

## Щодо питання економічної стратегії малих будівельних підприємств в кризових умовах

В статті порушується питання щодо обґрунтування економічної стратегії малих будівельних підприємств в кризових умовах.

**будівельне підприємство, вартість будівельно-монтажних робіт, стратегія конкуренції, сильні, слабкі сторони, можливості, загрози витрати на експлуатацію машин і механізмів, змінні, постійні витрати, залежність витрат від терміну виконання робіт**

За станом на 1.01.2010 р. у будівельному комплексі України налічувалось більше 7 тис. великих і середніх та понад 22 тис. малих підприємств, загальна чисельність працюючих у яких складає понад 1 млн. чоловік.[8] Подібний розподіл і на місцевому рівні – тут працюють як великі підприємства, такі як ТОВ „НПО Техінвест”, ВАТ „Кіровоградбуд”. БМУ-5, так і велика кількість малих, наприклад, ПП „Вектор плюс”, ТОВ „ Данттехнобуд”, ПП „Будсан”, ТОВ „Будфактура”, ЗАТ „Алфей”, БМО „Мостник”. В нинішній ситуації в будівельній галузі актуальним є питання їх подальшого існування і в цілому стратегії, що досить мало обговорюється в науковій літературі і є предметом даної статті.

Ситуація в галузі досить складна. Минулорічний спад в будівельній галузі в продовжується і в нинішньому році – рівень обсягів будівництва навіть порівняно з минулим роком складає біля 83%.[8].

Якщо ж оцінювати привабливість галузі [3,4] за такими показниками, як то:

- кількість замовників і їх фінансові можливості;
- легкість входження в галузь і виходу з неї;
- ступінь диференціації послуг, що надаються організацією;

© І.В.Харченко, 2010

- можливість економії на масштабах виробництва, транспортуванні, маркетингу;
- ефективність дії в галузі „кривої досвіду” ;
- достатність здійснення в галузі капіталовкладень;
- рівень прибутковості галузі

то можна сказати, галузь порівняно з іншими є помірно привабливою. Основною привабливою рисою є потенційний попит на будівельну і ремонтно-будівельну продукцію, негативом є слабка платоспроможність потенційних клієнтів.

Якщо визначати рівень концентрації будівельного виробництва в області і районі (дивись таблицю 1)

за такими показниками, як чотирихчастковий показник концентрації , індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Розенблюта, а також враховувати інші фактори гостроти конкуренції за Майклом Портером [3.4.5.] / а саме:

- загрозу появи нових конкурентів;
- спроможність покупців диктувати свої умови;
- спроможність постачальників диктувати свої умови;
- загрозу появи нових товарів і послуг-замінників

то можна зробити узагальнюючий висновок, що рівень концентрації в галузі обсягів будівництва досить низький, а відповідно рівень інтенсивності конкуренції високий.

Таблиця 1 – Обсяги будівництва та частка ринку БМО Кіровоградського району

№ п/п	Організація	Обсяг будівництва, млн..грн	Частка ринку, %	Ранг організації
1	ТОВ „НПО Техінвест”	10	22	1
2	ВАТ „Кіровоградбуд”	7	15,5	2
3	БМУ-5	5	11	3
4	ЗАТ „Інгул-Габбро”	4,5	10	4
5	„Будкомплекс”	4,2	9,3	5
6	ПП „Вектор плюс”	3	6,7	6
7	БМО ТОВ „Мостник”	2,96	6,6	7
	<b>Всього по району:</b>	<b>45</b>	<b>100</b>	–

Можна зробити висновок, що на даний момент конкуренція в галузі носить мирний, але напружений характер, і головне, що визначає інтенсивність конкуренції в галузі – зменшення замовлень на виконувани організаціями-конкурентами роботи.

