

DOI: 10.14451/1.216.213

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

© 2022 **Ованоглян Рипсима Сергеевна**

магистр экономических наук, Ереванский государственный университет,

Ереван, Армения

Главный бухгалтер ООО «Эс Джей Газ Компани» (Грузия)

E-mail: ripsovanoghlyan@gmail.com

Строительные услуги и строительство играют немаловажную роль в повышении конкурентоспособности хозяйствующих субъектов всех стран мира. Доля этого сектора в формировании добавленной стоимости (ВВП) колеблется в зависимости от страны на уровне от 2 до 12% (в странах СНГ этот показатель составляет в среднем 5–7%), что свидетельствует о высокой трудоемкости строительства. Несмотря на преобладание крупных предприятий в отдельных видах строительных услуг, подавляющее большинство строительных предприятий Российской Федерации можно отнести к предприятиям малого и среднего бизнеса. Расширение спектра строительных услуг является основой стратегии развития предприятий отрасли. Реформирование дорожной отрасли требует от отечественных дорожно-строительных предприятий пересмотра целей и задач их функционирования по завоеванию и укреплению конкурентных позиций на подрядном рынке. Особую актуальность приобретает использование такими предприятиями принципов и методов стратегического менеджмента для учета факторов влияния внешней среды при участии в тендерных торгах на строительство, содержание и эксплуатацию автодорог. Непрерывность развития дорожно-строительных предприятий зависит от правильно разработанной стратегии, основанной на диагностике стратегической среды. В рамках работы рассмотрены особенности стратегии развития предприятий дорожно-строительной отрасли в кризисный период на примере ООО «Спарта» и ООО «Перемена». В рамках работы была оценена внешняя и внутренняя среды деятельности предприятий ООО «Спарта» и ООО «Перемена», выявлены перспективы разработки стратегии развития предприятий дорожно-строительной отрасли в кризисный период и оценена эффективность предложенных мероприятий на основании прогноза выручки и прибыли компаний в 2023/2024 году.

Ключевые слова: стратегия, стратегия развития, стратегическое управление, внешняя среда, внутренняя среда, стратегические изменения, дорожно-строительная отрасль, кризисный период.

Понятие стратегии является основой в теории стратегического управления развитием предприятия, так как именно она является объединяющим механическим звеном возможностей (т. е. потенциала) и условий (т. е. внешней среды). Основываясь на целях бизнеса, она определяет средства, посредством которых предприятие может превратить свои стратегические намерения в рыночные преимущества, взаимодействуя с факторами внешнего воздействия, без этого его эффективная адаптация к стратегиче-

ским изменениям в условиях неопределенности и изменчивости среды невозможна.

Также осложнению ситуации способствует несогласованность происходящих внутри компаний процессов, неадекватные рыночные требования к управлению хозяйственной деятельностью. Стратегия помогает предприятию выбрать свой рациональный путь развития и создать важнейшие преимущества в его функционировании: готовит его к изменениям во внешней среде; связывает его ресурсы с из-

менениями внешней среды; проясняет возникающие проблемы; координирует работу разных структурных единиц; улучшает контроль на предприятии.

Для обеспечения эффективного функционирования предприятий возникает необходимость научного обоснования стратегий развития. Сложность формирования стратегии развития состоит в том, что при разных теоретико-методологических подходах этот процесс рассматривается с конкретной позиции, а именно, формирования стратегии как процесса осмысления; формального процесса; аналитического процесса; процесса предвидения; ментального процесса; развивающегося процесса; коллективного процесса; реактивного процесса; процесса трансформации.

Рассмотрению вопросов стратегического менеджмента в контексте деятельности дорожно-строительных предприятий посвящены работы таких ученых, как Шутько Л. Г., Муромцева А. К., Малюгин А. Н., Шленов Н. А., Русакова Т. Ю., Буренина И. В., Сайфуллина С. Ф., Бирюкова В. В., Батталова А. А., Сидоренко М. М., Огородникова И. С. [9; 10; 15; 16] и др. В то же время руководители на практике по вопросам комплексной диагностики стратегической среды деятельности дорожно-строительных предприятий уделяют недостаточно внимания, а идеи стратегического менеджмента воплощаются только в деятельности управляющей компании ООО «Спарта» и ООО «Перемена».

