

С. М. Гайденко,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0112-369X>
Д. В. Соколов,
старший викладач кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3237-0095>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.11.71

ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

S. Haidenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship
and Business Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
D. Sokolov,
Senior Lecturer of the Department of Entrepreneurship and business administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

JUSTIFICATION OF STRATEGIC PLANNING METHODS IN THE CONTEXT OF IMPROVING
THE MANAGEMENT AND ECONOMIC ACTIVITIES OF THE CONSTRUCTION ENTERPRISE

Стаття присвячена обґрунтуванню сутності стратегічного планування в рамках удосконалення управлінсько-господарської діяльності будівельного підприємства. Досліджено сутність категорії "стратегічне планування", проаналізовано зміст понять, які її утворюють. Проведено обґрунтування деяких методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства: SWOT-аналіз, PEST-аналіз макросередовища, матриця SPACE, дослідження мікросередовища (модель п'яти сил конкуренції М. Портера). В ході дослідження методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища представлено порівняльну характеристику головних конкурентів ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536", виконано діагностику найбільших п'яти підприємств-конкурентів. Розроблено практичні рекомендації щодо формування системи стратегічного планування та управління підприємствами будівельного бізнесу. Охарактеризовано інструменти стратегічного планування, які використовуються на різних етапах процесу управління будівельного підприємства: визначення місії та цілей; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; вибір, розробка та реалізація стратегії; оцінка ефективності та контроль реалізованої стратегії.

The article is devoted to substantiating the essence of strategic planning within the framework of improving the management and economic activity of a construction enterprise. The essence of the "strategic planning" category has been studied, the content of the concepts that make it up has been analyzed. The justification of some methods of analyzing the external and internal environment of the enterprise was carried out: SWOT-analysis, PEST-analysis of the macro-environment, SPACE matrix, research of the micro-environment (model of the five forces of competition M. Porter). The article describes in detail the block diagram "M. Porter's 5 forces of competition", analyzes the threat of intra-industry competition, the threat from potential competitors — newcomers to the market, the threat of the appearance of substitutes for goods or services. A SWOT analysis of the strengths and weaknesses of the investigated construction enterprise was also conducted, which suggests the possibility of assessing the actual position and strategic prospects of the construction enterprise, which are obtained as a result of the study of risk factors and market opportunities. In the course of the study of the methods of analysis of the external and internal environment, the comparative characteristics of the main competitors are presented PrJSC "Lutsksantekhmontazh No. 536" carried out diagnostics of the five largest competing enterprises. After monitoring competitor companies: Abavan Construction Company, Volyn Monolit LLC, Lutsktechnobud LLC, Lutsk Domobudivelnii Kombinat PJSC and Techprofmontazh LLC, it was pointed out that there is huge competition in the construction services market. At the same time, the main factors by which PrJSC "Lutsksantekhmontazh No. 536" is inferior to competitors are: experience in the market; willingness to take into account the wishes of clients. Practical recommendations on the formation of a system of strategic planning and management of construction business enterprises have been developed. The strategic planning tools used at various stages of the construction enterprise management process are characterized.

Ключові слова: стратегічне планування, методи стратегічного планування, будівельний бізнес, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, внутрішньогалузева конкуренція, діагностика конкурентних сил.

Key words: strategic planning, strategic planning methods, construction business, SWOT-analysis, M. Porter's five forces model, intra-industry competition, diagnosis of competitive forces.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна практика ведення підприємницької діяльності в нестабільних ринкових умовах, що зумовлена динамізмом зовнішнього середовища, в якому працюють будівельні підприємства, трансформує раніше існуючі стратегічні підходи до планування, адаптуючи їх до нових умов. Необхідність впровадження стратегічного планування на підприємствах будівельного бізнесу зумовлена тим, що конкурентоспроможність багато в чому залежить від правильності обраної стратегії, її реалізації, а отже, базується на ефективній роботі менеджерів у області стратегічного планування. Тому в сучасних умовах ведення підприємницької діяльності підприємствами будівельного бізнесу особливого значення набуває стратегічне планування, яке є ефективним інструментом управління підприємством.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних умовах господарювання в будівельній галузі зростає інтерес до стратегічного управління та стратегічного планування. Дослідження, що пов'язані з впливом стратегічного планування на результати управлінсько-господарської діяльності підприємства знайш-

ли своє відображення у роботах зарубіжних та вітчизняних вчених. Так науковий інтерес науковців М. Портера, П. Друкера, Х. Мескон, М. Альберта, Ф. Хедоури [2], Є.О. Діденко, З.Я. Шацька пов'язаний з проблематикою стратегічного планування в системі управління підприємством; Л.О. Шишмарьова, К.В. Шишмарьова [6] — у контексті становлення і розвитку теоретичних положень стратегічного менеджменту;

Г.В. Кіш [2] — у контексті підбору та використання інструментарію стратегічного планування тощо. Однак актуальними залишаються особливості теоретико-методологічного обґрунтування методів стратегічного планування на будівельних підприємствах, виходячи з дослідження сучасних підходів та принципів, які використовуються в системі менеджменту підприємства.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного планування та управління підприємствами будівельного бізнесу (на прикладі ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536").