Вважаємо, що доцільно розбити їх на три конкурентні групи:

**1-ша група:** ТОВ „НПО Техінвест” (Кривий Ріг);

**2-га група:** ЗАТ „Інгул-Габбро”, ВАТ „Кіровоградбуд”, БМУ-5;

**3-тя група:** „Будкомплекс”, ПП „Вектор плюс”, ТОВ „ Данттехнобуд”, ПП „Будсан”, ТОВ „Будфактура”, ЗАТ „Алфей».

Наш розподіл на групи базується на технічних і фінансових можливостях конкурентів;

**1-ша група** – ТОВ „НПО Техінвест” (Кривий Ріг) – це підприємство з найбільшими технічними і фінансовими можливостями, здатне будувати великі житлові і промислові об’єкти за власний кошт, не чекаючи замовника, і продавати їх. Володіє потужним технічним парком, сучасними технологіями будівництва, цікавиться лише досить великим замовленнями. Використовує загальну наступальну стратегію, загальноконкурентну - стратегію оптимальних витрат. Має великий нагромаджений досвід;

**2-га група** – ЗАТ „Інгул-Габбро”, ВАТ „Кіровоградбуд”, БМУ-5 мають помітно менші технічні і фінансові можливості, ніж ТОВ „НПО Техінвест”, намагаються оволодівати сучасними технологіями, Використовують загальну стратегію комбінації наступу і захисту, загальноконкурентну – стратегію оптимальних витрат. Мають значний нагромаджений досвід. Цікавляться лише великими і середніми об’єктами;

**3-тя група** – „Будкомплекс”, ПП „Вектор плюс”, ТОВ „ Данттехнобуд”, ПП „Будсан”, ТОВ „Будфактура”, ЗАТ „Алфей” мають помітно менші технічні і фінансові можливості, ніж 2- га група, намагаються оволодівати сучасними технологіями, Використовують загальну наступальну стратегію захисту і по можливості наступу, загальноконкурентну – стратегію лідерства за витратами. Мають невеликий нагромаджений досвід. Цікавляться лише досить невеликим замовленнями.

Нас цікавить перш за все становище малих БМО, які представлені в 3-й конкурентній групі. Можна зробити висновок, що найбільший тиск на конкурентні позиції малих БМО в галузі чинять підприємства 1-ої і 2-ої стратегічних груп. А також конкурентна боротьба в межах самої групи.

За обсягами будівельно-монтажних робіт потужність підрядних організацій як на місцевому, так і регіональному рівнях суттєво перевищує платоспроможний попит у виробництві будівельних робіт. Тому за цих умов замовники вважають доцільніше розміщувати замовлення на основі підрядних торгів через тендерний комітет з метою зменшення ціни на готову продукцію. Дані організації часто з метою забезпечення себе підрядами беруть участь у тендерних торгах.

Досліджувані БМО є невеликими за розміром організаціями, загальна чисельність працівників налічує 35- 40 осіб. Основна чисельність працівників задіяна в основному виробництві.

#### **SWOT-аналіз діяльності малих БМ організацій**

Метод SWOT- аналізу являється широко використовуваним підходом, який дозволяє провести одночасне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища організації.[3,4] Методологія SWOT- аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін організації, а також загроз і можливостей, що дає можливість з'ясувати перспективу організації.

Під силою фірми розуміється те, в чому вона досягла певних успіхів або її особливість, що надає їй додаткові можливості. Слабкість фірми – це відсутність чого важливого для її функціонування або те, чого фірма не може зробити і те, що ставить її в несприятливі умови.

#### **Типові сильні сторони малих БМ організацій:**

- компетентність у ключових питаннях;
- позитивне враження, що склалося про організацію у замовників;
- швидка реакція організації на швидкозмінні потреби ринку;
- добре знання конкурентів;
- добре знання ринку;
- досвід в будівництві об'єктів;
- якісне, надійне, термінове виконання робіт;
- добра організація праці.

#### **Типові слабкі сторони малих БМ організацій:**

- сезонність діяльності організації;
- недостатність висококваліфікованих робітників;
- залежність від постачальників матеріалів та комплектуючих;
- недостатність фінансових ресурсів;
- недостатність власних будівельних машин і механізмів;
- обмежені виробничі потужності, що не дозволяє отримувати великі замовлення;
- складність в опануванні сучасних технологій для великомасштабного будівництва;
- значна залежність від загальних темпів розвитку економіки.

