

3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник / Б.Г. Литвак. – 6-е изд, испр. и доп. – М.: Дело, 2006. – 440 с.
4. Сорока П.М. Інформаційний менеджмент: навчальний посібник / П.М. Сорока, Б.П. Сорока. – К. : Університет «Україна», 2008. – 535 с.
5. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія / С.М. Петренко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.
6. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: навчальний посібник / Ю.С. Цал-Цалко. – К: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
7. Головка Т.В. Стратегічний аналіз: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Т.В. Головка, С.В. Сагова / За ред. д-ра економічних наук, проф. М.В. Кужельного. – К.: КНЕУ, 2002. – 198 с.
8. Липици И.В. Коммерческое ценообразование: учебник для вузов / И.В. Липици. – М.: Издательство БЕК, 1997. – 368 с.
9. Москвін С.О. Проектний аналіз / С.О. Москвін. – К.: ТОВ «Видавництво Лібра», 1998. – 368 с.
10. Бала В.В. Розрахунок точки беззбитковості як необхідна умова для визначення інвестиційної привабливості підприємства / В.В. Бала // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – 2011. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=818>.
11. Автоматизация и моделирование бизнес-процессов в Excel [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.cfin.ru/itm/excel/pikuza/14.shtml>.

Стаття надійшла: 05.05.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 656.078:625.7/.8

JEL Classification: M 11, O 21

### ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Бурмака М.М., к.е.н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Бурмака Т.М., к.е.н.

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

**Анотація.** Ефективність діяльності підприємства дорожнього господарства залежить від правильного вибору стратегії розвитку. Метою статті є формування стратегій розвитку підприємства дорожнього господарства та розробка методичних рекомендацій з оцінки й визначення найкращої стратегії. За допомогою методу експертних оцінок здійснено формування альтернативних стратегій розвитку дорожнього підприємства, а саме: розширення виробництва напівфабрикатів та інших не основних напрямів діяльності, орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення, скорочення виробничих витрат, орієнтація на суттєві зміни технології, розширення ринку дорожніх робіт та послуг. Оцінку та вибір найбільш ефективної стратегії обґрунтовано здійснювати за допомогою матриці попарних порівнянь у відповідності до наступних критеріїв: спрямованість на довгострокову перспективу, вплив на зовнішнє середовище, ризик невиконання стратегії, гнучкість до змін у зовнішньому середовищі, підвищення ефективності підприємства в кращу сторону, відповідність очікуванням керівництву підприємства, неприйняття змін персоналом, швидкість реалізації, необхідність залучення додаткових стратегічних ресурсів, рівень невизначеності реалізації стратегії, вартість реалізації стратегії. Для встановлених критеріїв вибору стратегії розвитку підприємства дорожнього господарства визначені їх вектори пріоритету. Апробація запропонованих методичних рекомендацій здійснена на базі філії «Харківський РАД» ДП «Харківський облавтодор». У відповідності до отриманих результатів встановлено, що для філії «Харківський РАД» ДП «Харківський облавтодор» найефективнішою є стратегія розширення ринку дорожніх робіт та послуг.

**Ключові слова:** стратегія, критерій, розвиток, підприємство, дорожнє господарство, матриця попарних порівнянь.

### THE ROAD BUILDING ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY SUBSTITUTING

Mykola Burmaka, PhD in Economics, Associate Professor

Kharkiv National Automobile and Highway University

Tetyana Burmaka, PhD in Economics

Oleksyi Beketov Kharkiv National University of Urban Economy

**Summary.** The effectiveness of road building enterprise depends on the correct choice of strategy. Purpose of the article is to develop strategies for road sector enterprise development and the development of methodical recommendations to assess and determining the best strategy. Using the method of expert assessments it is carried out the forming alternative strategies for development of the road enterprise, namely: expand production of semi-finished