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегічне планування є найважливішою складовою управління підприємством, без нього навряд чи

можливе успішне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. В умовах ринкової економіки неможливо досягти позитивних результатів, не плануючи свої дії та не прогнозуючи наслідки. Для розкриття сутності категорії "стратегічне планування" доцільно, в першу чергу, проаналізувати зміст понять, які її утворюють. В цілому поняття "стратегічне планування" є доволі неоднозначним та дискусійним у вітчизняній та зарубіжній науці. Розглянемо визначення поняття "стратегічне планування", що запропоновані різними науковцями:

— М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі під стратегічним плануванням розуміють набір рішень та дій, що зроблені керівництвом підприємства та призводять до розробки специфічних стратегій, що призначені для того, щоб допомогти підприємству досягнути поставлених цілей [2];

— Ю.Ю. Гурбик, М.В. Сальнікова характеризують стратегічне планування як процес управління, що спрямований на досягнення та підтримку стійкого балансу цілей, ресурсів та можливостей підприємства і нових ринкових можливостей [1];

— Н.І. Костецька розуміє під стратегічним плануванням безперервний, системний (адаптивний, управлінський) процес, набір дій та рішень, довготривалу програму та планову роботу [3].

Таким чином, виходячи з наведених вище визначень, можна зробити висновок, що стратегічне планування є багатограним поняттям, яке зводить свою сутність до досягнення мети. Загалом відмітимо, що для того, щоб правильно визначити стратегію будівельного підприємства керівництво повинно мати повне уявлення як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовище підприємства. Для визначення сильних і слабких сторін будівельного підприємства необхідно провести дослідження внутрішнього середовища, а також провести аналіз зовнішнього середовища для виявлення можливостей і загроз, які необхідно враховувати при визначенні стратегії [4]. Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: PEST-аналіз макросередовища, дослідження мікросередовища на основі моделі п'яти сил конкуренції М. Портера, SWOT-аналіз, матриця SPACE та інші методи [5]. В роботі розглянемо більш докладніше деякі з них.

Перш за все потрібно наголосити про наступне: потрібно представити діагностику конкурентних сил, які отримали назву "5 сил Портера". При цьому вони представляють собою методику для моніторингу галузей та розробки стратегії бізнесу, яка була розроблена та запропонована Майклом Портером у Гарвардській бізнес-школі в 1979 р. й, яка є актуальною та дієвою, також і за сучасних умов господарювання, тому що найголовніше, обґрунтовує та конкретизує механізм функціонування конкуренції.

Діагностика проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей та небезпек, з якими може зіткнутися підприємство в галузі. М. Портер запропонував

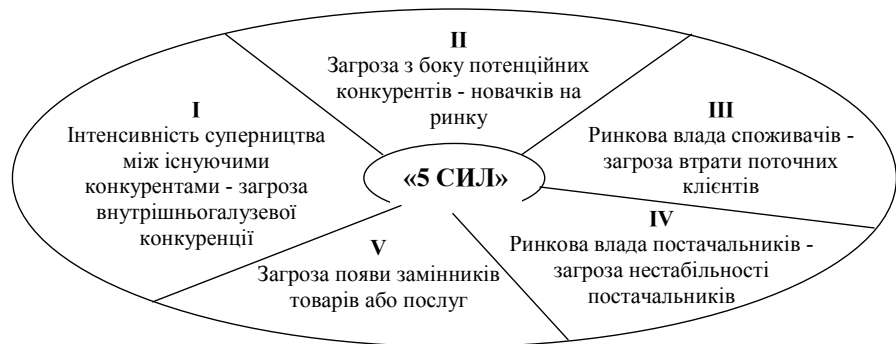


Рис. 1. Блок-схема "5 сил"

модель "5 сил", яка аргументована тим, що чим вище тиск з боку визначених чинників, тим менше в підприємства можливості збільшувати прибуток, а отже, воно, за умови зміни своєї стратегії, може впливати на дані сили на свою користь. При цьому для наочності та деталізації "5 сил" побудуємо наступну блок-схему (див. рис. 1).

Отже, виконаємо детальніше розгляд і обґрунтування кожної з представлених сил на прикладі ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536".

I. Загроза внутрішньогалузевої конкуренції, інтенсивність конкуренції в різних галузях, на думку М. Портера, залежить від наступних чинників: наявності численних або взаємноврівноважених один одного конкурентів; повільного темпу зростання ринку, якщо загальний обсяг ринку не зростає, то підприємства змушені витіснити конкурентів для забезпечення власного зростання; наявності схожих продуктів або асортиментів продуктів, що дозволяє споживачам легко переходити від однієї марки до іншої; значніших постійних витрат і необхідності підтримувати обсяг виробництва; високих вихідних бар'єрів — економічних, стратегічних і емоційних, які не дозволяють підприємствам переходити в інші галузі, навіть якщо в цій вони мають низький прибуток або зазнають навіть збитків.