#### **Типові зовнішні можливості малих БМ організацій:**

- підвищення рівня механізації та автоматизації будівельних робіт;
- динамічність та маневреність розвитку організації із-за невеликих її розмірів;
- можливість використовувати навички і технологічно-конструктивні „ноу-хау”.

#### **Зовнішні загрози малих БМ організацій:**

- збільшення кількості конкурентів на ринку;
- повільне зростання і навіть спад будівельного ринку в регіоні;
- високі вимоги з боку державних органів щодо стандартизації;
- підвищення неповторності та унікальності об'єктів будівництва;
- дуже велика залежність від платоспроможності замовників;
- підвищення вимог з боку замовників при укладенні контрактів щодо платежів та розрахунків;
- збільшення кількості учасників будівельного процесу (фінансові установи, державні органи, проектні і інжинірингові організації та ін.);
- негативні демографічні зміни;
- підвищення ступеня ризику при проведенні будівельних робіт.
- тиск з боку конкурентів.

#### **Аналіз сильних та слабких сторін організацій, можливостей та загроз**

Як видно з вищенаведеного організації мають сильні сторони. Вони допомагають їм протистояти значній кількості конкурентів. Крім того, організації утримувати позиції ринку допомагають кваліфікація та досвід персоналу. Що також важливо і для її подальшої діяльності. Ці сильні сторони можна вважати непоганим фундаментом для формування стратегії подальшого розвитку організації.

Слабкі сторони даних організацій досить серйозні – обмеженість фінансових і технічних ресурсів, проблеми з застосуванням нових технологій. Таким організаціям під силу лише зменшити, в певній мірі, ступінь їх негативного впливу на її діяльність, але не повністю ліквідувати. До цих слабкостей організації відносяться: сезонність діяльності; недостатність висококваліфікованих робітників; залежність від постачальників матеріалів та комплектуючих та від циклічності розвитку ринкового відтворення. Це не дає можливості приділяти належну увагу майбутньому фірми і змушує зосереджувати свою увагу на поточних справах. Але цей недолік можна виправити.

Потрібно зважати, також, і на зовнішні загрози та можливості для фірми. Тут можна зауважити, що головними загрозами для фірми є, по-перше, збільшення кількості конкурентів на ринку і, по-друге, низька платоспроможність потенційних замовників. Це також повинно бути враховано при розробці майбутньої стратегії.

Можна зробити висновок, що організація має досить багато загроз і слабкостей, які роблять її вразливою в конкурентній боротьбі, і сильні сторони не можуть надійно захистити її і не завжди дозволять використати наявні можливості.

#### **Дослідження стратегічних напрямків діяльності з метою формування конкурентних переваг**

Успіх будь-якого підприємства пояснюється в основному через позицію, яку йому вдалося зайняти у своїй галузі. Якщо підприємство випередило своїх конкурентів і має кращі виробничі, комерційні і фінансові показники, то це тому, що воно володіє ресурсами, компетенціями, які вміє розвивати і використовувати у вдало вибраних стратегічних напрямках діяльності (СНД). Підтримувати довгий час високий рівень успішності, забезпечувати сталий і гармонійний розвиток підприємства у всіх його ланках неможливо без володіння певними сильними сторонами, які оцінені чи будуть оцінені ринком. Оцінені, підтвержені ринком сильні сторони, власне, і є конкурентними перевагами. До найважливіших рушіїв конкурентної переваги варто віднести масштаб підприємства та ступінь вертикальної інтеграції, нагромаджений досвід та наявні знання щодо певного напрямку діяльності; зв'язки між напрямками діяльності, здатність використовувати досвід чи знання в інших бізнес – одиницях, чинники морального зносу напрямків діяльності та його швидкість, географічне розташування напрямків діяльності, інвестиційні рішення у часовому розрізі, регулюючі закони та норми та ін. [3,4,5]. При цьому рушійні сили є складовим ресурсом конкурентної переваги і забезпечують її оперативність.

