УДК 338.3

Г. І. Фролова,
М. М. Шляховий,
І. М. Данькович

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКУ ДОРОЖНЬО-БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація**. Надано визначення стратегічного менеджменту розвитку підприємств дорожнього комплексу. Окреслено відмінності та характерні риси підприємств будівельного комплексу. Наведено етапи формулювання місії, основні атрибути стратегії підприємства, критерії змісту факторів росту.*

***Ключові слова**: стратегічний менеджмент, розвиток, дорожньо-будівельне підприємство, планування.*

***Summary**. The definition of strategic management of development of enterprises of the road complex is given. The differences and characteristics of the enterprises of the building complex are outlined. The stages of mission statement formulation, main attributes of enterprise strategy, criteria of the content of growth factors are presented.*

***Key words**: strategic management, development, road construction company, planning.*

Постановка проблеми. Розвиток підприємств дорожнього господарства являє собою досить складний, різноспрямований й багатогранний процес, який потребує безперервного управління на засадах стратегічного менеджменту. Формування такої системи повинне враховувати специфіку діяльності підприємства та полягає у формуванні набору управлінських дій і рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своєї мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню понять розвитку і зростання, а також стратегічному менеджменту присвятили свої праці такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як В. Г. Шинкаренко, М. М. Бурмака [1], А. А. Парфьонова [2], О. І. Гудзь, О. Б. Мусійовська [3], А. О. Лисенко, Е. С. Руднєв [4], С. В. Очеретенко [5], В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань [6]. Але, незважаючи на велику кількість публікацій стосовно вказаного питання, певні теоретичні та практичні аспекти дослідження залишаються недостатньо вивченими.

Метою статті є розробка алгоритму реалізації процесу стратегічного менеджменту розвитку дорожньо-будівельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення типу розвитку підприємства дорожнього господарства є логічним результатом реалізації механізму ідентифікації факторів розвитку, що дозволяє спростити процес стратегічного управління останнім. Розвиток дорожньо-будівельного господарства являє собою досить складний, різноспрямований і багатогранний процес, що має потребу в безперервному управлінні на засадах стратегічного менеджменту. Класифікація факторів розвитку повинна враховувати специфіку їхньої діяльності, а саме:

— особливості функціонування на підрядному ринку;

— складність техніко-технологічного процесу ремонту й будівництва автомобільних доріг;

— недостатнє фінансування, у більшості випадків — за рахунок державного бюджету;

— наявність значної за масштабами нормативної бази, що регламентує виробничу діяльність підприємств дорожнього господарства.

Оскільки характерні риси підприємств будівельного комплексу є присутніми в більшості напрямів розвитку дорожніх підприємств, слід окремо зупинитися на принципових відмінностях, характерних для функціонування останніх:

— підпорядкованість структурних одиниць дорожнього господарства Державному агентству автомобільних доріг України;

— державна форма власності на автомобільні дороги загального користування та інженерні споруди на них;

— монополія ПАТ «ДАК «Автомобільні дороги країни» на виконання робіт з поточного ремонту й експлуатаційного утримання автомобільних доріг;

© Г. І. Фролова, М. М. Шляховий, І. М. Данькович, 2018

Бібліографія ДСТУ:

Фролова Г. І. Стратегічний менеджмент розвитку дорожньо-будівельного підприємства / Г. І. Фролова, М. М. Шляховий, І. М. Данькович // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2018. — № 3 (43). — С. 93–97.

References (APA):

Frolova, G. I., Shlyakhovy, M. M., Dankovich, I. M. (2018). *Stratehichnyi menedzhment rozvytku dorozhno-budivelnoho pidpryiemstva* [Strategic management of development of road-building enterprise]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 3 (43), 93–97 (in Ukr.).

— низький рівень конкуренції, зумовлений функціонуванням на ринку переважно дочірніх підприємств ПАТ «ДАК «Автомобільні дороги України»;

— фінансування діяльності підприємств дорожнього господарства із загального фонду державного бюджету України за залишковим принципом;

— відсутність нарахування амортизаційних відрахувань на автомобільні дороги як об'єкти основних засобів, що постійно знаходяться в експлуатації й підлягають фізичній зношеності;

— експлуатація автомобільних доріг загального користування здійснюється на безкоштовній основі, окрім проїзду великогабаритних та великовагових транспортних засобів [1; 2].