*and other not key activities, orientation to the full utilization of production potential, taking into account its continuous improvement, reduction of manufacturing costs, orientation to the significant technology changes, expanding the market road works and services. The evaluation and the selection of the most effective strategies reasonably carried out using a matrix of pairwise comparisons according to the following criteria: focus on the long term, impact on the environment, risk failure to comply strategy, flexibility to changes in the environment, improving the efficiency of the enterprise for the better, matching the expectations of company management, not acceptance of changes of the staff, the speed of implementation, the need to attract additional strategic resources, level of uncertainty implement the strategy, the cost of implement the strategy. There were identified the priority vectors for the established selection criteria the of the road sector enterprise development strategy. The approbation of the proposed methodical recommendations was undertaken at the branch «Kharkivskiy RAD» subsidiary company «Kharkiv Oblavtodor». In accordance to the results established that branch «Kharkivskiy RAD» subsidiary company «Kharkiv Oblavtodor» the most effective strategy is the expanding the market road works and services.*

**Keywords:** strategy, criteria, development, enterprise, highway industry, matrix of pairwise comparisons.

**Постановка проблеми.** Одним з аспектів ефективної діяльності підприємства є вибір найбільш оптимальної та раціональної стратегії розвитку. Однак на сьогоднішній день підприємства дорожнього господарства майже не використовують в своїй діяльності стратегії розвитку. В першу чергу, це пов'язано з особливостями ринку дорожніх робіт, на якому функціонують державні підприємства, що підпорядковані ВАТ «ДАК «Автомобільні дороги України» та невелика кількість комерційних підприємств. По друге – відсутністю методичних рекомендацій з обґрунтування та вибору стратегій розвитку підприємств дорожнього господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегії розвитку підприємств у дорожньому господарстві досліджували О.М. Тищенко та О.С. Головка [1]. Вони розглядали взаємозв'язок стратегії розвитку та конкурентної позиції підприємства, вважаючи, що досягнення успішної конкурентної позиції на ринку може бути результатом реалізації як одного виду стратегії, так і комплексу стратегій. Недоліком такого підходу є недостатня достовірність вихідних даних при визначенні конкурентної позиції на прогностичний період, що може призвести до похибки розрахунків, результати яких, в свою чергу, зумовлять вибір не найбільш ефективної стратегії.

Переважаюча більшість науковців [2-8] зосередила свою увагу на оцінці стратегій, за результатами якої можливо здійснити вибір найкращої. В економічній літературі [1-8] виділяють наступні якісні та кількісні методичні підходи до оцінки стратегії.

До якісної оцінки стратегії відносяться наступні методи:

- SWOT-аналіз (виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз);
- SNW-аналіз (якісна оцінка кожної позиції підприємства – сильна, нейтральна, слабка);
- SPACE-аналіз (порівняння ймовірності використання можливостей і важливості впливу);
- GAP-аналіз (являє собою спробу знайти методи розробки стратегії та методи управління, які дозволяють привести підприємство у відповідність до найбільш високих рівнів вимог);
- LOTS-аналіз (розробка заходів для найбільш повного задоволення вимог покупців);
- PIMS-аналіз (вплив ринкової стратегії на прибуток);
- матриця BKG (порівняння темпів росту й частки ринку);
- модель GE/McKinsey (порівняння привабливості ринку й відносної конкурентоспроможності).

Недоліком якісної оцінки стратегії є те, що за її допомогою можна оцінити лише узагальнені суб'єктивні зміни, які виникають в результаті реалізації тієї або іншої стратегії.

До кількісної оцінки стратегії відносяться методи визначення інтегральних показників, експертних оцінок та матриця попарних порівнянь. Ці методи є загальнонауковими, тому їх застосування, для оцінки стратегій розвитку підприємств дорожнього господарства, можливе лише з урахуванням галузевих особливостей.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Існуючі теоретико-методичні розробки не дозволять в повній мірі обґрунтувати стратегії розвитку підприємств дорожнього господарства.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є формування стратегій розвитку підприємств дорожнього господарства, розробка методичних рекомендацій з оцінки цих стратегій та подальшого вибору найкращої.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Обґрунтування стратегії розвитку базується на трьох основних етапах: формуванні альтернативних стратегій, їх оцінки та вибір найбільш ефективної.

