

УДК 330.34:625.7

Діагностика стратегічного середовища дорожньо-будівельного підприємства

Деділова Т.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і підприємництва
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

Токар І.І.

асистент кафедри економіки і підприємництва
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

Кобизев В.Є.

магістр з економіки підприємства
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

У статті проведено діагностику стратегічного середовища дорожньо-будівельного підприємства на основі оцінки його внутрішнього та зовнішнього складника, що дає змогу виявляти внутрішні фактори за окремими стратегічними позиціями, а зовнішні – за чинниками прямого та непрямого впливу. Окремо проведено оцінку стратегічної сили підприємства щодо його ключових факторів успіху.

Ключові слова: дорожньо-будівельні підприємства, стратегічне середовище, ключові фактори успіху, чинники, оцінка.

Деділова Т.В., Токар І.І., Кобизев В.Є. ДИАГНОСТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СРЕДЫ ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье проведена диагностика стратегической среды дорожно-строительного предприятия на основе оценки его внутренней и внешней составляющих, что позволяет выявлять внутренние факторы по отдельным стратегическим позициям, а внешние – по факторам прямого и косвенного воздействия. Отдельно проведена оценка стратегической силы предприятия относительно его ключевых факторов успеха.

Ключевые слова: дорожно-строительные предприятия, стратегическая среда, ключевые факторы успеха, факторы, оценка.

Dedilova T.V., Tokar I.I., Kobyziev V.E. DIAGNOSTIC OF THE STRATEGIC ENVIRONMENT ROAD CONSTRUCTION COMPANY

The article was offered a diagnostic of the strategic environment of the road construction company that was carried out on the basis of evaluation of its internal and external components. These components allow to identify internal factors by separate strategic positions, and external ones – by factors of direct and indirect influence. The strategic strength of the road construction company in relation to its key success factors was separately assessed.

Keywords: road construction companies, strategic environment, key factors of success, factors, assessment.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реформування дорожньої галузі України вимагає від вітчизняних дорожньо-будівельних підприємств перегляду цілей та завдань їх функціонування щодо завоювання і зміцнення конкурентних позицій на підрядному ринку. Особливої актуальності набуває використання такими підприємствами принципів і методів стратегічного менеджменту задля урахування факторів впливу зовнішнього середовища під час участі в тендерних торгах на будівництво, утримання й експлуатацію автодоріг. Безперервність розвитку дорожньо-будівельних підприємств залежить від правильно розро-

бленої стратегії, що базується на діагностиці стратегічного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Розгляду питань стратегічного менеджменту в контексті діяльності дорожньо-будівельних підприємств присвячено роботи таких українських вчених, як Т.В. Момот [1], М.Є. Садова [2], О.М. Тищенко [3], В.Г. Шинкаренко [4] та ін.

Водночас керівниками на практиці питанням комплексної діагностики стратегічного середовища діяльності дорожньо-будівельних підприємств приділяється недостатньо уваги, а ідеї стратегічного менеджменту втілюються лише в діяльності керуючої компанії ПАТ ДАК «Автомобільні дороги України».

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є діагностика стратегічного середовища дорожньо-будівельного підприємства шляхом побудови рейтингової таблиці зваженої оцінки стратегічної сили досліджуваного підприємства щодо його ключових факторів успіху.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз стратегії розвитку дорожньо-будівельного підприємства починається з діагностики внутрішнього середовища фірми (табл. 1).

У статті пропонується розгляд стратегії розвитку дорожньо-будівельного підприємства на прикладі ПрАТ «Спецрембудмонтаж – 4».

До сильних позицій підприємства належить забезпеченість дорожньо-будівельною спецтехнікою, досвід та вмиле керівництво, позитивний імідж на ринку дорожнього-будівництва. Саме за рахунок розвитку таких переваг можливе додаткове завоювання частки ринку й укріплення стратегічних позицій.

Водночас рівень кваліфікації персоналу – це слабе місце в діяльності підприємства у поєднанні із частково застарілим обладнанням і незначними обсягами власних оборотних коштів.