Стратегічний менеджмент розвитку підприємств дорожнього комплексу — це реалізація концепції, в якій поєднуються системно-цільовий та інтегральний підходи до діяльності дорожніх підприємства. Це дає змогу привести у відповідність ступінь споживання доріг автомобільним транспортом зі ступенем їх відтворення.

Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформувати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства. Завданням організаційного рівня є відбір технологій та інструментарію для реалізації стратегії розвитку, уточнення завдань у розрізі функціональних підрозділів, аналіз результативності стратегії підприємства.

Стратегію розвитку підприємства потрібно формувати у певній послідовності. На підставі досліджень з'ясовано, що є декілька розбіжностей щодо кількості етапів формування стратегії розвитку, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення та критеріїв вибору конкретної стратегії. У більшості досліджень стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії або із аналізування стану підприємства та його потенціалу. Наступні (проміжні) етапи передбачають: уточнення цілей стратегії розвитку; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії; деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства; розрахунок відповідних фінансово-економічних показників тощо.

Змістовне наповнення проміжних етапів стратегії розвитку у більшості досліджень суттєво не відрізняється, на відміну від завершальних етапів. Встановлено, що формування стратегії розвитку може завершуватись безпосередньо вибором конкретної стратегії, впровадженням концепції стратегії у діяльність підприємства, контролюванням реалізації стратегії, оцінюванням результатів стратегії розвитку і виявленням відхилень.

Необхідно виокремити декілька основних моментів щодо формування стратегії розвитку підприємства, які потребують опрацювання, а саме:

— уточнення потребують кількість та змістовне наповнення етапів формування стратегії розвитку;

— удосконалення потребує методика вибору стратегії розвитку підприємства на підставі використання кількісного аналізу.

Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виокремити два основні етапи:

1) етап розроблення (базовий);

2) апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку може значно спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування.

Водночас розроблена стратегія розвитку дорожньо-будівельного підприємства має бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Взагалі інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як:

1) показники продукції;

2) показники фінансової стійкості;

3) показники виробничої стійкості;

4) техніко-технологічні показники;

5) показники рентабельності;

6) показники соціальної стійкості;

7) показники забезпечення інформацією.

Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників.

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників розвитку підприємства дає змогу виявити слабкі групи показників, на які потрібно першочергово звернути увагу.

Позитивною вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства.

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перепоною для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшуватимуть прибутки підприємства. Саме тому моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями та метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку.

Формування стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства [3].

Відносно розвитку підприємств дорожнього комплексу на рівні окремих суб'єктів господарювання існують досить неоднозначні точки зору, зумовлені, перш за все, різноманіттям загальнонаукових підходів до визначення сутності процесу розвитку.

Головним критерієм змісту факторів росту та розвитку підприємства є рівень інтенсивності, що визначає тип розвитку, який досягається за допомогою певних методів. Під інтенсивністю в загальному випадку будемо розуміти напруженість роботи, виробництва, що характеризується мірою віддачі кожного з використовуваних факторів, ресурсів. Виходячи з наведеного визначення, інтенсивний тип розвитку підприємства забезпечується підвищенням рівня його потенціалу на основі якісних й структурних зрушень у діяльності підприємства, а екстенсивний тип — на основі кількісних змін.

Стосовно розвитку підприємств дорожнього будівництва можна зробити висновок щодо значної ресурсоємності такого виробництва порівняно з відносно низьким рівнем наукоємності. За цих умов запорукою ефективного управління стратегічним розвитком дорожніх підприємств є оптимізація їх стратегічного потенціалу на основі резервів інтенсивної спрямованості, зокрема ресурсозбереження й резервів впровадження досягнень НТП. Принцип збереження матеріальних ресурсів дорожньо-будівельних підприємств реалізується за допомогою збільшення часу їх використання, усунення їх невиробничих втрат, використання вторинної сировини, зменшення притягнення додаткових обсягів ресурсів тощо.

У свою чергу, використання резервів впровадження досягнень НТП на підприємствах дорожнього господарства дозволить підвищити ефективність витрат з будівництва, реконструкції, ремонту й експлуатації автомобільних доріг на основі удосконалення виробничої бази, відповідних технологічних процесів, удосконалення методів будівництва й експлуатації дорожнього полотна, покращення транспортно-експлуатаційного стану дорожньої мережі [4].

