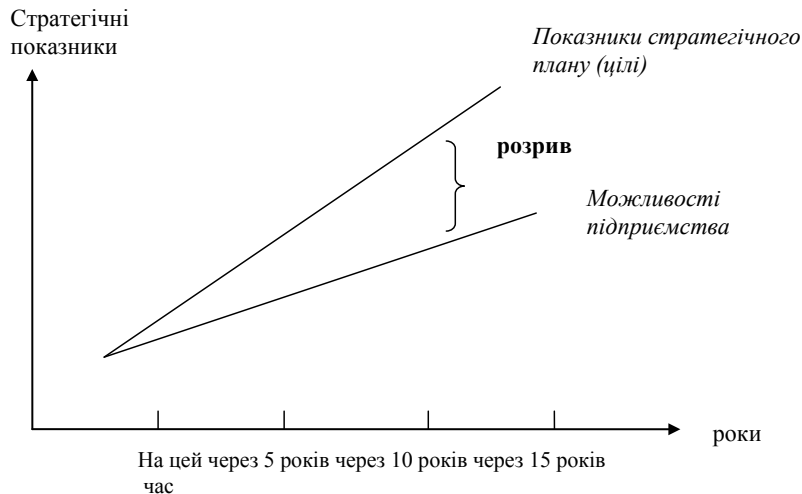


Рис. 2. Графічна модель методу розриву

Метод розриву широко застосовують у зарубіжній практиці. Там його розуміють як організаційне подолання розриву між бажаною і прогнозованою дійсністю. Його з успіхом можна застосовувати і на вітчизняних підприємствах.

Наступною моделлю стратегічного планування є крива досвіду (аналіз динаміки витрат). Криву досвіду (рис. 3) запропонував у 1926 році американський військовослужбовець. Досліджуючи динаміку витрат і обсягів виробництва, він помітив таку кореляційну залежність: витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється [6, с. 95].

Крива досвіду демонструє залежність між обсягами виробництва і витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється [6, с. 95].

Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлює дія таких чинників:

- 1) проявляється ефект економії на масштабах;
- 2) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва);
- 3) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

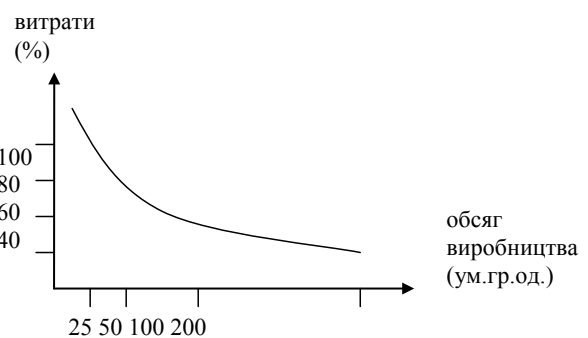


Рис. 3. Крива досвіду

Відповідно до кривої досвіду, основним завданням стратегії будівельного підприємства має стати постійне розширення власної долі ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і, згідно з тією ж кривою, зниження собівартості продукції, а отже зростання прибутків. З другого боку, зниження собівартості дає можливість знижувати реалізаційну ціну і, отримавши таким чином цінову перевагу, далі розширяти долю ринку.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні слід враховувати лише одну із внутрішніх можливостей. При цьому не беруть до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає,

що криву досвіду при стратегічному плануванні успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

Звернімо увагу на модель життєвого циклу товару на ринку (аналіз динаміки ринку) [7, с. 112].

Ця модель (рис. 4) теж враховує лише один чинник діяльності підприємства – уже зовнішній – динаміку ринку. В основу аналізу ринку покладено відому модель життєвого циклу товару (ЖЦТ), яка є аналогією життєвого циклу біологічної істоти. Тобто життєвий цикл товару на ринку має поділ на кілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших маркетингових показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії.

Отже, мета моделі життєвого циклу товару на ринку – визначити стратегію для кожної фази існування товару на ньому.

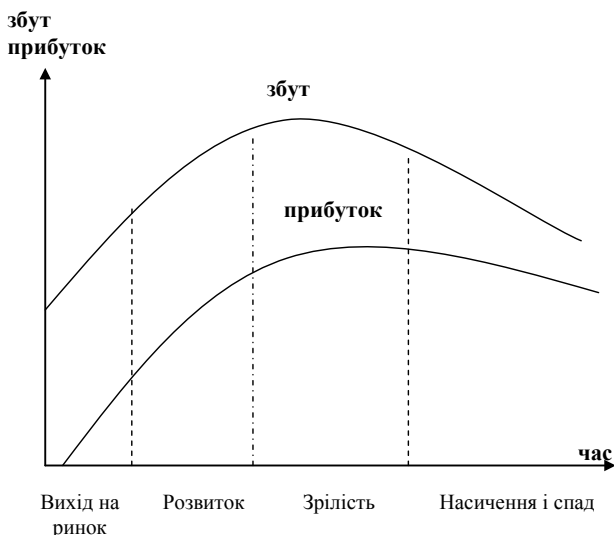


Рис. 4. Модель життєвого циклу товару на ринку

Залежно від типу товару можливі найрізноманітніші конфігурації їх життєвих циклів на ринку.