Вплив вищезазначених чинників на ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" проявляється в наступний спосіб: значна кількість конкурентів, при цьому будівельний ринок сильно розвивається та зростає число конкурентів; подібність продуктів, при цьому споживачі можуть легко замовити аналогічні будівельні послуги в інших будівельних підприємств. Пропозиції щодо подолання зазначених загроз: проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів; розвивати унікальність послуг і підвищувати сприйману цінність товару; підвищувати рівень знань про послуги, які пропонуються.

II. Загроза з боку потенційних конкурентів — новачків на ринку, М. Портер стверджує, що чим інтенсивніше конкуренція, тим легше новим гравцям вийти на ринок, при цьому під новачками ми маємо на увазі підприємства, які до певного моменту не сприймалися, як конкуренти, але які вийшли на ринок і стали конкурувати на ньому. Ринки можуть залучати нових учасників через передбачувану високу прибутковість або необхідність для якого-небудь підприємства шукати нові ринки. При виході на ринок новачки зіштовхуються з різними "вихідними" бар'єрами: перший бар'єр — економія за рахунок масштабу виробництва, при цьому значні обсяги виробництва забезпечують меншу со-

бівартість одиниці продукції. Даний чинник діє на новачка — потенційного конкурента, як високий "вступний внесок", до цього потрібно додати й дію ефекту навчання ("кривої навчання"): чим більше в підприємства досвіду, тим більше шансів знайти шляхи зниження витрат. Новачкові буде потрібний час і засоби на придбання досвіду за рахунок власних помилок; другий бар'єр — абсолютна перевага у витратах, при цьому наголосимо, що це ті початкові витрати, які новачок повинен зробити для виходу на ринок й до них відносяться: вартість патентів і ноу-хау; витрати на придбання доступу до сировини, субсидій і контрактів, які вже є в інших підприємств; третій бар'єр — політика уряду, при цьому вартість вступу на ринок і операцій на ньому збільшується й за рахунок вимог до ліцензування, необхідності дотримуватися законодавства з охорони навколишнього середовища та безпеки, а також за рахунок необхідності одержувати різного роду дозволи та ін.; четвертий бар'єр — диференціація продуктів: впізнання бренду (торговельної марки), при цьому існування реальних або уявних відмінностей між товарами та послугами змушує новачків на ринку витратити істотні суми на подолання прихильності існуючих споживачів до певних брендів; п'ятий бар'єр — витрати перемикання, при цьому дані витрати несуть покупці при зміні постачальників й для підприємств прикладом подібних витрат можуть служити наступні витрати на: перепідготовку персоналу; нове додаткове обладнання; розробку нового дизайну продуктів; шостий бар'єр — доступ до каналів розподілу: підприємствам, які є новачками, буває дуже важко одержати доступ до нових ринків у силу обмеженості їх оптових і роздрібних каналів розподілу.

Таким чином, для на ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" загрози з боку потенційних конкурентів-новачків високі, за рахунок того, що ризик входу нових гравців на будівельний ринок у сьогоденних умовах дуже значний. При цьому пропозиціями, щодо подолання даної загрози є: проведення постійного моніторингу появи нових підприємств; проведення акцій, які спрямовані на тривалість контакту споживача з підприємством; підвищення рівня знань про підприємство та його послуги.

III. Ринкова влада постачальників і споживачів: конкурентне положення підприємств, на думку М. Портера, значною мірою визначається силою ринкової влади їх постачальників і споживачів. Значну ринкову владу мають постачальники, якщо: велика кількість дрібних споживачів користуються послугами невеликої кількості досить великих постачальників; продають унікальні товари або послуги; зі зміною постачальника від споживача будуть потрібні більші витрати; не залежать від перспектив розвитку тільки однієї галузі. Для ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" характерним є стабільність з боку постачальників й загроза низька та можливими пропозиціями можуть бути: проведення переговорів про зниження цін; самі можуть почати робити те, що роблять їх споживачі.

IV. Споживачі мають значну ринкову владу, якщо: здійснюють закупівлі в значних обсягах; легко можуть знайти іншого продавця аналогічної продукції; мають значні фінансові можливості та купівельну спроможність, щоб здійснити пошук постачальників з більш

низькими цінами та продуктами більш високої якості; продукція, яка придбана немає істотного значення для якості товарів або послуг, що продаються ними; при необхідності вони самі можуть надавати послуги або виробляти товари, які купуються в постачальників. Портфель клієнтів ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" має деякі ризики: при втраті ключових клієнтів можливе падіння продажів; існування менш якісних, але економічних пропозицій. Пропозиціями усунення вищезрозглянутого, можуть бути: розроблення вигідних пропозицій, акцій, знижки для постійних клієнтів; підвищення якості за відстаючими параметрами; розроблення економ-програм для споживачів, які чутливі до ціни.