Целью статьи является диагностика стратегической среды дорожно-строительного предприятия на примере ООО «Спарта» и ООО «Перемена» путем построения рейтинговой таблицы взвешенной оценки стратегической силы исследуемого предприятия по его ключевым факторам успеха и разработки стратегии развития предприятий дорожно-строительной отрасли в кризисный период с последующей оценкой эффективности в плановом 2023/2024 году.

Анализ стратегии развития дорожно-строительного предприятия ООО «Спарта» начинается с диагностики внутренней среды фирмы (таблица 1). В статье предлагается

рассмотрение стратегии развития дорожно-строительного предприятия на примере ООО «Спарта». К сильным позициям предприятия относятся обеспеченность дорожно-строительной спецтехникой, опыт и умелое руководство, положительный имидж на рынке дорожного строительства. Именно за счет развития таких преимуществ возможно дополнительное завоевание доли рынка и укрепление стратегических позиций. В то же время, уровень квалификации персонала – это слабое место в деятельности предприятия в сочетании с частично устаревшим оборудованием и незначительными объемами собственных оборотных средств. По результатам оценки нейтральную позицию занимают вопросы управления договорами и закупками, а также неразвитая собственная сырьевая база, что обусловлено спецификой работы на рынке дорожно-строительных работ и услуг. Кроме того, недостаточно уделено внимания формированию организационной культуры, являющейся залогом развития предприятия как системы стратегического менеджмента.

Анализ внутренней среды ООО «Перемена» представлен в таблице 2.

К сильным позициям предприятия относят обеспеченность дорожно-строительной спецтехникой, опыт и умелое руководство, управление договорами и закупками. В то же время уровень квалификации персонала и репутация на рынке – это слабое место в деятельности предприятия в сочетании с частично устаревшим оборудованием и незначительными объемами собственных оборотных средств.

Диагностика внешней среды дорожно-строительного предприятия начинается с оценки факторов косвенного воздействия [7]. В частности кризисная экономическая ситуация в РФ обуславливает низкие объемы бюджетного финансирования услуг по эксплуатации, ремонту и строительству автомобильных дорог всех категорий, а технические характеристики имеющихся автодорог далеко не мировые [1].

Ограниченность заказов на строительномонтажные услуги частными заказчиками также является результатом системного кризиса

Таблица 1: Анализ внутренней среды дорожно-строительного предприятия ООО «Спарта».

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
Стратегия развития			+
Уровень маркетинга			+
Управление договорами		+	
Управление закупками		+	
Финансовые ресурсы:			
– возможности финансирования из собственных средств;		+	
– наличие оборотных средств			+
Материально-технические ресурсы:			
– сырье и материалы;		+	
– оборудование и техническое оснащение;			+
– наличие дорожно-строительной спецтехники	+		
Трудовые ресурсы:			
– компетентность руководства;	+		
– квалификация персонала		+	
Организационная культура		+	
Система управления: планирование, организация, контроль, стимулирование труда персонала			+
Доля на рынке		+	
Репутация на рынке	+		

в экономическом секторе [13]. Другим фактором косвенного воздействия являются ведущие инновации в дорожном строительстве [14].

Таким образом, развитие техники и технологий дорожного строительства дает возможность предприятиям получать дополнительные преимущества при участии в тендерных договорах путем снижения стоимости дорожно-строительных объектов, повышения их экологичности, уменьшения стоимости эксплуатационного содержания в соответствии с сезонностью, а также сокращения сроков сдачи таких объектов [4].

Для подробного анализа внешней среды ООО «Спарта» и ООО «Перемена» предлагается провести PEST-анализ деятельности предприятия (таблица 3). Он позволяет выявить влияние экономических, социальных, политических, технологических факторов на стратегию развития предприятия [2].

