

УДК 65.016.2

Щербина О. С.

olegito4ka@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8180-4665

к.т.н., аспірант,

Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса

ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ БУДІВЕЛЬНО-ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Необхідність вдосконалення існуючої стратегії розвитку підприємства зумовлюється постійними змінами в навколишньому середовищі, як з точки зору трансформації діяльності конкуруючих організацій, так і реформуванні економіки країни в цілому. Особливо важлива проблема стратегічного планування діяльності будівельно-виробничих підприємств в теперішніх умовах війни. Створення ефективної стратегії розвитку дозволить підвищити власну конкурентоспроможність організації, зберегти існуючі та завоювати принципово нові позиції на ринку, збільшити загальні економічні показники, забезпечити ефективне функціонування підприємства з погляду на довгострокову перспективу тощо. Стратегія кожного підприємства унікальна, а загальноприйняті методики підлягають індивідуальному опрацюванню, що орієнтується на особливості роботи бізнесу будівельної направленості та, як наслідок, спрямоване на ефективне впровадження потрібних змін. Тому на сьогоднішній день особливу увагу слід приділити розробці та вдосконаленню методологічних та методичних основ розвитку стратегічного планування. В статті розглядаються особливості теоретичних основ формування стратегій будівельно-виробничого підприємства. Автором розглянуто процес розробки стратегічного планування. Досліджено значення ключових елементів стратегічного управління в формуванні та реалізації загальної стратегії. Розроблені основні етапи стратегії розвитку на підприємствах будівельної направленості. Обґрунтована важливість правильного функціонування внутрішніх бізнес-процесів та вдосконалення комунікації між окремими відділами компанії для створення та реалізації ефективної стратегії розвитку будівельно-виробничого підприємства. Вибір правильної стратегії має враховувати перспективи розвитку усіх напрямків будівельної галузі, бути гнучким до змін в діяльності конкуруючих організацій, дотримуватись головних принципів компанії, правильного розподілу внутрішніх та зовнішніх ресурсів, пристосовуватися до навколишніх умов існування з точки зору збереження та покращення головних показників діяльності підприємства.

Ключові слова: підприємство, стратегія, економіка, планування, конкуренція.

Shcherbyna Oleh

olegito4ka@ukr.net, ORCID ID: 0000-0001-8180-4665

Ph.D, Postgraduate,

Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture, Odesa

BASICS OF FORMING STRATEGIES OF A CONSTRUCTION AND PRODUCTION ENTERPRISE

Abstract. The need to improve the existing enterprise development strategy is due to constant changes in the environment, both in terms of transforming the activities of competing organisations and reforming the country's economy as a whole. The problem of strategic planning of construction and manufacturing enterprises in the current war conditions is especially important. Creating an effective development strategy will help to increase the organisation's own competitiveness, maintain existing and gain fundamentally new market positions, increase overall economic performance, ensure the effective functioning of the enterprise in the long term, etc. The strategy of each company is unique, and generally accepted methods are subject to individual development, which focuses on

the specifics of the construction business and, as a result, the effective implementation of the necessary changes. Therefore, today, special attention should be paid to the development and improvement of methodological and methodological foundations for the development of strategic planning. The article considers peculiarities of theoretical foundations of formation of strategies of a construction and production enterprise. The author considers the process of development of strategic planning. It studies importance of key elements of strategic management in formation and realisation of the general strategy. The main stages of the development strategy at construction enterprises are elaborated. The importance of proper functioning of internal business processes and improvement of communication between individual departments of a company for creation and implementation of an effective development strategy of a construction and production enterprise is substantiated. The choice of the right strategy should take into account the prospects for the development of all areas of the construction industry, be flexible to changes in the activities of competing organisations, adhere to the main principles of the company, the correct distribution of internal and external resources, and adapt to the environment in terms of maintaining and improving the key performance indicators of the enterprise.

Key words: enterprise, strategy, economy, planning, competition.