V. Загроза появи заміників товарів або послуг, остання з розглянутих М. Портером сил, які впливають на конкретну галузь, — це загроза появи чогось нового, яке задовольняє потребу в товарі або послугі конкретної галузі, або сектора ринку. При цьому він відзначає, що заміна може відбуватися не тільки в результаті технологічних змін. Поява заміників конкретних товарів або послуг більш ймовірно в тому випадку, якщо існуючі товари або послуги починають сприйматися, як занадто дорогі або низькоякісні.

Для ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" загрози з боку товарів-заміників високі, тому що на будівельному ринку м. Луцька та України існує значна кількість підприємств, які пропонують точно такі ж послуги по більш низьким цінам, низької якості або навпаки по більш високим цінам і якістю кращою, ніж пропонує досліджуване підприємство. Зазначимо, що пропозиціями можуть бути: підприємству потрібно розвивати унікальність послуг; необхідності впровадження нових продуктів, які не мають аналогів на будівельному ринку; пропонувати нові технології; поліпшувати якість послуг, які пропонуються. Отже, відповідно до проведеного моніторингу конкурентних сил можна говорити про те, що ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" має ряд загроз, які існують в нинішніх умовах.

У першу чергу, загроза внутрішньогалузевої конкуренції, відповідно до наявності значної кількості будівельних підприємств на ринку важко конкурувати. Також наявність схожих асортиментів послуг дозволяє споживачам легко переходити від однієї марки до іншої. Щоб ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" підвищило свою конкурентоспроможність йому потрібно проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів, розвивати унікальність своїх послуг, використовуючи новітні технології та матеріали, а також постійно проводити рекламну політику, тим самим підвищуючи рівень знань про ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" та послуги, які вони пропонують. Загроза з боку нових підприємств на ринку також дуже висока, при цьому на досліджуваному ринку існує високий ризик входу нових гравців. Підприємству потрібно проводити постійний моніторинг появи нових підприємств, проводити акції, які направлені на тривалість контакту споживача з підприємством, підвищувати рівень знань про ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" та його послуги, проводячи рекламну політику. Далі відмітимо, що також існує загроза з боку споживачів, при цьому клієнти можуть знайти підприємства, які пропонують аналогічні послуги по більш низьким цінам, але якість буде відповідна їх цінам — дуже низь-

ка. Тому потрібно розробляти та пропонувати економ-програми для споживачів, які вразливі до зростання ціни, а для постійних клієнтів розробляти та впроваджувати вигідні пропозиції, акції, знижки. І нарешті, одна з самих серйозних загроз є загроза з боку товарів-замінників, тому що на будівельному ринку присутні безліч підприємств, які пропонують аналогічні послуги по найбільш низьких цінах і низької якості або, навпаки, високоякісні, але більш дорогі. Таким чином, щоб підприємство було конкурентоспроможним на ринку, йому необхідно поліпшувати якість послуг, які вони пропонують шляхом впровадження нових технологій, а також проводити рекламну політику, впроваджуючи знижки.

На основі вищепредставленого необхідно обґрунтувати діагностику та побудову SWOT-аналізу. Даний аналіз є методом маркетингового дослідження діяльності підприємства на ринку. SWOT-аналіз припускає можливість оцінки фактичного положення та стратегічних перспектив підприємства, які одержуються у результаті вивчення сильних і слабких його сторін, а також ринкових можливостей та факторів ризику. Представлення головної мети, завдання та розкриття аббревіатури SWOT-аналізу потрібно зобразити наступною блок-схемою (див. рис. 2).

Сильні та слабкі сторони — це внутрішні риси підприємства та її підконтрольні, можливості та загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища й невіддільні впливу підприємства.

У процесі проведення SWOT-аналізу потрібно віднайти відповіді на наступні питання, які для наочності представимо у вигляді наступної блок-схеми (див. рис. 3).

Сильні сторони ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536": високий ступінь дотримання договірних зобов'язань, виконання робіт високої якості в мінімальний термін, своєчасна здача об'єктів нерухомості, уважне ставлення до замовника, за дуже короткий проміжок часу дане підприємство отримало репутацію надійного партнера. Різноманітний асортимент послуг і застосування новітнього устаткування, сучасних матеріалів і технологій дозволяє досліджуваному

