

УДК 005.5:658.5

ТОПЛАКАЛЦЯН Л.А., студент гр.ОУб-221 (КузГТУ)
Научный руководитель ГАЛАНИНА Т.В., к.с.-х.н., доцент (КузГТУ)
г. Кемерово

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РАЗРАБОТКЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОТИ

Стратегический менеджмент — это деятельность, которая ориентирована на интересы потребителей, своевременно осуществляющая организационные изменения, которые отвечают вызовам внешнего окружения на основе реализации конкурентных преимуществ организации. Стратегический менеджмент служит основой для формирования производственной стратегии.

Производственная стратегия — это компонент корпоративной стратегии, представленный в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации. Одной из самых важных особенностей производственной стратегии является её способность адаптироваться к изменениям на рынке и внутри самой организации. Стратегический анализ и разработка стратегии необходимы не только крупным предприятиям, но и небольшим, так как это позволит быстро реагировать на изменения спроса, технологические новшества и экономические условия, что будет способствовать эффективному использованию материальных, трудовых и финансовых ресурсов для снижения издержек и повышения производительности, внедрению новых технологий и методов производства и так далее. В современных условиях ужесточения экологических требований и роста социальной ответственности ключевым элементом производственной стратегии становится внедрение наилучших доступных технологий (НДТ).

В качестве объекта исследования была выбрана небольшая строительная фирма, которая специализируется на ремонте и строительстве дорог и дворовых территорий. На примере данной фирмы была рассмотрена необходимость стратегического планирования для уменьшения зависимости от внешних факторов. Основными влияющими факторами, которые оказывают решающее влияние на качество работ, являются:

1. Сезонность работ в Кемеровской области. Она характеризуется резко континентальным климатом с продолжительной холодной зимой и относительно коротким теплым летом. По этой причине у работ по данной отрасли нет определенных дат, так как начало и конец сезона зависят от погодных условий в регионе;

2. Климатические особенности в Кемеровской области. Для выполнения работ необходимо учитывать климатические условия региона, так как они влияют на качество, долговечность и срок выполнения работ. Кемеровская область отличается резко континентальным климатом с

выраженными сезонными колебаниями температур, высокой влажностью в межсезонье и глубоким промерзанием грунта зимой. Эти факторы создают серьезные проблемы при дорожном строительстве, влияя на технологии, сроки и стоимость работ. Очень часто из-за неблагоприятных погодных условий работы сдаются позже, так как в дождливую, влажную погоду нельзя проводить укладку асфальтобетонной смеси по государственным стандартам;

3. Непостоянство кадров. В данной отрасли рабочая сила нанимается на сезон, и по этой причине рабочий состав каждый сезон меняется, в результате чего приходится обучать некоторых сотрудников заново; также данная «особенность» ведет к частым потерям ценных работников.

Выбранная фирма в качестве объекта исследования не имеет собственной техники, она предоставляет только рабочую силу, а также обеспечивает контроль качества выполненной работы и следит, чтобы работа была вовремя выполнена и сдана в срок. Фирма работает только с администрацией города; все работы она получает, участвуя в тендерах. Для разработки производственной стратегии и оценки внешней среды рекомендаций были использованы такие методы стратегического менеджмента, как PEST-анализ и анализ по 5 силам М. Портера. Итоговый результат влияния факторов макросреды методом PEST-анализа представлен в таблице 1.

Таблица 1. PEST-анализ предприятия по строительству дорог

Факторы	Изменение в компании	Действие
Политические		
Налоговая политика (тарифы и льготы)	Увеличение налогов может снизить прибыльность компаний, что приведет к сокращению инвестиций в новые проекты или модернизацию оборудования	Привлечение налоговых консультантов для разработки эффективной стратегии налогового планирования, которая позволит оптимизировать налоговые обязательства и воспользоваться доступными льготами
Государственное регулирование конкуренции в отрасли	Компании будут вынуждены адаптироваться к новым государственным стандартам качества, безопасности и экологии. Это может потребовать дополнительных инвестиций в обучение сотрудников и модернизацию оборудования	Сосредоточьтесь на обеспечении высокого качества выполнения работ. Использование качественных материалов и технологий, а также соблюдение сроков выполнения проектов помогут завоевать доверие клиентов
Внедрение механизма НДТ и комплексных экологических разрешений в России (ФЗ-219)	Компания будет вынуждена внедрить и улучшить свои действия в части утилизации отходов и ресурсоэффективности	Активное изучение и внедрение принципов НДТ повысит преимущества перед конкурентами