Відомо, що основною залежністю, що відбиває інтереси всіх сторін в логістиці (постачальника, споживача, перевізника та ін.) є формула Харріса-Уілсона. Однак аналіз цієї залежності показав, що вона допускає різні інтерпретації, оскільки основні елементи можуть бути враховані різними способами залежно від таких факторів:

— хто здійснює перевезення (постачальник, споживач або посередник (перевізник), хто зберігає продукцію — споживач (на власному складі) або використовується склад посередника (наприклад, оренда), хто оформляє замовлення — споживач або посередник. Тут можливі різні комбінації учасників логістичного процесу;

— як розраховуються витрати під час зберігання;

— як враховується додана вартість за транспортування й організацію замовлення в ціні одиниці продукції, що надійшла на склад споживача чи посередника.

Також встановлено, що класична формула має низку припущень а саме:

— витрати на виконання замовлення, ціна продукції і витрати на зберігання у розглянутий період постійні;

— період між замовленнями постійний;

— замовлення партії виконується повністю і миттєво;

— інтенсивність попиту в розглянутий період постійна;

— ємність складу не має обмежень.

На практиці спостерігається значна зміна показників, які входять до формули і відрізняються від планованих. У зв'язку з цим можуть спостерігатися хибні ситуації, що в подальшому призведе на підприємстві до перенасичення або дефіциту продукції [5].

Характер, зміст і спрямованість діяльності дорожнього підприємства визначаються збалансованістю інтересів безпосередніх учасників процесу стратегічного управління, що знаходить своє зображення у виді певної місії і цілей. При цьому перший крок полягає у формулюванні місії, яка є засобом вираження сутності існування підпри-

ємства, його призначення та має свою оригінальність і особливе значення для працівників. Через те, що перед підприємством майже щоденно постають усе нові й нові завдання, життєвий цикл місії завжди обмежений у часі.

Для діяльності дорожньо-будівельного підприємства реальна цінність добре обґрунтованої та правильно сформульованої місії полягає у декількох етапах.

1. Визначення місії дорожньо-будівельного підприємства. Етап розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни. Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [3].

Для діяльності дорожньо-будівельного підприємства реальна цінність добре обґрунтованої та правильно сформульованої місії полягає у такому:

— зниження ризику безперспективного управління та прийняття рішень, які не мають твердого підґрунтя;

— формування стратегічного погляду вищого керівництва щодо діяльності підприємства;

— більш легка підготовка підприємства до входження у майбутнє;

— формування єдиного стратегічного духу у працівників підприємства на різних ієрархічних рівнях — інтеграція основної політики структурних підрозділів із політикою та напрямами розвитку всього підприємства [6].

2. Визначення цілей дорожньо-будівельного підприємства:

— довгострокові цілі;

— короткострокові цілі.

3. Аналіз середовища дорожньо-будівельного підприємства:

— аналіз внутрішнього середовища (небезпеки і можливості). Він сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо. Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних [3];

— аналіз зовнішнього середовища (сили і слабкості).

4. Вибір і розробка стратегії розвитку підприємства.

5. Загальна стратегія розвитку дорожньо-будівельного підприємства.

6. Ділові стратегії дорожньо-будівельного підприємства.

7. Функціональні стратегії підприємства:

— виробнича;

— інноваційна;

— фінансова;

— соціальна;

— маркетингова;

— стратегія менеджменту.

8. Процес реалізації та моніторингу обраної стратегії розвитку.

9. Управлінське коригування показників діючої стратегії розвитку дорожньо-будівельного підприємства.

10. Розробка концепції розвитку дорожньо-будівельного підприємства.

Слід зазначити, що в умовах невизначеності зовнішнього середовища, швидкого зростання обсягів інформаційних потоків, а також значної активізації конкурентної боротьби процес оцінки і контролю виконання стратегії не забезпечує повного стійкого зворотного зв'язку між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед підприємством. Тому логічно замінити його на етап стратегічного моніторингу, до переваг якого слід віднести наявність визначених контрольних точок менеджменту, що допомагають більш досконало відслідковувати відповідність стану справ, що існує до зазначених цілей.