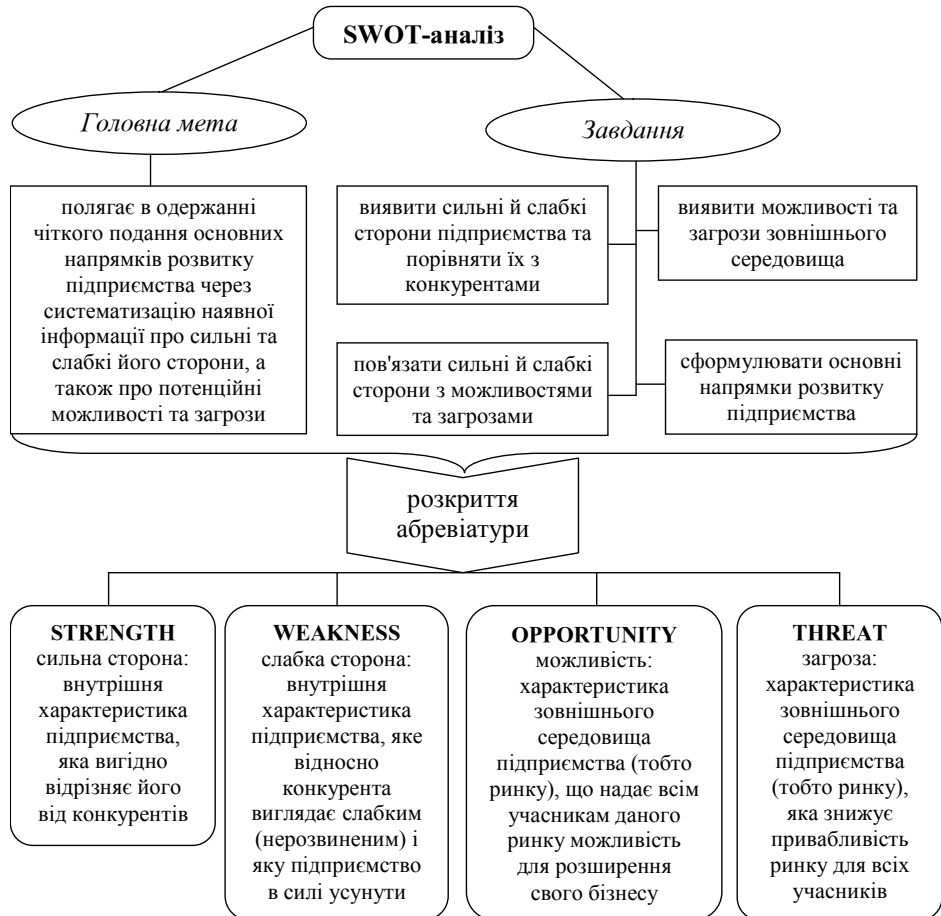


Рис. 2. Блок-схема головної мети, завдання та розкриття аббревіатури SWOT-аналізу

підприємству виконувати будівельні, монтажні, ремонтно-будівельні та інші види робіт на високому рівні, тим самим воно здобуває все більше нових клієнтів і конкурує на ринку будівельних послуг.

ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" має висококваліфіковані трудові ресурси, ефективний менеджмент (досвідчених керівників). Досліджуване підприємство має партнерство з наступними великими підприємствами, як: ПП "Склобудсервіс", ПрАТ "Волиньобленерго", СВК "АГРО-СЕРВІС", ТОВ "Юнілайф", ПП "Західгаз-



Рис. 3. Блок-схема основних питань, які розглядає SWOT-аналіз

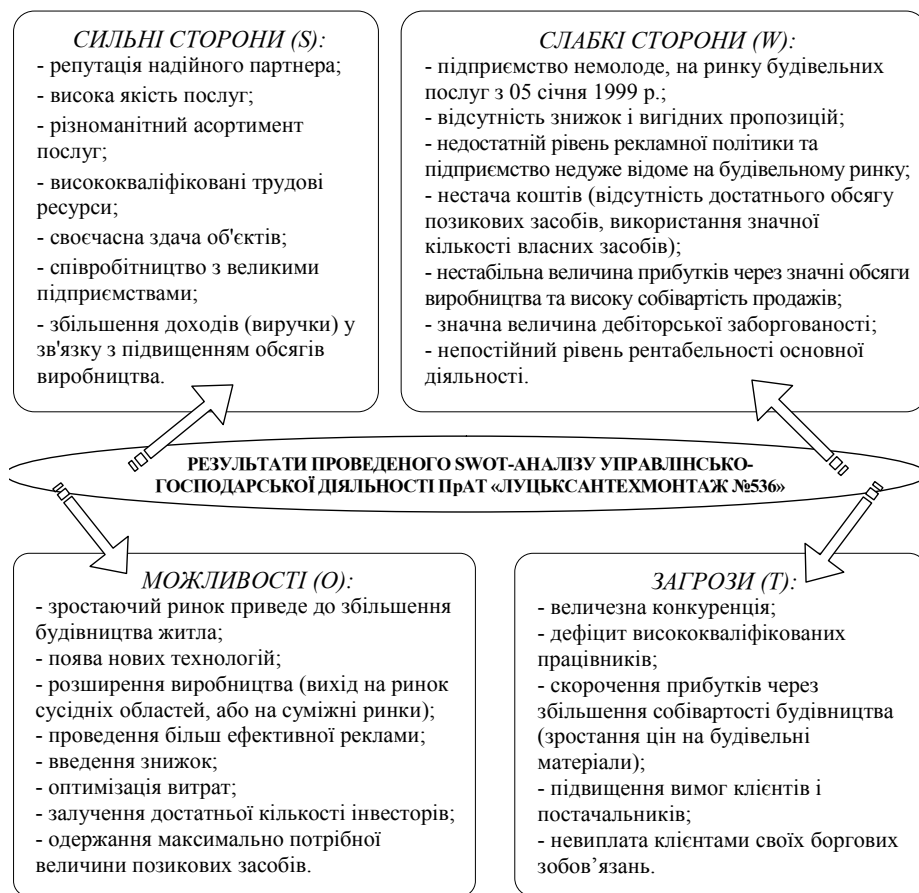


Рис. 4. Блок-схема результатів SWOT-аналізу

буд", ПП "Форпост-Волинь", ТОВ "Агроінтрейд", ПрАТ "Волиньвормет", ПП "Електроприладтехсервіс", ТОВ "Аргос СП", ПП "Гідромаш". Також потрібно наголосити, що у ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" значними темпами зростають обсяги виробництва у зв'язку з високою зацікавленістю їх послугами на відповідному ринку.