Экономические		
Уровень инфляции и процентные ставки	В условиях неопределенности компания может временно приостановить новые проекты или сократить объемы работ, таким образом уменьшится прибыль компании	Внедрение новых технологий и автоматизация процессов могут помочь сократить затраты и повысить эффективность работы
Уровень развития конкуренции в отрасли	Компании могут быть вынуждены снижать цены, чтобы оставаться конкурентоспособными. Это может привести к сокращению маржи прибыли, что требует более эффективного управления затратами	Чтобы выделиться на фоне конкурентов, компании могут инвестировать в новые технологии и методы работы, что может повысить их эффективность и снизить затраты
«Зеленое» финансирование и господдержка	Повышение возможности получения льготных кредитов или грантов на внедрение экологических технологий	Включить в финансовую стратегию поиск и использование таких программ, чтобы она соответствовала рыночным условиям и была привлекательной для потенциальных работников
Социально-культурные		
Требования к качеству продукции	Повышенные требования могут потребовать использования более качественных и, как правило, более дорогих материалов и технологий	Внедрение многоуровневого контроля качества, включая проверку материалов, промежуточные этапы строительства и финальную инспекцию
Отношение к работе, досугу	Из-за плохого отношения к работе и нежелания работать сотрудники будут просить больше выходных и нередко повышения заработной платы; в случае невыполнения работодателем требований они могут уволиться, что может привести к полной остановке работ и их несвоевременному выполнению	Необходимо создать поддерживающую и мотивирующую рабочую среду. Это включает в себя внимание к профессиональному развитию сотрудников, создание возможностей для досуга и отдыха, а также внедрение программ поощрения и поддержки
Рост экологической сознательности населения и заказчиков	Повышение спроса на «зеленые» технологии и доступ к новым рынкам	Позиционирование компаний как экологически ответственной за счет использования НДТ – мощный маркетинговый инструмент

Технологические		
Доступ к новейшим технологиям	Доступ к новым материалам, таким как переработанный асфальт или низкоуглеродные бетоны, способствует экологической устойчивости проектов	Разработать и внедрить программы обучения для сотрудников по новым технологиям и методам работы
Применение модифицированных битумов и эмульсий (например, с добавлением резиновой крошки из переработанных шин)	Повышение долговечности покрытия, снижение шумности, утилизация опасных отходов (изношенных шин). Позволит снизить затраты и повысить конкурентоспособность	Проработать вопрос с поставщиками о возможности поставок модифицированных смесей для ключевых проектов
Использование тепловых карманов и рециркуляционных установок для подогрева асфальтобетонной смеси	Данная технология снизит выбросы парниковых газов и вредных веществ за счет экономии энергоресурсов на подогреве смеси	При выборе субподрядчиков с техникой отдавать предпочтение тем, кто использует современные энергоэффективные котлы

По данным PEST-анализа можно сказать, что организации необходимо оценить текущие производственные процессы, в которых возможно применить новые технологии. Также большое внимание следует уделять контролю качества и своевременному выполнению работ, так как от уровня и срока выполнения работ зависит репутация компании и доверие к ней заказчика. Кроме того, организация может привлечь «зелёные» технологии для обеспечения экологической безопасности.