Формування альтернативних стратегій розвитку дорожнього підприємства здійснено за допомогою методу експертних оцінок. При можливій помилці результатів експертизи на рівні 10% була сформована група експертів, до якої увійшло 18 осіб (викладачі кафедри «Економіки підприємства» ХНАДУ, кафедри «Менеджменту і адміністрування» ХНУМГ та працівники дочірнього підприємства «Харківський облавтодор»). Кожен з експертів відповідав усім вимогам, що пред'являються до респондентів, а саме: професійна компетентність, об'єктивність, високий рівень креативності, загальної ерудиції, низький рівень конформізму. Середній рівень коефіцієнту компетентності групи експертів склав 0,91.

В результаті проведеного дослідження за методикою В.М. Мішина [9], експертами сформовано наступний портфель альтернативних стратегій розвитку дорожнього підприємства:

- розширення виробництва напівфабрикатів та інших не основних напрямів діяльності ( $A_1$ );
- орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення ( $A_2$ );
- скорочення виробничих витрат ( $A_3$ );
- орієнтація на суттєві зміни технології ( $A_4$ );
- розширення ринку дорожніх робіт та послуг ( $A_5$ ).

Серед кількісних методів оцінки стратегій розвитку підприємства доцільно використовувати матрицю попарних порівнянь. Цей методичний підхід, на відміну від методу експертних оцінок має меншу ступінь суб'єктивізму, та не базується на використанні стохастичних прогнозних даних, які комплексно характеризують зміну можливих результатів діяльності підприємства при впровадженні альтернативної стратегії.

Застосування матриці попарних порівнянь дозволяє врахувати галузеві особливості діяльності підприємств при визначенні критеріїв вибору стратегії розвитку, переваг при парному порівнянні, вектору пріоритету та встановити відповідний ранг, що характеризує рівень впливу відповідного критерію на вибір стратегії розвитку підприємства дорожнього господарства.

В результаті аналізу літературних джерел [1-8] обрано одинадцять найважливіших критеріїв, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємства дорожнього господарства (таблиця 1). Також у таблиці 1 зазначені переваги при парному порівнянні критеріїв.

**Таблиця 1 - Критерії вибору стратегії розвитку підприємства**

№ з/п	Критерій	Перевага при парному порівнянні
1	Спрямованість на довгострокову перспективу ( $K_1$ )	Перевага віддається альтернативі, що відповідає стратегічним цілям підприємства
2	Вплив на зовнішнє середовище ( $K_2$ )	Перевага віддається альтернативі, внутрішні механізми якої спрямовані на проведення активної політики в зовнішньому середовищі
3	Ризик невиконання стратегії ( $K_3$ )	Перевага віддається альтернативі з прийнятним ризиком виконання поставлених цілей
4	Гнучкість до змін у зовнішньому середовищі ( $K_4$ )	Перевага віддається альтернативі, яка може бути скоригована в залежності від зміни ситуації без повної переорієнтації дій
5	Підвищення ефективності підприємства в кращу сторону ( $K_5$ )	Перевага віддається альтернативі, що приведе до максимально позитивних результатів
6	Відповідність очікуванням керівництву підприємства ( $K_6$ )	Перевага віддається альтернативі, яка максимально враховує узгодженість інтересів керівництва підприємства
7	Неприйняття змін персоналом ( $K_7$ )	Перевага віддається альтернативі, яка сприймається персоналом без виникнення конфліктів
8	Швидкість реалізації ( $K_8$ )	Перевага віддається альтернативі для розробки і реалізації якої необхідний мінімальний час
9	Необхідність залучення додаткових стратегічних ресурсів ( $K_9$ )	Перевага віддається альтернативі, яка може бути максимально забезпечена наявними стратегічними ресурсами
10	Рівень невизначеності реалізації стратегії ( $K_{10}$ )	Перевага віддається альтернативі, яка має більшу визначеність
11	Вартість реалізації стратегії ( $K_{11}$ )	Перевага віддається альтернативі, яка потребує найменших затрат

Для встановлення кількісних співвідношень визначених критеріїв використовуємо шкалу відносної важливості (шкалу Сааті) [10].