Слабкі сторони ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536": на будівельному ринку з 05 січня 1999 р., при цьому дане підприємство немолоде, але не дуже відоме на ринку будівельних послуг, недостатній рівень рекламної політики позбавляє його можливості одержання нових клієнтів. Через значні витрати, високу собівартість продажів, відсутність в достатньому обсягу позикових засобів, у підприємства не вистачає коштів для введення знижок і вигідних пропозицій. Низький рівень оптимізації витрат приводить до стрибкоподібної рентабельності підприємства, а також зростання відстрочки платежів клієнтам, необачна кредитна політика підприємства приводить до збільшення дебіторської заборгованості.

Можливості ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536": має гарну та стабільну перспективу розвитку, при цьому отримуючи в достатньому обсязі позикових коштів, збільшуючи власні засоби, залучаючи додаткові джерела інвестування, підприємство має можливість розширити своє виробництво, а також головне вийти на ринок сусідніх областей, або на суміжні ринки. Зростаючий будівельний ринок приведе до збільшення попиту та нарощуванню клієнтської бази. Дуже важливо для підприємства на сьогоднішній момент є оптимізування

видаткової частини, що дозволить перш за все отримати стабільну зміну в напрямку збільшення всіх видів позитивних фінансових результатів (прибутків). Поява нових технологій може допомогти оптимізувати витрати підприємства, тим самим у нього з'явиться можливість впроваджувати знижки та більше своєї уваги приділяти проведенню більш ефективної реклами.

Загрози ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536": в сьогоднішніх умовах присутня величезна конкуренція на будівельному ринку, при цьому вимоги клієнтів і постачальників з кожним роком зростають. Збільшення цін на будівельні матеріали може привести до скорочення прибутків, а також є присутнім ризик невивплати клієнтами своїх боргових зобов'язань. Ще однією з загроз також є дефіцит висококваліфікованих працівників.

Таким чином, для наочності та деталізації отриманих результатів проведеного SWOT-аналізу

управлінсько-господарської діяльності ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" побудуємо наступну блок-схему (див. рис. 4).

Також потрібно згрупувати основні відповіді на зазначені питання на початку виконання SWOT-аналізу: які сильні та слабкі сторони підприємства?; який вплив на діяльність підприємства зовнішнього середовища?; наскільки підприємства може скористатися своїми сильними сторонами для протистояння зовнішньому середовищу?; якою мірою слабкі сторони не дозволяють цього йому зробити? Для деталізації результатів відповідей на питання по SWOT-аналізу побудуємо відповідну блок-схему (див. рис. 5).

На основі SWOT-аналізу, ми виявили ряд важливих проблем, які підприємству необхідно вирішити, при цьому пропозиції, які ми пропонуємо представимо для наочності у вигляді наступної блок-схеми (див. рис. 6).

Отже, виходячи з наведеного доцільно представити ще порівняльну характеристику головних конкурентів ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536", при цьому наголосимо на тому, що на будівельному ринку присутня значна кількість підприємств, які здійснюють монтажні, фасадні, покрівельні, електромонтажні, ізоляційні, ремонтні роботи, антикорозійну й пожежозахисну обробку, промисловий альпінізм, будівництво будинків і ремонт різних конструкцій, виготовлення різної будівельної продукції та матеріалів, монтаж різних видів трубопроводів й інші види робіт за профілем діяльності досліджуваного підприємства.