Формування конкурентної переваги здійснюється, виходячи з основних аналітичних характеристик особливостей конкурентної боротьби, і зводиться до розміщення ресурсів підприємства в такий спосіб, щоб різні етапи виробничо-комерційного ланцюга формування вартості були збалансовані та ефективно доповнювали один одного, забезпечуючи загальний синергійний ефект. Одним із перших кроків при побудові стратегічної позиції є визначення конкурентного поля, на якому підприємство має намір діяти або вже діє

#### **Дослідження можливостей удосконалення ланцюжка цінностей будівельно-монтажного підприємства**

Як відомо, собівартість будівельно-монтажних робіт  $C_{БМР}$  визначається за формулою [2]:

$$C_{БМР} = П + 3В,$$

де П - прями витрати, визначаються за формулою:

$$П = М + З_{РБМ} + E_M,$$

тут М - вартість матеріалів,

$Z_{РБМ}$  - зарплатня робітників будівельників і монтажників,

$E_M$  - вартість експлуатації будівельних машин і механізмів.

ЗВ - загальновиробничі витрати, тобто витрати на управління та обслуговування будівельного виробництва, на організацію робіт. За економічним змістом загальновиробничі витрати є накладними витратами

Вартість експлуатації будівельних машин і механізмів, або ж поточні витрати на виконання технологічного процесу визначають за формулою [ 6 ]:

$$E_M = Z_s + Z_{то} + Z_e + Z_c + Z_{нб} + Z_{зм.о.} + A;$$

де  $Z_s$  - зарплатня робітників які керують машиною;

$Z_{то}$  - витрати на технічне обслуговування і ремонт;

$Z_e$  - витрати на енергоносії;

$Z_c$  - витрати на мастильні матеріали;

$Z_{нб}$  - витрати на перебазування.

$Z_{зм.о.}$  - витрати на змінне обладнання;

A - амортизаційні відрахування на реновацію техніки.

Відомо, що ціноутворення у будівництві регулюється державою за методом норми рентабельності, тобто на кожний вид робіт визначається нормативна величина витрат всіх видів ресурсів, залежно від трудомісткості робіт визначається величина накладних (загальновиробничих) витрат, і залежно від трудомісткості визначається нормативна величина прибутку. Для нас важливо визначити від яких чинників залежать дійсні витрати будівельно-монтажного підприємства, тобто фактична собівартість будівельно-монтажних робіт. Фактичні витрати підприємства залежать в значній мірі, крім інших факторів, від терміну виконання робіт на об'єкті. Доведемо це.

Будівництво передбачає виконання земляних робіт, виконання нульового циклу (підземних робіт) та надземних робіт, а також оздоблювальних робіт. Будівництво передбачає дотримання певної технології, а значить і організаційної послідовності виконання робіт. У випадку виникнення необхідності скорочення строків будівництва необхідно скоротити тривалі трудомісткі роботи це можна зробити з допомогою залучення додаткової техніки, додаткових робітників і преміювання за скорочення термінів. Для прикладу візьмемо типовий об'єкт, який споруджує досліджувана будівельна організація. Величину витрат на цей об'єкт визначаємо, складаючи кошторис за допомогою комплексу АВК-3 [7]. Цими даними ми користувались при розрахунках вартості будівництва.

Визначимо витрати при скороченому терміні виконання робіт. Зарплатня робітників-будівельників і монтажників, операторів машин і збільшується на величину премії - 20%, зарплатня управлінського персоналу збільшується вдвічі, тому що вдвічі збільшиться чисельність управлінського персоналу. Відповідно збільшуються відрахування на соціальні заходи. Проведені розрахунки не наводимо внаслідок обмежених розмірів статті.