Згідно закону ієрархічної безперервності проведено парні порівняння одинадцяти критеріїв, які впливають на вибір стратегії розвитку підприємства дорожнього господарства (таблиця 2). Для кожного критерію визначений вектор пріоритету та встановлений відповідний ранг, що характеризує рівень його впливу на вибір стратегії розвитку підприємства дорожнього господарства.

**Таблиця 2 - Матриця попарних порівнянь критеріїв вибору стратегії розвитку підприємства дорожнього господарства**

K	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	Власний вектор	Вектор пріоритету	Ранг
K <sub>1</sub>	1	2	0,2	0,5	2	0,33	5	0,25	0,33	0,2	0,5	0,6226	0,0477	9
K <sub>2</sub>	0,5	1	0,33	3	0,33	0,11	0,2	0,33	0,14	0,33	0,14	0,3428	0,0263	10
K <sub>3</sub>	5	3	1	0,5	5	0,5	9	4	0,33	7	3	2,156	0,1652	2
K <sub>4</sub>	2	0,33	2	1	0,33	4	5	3	0,25	0,2	0,5	0,9621	0,0737	6
K <sub>5</sub>	0,5	3	0,2	3	1	0,5	2	4	0,33	7	3	1,3397	0,1027	5
K <sub>6</sub>	3	9	2	0,25	2	1	9	0,5	2	5	2	2,0313	0,1556	3
K <sub>7</sub>	0,2	5	0,11	0,2	0,5	0,11	1	0,2	0,14	0,25	0,2	0,2988	0,0229	11
K <sub>8</sub>	4	3	0,25	0,33	0,25	2	5	1	2	3	5	1,4793	0,1134	4
K <sub>9</sub>	3	7	3	4	3	0,5	7	0,5	1	3	2	2,2621	0,1734	1
K <sub>10</sub>	5	3	0,14	5	0,14	0,2	4	0,33	0,33	1	0,33	0,75	0,0575	8
K <sub>11</sub>	2	7	0,33	0,2	0,33	0,5	5	0,2	0,2	3	1	0,8046	0,0616	7
m	26,2	43,33	9,56	17,98	14,88	9,75	52,2	14,31	7,05	29,98	17,67	13,0493	1,000	-

Отримані дані відповідають вимогам щодо узгодженості оцінок, а саме: індекс узгодженості (IU) дорівнює 0,41; відношення узгодженості (BU) – 0,33. Аналізуючи результати таблиці 2 можна зазначити, що на вибір стратегії розвитку підприємства дорожнього господарства найбільший рівень впливу має критерій залучення додаткових стратегічних ресурсів, а найменший вплив – критерій неприйняття змін персоналом.

Безпосередній вибір стратегії розвитку здійснюється за кожним критерієм оцінки шляхом застосування матриці попарних порівнянь з урахуванням особливостей фінансово-господарської діяльності конкретного підприємства.

В таблиці 3 проаналізовані стратегії розвитку філії «Харківський РАД» ДП «Харківський облавтодор» за критерієм спрямованості на довгострокову перспективу.

**Таблиця 3 - Матриця попарних порівнянь стратегій розвитку за критерієм спрямованості на довгострокову перспективу**

K <sub>1</sub>	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>	Власний вектор	Вектор пріоритету	Ранг
A <sub>1</sub>	1	2	0,2	0,5	0,5	0,631	0,1069	5
A <sub>2</sub>	0,5	1	0,33	3	0,33	0,696	0,1179	4
A <sub>3</sub>	5	3	1	0,5	0,11	0,9623	0,163	2
A <sub>4</sub>	2	0,33	2	1	0,33	0,8469	0,1435	3
A <sub>5</sub>	2	3	9	3	1	2,7663	0,4687	1
m	10,5	9,33	12,53	8,0	2,27	5,9025	1,0	-
							IU=0,3692	
							BU=0,2954	

Аналогічним чином за іншими критеріями оцінки визначаються ранги альтернативних стратегій філії «Харківський РАД» ДП «Харківський облавтодор», результати яких представлені у таблиці 4.