Концепція ЖЦТ переконує, що для успішної і стабільної діяльності підприємству слід мати кілька товарів, які б перебували у різних фазах життєвого циклу. І, прогнозуючи фази, підбирати відповідні стратегії.

Моделі кривої досвіду і ЖЦТ є найпростішими методами стратегічного прогнозування, оскільки дозволяють будувати стратегію на врахуванні дії лише одного із чинників діяльності будівельного підприємства.

Четвертою є модель „продукт-ринок». Запропонував означену модель А. Стейнер у 1975 році. Це по суті матриця, яка допомагає визначити ступінь ризику чи відповідно ймовірність успіху за певних поєднань дії уже двох факторів – ринку і продукту. Причому враховують стан ринків і товарів, які при цьому ділять на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові [8, с. 219].

Модель використовують при виборі певного виду бізнесу залежно від рівня ризику, який може собі дозволити будівельне підприємство. Може також застосовуватись при формуванні портфеля бізнесів, особливо при розподілі інвестицій між стратегічними галузями бізнесу.

Дуже цікавою є модель АДЛ/ЛС. Модель АДЛ/ЛС була розроблена відомою в галузі управління консалтинговою компанією Артур Д. Літл. Основне теоретичне положення моделі полягає в тому, що окремо взятий вид бізнесу будь-якого підприємства може перебувати на одній зі стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати у відповідності саме з цією стадією [9, с. 38].

Оскільки аналіз за допомогою цієї матриці проводять за двома показниками: стадія життєвого циклу продукту і відносне становище на ринку, то, крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі, може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу щодо інших. Вид бізнесу може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну сприятливу, міцну або слабку.

Кожен вид бізнесу аналізують окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі та його конкурентне становище всередині неї.

Поєднання двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу виробництва і п'яти конкурентних позицій – становлять так звану матрицю АДЛ/ЛС, яка складається з 20 осередків [9, с. 64].

Положення конкретного виду бізнесу вказують на матриці поряд з іншими видами бізнесу підприємства. Залежно від положення виду бізнесу на матриці пропонують ретельно продуманий набір стратегічних рішень.

Процес стратегічного планування виконують у три етапи. На першому етапі, який називається «простий вибір», стратегію для виду бізнесу визначають виключно відповідно до його позиції на матриці АДЛ/ЛС. Етап «простого вибору» охоплює кілька осередків. На другому етапі в межах кожного «простого вибору» сама точкова позиція виду бізнесу підказує характер «специфічного вибору». Однак «специфічний вибір»

також є скоріше загальним стратегічним керівництвом. На третьому етапі пропозиція, яка вже сама по собі стала унікальним внеском АДЛ/ЛС

у розвиток методики стратегічного планування, здійснюється вибір уточненої стратегії. АДЛ/ЛС пропонує 24 таких стратегії.

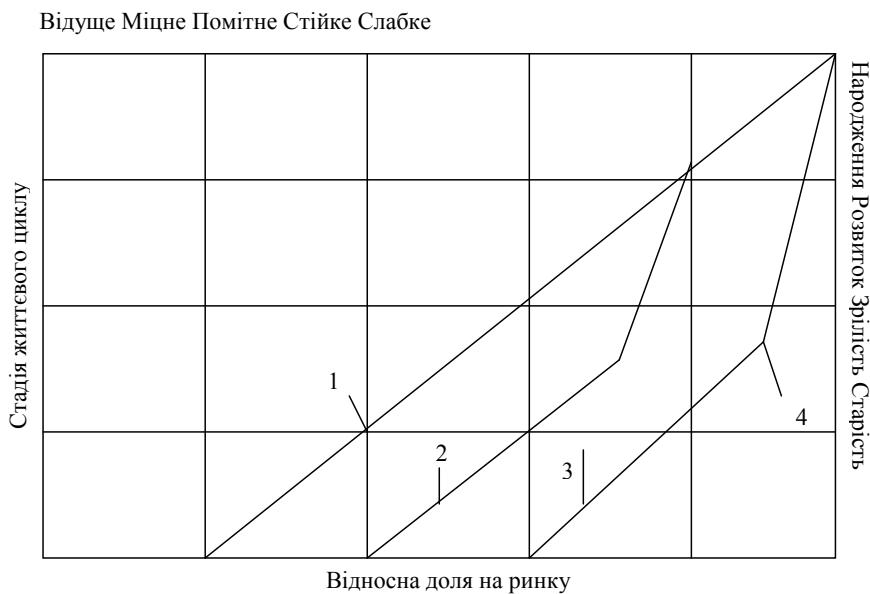


Рис. 5. Матриця АДЛ/ЛС : 1 – природний розвиток; 2 – виборчий розвиток; 3 – життєздатний розвиток; 4 – вихід

Підхід АДЛ ЛС припускає, що більшість галузей потрапляє під схему життєвого циклу в установленому порядку, хоча форма циклу може різнитися від галузі до галузі. Згідно з концепцією АДЛ/ЛС, зрілі галузі включають у себе невелику кількість сконцентрованих конкурентів, тоді як галузі на стадії зародження фрагментарні і мають велику кількість конкурентів. Якщо виконати всі необхідні аналітичні стадії, то вигода, яку отримує аналітик, очевидна [9, с. 82]:

1. Гарне визначення функції, ринку, положення та вкладу кожного виду бізнесу в корпоративний бізнес-портфель.