За результатами оцінки нейтральну позицію займають питання щодо управління договорами та закупівлями, а також нерозвинена власна сировинна база, що зумовлено специ-

фікою роботи на ринку дорожньо-будівельних робіт та послуг. Крім того, недостатньо приділено уваги формуванню організаційної культури, що є запорукою розвитку підприємства як системи стратегічного менеджменту.

Діагностика зовнішнього середовища дорожньо-будівельного підприємства починається з оцінки чинників непрямого впливу. Зокрема, кризова економічна ситуація в Україні зумовлює низькі обсяги бюджетного фінансування послуг з експлуатації, ремонту та будівництва автомобільних доріг усіх категорій, а технічні характеристики наявних автошляхів далеко не європейські. Обмеженість замовлень на будівельно-монтажні послуги з боку приватних замовників також є результатом системної кризи в економічному секторі.

Іншим чинником непрямого впливу є провідні інновації у дорожньому будівництві. Так, розвиток техніки і технологій дорожнього будівництва дає змогу підприємствам отримувати додаткові переваги під час участі в тендерних договорах шляхом зниження вартості дорожньо-будівельних об'єктів, підвищення їх екологічності, зменшення вартості експлуатаційного утримання відповідно до сезонності, а також скорочення термінів здавання таких об'єктів.

Для детального аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Спецрембудмонтаж – 4» пропонується провести PEST-аналіз діяльності підприємства (табл. 2). Він дає змогу виявити

Таблиця 1

Аналіз внутрішнього середовища дорожньо-будівельного підприємства (розроблено за результатами дослідження авторів)

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Сильна	Нейтральна	Слабка
Стратегія розвитку			+
Рівень маркетингу			+
Управління договорами		+	
Управління закупівлями		+	
Фінансові ресурси: – можливості фінансування з власних коштів; – наявність оборотних коштів		+	+
Матеріально-технічні ресурси: – сировина та матеріали; – обладнання та технічне оснащення; – наявність дорожньо-будівельної спецтехніки	+	+	+
Трудові ресурси: – компетентність керівництва; – кваліфікація персоналу	+		+
Організаційна культура		+	
Система управління: планування, організація, контроль, стимулювання праці персоналу			+
Частка на ринку			+
Репутація на ринку	+		

вплив економічних, соціальних, політичних, технологічних факторів на стратегію розвитку підприємства.

Таким чином, за результатами проведеного PEST-аналізу було отримано такі висновки:

- найбільш загрозливий характер впливу має саме група економічних факторів у зв'язку із кризою в країні;
- політичні фактори також суттєво впливають на діяльність підприємства, оскільки саме держава визначає правила гри на ринку дорожньо-будівельних послуг;
- технологічні та соціальні фактори дають підприємству помірні можливості для поси-

лення своїх слабких сторін, а також дають змогу забезпечити йому конкурентні переваги за рахунок використання технологічних та управлінських інновацій.

Аналіз зовнішніх чинників прямого впливу починається з вивчення постачальників, із чіткою діяльністю яких пов'язані результати роботи підприємства і графіки виконання будівельно-монтажних робіт на дорожніх об'єктах. Крім того, вартість матеріальних ресурсів, необхідних для цих робіт, безпосередньо впливає на кошторисну вартість об'єкта, тобто є одним із чинників формування конкурентоспроможності дорожньо-будівельного підприємства на підрядному ринку.