Итак, в результате проведения PEST-анализа

были получены следующие выводы:

- наиболее угрожающий характер влияния имеет именно группа экономических факторов в связи с кризисом в стране;
- политические факторы также оказывают существенное влияние на деятельность предприятия, поскольку именно государство определяет правила игры на рынке дорожно-строительных услуг;
- для усиления своих слабых сторон умеренные возможности предприятиям дают как технологические, так и социальные факторы, кроме того обеспечивают ему конкурентные преимущества за счет использования технологических и управленческих инноваций.

Анализ внешних факторов прямого воздействия начинается с изучения поставщиков, с четкой деятельностью которых связаны результаты работы предприятия и график выполнения строительно-монтажных работ на дорожных объектах [6]. Кроме того, стоимость матери-

Таблица 2: Анализ внутренней среды дорожно-строительного предприятия ООО «Перемена».

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
Стратегия развития			+
Уровень маркетинга			+
Управление договорами	+		
Управление закупками	+		
Финансовые ресурсы:			
– возможности финансирования из собственных средств;		+	
– наличие оборотных средств			+
Материально-технические ресурсы:			
– сырье и материалы;		+	
– оборудование и техническое оснащение;			+
– наличие дорожно-строительной спецтехники	+		
Трудовые ресурсы:			
– компетентность руководства;	+		
– квалификация персонала			+
Организационная культура		+	
Система управления			+
Доля на рынке		+	
Репутация на рынке			+

альных ресурсов, необходимых для этих работ оказывает непосредственное влияние на сметную стоимость объекта, то есть является одним из факторов формирования конкурентоспособности дорожно-строительного предприятия на подрядном рынке [12].

Потребители услуг ООО «Спарта» и ООО «Перемена» являются преимущественно местными органами власти в г. Санкт-Петербург и Ленинградской области. На базе конкурсной формы проведения подрядных торгов – тендера – предприятие получает работу. Также присутствуют частные заказчики (юридические и физические лица), доля которых в общем объеме выручки предприятия незначительна, а потому потенциально привлекательна для расширения клиентской базы [11].

Что касается конкурентов, ситуация на рынке г. Санкт-Петербург и Ленинградской области очень сложная. Сегодня в этой сфере работает большое количество предприятий. ООО «ПТС» планирует расширить свою долю на рынке, а та-

кие конкуренты, как ООО «ГеоТрансСервис» и ООО «Вириал» уже давно на рынке и имеют достаточно большой опыт работы, высококвалифицированный персонал и хорошую репутацию. Оценка конкурентной среды отрасли позволяет сделать вывод о плотной конкуренции на рынке дорожно-строительных услуг, вследствие чего ООО «Спарта» и ООО «Перемена» находятся под постоянным давлением необходимости улучшения показателей своей деятельности (таблица 4). Для детального анализа поведения фирм конкурентов прежде всего необходимо определить ключевые факторы успеха конкурентов. Эти идентифицированные факторы влияют на разработку стратегии развития предприятия [5].

С целью совершенствования стратегии развития предприятий дорожно-строительной отрасли в кризисный период ООО «Спарта» и ООО «Перемена» необходимо обеспечить эффективную реализацию стратегических альтернатив в рамках разработанной декомпозиции целей и задач деятельности предприятия («деревья

Таблица 3: PEST-анализ ООО «Спарта» и ООО «Перемена».

Политические факторы (P)		Экономические факторы (E)	
Фактор	Содержание влияния	Фактор	Содержание влияния
Реформирование дорожного хозяйства государством	Наличие отраслевых стандартов и ведомственных нормативов	Низкий курс рубля	Удорожание импортного сырья
Поэтапная активизация усилий правительства, направленных на развитие дорожного хозяйства	Проведение тендерных закупок	Высокий уровень конкуренции в области	Необходимость постоянного развития и самосовершенствования
Государственное регулирование конкуренции в дорожном хозяйстве договоров	Тендерная система договоров	Низкие объемы собственных оборотных средств	Негативное влияние на общее финансовое состояние
Социальные факторы (S)		Технологические факторы (T)	
Демографические изменения	Увеличение количества городского населения и соответствующей интенсивности перевозок и погрузки на автомобильные дороги	Сокращение производства и рост издержек производства	Постоянное снижение уровня рентабельности
Наличие квалифицированных кадров на рынке труда	Возможность трудового потенциала предприятия	Наличие привлеченного источника финансирования для приобретения новой технологии	Модернизация имеющихся производств строительно-монтажных работ

Источник: разработано по результатам исследования авторов.