Для оценки конкурентной среды в отрасли и определения факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности и прибыльности фирмы, использовался анализ методом пяти сил Портера [3]. Результаты анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2. Результаты анализа и разработка направления работы по М.Портеру

Параметры	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Товар является экономически выгодным материалом. Его производство и укладка часто обходятся дешевле по сравнению с альтернативными покрытиями, такими как бетон или композитные материалы	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара, внедрять новые технологии и оборудование
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок является насыщенным, с большим количеством	Использовать НДТ, что позволит дифференцироваться от

		компаний, предлагающих аналогичные услуги. Это приводит к жесткой конкуренции, в условиях которой компании вынуждены бороться за клиентов, что может снижать цены и маржинальность	большинства конкурентов, предлагая не обычную услугу, а «зелёную», социально-ответственную, что крайне актуально для госзаказчиков
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Качественные работы могут служить долго и требовать минимального обслуживания. Это снижает вероятность того, что клиенты будут искать замену или переходить к другим поставщикам	Повышение качества продукта, найм высококвалифицированного персонала и внедрение новой техники и технологии для создания продукта
Угроза нестабильных поставщиков	Средний	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров по снижению цен

Анализ 5 сил М. Портера позволил понять позицию строительной фирмы на рынке и разработать предложения по повышению конкурентоспособности. Таким образом, учитывая данные таблицы 2, можно сказать, что предприятию необходим постоянный мониторинг предложений конкурентов; также нужно развивать качество продукта и технологии, так как угрозы внутриотраслевой конкуренции высоки, и если не предпринимать никаких мер, то это может привести к потере потребителей, а впоследствии и снижению дохода. Также в данных условиях ключевым направлением работы становится стратегия дифференциации, основанная на внедрении наилучших доступных технологий (НДТ) и принципов экологической безопасности. Использование НДТ, таких как рециклинг асфальтобетона и применение модифицированных битумов, позволяет не только минимизировать негативное воздействие на окружающую среду за счет сокращения отходов и выбросов, но и создать уникальное рыночное предложение в форме «зеленой», социально-ответственной услуги. Это особенно актуально для работы с государственными заказчиками, для которых экологическая составляющая становится все более значимым критерием. Вышеперечисленные действия также помогут бороться с угрозами для остальных факторов.

Поскольку компания не имеет собственной техники и зависит от поставщиков асфальтобетонной смеси (АБС), ключевыми направлениями производственной стратегии должны стать:

1. Стратегия «зеленых» закупок и партнёрств:

- Выбор надежных поставщиков АБС, использующих технологии рециклинга и производящих низкоуглеродные смеси;

- Сотрудничество с арендодателями техники, которая соответствует современным экологическим стандартам.

2. Гибкое ценообразование и управление затратами:

- Анализ рыночных цен – регулярный мониторинг стоимости АБС и услуг аренды техники для корректировки прайса;

- Финансовая подушка – резервный фонд на случай роста цен на материалы или срочных закупок.

3. Клиентоориентированность и маркетинг:

- Удобные условия для заказчиков – гибкие графики, онлайн-отслеживание этапов работ, прозрачные сметы;

- Акцент на экологичность – использование рециклинговых смесей (если доступно), сертификация по «зеленым» стандартам.

4. Внедрение ресурсо- и энергосберегающих технологий:

- Акцент на технологии, снижающие углеродный след: использование тепловых карманов, логистические решения по минимизации пробега техники;

- Внедрение цифровых инструментов (BIM, GPS-логистика) для точного расчета материалов и сокращения отходов.

Таким образом, основная задача стратегии – минимизировать риски, связанные с отсутствием собственных ресурсов, за счет надежных партнерств, жесткого контроля качества, гибкого управления затратами и последовательного внедрения принципов экологической безопасности. Это позволит компании оставаться конкурентоспособной даже в условиях зависимости от поставщиков и подрядчиков.

Список литературы:

1. ГОСТ Р 54401-2011 // «Дороги автомобильные общего пользования. Асфальтобетон дорожный. Технические требования». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mos.ru/upload/documents/files/5868/GOSTR54401-2011.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).
2. Геманова, К.Д. Применение методов оценки конкурентоспособности предприятий на примере ООО «Союзупак» / Д. А. Вертячих, Л. Л. Закамская // Сборник материалов VI Всероссийской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, научно-педагогических работников и специалистов в области антимонопольного регулирования «Конкуренция и монополия». – Кемерово, 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=55820287> (дата обращения: 10.10.2025).
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов, 2021. – 453 с. (дата обращения: 10.10.2025).
4. Технические рекомендации по устройству и ремонту дорожных конструкций с применением асфальтобетона. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mos.ru/upload/documents/files/7849/TR103-07.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).