Таблиця 2

**PEST-аналіз ПрАТ «Спецрембудмонтаж – 4»
(розроблено за результатами дослідження авторів)**

Політичні фактори (P)		Економічні фактори (E)	
Фактор	Зміст впливу	Фактор	Зміст впливу
Реформування дорожнього господарства державою	Реформування ПАТ ДАК «Автомобільні дороги України» Наявність галузевих стандартів та відомчих нормативів	Низький курс гривні	Здороження імпортової сировини
Податкова політика	Податковий Кодекс	Висока інфляція	Випередження росту цін над зростанням прибутків
Поступова активізація зусиль Уряду, спрямованих на розвиток дорожнього господарства	Проведення тендерних закупівель облавтодорів та Укравтодору на PROZORRO	Високий рівень конкуренції в галузі	Необхідність постійного розвитку та самовдосконалення
Державне регулювання конкуренції в дорожньому господарстві	Тендерна система договорів	Низькі обсяги власних оборотних коштів	Негативний вплив на загальний фінансовий стан
		Сезонність дорожніх робіт	Необхідність упровадження ефективної системи обліку та управління витратами
Соціальні фактори (S)		Технологічні фактори (T)	
Фактор	Зміст впливу	Фактор	Зміст впливу
Демографічні зміни	Збільшення кількості міського населення та відповідної інтенсивності перевезень і навантаження на автомобільні дороги	Скорочення виробництва і зростання витрат виробництва	Постійне зниження рівня рентабельності
		Наявність залученого джерела фінансування для придбання нової технології	Модернізація наявних виробництв будівельно-монтажних робіт
Наявність кваліфікованих кадрів на ринку праці	Можливість нарощування трудового потенціалу підприємства	Поява сучасних технологій дорожнього будівництва і високоефективної спецтехніки	Можливість використання ресурсозберігаючих технологій і поліпшення експлуатаційних характеристик автодоріг

Споживачами послуг ПрАТ «Спецрембуд-монтаж – 4» є переважно місцеві органи влади в м. Харків та Харківській області. На базі конкурсної форми проведення підрядних торгів – тендеру – підприємство отримує роботу. Також присутні приватні замовники (юридичні та фізичні особи), частка яких у загальному обсязі виторгу підприємства є незначною, а тому потенційно привабливою для розширення клієнтської бази.

Щодо конкурентів ситуація на ринку м. Харкова та Харківської області дуже складна. Сьогодні у цій сфері працює велика кількість підприємств. Так, ПАТ «Харківдорбуд» планує розширити свою частку на ринку, а такі конкуренти, як ДП «Харківський облавтодор» ПАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» та ПрАТ «Будінвест» уже давно на ринку і мають

досить великий досвід роботи, висококваліфікований персонал та добру репутацію.

Оцінка конкурентного середовища галузі дає змогу дійти висновку щодо дуже щільної конкуренції на ринку дорожньо-будівельних послуг, унаслідок чого ПрАТ «Спецрембуд-монтаж – 4» перебуває під постійним тиском необхідності поліпшення показників своєї діяльності (табл. 3).

Для детального аналізу поведінки фірм-конкурентів насамперед необхідно визначити ключові фактори успіху ПрАТ «Спецрембуд-монтаж – 4», що є вирішальними для досягнення підприємством успіху на підрядному ринку. Ці ідентифіковані фактори впливають на розроблення стратегії розвитку підприємства. Отримані результати визначення ключових факторів успіху наведено в табл. 4, табл. 5.

Таблиця 3

**Складники цілей та стратегій конкурентів
(розроблено за результатами дослідження авторів)**

Конкуренти	Стратегічні претензії	Цілі за розмірами ринку	Конкурентні позиції/ ситуації	Стратегічне поведіння	Конкурентна стратегія
ДП «Харківський облавтодор»	Бути панівним лідером	Експансія шляхом внутрішнього росту	Добре захищається, здатне утримати наявні позиції	Переважно напад	Прагнення до цінового лідерства
ПрАТ «Будінвест»	Перевершити наявного лідера в галузі	Експансія шляхом придбань	Намагається підсилити позицію	Переважно захист	Фокусування на ринкових нішах
ПАТ «Харківдорбуд»	Перевершити конкурентів	Розширення ринку шляхом одержання короткочасного прибутку	Тримається посередині галузевої групи	Агресивне, ризиковане	Переслідування, засноване на диференціації за якістю, сервісом, технологією, іміджем
ТОВ «Дортехбуд»	Зберегти позицію	Збереження наявної частки ринку	Відступає на захисну позицію	Комбінації захисту й нападу	«Партизанська війна»
ТОВ «Спецбудтехніка»	Тільки виживання	Збереження наявної частки ринку	Відбивається, втрачає позиції	Консервативний послідовник	«Партизанська війна»

Таблиця 4

**Визначення ключових факторів успіху підприємства
(розроблено за результатами дослідження авторів)**

Аналіз попиту	Аналіз конкурентів	Ключові фактори успіху
Попит залежить від фактора сезонності	Конкурентна ситуація на ринку дорожніх робіт характеризується значною кількістю підприємств-конкурентів	Стійкий позитивний імідж
Попит залежить від ціни, якості, термінів та переліку робіт	Наявність цінової конкуренції на ринку	Якісне виконання робіт Сприятлива цінова політика