JEL Classification: M21

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-39-32>

Постановка проблеми. Економічне становище України в стані війни зумовлює необхідність вдосконалення стратегічного планування на підприємствах різного рівня та направленості. Докорінне реформування української економіки, її подальший рух в сторону невизначеності та порівняно високої динамічності, створюють для сучасних підприємств все більш жорсткі умови функціонування, особливо з погляду на точну та своєчасну управлінську стратегію. В таких умовах розвиток існуючих підприємств без наявності чітко визначеної стратегії практично неможливий. Перш за все правильно обрана стратегія дозволяє пристосовуватися до навколишніх умов існування з точки зору збереження та покращення головних показників діяльності підприємства, посилення конкурентних позицій на ринку, модернізування технологічних особливостей, підвищення фінансових показників діяльності тощо. Сукупний аналіз теоретичних та методологічних основ формування стратегій разом з вихідними даними існуючої діяльності підприємства впродовж останніх років та ринкових змін даного напрямлення дозволяють виявити та підсилити “слабкі” місця сучасного бізнесу, а також позначити необхідний вектор руху для отримання успішної стратегії.

Слід відзначити той факт, що сучасна наука не має точно вираженого розуміння щодо універсального комплексу єдино правильних дій при розробці стратегії розвитку для будь-якого підприємства. По перше, побу-

дова успішної тактики та дієвого планування роботи мають враховувати унікальні особливості окремої сфери діяльності загалом та потрібної організації зокрема. По друге, внаслідок впливу на роботу підприємства внутрішніх та зовнішніх факторів, його повсякденне функціонування потребує завчасного внесення змін чи їх коригування в сторону покращення сукупних результатів роботи. Тому не зважаючи на велику кількість досліджень в даному напрямку, стратегія кожного підприємства унікальна, а загальноприйняті методики підлягають індивідуальному опрацюванню, що орієнтується на особливості роботи конкретного бізнесу та, як наслідок, ефективному впровадженню потрібних змін.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами знайшли відображення в наукових роботах закордонних та вітчизняних вчених: О. Гарафонові, О. Каленської, М. Портера, А. Чандлера, Г. Мінцберга, Дж. Куінна та інших. Даний досвід дозволяє визначити набір базових стратегій, але в той же час, практика показує, що система стратегій для кожного підприємства є індивідуальною та залежить від середовища його функціонування.

О.І. Гарафорова та О.Л. Каленська відзначають, що стратегія направлена на розвиток має бути зосереджена на розробці певних заходів по вдосконаленню та якісній зміні параметрів підприємства та розвитку його конкурентоспроможності [1, с. 36]. Тому, на їх

думку, слід розглядати стратегію розвитку як тип загальної стратегії, до якої необхідно віднести в першу чергу саме якісні перетворення діяльності підприємства.

М. Портер описує важливість впливу конкурентної політики підприємства на формування успішної стратегії. Згідно його досліджень, стратегія орієнтована на розвиток конкурентних позицій будь-якої організації має враховувати аналіз п'яти сил конкуренції [2, с. 392]:

- можливість встановлення та корегування внаслідок потреби власних умов продажів продукції чи виробничої сировини клієнтам;
- боротьба між продавцями певної сфери діяльності;
- збільшення конкуруючих організацій в даній галузі;
- спроможність встановлення особистих умов покупцями;
- поява конкуруючих товарів з аналогічними властивостями, що здатні замінити продукцію підприємства.

В багатьох публікаціях особливу роль відведено високорівневій частині стратегії, до якої слід віднести місію, довгострокове бачення діяльності, цінності організації будь-якого рівня тощо [3, с. 156]. Але не зважаючи на це виникає інша проблема, що стосується узгодженості, обґрунтування пріоритетності головних складових та єдино правильного бачення. Тим не менш на сьогоднішній день дуже важко знайти підприємство яке б не мало стратегії розвитку на різні часові інтервали своєї діяльності та не робило б спроб покращувати стратегічне управління.

Один з фундаментальних основоположників стратегічного планування А. Чандлер, розглядає стратегію як прийнятий на основі ретельного аналізу комплекс заходів, необхідних для досягнення основних цілей. Основним фактором, що впливає на успішну розробку стратегії, на його думку, є створення детального плану діяльності відповідно до базових орієнтирів організації [4, с. 18].

Г. Мінцберг розкриває декілька основних способів дій під час створення стратегій [5, с. 935]:

- підприємницький спосіб дій, що характеризується формуванням стратегічних альтернатив підсвідомо підприємцем, за рахунок високої експертності в діяльності окремого бізнесу;
- альтернативний спосіб дій, що характеризується можливістю внесення змін до існуючої стратегії під час її впровадження.

– плановий спосіб дій, що розглядається як завчасно прорахована програма власними фахівцями на основі ретельного аналізу діяльності підприємства та виявлення майбутніх необхідних змін.