целей») с конкретизацией поставленных задач по объемам, качества строительно-монтажных работ, маркетинга, кадрового менеджмента, финансов, социальной ответственности предприятия. Цели ООО «Спарта» и ООО «Перемена» можно определить в количественно-качественных показателях их вклада в общие результаты деятельности предприятия в указанном периоде по стратегическим зонам хозяйствования. Декомпозиция целей ООО «Спарта» и ООО «Перемена» позволит предприятию в стратегическом периоде 2023–2024 гг. направить свои усилия на реализацию стратегически важных позиций в собственной деятельности.

ООО «Спарта» на плановый период планируется осуществлять инвестиции в развитие, обновление основных средств (оборудования), нематериальных активов (технологий). Предпри-

ятие ООО «Спарта» в 2023 году должно осуществлять стратегическое планирование и внедрять:

- стратегию концентрированного роста (сбыт высококонкурентного портфеля объектов недвижимости в рамках первичного рынка недвижимого жилого имущества);
- стратегию интегрированного роста (освоение новых сегментов рынка продвижения и сбыта строительной продукции за счет охвата потребителей с низким уровнем доходов).

ООО «Перемена» не обеспечивает инвестиции в развитие, обновление основных средств (оборудования), нематериальных активов (технологий). Факт отсутствия инвестиций в условиях постоянного роста показателей стратегического развития на предприятии свидетельствует о возможности перспектив потери уровня

Таблица 4: Составляющие цели и стратегии конкурентов ООО «Спарта» и ООО «Перемена».

Конкуренты	Стратегические претензии	Цели по размерам рынка	Конкурентные позиции/ ситуации	Стратегическое поведение	Конкурентная стратегия
ООО «ПТС»	Быть господствующим лидером	Экспансия путем внутреннего роста	Хорошо защищается, способны удержать имеющиеся позиции	Преимущественно нападение	Стремление к ценовому лидерству
ООО «Гео-ТрансСервис»	Превзойти конкурентов	Расширение рынка путем получения кратковременной прибыли	Пытается усилить позицию	Преимущественно защита	Фокусировка на рыночных нишах
ООО «Вириал»	Сохранить позицию	Сохранение существующей доли рынка	Отстывает на защитную позицию	Комбинации защиты и нападения	«Партизанская война»

Источник: разработано по результатам исследования авторов.

технологичности, обеспеченности оборудованием для целей реализации стратегий и т. д. [3]. В рамках стратегии развития предприятия на плановый 2023–2024 год включено расширение оборотных средств и обновление основных средств (оборудования) за счет собственной прибыли. Эффективность предложенных мероприятий заключается в прогнозировании прибыли в 2023/2024 году, а также в расширении активов предприятий (таблица 5).

Увеличение активов предприятия планируется на величину прибыли в 2021 году, в связи с указанным планируется увеличение выручки на 15 процентов, а также сохранение прибыльности компании на уровне 2021 года. Активы предприятия будут использованы для обновления основных средств (оборудования), немате-

риальных активов (технологий) ООО «Спарта» и ООО «Перемена», за счет этого планируется в плановом 2023/2024 году увеличить выручку компании за счет привлечения новых контрактов, уровень прибыльности компании в расчетах используем на уровне 2021 года. Таким образом, предлагается увеличить активы ООО «Спарта» и ООО «Перемена» на 16,4 и 4,3 млн рублей соответственно. Увеличение выручки в плановом году для данных компаний составит 3,59 и 3,66 млн рублей соответственно. Для обеспечения устойчивого развития дорожно-строительной отрасли РФ в посткризисном периоде первостепенное значение приобретает решение вопроса привлечения ресурсов и компетентностей частного сектора.