Таблиця 4 - Зведена таблиця рангів альтернативних стратегій філії «Харківський РАД»

	K <sub>1</sub>	K <sub>2</sub>	K <sub>3</sub>	K <sub>4</sub>	K <sub>5</sub>	K <sub>6</sub>	K <sub>7</sub>	K <sub>8</sub>	K <sub>9</sub>	K <sub>10</sub>	K <sub>11</sub>	Σ	Середнє арифметичне	Загальний ранг стратегії
A <sub>1</sub>	5	5	5	4	5	5	3	3	3	5	5	48	4,36	5
A <sub>2</sub>	4	3	2	5	4	1	4	2	1	3	4	33	3,0	3
A <sub>3</sub>	2	4	4	3	2	3	1	4	5	2	1	31	2,82	2
A <sub>4</sub>	3	2	3	2	3	2	5	5	2	4	3	34	3,09	4
A <sub>5</sub>	1	1	1	1	1	4	2	1	4	1	2	19	1,73	1

Загальний ранг альтернативної стратегії визначається на основі середнього арифметичного значення. Перший ранг відповідає найкращій альтернативній стратегії, а останній ранг – найгіршій стратегії.

Відповідно до отриманих даних таблиці 4 визначено, що для філії «Харківський РАД» ДП «Харківський облавтодор» найефективнішою є стратегія розширення ринку дорожніх робіт та послуг.

**Висновок.** Удосконалені методичні рекомендації з обґрунтування та вибору стратегії розвитку підприємства дорожнього господарства шляхом формування найбільш ймовірних альтернативних стратегій розвитку, здійснення їх оцінки та вибору найкращої за допомогою матриці попарних порівнянь з використанням запропонованих критеріїв вибору стратегії та визначених векторів пріоритету. Апробація запропонованих методичних рекомендацій здійснена на базі філії «Харківський РАД» ДП «Харківський облавтодор».

#### Перелік посилань:

1. Тищенко А.Н. Стратегия управления развитием предприятия / А.Н. Тищенко, О.С. Головки. – Харків: ЭДЭНА, 2003. – 198 с.
2. Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента / А.Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
4. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: [монография] / А.Э. Воронкова. – Луганск: ВНУ. – 2000. – 316 с.
5. Немцов В. Д. Стратегический менеджмент: [навч. посіб.] / В.Д. Немцов, Л.Е. Довгань. – К.: ТОВ „УВПК “ЕксОб”, 2001. – 559 с.
6. Петров А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Петров. – СПб.: Питер, 2005. – 46 с. – (Серия «Учебник для вузов»).
7. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас. – СПб: Питер, 2005. – 381 с.
8. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
9. Мишин В.М. Исследование систем управления / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 527 с.
10. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.

Стаття надійшла: 24.04.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 338.512

JEL Classification: M110

## РОЗРОБКА ФУНКЦІОНАЛЬНО-ЦІЛЬОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОЇ ГАЛУЗІ

Лисенко А.О., к.е.н., доцент

Доломан К.А.

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

**Анотація.** В статті запропоновано новий погляд щодо питань побудови системи управління витратами підприємств дорожнього комплексу на засадах системного підходу й порівняльного аналізу її структури та змісту. Дорожнє будівництво містить у собі будівництво, реконструкцію, експлуатацію й утримання автомобільних доріг й пришляхової інфраструктури. Відповідно до цього досягнення означеної мети відбувається шляхом реалізації широкого кола дорожньо-будівельних робіт і супутніх до них послуг, які зумовлюють специфіку діяльності вітчизняних дорожніх підприємств і організацій, а також українського підрядного дорожньо-будівельного ринку в цілому. Обмеженість фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток галузі, зумовлює підпорядкованість таких підприємств принципу мінімізації витрат на виробництво дорожньо-будівельних робіт та послуг у поєднанні з раціональним розміщенням виробничих ресурсів. Крім того, аналіз