Таблиця 5

**Зважена оцінка стратегічної сили підприємства щодо ключових факторів успіху
(шкала рейтингу: слабкіший – 1, сильніший – 10)
(розроблено за результатами дослідження авторів)**

Ключові фактори успіху/конкурентні фактори	Ваговий коефіцієнт	ПрАТ «Спецрембудмонтаж – 4»	ПрАТ «Будінвест»	ТОВ «Дортехбуд»	ТОВ «Спецбудтехніка»	ДП «Харківський облавтодор»
Якість / виробнича діяльність	0,2	8 (1,6)	6 (1,2)	9 (1,8)	6 (1,2)	8 (1,6)
Імідж	0,1	8 (0,8)	7 (0,7)	7 (0,7)	6 (0,6)	9 (0,9)
Доступність сировини/ціни	0,05	7 (0,35)	5 (0,25)	6 (0,3)	4 (0,2)	8 (0,4)
Технології	0,05	8 (0,4)	7 (0,35)	5 (0,25)	4 (0,2)	6 (0,3)
Виробничі потужності	0,05	7 (0,35)	7 (0,35)	10 (0,5)	6 (0,3)	8 (0,4)
Фінансова сила	0,05	6 (0,3)	4 (0,2)	7 (0,35)	4 (0,2)	6 (0,3)
Відносна вартісна сила	0,25	7 (1,75)	9 (2,25)	6 (1,5)	4 (1,00)	7 (1,75)
Здатність конкурувати за ціною	0,25	8 (2,0)	8 (2,0)	6 (1,5)	5 (1,25)	7 (1,75)
Зважений рейтинг сили	1	7,55	7,3	7,2	4,75	8,4

Відповідно до проведеної оцінки максимальні конкурентні позиції займає ДП «Харківський облавтодор» (позитивний імідж у регіоні, якість і доступність сировинної бази, ціни, розвинуті виробничі потужності). ПрАТ «Спецрембудмонтаж – 4» має непогану рейтингову оцінку порівняно з основним конкурентом (якість робіт, технологія виробництва, помірні ціни).

Висновки з цього дослідження. Вищезазначені ключові фактори успіху підприємства є підґрунтям його конкурентоспроможності та стратегії розвитку на 2016-2020 рр. Для досягнення стратегічних цілей необхідно забезпечити ефективну реалізацію стратегічних альтернатив у межах розробленої деком-

позиції цілей та завдань діяльності підприємства («дерева цілей») із конкретизацією поставлених завдань щодо обсягів, якості будівельно-монтажних робіт, маркетингу, кадрового менеджменту, фінансів, соціальної відповідальності підприємства тощо.

Цілі ПрАТ «Спецрембудмонтаж – 4» можливо визначити у кількісно-якісних показниках їх внеску до загальних результатів діяльності підприємства в означеному періоді за стратегічними зонами господарювання. Декомпозиція цілей ПрАТ «Спецрембудмонтаж – 4» дасть змогу підприємству у стратегічному періоді 2016-2020 рр. спрямувати свої зусилля на реалізацію стратегічно важливих позицій у власній діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Момот Т.В. Інтеграція мотиваційного механізму з бізнес-стратегією дорожньо-будівельного підприємства / Т.В. Момот, О.П. Колонтаєвський // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 2(10). – С. 5-14.
2. Садова М.Є. Розробка методичного підходу до прогнозування якості діяльності підприємств / М.Є. Садова // Збірник наукових праць «Економічний аналіз». – 2015. – Том 20. – С. 270-276.
3. Тищенко А.Н. Оценка эффективности использования ресурсов стратегического потенциала предприятия / А.Н. Тищенко, О.С. Головки // Коммунальное хозяйство городов: Сб. науч. тр. – 2003. – № 48. – С. 10-16.
4. Шинкаренко В.Г. Модель стратегічного управління підприємством / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко // Збірник наукових праць «Економіка транспортного комплексу». – 2015. – Вип. 25. – С. 112-125.