Таблица 5: Эффективность предложенных мероприятий, млн руб.

Показатель	2021	2023	Эффективность
Активы предприятия ООО «Спарта»	23,2	37,6	16,4
Выручка ООО «Спарта»	23,9	27,49	3,59
Прибыль предприятия ООО «Спарта»	16,4	21,81	5,41
Отношение прибыли/выручки ООО «Спарта»	0,69	0,69	-
Активы предприятия ООО «Перемена»	4,6	8,9	4,3
Выручка ООО «Перемена»	24,4	28,06	3,66
Прибыль предприятия ООО «Перемена»	4,3	5,05	0,75
Отношение прибыли/выручки ООО «Перемена»	0,18	0,18	-

Библиографический список

1. Анпилов С. М. Стратегии развития строительной отрасли РФ (часть I) // Эксперт: теория и практика. – 2019. – 1 (I). – С. 100–111.
2. Белкина С. А., Муромцева А. К. Особенности применения инновационных строительных материалов // Россия молодая, Кемерово, 21–24 апреля 2020 года : Сборник материалов XII всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. – Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева, 2020. – ISBN 978-5-00137-141-0.
3. Васильева Е. К., Муромцева А. К. Теоретические основы формирования инновационной активности строительных организаций // Россия молодая, Кемерово, 18–21 апреля 2017 года : Сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. – Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева, 2017. – ISBN 978-5-00137-141-0.
4. Данилова В. Ю. Конкурентоспособность строительной организации // Молодой ученый. – 2018. – № 44. – С. 67–70.
5. Олькова М. А. Конкурентоспособность как объект управления // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – № 8. – С. 57–59.
6. Оценка современного состояния и перспективы развития строительной отрасли Кемеровской области : монография / А. К. Муромцева [и др.]. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2019. – 163 с.
7. Распоряжение Правительства РФ от 31.10.2022 № 3268-р «Об утверждении Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202211020032>.
8. Россия молодая, Кемерово, 21–24 апреля 2020 года : Сборник материалов XII всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. – Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева, 2020. – ISBN 978-5-00137-141-0.
9. Сидоренко М. М., Огородникова И. С. Стратегические альтернативы развития дорожностроительного комплекса региона // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – 8 (263). – С. 99–103.
10. Стратегический анализ и оценка потенциала развития строительного комплекса в Республике Башкортостан / И. В. Буренина [и др.] // Науковедение. – 2016. – Т. 8, 6 (37). – С. 36.
11. Терешко Е. К., Козлов А. В. Стратегия развития строительного комплекса арктического региона // Неделя науки СПбПУ : материалы научной конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 13–19 ноября 2017 года. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2017. – С. 141–144.
12. Тылец С. А. Применение концепции «Бережливое строительство» при ремонте и содержании автомобильных дорог РУП «Могилевавтодор» // Автомобильные дороги: безопасность и надежность : сб. докл. Междунар. юбилейной науч.-техн. конф., Минск, 22–23 нояб. 2018 г.: в 2 ч – Ч. 2. – Минск : БелдорНИИ, 2018. – С. 209–219.

13. *Фаляхов Р. Ф., Брудель Д. С., Муромцева А. К.* Роль строительной отрасли в развитии экономики // Россия молодая, Кемерово, 21–24 апреля 2020 года : Сборник материалов XII всероссийской научно-практической конференции молодых ученых с международным участием. – Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева, 2020. – ISBN 978-5-00137-141-0.
14. *Фейзуллаев М. А.* Проблемы формирования стоимости строительных работ дорожно-строительного предприятия // Вестник СурГУ. – 2018. – 1 (19). – С. 70–77.
15. *Шленов Н. А., Русакова Т. Ю.* Модель стратегии развития строительных предприятий Нижегородского региона // Экономические науки. – 2016. – № 135. – С. 74–80.
16. *Шутько Л. Г., Муромцева А. К., Малюгин А. Н.* Развитие конкуренции, монополизм и монополизация в пореформенной России: теоретические и практические аспекты // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2020. – Т. 8, № 4. – С. 61–68.