2. Повна картина бізнес-портфеля, в якій не випущено з виду жодну з конкретних стратегій, вироблених для кожного виду бізнесу.

Оскільки модель АДЛ/ЛС використовує підхід, заснований на концепції життєвого циклу галузі від початку і до кінця, то її можна універсально застосовувати до різних типів бізнесу. Однак якщо за результатами аналізу вид бізнесу поміщають на певну стадію життєвого циклу, то рекомендації будуть придатні саме для цієї конкретної стадії.

Однак при тому, що переваги наочності і повноти опису положення підприємства в конкретній СЗГ, а також перспектив розвитку СЗГ,

у порівнянні з попередніми моделями очевидні, матриця АДЛ/ЛС впирається в ту ж проблему – межі застосування. Вдосконалення йде по лінії наочності сприйняття, доповнення набору рекомендованих стратегій (розширення можливості стратегічного вибору), але оцінка ринкових позицій тут також впирається в рівень невизначеності, а також у людський фактор, яких при такому підході не уникнути.

Як показники відносної позиції можуть бути застосовані ті ж рентабельність або частка на ринку. Інформація про стадії життєвого циклу впливає з безпосередньої специфіки розвитку галузі [10, с.114].

**Висновки.** Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень керівництва підприємства, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству підтвердити свою місію й досягти своїх цілей на кожній стадії життєвого циклу. З огляду на багатоплановий характер діяльності кожне підприємство має формувати власну стратегію або набір стратегій. Стратегічне планування товарних асортиментів повинно бути в центрі уваги керівництва сучасним підприємством. При цьому необхідно використати такі новітні підходи й технології як орієнтація на бізнес-процеси,

логістичний підхід до управління матеріальними потоками, розвиток інформаційного забезпечення прийняття рішень. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає підвищити надійність управлінських рішень у системі стратегічного менеджменту. Його головна характеристика – обґрунтування нововведень і змін у діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз, що створює основу стратегічного планування, доцільніше починати з вивчення можливостей внутрішнього середовища підприємства, а потім – його оточення. У цьому випадку різко скорочується обсяг інформації, необхідної для прийняття рішень. У сучасних умовах господарювання стратегію варто розглядати не як далеку мету або конкретний напрям дії, а як сферу пріоритетного розвитку підприємства шляхом оптимізації ресурсів впливу, як метод

активізації дій. Надійність стратегічного планування діяльності підприємства залежить від своєчасного впровадження безперервної інформаційної підтримки життєвого циклу виробів. Для узгодження всієї сукупності заходів, пов'язаних з виготовленням продукції на підприємстві, необхідно забезпечувати інтеграцію даних за елементами життєвого циклу виробу, за структурними підрозділами з урахуванням їх ієрархії, починаючи від групи підприємств, що становлять корпорацію, до окремо взятих центрів відповідальності за видами продукції, що випускається, зокрема за кожною серією або за індивідуалізованими бізнес-процесами, за видами витрат ресурсів (фінансових, матеріальних тощо) на той чи інший вид діяльності або ж на виготовлення виробу, виконання замовлення.

#### *Список використаних джерел*

1. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: Учебник / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. — М.: Омега, 2004 — 466 с.
2. Корягіна С. В. Маркетингові стратегії у життєдіяльності підприємства / С. В. Корягіна // Торгівля, комерція, підприємництво: Зб.наук. пр. Львівської комерційної академії.-Львів: ЛКА, 2003. — С. 185–190.
3. Петришин Н. Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності підприємств / Н. Я. Петришин // Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. 2008. — № 624. — Львів: Видавництво НУ „ЛП”. — С. 70–76.
4. Пасічник В. Г. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / В. Г. Пасічник, О. В. Акіліна. — К.: Центр навчальної літератури, 2005 — 255 с.
5. Семенов А. Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах: [монографія] / А. Г. Семенов. — Запоріжжя: Гуманітарний університет “ЗІДМУ”, 2006. — 376 с. — 300 пр. — ISBN 966-8227-58-1.
6. Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства: навч. посіб. / Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т державного та муніципального управління». — Запоріжжя, 2005.
7. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В. В. Пастухова. — К.: Київ. Національний торгово-економічний ун-т., 2002. — 302 с.
8. Андреюк Н. В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / Н. В. Андреюк, І. В. Минчинська; Національна академія державної податкової служби України. — Ірпінь, 2005. — 348 с.
9. Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии: учеб. пособ. / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. — М.: ПРИОР, 2001. — 272 с.
10. Алимов О. М. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства / О. М. Алимов, І. А. Ігнатієва // Актуальні проблеми економіки, № 7(49). — 2005. — С. 109–115.