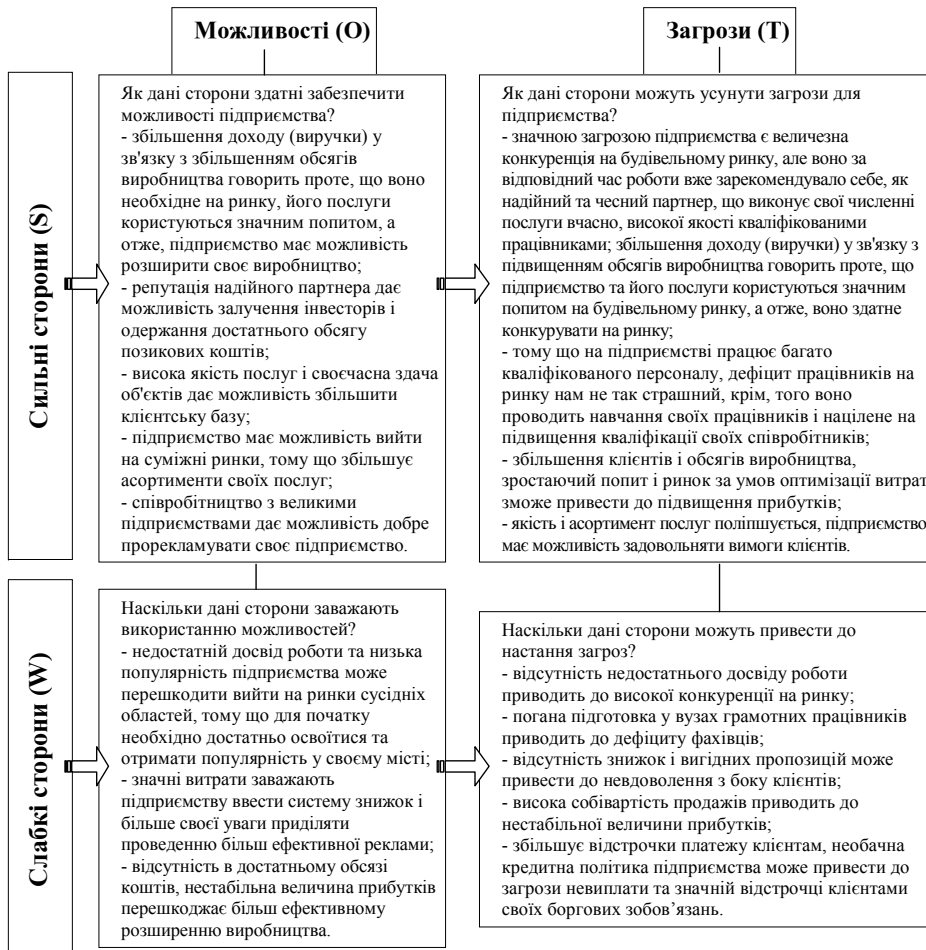


Рис. 5. Блок-схема відповідей по SWOT-аналізу

Конкуренція на будівельно-му ринку значна, а отже, розглянемо та виконаємо діагностику найбільших 5 підприємств-конкурентів й отриманні результати для деталізації згрупуємо у табл. 1.

Таким чином, виконавши моніторинг підприємств-конкурентів: Будівельна компанія "Абаван", ТОВ "Техпрофмонтаж", ТОВ "Волинь Моноліт", ТОВ "Луцьктехнобуд", ПрАТ "Луцький домобудівельний комбінат" можна зробити наступний висновок проте, що на ринку будівельних послуг присутня величезна конкуренція. При цьому головними чинниками, за якими ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" програє є: стаж на ринку; готовність до переговорів й готовність врахувати побажання, вимоги клієнта (+ надання знижок). Також ще констатуємо, що значно негативних чинників у порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами більше немає, а отже, за період свого



Рис. 6. Блок-схема пропозицій, які прийняті на основі SWOT-аналізу

існування воно вже отримало репутацію дуже надійного партнера, роботи виконуються високої якості та в мінімальний термін.

Відгуки клієнтів говорять проте, що ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" — стабільне, чесне підприємство, яке поважає своїх клієнтів, при цьому відмітимо, що ті, хто хоч раз користувався послугами даного підприємства, радять його своїм знайомим і самі з задоволенням звертаються до нього не один раз. Воно співпрацює з надійними виробниками та постачальниками високоякісної продукції, необхідної для виконання робіт. Використання новітнього устаткування, сучасних матеріалів і технологій дозволяє досліджуваному будівельному підприємству виконувати всі ремонтно-будівельні роботи на високому рівні. Персонал висококваліфікований, який має вищу освіту та допуски до всіх видів спеціалізованих робіт, працівники виконують свою роботу на 100% якісно та відпові-

дально. ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" прагне до підвищення кваліфікації та одержання додаткової освіти своїх співробітників.

Дане підприємство надає значний асортимент будівельних послуг від обробки металевих виробів з використанням основних технологічних процесів до виробництва столярних і теслярських робіт, штукатурних, малярних, скляних, санітарно-технічних, ізоляційних, електромонтажних і інших робіт.

Також воно враховує всі побажання та вимоги клієнтів, завжди уважно відноситься до замовників, готові змінити свої умови, та йти на зустріч. ПрАТ "Луцьксантехмонтаж №536" знаходиться в партнерстві з такими великими підприємствами, як: ПП "Склобудсервіс"; ПрАТ "Волинь-обленерго"; СВК "АГРО-СЕРВІС"; ТОВ "Юнілайф"; ПП "Західгазбуд"; ПП "Форпост-Волинь"; ТОВ "Агроінтрейд"; ПрАТ "Волиньвтормет"; ПП "Електроприладтехсервіс"; ТОВ "Аргос СП"; ПП "Гідромаш".