Дж.Б. Куїнн відносить до першочергових елементів стратегії [6, с. 234]:

- виявлення об'єктивних цілей;
- розробку правильної політики підприємства, що встановлює потрібні масштаби діяльності;
- створення плану основних дій.

На його думку, результатом створення ефективної стратегії є раціональне використання ресурсів підприємства на основі внутрішньої компетенції, передбачення, та своєчасного внесення коректив відповідно до змін в ринковому середовищі.

Постановка завдання. Ціль даної роботи полягає у дослідженні теоретичних основ формування стратегій.

Виклад основного матеріалу досліджень. Процес правильного планування на будь-якому етапі діяльності підприємства та подальше ефективне управління його роботою в великій мірі залежить від своєчасного виявлення стратегічних та тактичних цілей, розробки внутрішньої політики, конкретизації бажаних результатів, розрахунку успішної фінансової моделі з прогнозованими техніко-економічними показниками. Одним з елементів стратегічного управління є розробка стратегічного планування та створення загальної стратегії, що в свою чергу являється інструментом досягнення запланованих цілей та має відповідати загальній концепції діяльності підприємства. Процес стратегічного управління складається з декількох взаємопов'язаних елементів, рис. 1.

Багатозадачність елементів стратегічного управління зумовлює існування великої кількості підходів для формування та реалізації загальної стратегії підприємства. Основним елементом стратегічного управління є місія, що має містити в собі причину його створення, описувати першочергові принципи діяльності, сутність намірів та головні характеристики. Постановка майбутніх цілей не має повністю залежати від існуючого стану підприємства, методів та принципів його роботи. Основою їх правильного встановлення є орієнтованість у майбутнє з правильним розподілом зусиль в результаті адекватного аналізу зовнішнього середо-



Рис. 1. Елементи стратегічного управління

Джерело: сформовано автором

вища, виявлення сильних та слабких сторін, аналізу стратегічних альтернатив.

Вибір правильної стратегії має враховувати перспективи розвитку усіх напрямлень будівельної галузі, встановлення головних принципів та правильного розподілу внутрішніх та зовнішніх ресурсів. Для цього проводиться імітація подальшої діяльності будівельно-виробничого підприємства в навколишньому середовищі з урахуванням можливостей його розвитку та росту згідно обраної єдиної правильної стратегії. В результаті реалізації відповідного стратегічного плану проводиться аналіз досягнення заданих цілей функціонування та обраної стратегії загалом.

Слід зазначити, що створення результативної стратегії розвитку будівельно-виробничого підприємства можливе лише за умови послідовного виконання основних етапів, рис. 2.

Успішна реалізація стратегії у великій мірі залежить від правильного функціонування внутрішніх бізнес-процесів та вдосконалення внутрішньої комунікації між окремими відділами компанії.

Розглянуті підходи формування стратегії, не зважаючи на направленість професійної діяльності компанії, ділитимуться на декілька етапів:

- встановлення стратегічних цілей;
- аналіз конкурентоспроможності та зовнішнього середовища в цілому;
- виявлення сильних та слабких сторін бізнес-процесів та внутрішньої комунікації.

Загалом різновид обраної стратегії являє собою унікальний набір стратегічних дій,

ефективність використання яких залежить від їх відповідності передумовам внутрішнього та зовнішнього середовища.

Дослідження сильних та слабких сторін підприємства дає повне уявлення про внутрішнє середовище організації та допомагає виявити необхідні зміни для подальшої діяльності. Внутрішнє середовище включає в собі певний набір бізнес-процесів та інших елементів, що в сукупності дають уявлення про загальний потенціал та можливості розвитку компанії.

Внутрішнє середовище будівельно-виробничого підприємства включає виробничу, фінансову, маркетингову, кадрово-організаційну та інші складові, що мають свою структуру. Основою формування стратегії для компаній даної направленості є прийняття основних цілей, що становитимуть основу для впровадження змін в напрямку розвитку підприємства.

Стратегічне планування має досить тісний зв'язок з організацією та контролем діяльності, забезпеченням позитивного прогнозу, регулюванням продуктивної роботи, загальним аналізом та іншими складовими [7, с. 532]. Методологія стратегічного планування забезпечує:

- об'єктивність стратегічних прогнозів;
- створення результативних програм розвитку;
- відповідність системи показників та критеріїв ефективності;
- досягнення оптимальних планових показників, відповідно до поставленого плану;
- інше.