Цікавим є також питання про те, як буде змінюватись кошторисна вартість виконання робіт при збільшенні строку відносно того, при якому витрати є мінімальними. Цей строк назвемо оптимальним. Очевидно, що не зміняться витрати

на зарплатню робітників будівельників і монтажників, тому що зарплатня залежить від обсягу виконаних робіт, а він не зміниться. Зміняться порівняно з оптимальними залишаться загальновиробничі витрати, тому що збільшиться час виконання своїх функцій управлінським персоналом, пропорційно збільшиться і його зарплатня, відрахування на соціальні заходи та решта статей витрат. Постійними залишаться витрати на матеріали. Якщо спрогнозувати зміну витрат на експлуатацію будівельних машин і механізмів залежно від терміну виконання робіт, то отримані нижченаведені дані - таблиця 2. (за браком місця ми не наводимо детальні розрахунки).

Таблиця 2 – Визначення вартості машино-години

Стаття витрат	Загальна величина, грн., при оптимальному терміні роботи	Загальна величина, грн. При терміні роботи, збільшеному на 25%
Зарплатня операторів машин $Z_3$	24,09	24,09
Амортизаційні відрахування А	4,34	5,43
Витрати на змінне обладнання $Z_{зм.о.}$	5,59	5,59
Витрати на енергоносії $Z_e$	18,97	20,87
Витрати на мастильні матеріали $Z_{м.м}$	0,66	0,72
Витрати на ремонт машин $Z_{то}$	12,58	13,84
Витрати на перебазування $Z_{пб}$	5,22	5,22
Загальна вартість машино-години	71,55	75,76

З попередньо викладеного видно, що зростуть на 10% витрати на паливно-мастильні матеріали, а також відповідно і витрати на ремонт техніки. Далі згідно структури собівартості машино-години визначимо складові витрат на експлуатацію машин для оптимального строку виконання робіт та спрогнозуємо витрати на експлуатацію машин для випадку строку виконання робіт, збільшеного на 25% порівняно з оптимальним. (Див. табл. 2).

Загальна вартість машино-години зросте в 1.058 рази. Відповідно можна вважати, що на стільки ж в цьому випадку зростуть витрати на експлуатацію всіх машин і механізмів. Визначимо також, на скільки зростуть загальновиробничі витрати по елементам і зведемо ці дані в таблицю 3.

Таблиця 3 – Визначення вартості виконання робіт

Показники/ величина, грн.	1-й випадок T=1	2-й випадок T=0,7	3-й випадок T=1,25
<b>Собівартість БМР</b>	<b>3210982</b>	<b>3443041</b>	<b>3278613</b>
<b>Прямі витрати</b>	<b>2862111</b>	<b>2969439</b>	<b>2903441</b>
Витрати на матеріали	2117917	2117917	2117917
Зарплатня будівельників	428991	514789	428991
Витрати на експлуатацію машин, в тому числі:	315203	336733	356533
зарплатня операторів машин	107651	129181	107651
<b>Загальновиробничі витрати, в тому числі</b>	<b>348871</b>	<b>473602</b>	<b>375172</b>
а) Зарплатня в загальновиробничих витратах	63674	127348	79593
б) Відрахування на соціальні заходи (39,42% від нарахованої зарплатні)	236647	304054	242620

в) решта статей виробничих витрат	загально	42367	42367	52959
Змінні витрати без матеріалів	вартості	1093065	1325124	1160696

Визначивши величину змінних витрат без вартості матеріалів (вони залишаються незмінними) для кожного з варіантів виконання робіт, можна визначити залежність вартості робіт від терміновості їх виконання. Для цього визначимо залежність вартості експлуатації машин від терміну виконання робіт за даними:

Таблиця 4 – Залежність змінних витрат від строку виконання робіт

$$E_m = f(T)$$

X	0,7	1	1,25
У	1325124	1093065	1160696

За отриманими чисельними значеннями ми з допомогою програми Microsoft Excel побудували апроксимуючу криву. З декількох варіантів апроксимації найбільш точно відображає отримані дані поліноміальна залежність. Аналізуючи отриману залежність, можна чітко виділити зону мінімальної вартості виконання робіт і визначити, як буде змінюватись вартість при зміні строків виконання робіт. Наявність такої залежності дає можливість побудувати стратегію поведінки при проведенні тендерних торгів і переговорів щодо визначення вартості будови і строків. Проаналізуємо отримані графіки і залежності. На обох графіках можна чітко виділити зону оптимуму – зону мінімальних змінних витрат. Це зона оптимального періоду виконання робіт, позначена на вісі X цифрою 1 (цей термін відповідає нормативній тривалості виконання робіт і прийнятий за одиницю тому, що всі інші терміни робіт ми порівнюємо з цим терміном, визначаємо тривалість на графіку виконання робіт у відносних величинах порівняно з ним). При зміні строків виконання робіт - зменшенні або збільшенні терміну - вартість робіт буде зростати