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, здійснення стратегічного аналізу за наведеними двома методами, які представлені в роботі, дозволяє будівельному підприємству структурувати інформацію як про зовнішній ринок, так і про саме підприємство. Тому підприємство має можливість поновому поглянути на поточну ситуацію та побачити можливі перспективи, поставити реалістичні цілі розвитку, які підприємство має змогу досягти, розробити набір конкретних стратегій для досягнення представлених цілей, сформувати та реалізувати функціональні плани ринкових заходів.

Література:

1. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. Економіка та суспільство. 2019. № 20. С. 60—69.
2. Кіш Г. В. Стратегічне планування як інструмент управління національної економіки. Науковий вісник Ужгородського університету. 2015. № 1 (45) Т. 3. С. 73—77.
3. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2020. № 7—8 (85). С. 65—71.
4. Мараховська К. А., Мараховська Т. О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. № 4 (51). С. 93—97.

Таблиця 1. Порівняння з конкурентами

Критерії	I) ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»	Підприємства-конкуренти					Коефіцієнт вагомості критерію, %
		II) Будівельна компанія «Абаван»	III) ТОВ «Техпроф-монтаж»	IV) ТОВ «Волинь Моноліт»	V) ТОВ «Луцьк-технобуд»	VI) ПрАТ «Луцький домобудівельний комбінат»	
1. Надійність підприємства та ступінь дотримання договірних зобов'язань	5	5	5	5	4	4	22
2. Стаж на ринку	3	4	5	5	4	4	16
3. Якість реалізованих послуг, будівельного матеріалу	5	5	5	4	4	4	16
4. Рівень кваліфікації персоналу	5	5	4	5	5	3	8
5. Широта асортиментів послуг	5	4	4	3	3	4	8
6. Свчасність здачі об'єкта	5	5	3	4	4	3	8
7. Готовність до переговорів й готовність врахувати побажання, вимоги клієнта (+ надання знижок)	3	5	4	4	4	4	8
8. Популярність на ринку	4	5	3	3	5	5	7
9. Співробітництво з великими підприємствами	4	3	2	1	2	3	7
Разом	-	-	-	-	-	-	100
Інтегральний показник	4,38	4,62	4,25	4,10	3,93	3,84	-

Розрахунок загального рівня інтегрального показника:

- I) $(5 \cdot 0,22) + (3 \cdot 0,16) + (5 \cdot 0,16) + (5 \cdot 0,08) + (5 \cdot 0,08) + (3 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,07) + (4 \cdot 0,07) = 4,38$
- II) $(5 \cdot 0,22) + (4 \cdot 0,16) + (5 \cdot 0,16) + (5 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,08) + (5 \cdot 0,08) + (5 \cdot 0,07) + (3 \cdot 0,07) = 4,62$
- III) $(5 \cdot 0,22) + (5 \cdot 0,16) + (5 \cdot 0,16) + (4 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,08) + (3 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,08) + (3 \cdot 0,07) + (2 \cdot 0,07) = 4,25$
- IV) $(5 \cdot 0,22) + (5 \cdot 0,16) + (4 \cdot 0,16) + (5 \cdot 0,08) + (3 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,08) + (3 \cdot 0,07) + (1 \cdot 0,07) = 4,10$
- V) $(4 \cdot 0,22) + (4 \cdot 0,16) + (4 \cdot 0,16) + (5 \cdot 0,08) + (3 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,08) + (5 \cdot 0,07) + (2 \cdot 0,07) = 3,93$
- VI) $(4 \cdot 0,22) + (4 \cdot 0,16) + (4 \cdot 0,16) + (3 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,08) + (3 \cdot 0,08) + (4 \cdot 0,08) + (5 \cdot 0,07) + (3 \cdot 0,07) = 3,84$

5. Шацька З. Я. Особливості побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Вісник КНУДТ. 2014. № 4 (78). С. 42—51.

6. Шишмарьова Л. О., Шишмарьова К. В. Стратегічне планування в системі стратегічного управління підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 8 (4). С. 135—138.

References:

1. Gurbyk, Y. Y. and Salnikova M. V. (2019), "The essence, principles and stages of strategic planning at the enterprise", *Economy and society*, vol. 20, pp. 60—69.
2. Kish, H. V. (2015), "Strategic planning as a tool for managing the national economy", *Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, vol. 1 (45), no. 3, pp. 73—77.
3. Kostetska, N.I. (2020), "Strategic planning of enterprises: theoretical aspects", *Innovative economy*, vol. 7—8 (85), pp. 65—71.
4. Marakhovska, K. A. and Marakhovska, T. O. (2013), "Peculiarities of using foreign experience of strategic planning at Ukrainian enterprises", *Herald of socio-economic research*, vol. 4 (51), pp. 93—97.
5. Shatska, Z. Y. (2014), "Peculiarities of building a strategic management system at domestic enterprises", *Bulletin of KNUDT*, vol. 4 (78), pp. 42—51.
6. Shishmaryova, L. O. and Shishmaryova K. V. (2014), "Strategic planning in the system of strategic enterprise management", *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 8 (4), pp. 135—138.

Стаття надійшла до редакції 25.05.2023 р.