Рис. 2. Розробка стратегії розвитку будівельно-виробничого підприємства
Джерело: сформовано автором

Слід розуміти, що для кожного підприємства будівельної направленості має бути розроблена індивідуальна стратегія відповідно до певних особливостей роботи. Обрана стратегія підлягає додатковій перевірці щодо можливих змін у будівельній галузі (появі на ринку інноваційних продуктів, можливий заміні одних продуктів іншими, прогнозованими змінами в політичній та економічній ситуації в країні загалом та ін.).

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Необхідність вдосконалення існуючої стратегії розвитку підприємства зумовлюється постійними змінами в навколишньому середовищі, як з точки зору трансформації діяльності конкуруючих

організацій, так і реформуванні економіки країни в цілому. Ефективне стратегічне планування дозволить підвищити власну конкурентоспроможність організації, зберегти існуючі та завоювати принципово нові позиції на ринку, збільшити загальні економічні показники, забезпечити ефективне функціонування підприємства з погляду на довгострокову перспективу тощо. Тому на сьогоднішній день особливу увагу слід приділити розробці на вдосконаленню методологічних та методичних основ розвитку стратегічного планування.

Створення результативної стратегії в сучасних умовах має враховувати усі фактори що впливають на успішну діяльність органі-

зації. Своєчасне адаптування до змін в навколишньому середовищі дозволить покращити конкурентні позиції та вивести діяльність підприємства на принципово новий рівень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гарафонова О.І., Каленська О.Л. Стратегії розвитку підприємства: теоретичні засади та особливості формування в умовах необхідності здійснення інноваційної діяльності. ДВНЗ “Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана”. *ВІСНИК КНУТД*. 2015. № 1. С. 36–48.
2. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 392 с.
3. Laird-Magee T., Gayle B.M., Preiss R. Personal Values and Mission Statement: A Reflective Activity to Aid Moral Development. *Journal of Education for Business*. 2015. № 90(3). P. 156–163.
4. Chandler A. Strategy and structure. Cambridge : MIT Press, 1962.
5. Mintzberg H. Patterns in strategy formation. *Management science*. 1978. № 24(9). P. 934–948.
6. Quinn J.B. Strategies for change: logistical incrementalism. Homewood, IL, Dow–Jones–Irwin. 1980. 234 p.
7. Магійович І.В., Купчак М.Я.. Стратегічне планування як невід’ємна складова менеджменту безпеки. *Актуальні проблеми пожежної безпеки та запобігання надзвичайним ситуаціям в умовах сьогодення* : Зб. наук. праць Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Львів : ЛДУ БЖД, 2022. 532 с.

REFERENCES

1. Harafonova, O. I. and Kalenska, O. L. (2015), “Stratehii rozvytku pidpriemstva: teoretychni zasady ta osoblyvosti formuvannia v umovakh neobkhidnosti zdiisnennia innovatsiinoi diialnosti”, DVNZ “Kyivskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet im. Vadyma Hetmana”, *VISNYK KNUTD*, vol. 1, pp. 36–48.
2. Porter, M. (1998), “Stratehii konkurentsii: metodyka analizu haluzei i diialnosti konkurentiv”, *Osnovy*, Kyiv, Ukraine, p. 392.
3. Laird-Magee, T., Gayle, B. M., and Preiss, R. (2015), “Personal Values and Mission Statement: A Reflective Activity to Aid Moral Development”, *Journal of Education for Business*, vol. 90(3), pp. 156–163.
4. Chandler, A. (1962), “Strategy and structure”, MIT Press, Cambridge,
5. Mintzberg, H. (1978), “Patterns in strategy formation”, *Management science*, vol. 24(9), pp. 934–948.
6. Quinn, J. B. (1980), “Strategies for change: logistical incrementalism”, Homewood, IL, Dow–Jones–Irwin, p. 234.
7. Mahiiiovych, I. V. and Kupchak, M. Ya. (2022), “Stratehichne planuvannia yak nevidiemna skladova menedzhmentu bezpeky”, *Aktualni problemy pozhezhnoi bezpeky ta zapobihannia nadzvychainym sytuatsiiam v umovakh sohodennia: Zb. nauk. prats Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu*, LDU BZHD, Lviv, Ukraine, p. 532.

Стаття надійшла до редакції
21 листопада 2023 р.