за визначеними залежностями. В таких умовах можна запропонувати такі стратегії проведення тендерних торгів для будівельно-монтажної організації:

а) в умовах жорсткого обмеження вартості виконання проекту з боку замовника підприємство-підрядник самостійно встановлює термін виконання робіт, визначає мінімальну вартість виконання проекту і комплект техніки для виконання замовлення. Відповідно ціна контракту на будівельні роботи встановлюється на підставі визначених мінімально можливих витрат (див. рис.2) ;

б) в умовах жорсткого обмеження строку виконання проекту з боку замовника . підприємство-підрядник самостійно встановлює вартість виконання проекту, при цьому воно може обґрунтовано зменшувати ціну до певної межі, якщо необхідно виграти тендерні торги, тому що має обґрунтовану вартість виконання робіт за певних часових обмежень (див. рис 3). При цьому підприємство-підрядник самостійно встановлює комплект будівельної техніки для виконання замовлення;

3) в умовах, коли предметом обговорення в процесі торгів є як термін, так і вартість виконання робіт, підприємство-підрядник і замовник можуть обговорювати прийнятні строки виконання робіт і їх вартість, при цьому підприємство-підрядник має обґрунтовану інформацію щодо реальної можливості скорочення строків виконання робіт і відповідного збільшення вартості проекту. При цьому підприємство-підрядник самостійно вибирає комплект будівельної техніки для виконання замовлення.

Таким чином, в результаті дослідження ми з'ясували характер зміни витрат від терміну виконання робіт, що дозволило розробити практичні рекомендації по удосконаленню стратегічного управління, а саме - вибирати оптимальним чином співвідношення витрат і терміну виконання, оптимізуючи ціну тендерної пропозиції і витрати підрядника на спорудження об'єкту.

#### **Висновки та рекомендації**

Ми направили свої дослідження на аналіз ланцюжка цінностей підприємства з метою з'ясування додаткових шляхів отримання конкурентних переваг в досить складному конкурентному середовищі. Наші дослідження ми будували на Ресурсних

Елементних Кошторисних Нормах Державних Будівельних Нормативів, які досить точно відображають реальні умови роботи.

В результаті, використовуючи ці норми і методи прогнозування, ми з'ясували залежність вартості виконання робіт від терміну їх виконання. Ця залежність дає можливість вибрати обгрунтовану стратегію поведінки підприємству при проведенні тендерних торгів, одночасно вигравати тендери і не вдаватись до необгрунтованого зниження ціни. На наш погляд, ці рекомендації дозволять зміцнити уна краще конкурентне становище малих будівельних підприємств.

## Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление.- М.: Экономика, 1989.
2. Рогожин П.С., Гойко А.Ф. економіка будівельних організацій. К.: Видавничий дім «Скарби» - 2001. -448 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.:“ЮНИТИ”,1998.– 576 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М. :“ЮНИТИ”, 2003. – 576 с.
5. Портер Майкл Е П Стратегія конкуренції/Пер з англ.-К.:Основи, 1998.– 390 с.
6. Методические указания по определению экономической эффективности новой строительной, дорожной и мелиоративной техники. - РД 22-313-89 . Москва, 1990. – 159 с.
7. Програмний комплекс АВК-3 "Автоматичний випуск кошторисів" НПФ "АВК" - К., 2008.
8. ukrstat/gov/ua

В статье затрагивается вопрос относительно обоснования экономической стратегии малых строительных предприятий в кризисных условиях.

The article touches upon the question of substantiation of the economic strategy of small construction enterprises in the conditions of crisis.

Одержано 01.09.10