Саме з цього алгоритму дій витікає основний зміст стратегічного менеджменту розвитку дорожньо-будівельного підприємства: стратегічні рішення поряд із внутрішніми факторами повинні враховувати розвиток ринку і вплив зовнішнього середовища. При цьому підприємство повинне моделювати власну поведінку в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також повністю охоплювати управління внутрішніми процесами, що відбуватиметься за допомогою: формулювання цілей розвитку підприємства; встановлення послідовності етапів процесу розробки й прийняття управлінських рішень (стратегічних прогнозів, програм, планів), а також вимог до них; визначення системи показників і методів оптимізації обраних стратегічних рішень.

Висновки. За результатами проведеного аналізу було отримано такі висновки:

— технологічні та соціальні фактори дають підприємству помірні можливості для посилення своїх слабких сторін, а також дають змогу забезпечити йому конкурентні переваги за рахунок використання технологічних та управлінських інновацій;

— 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.

Таким чином, стратегічне планування розвитку підприємств дорожнього господарства в межах існуючого стратегічного менеджменту містить низку послідовних етапів, зокрема: оцінку існуючого стану підприємства та його конкурентного середовища; методологічну та організаційно-економічну підготовку планування; розробку довгострокових, середньострокових і поточних планів, а також їх ресурсне забезпечення; аналіз реалізації та коригування розроблених планів; досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в цілому та ін.

Література

1. Шинкаренко В. Г. Галузеві особливості розвитку дорожнього господарства / В. Г. Шинкаренко, М. М. Бурмака // Економіка транспортного комплексу. — Х. : ХНАДУ. — 2011. — Вип. 18. — С. 143–153.

2. Парфьонова А. А. Сучасний стан та перспективи розвитку будівельної галузі України [Електронний ресурс] / А. А. Парфьонова // Управління розвитком. — 2014. — № 1. — С. 138–140. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_1_58.

3. Гудзь О. І. Методичний підхід до обгрунтування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс / О. І. Гудзь, О. Б. Мусійовська // Економіка та управління підприємствами. — 2018. — Вип. 22. — Режим доступу : http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf.

4. Лисенко А. О. Стратегічне управління розвитком дорожньо-будівельного підприємства на основі взаємозв'язку процесів росту та розвитку [Електронний ресурс] / А. О. Лисенко, Е. С. Руднєв // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. — 2018. — № 4. — Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6245.

5. Очеретенко С. В. До питання про управління запасами автомобільних запчастин на торгових підприємствах [Електронний ресурс] / С. В. Очеретенко // Комунальне господарство міст. — 2018. — Вип. 142. — С. 115. — Режим доступу : http://ojs.kname.edu.ua/index.php/khg/article/viewFile/5193/5138.

6. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань. — К. : УВПК Ексоб, 2001. — 560 с.

References

1. Shynkarenko, V. H. (2011). *Haluzevi osoblyvosti rozvytku dorozhnoho hospodarstva* [Sectoral features of road economy development]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 18, 143–153 (in Ukr).

2. Parfonova, A. A. (2018). *Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku budivelnoi haluzi Ukrainy* [Current state and prospects of development of the building industry of Ukraine]. *Upravlinnia rozvytkom*, 1, 138–140. Retrieved from http://www.repository.hneu.edu.ua (in Ukr).

3. Hudz, O. I., Musiiovska, O. V. (2018). *Metodychnyi pidkhid do obgruntuvannia stratehii rozvytku pidpryiemstva* [Methodical approach to the substantiation of the strategy of enterprise development]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy*, 22. Retrieved from http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf (in Ukr).

4. Lysenko, A. O., Rudniev, E. S. (2018). *Stratehichne upravlinnia rozvytkom dorozhno-budivelnoho pidpryiemstva na osnovi vzaiemozv'iazku protsesiv rostu ta rozvytku* [Strategic management of the development of road construction company on the basis of the interrelation of growth and development processes]. E*fektyvna ekonomika*, 4. Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6245 (in Ukr).

5. Ocheretenko, S. V. (2018). *Do pytannia pro upravlinnia zapasamy avtomobilnykh zapchastyn na torhovykh pidpryiemstvakh* [On the issue of inventory management of automotive spare parts at trade enterprises]. *Komunalne hospodarstvo mist*, 142, 115. Retrieved from: http://ojs.kname.edu.ua/index.php/khg/article/viewFile/5193/5138 (in Ukr).

6. Niemtsov, V. D. (2001). *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv, UVPK Eksob Publ., 560 p. (in Ukr).