
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОМПАНИИ

Бекбусинова Гульнафиз Кенжебековна, канд. экон. наук
Абдыгалиева Ляззат Сагынгалиевна, маг.
Аипов Бауыржан Болатович, маг.

Университет «Туран-Астана», ул. Дукенулы, 29, Нур-Султан, Казахстан, 010000;
e-mail: Bekbusinova1971@mail.ru

Цель: в данной статье рассмотрены этапы стратегического планирования, а также стратегия по достижению конкурентных преимуществ при стагнации строительного рынка. Выработаны рекомендации, позволяющие улучшить систему стратегического планирования в компании и способствующие увеличению выручки. *Обсуждение:* стратегия определяет направление движения компании и необходимые для этого ресурсы. Как только стратегия создана, встает вопрос о ее успешной реализации в компании. В статье для отслеживания этого процесса были предложены последующие факторы. *Результаты:* было установлено, что стратегия развития любой компании, в том числе и строительной, должна быть направлена на сглаживание колебаний рынка, ориентироваться на выравнивание этапов его развития: спада, роста деловой активности, этапа стабилизации и роста. В статье предлагаются принципы успешной стратегии

Ключевые слова: стратегия компании, этапы стратегического планирования, конкурентные преимущества, корпоративная культура, принципы стратегии.

DOI: 10.17308/meps.2020.3/2327

Введение

Комплексный план управления, который предназначен для укрепления положения компании на рынке, привлечения клиентов и удовлетворения их потребностей, успешной конкуренции и достижения поставленных глобальных целей, предоставляет собой стратегию компании.

Стратегия компании зрелых отраслей отличается долговременным существованием рынка. В эту категорию входят машиностроение, строительство и другие отрасли, имеющие долговременную историю. Особенностью этой отрасли считается замедление роста рынка, сложность вывода новой

продукции, использование отличительных маркетинговых инструментов и придание большого значения издержкам предприятия. Наименьшие расходы на издержки фирмы являются основным критерием для успешного проникновения в зрелые отрасли.

Методология исследования

Стратегия компании в отраслях, переживающих спад, носит несколько отличный от других видов рынка характер. Практически любая отрасль может попасть под влияние спада из-за низкого уровня спроса или появления лучших альтернатив. При выработке стратегии нужно обратить внимание на составляющие спада с возможным предсказанием его дальнейшего поведения. В этих случаях возможен выход в ниши, где подобный спад не ожидается. Строительство было определено относящимся к данному виду рынка, переживающим период стагнации. Ее особенностями считаются следующие параметры: в условиях замедленного роста обостряется конкурентная борьба за долю рынка; ориентир на действующих клиентов, на их повторную покупку; снижение издержек и повышение качества – основные цели компании; количество сотрудников и объемы производства пережили период пика; изменения в производстве, маркетинге и методах реализации; сложнее находить новые товары; снижается прибыль; уменьшение дилерских скидок или наценок.

Обсуждение результатов

Предлагаются следующие меры для достижения преимуществ в данных условиях:

КОНЦЕНТРАЦИЯ НА РАСТУЩИХ СЕГМЕНТАХ ОТРАСЛИ – Строительная компания, действующая в таком сегменте и преуспевшая в удовлетворении его потребностей, может избежать падения объемов продаж и прибыли и даже получить конкурентное преимущество

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ЗА СЧЕТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И ОБНОВЛЕНИЯ МОДЕЛЕЙ ТОВАРА – Разработка новых удачных модификаций продукта избавляет от необходимости ориентироваться на цены, устанавливаемые конкурентами. Кроме того, стратегия дифференциации по качеству хороша тем, что конкурентам сложно ее воспроизвести

ДОСТИЖЕНИЕ ЛИДЕРСТВА ПО ИЗДЕРЖКАМ – Компании в отраслях на этапе застоя или спада могут повысить окупаемость инвестиций и прибыльность, применяя новаторские методы сокращения издержек: исключение лишних и неэффективных звеньев из цепочки ценности компании; аутсорсинг функций и деятельности, которые обходятся дешевле при выполнении независимым компаниям; перестройка внутренних бизнес-процессов на основе электронных технологий, резко снижающих затраты; консолидация недогруженных производственных мощностей; увеличение каналов распространения для повышения объема реализации, обеспечивающего экономию на масштабе; закрытие высокозатратных торговых точек с небольшими объемами продаж; отказ от производства непопулярных товаров.

Рис. 1. Стратегия по достижению конкурентных преимуществ при стагнации строительного рынка [8]

Завершающим направлением стратегии является глобальная диверсификация. В ходе продвижения продукта стираются все границы государств, и мир рассматривается как единое целое – это главная особенность глобальной стратегии. Устанавливаются единые стандарты для товаров и услуг, благами которой пользуются люди в разных частях планеты. Преследуются две основные цели глобальной стратегии:

- возможность масштабирования;
- увеличение шанса выживания.

Глобальная стратегия подразумевает экспансию производства за пределы страны, где она базируется. Это приводит к расфокусированию внимания, в результате чего могут быть потеряны не только приобретаемые позиции, но и устойчивое положение внутри страны [1].

Есть и преимущества данного подхода. Первое – экономия на масштабе производства за счет установления общих стандартов продукции. Второе – доступ к дешевым ресурсам, которые позволят снизить издержки предприятия. К следующим перспективным факторам относятся выход на иностранных инвесторов, к стратегически важным рынкам и лучшим условиям ведения производства.

В целях развития отечественных предприятий государство может защищаться от проникновения на рынок крупных иностранных компаний путем повышения налогов, таможенных тарифов. Однако они могут быть преодолены путем создания совместных предприятий, приобретения акций местной товарной марки и размещения собственного бренда [9, с. 190].

Выход на международные рынки порой может оказаться единственным выходом из ситуации. Для покрытия трат, связанных с оплатой заработной платы, приобретением сырья для продукции, и других накладных расходов всегда необходимы оборотные средства. Они достигаются путем экспорта или наличия товарооборота в зарубежных странах [2].

Одним из завершающих этапов стратегического планирования является выбор направления и шаги по его реализации. Следует основательно подойти к выбору направления предприятия и углубляться в анализ только значимых факторов. Иначе при доступе к большому объему информации может не хватить ресурсов и времени для ее обработки. Кроме того, если планируется внедрение только одного решения, не имеет смысла детальное планирование альтернатив на ранних стадиях. Они могут быть рассмотрены на поверхностном уровне и в случае несоответствия анализируемой стратегии могут быть заменены.

Выбор стратегии должен основываться и строиться на основании миссии, куда компания хочет прийти через определенное время. Это поможет определить желаемые масштабы предприятия в будущем. Далее следует отталкиваться от текущих показателей, в зависимости от чего миссии могут быть пересмотрены. Практика выявляет случаи достижения конкурентных преимуществ за счет своевременного анализа среды. Его результатом могут

стать как наступательные действия по захвату рынка, так и выход из него [10, с. 93].

Что касается непосредственно реализации самой стратегии, компания разработала критерии, которые влияют на развитие компании. Стратегия «семиS» включает в себя такие факторы, как стратегия, структура, система, квалификация и персонал, стиль управления и культура организации. Данный подход позволяет сформулировать системный взгляд на движение компании к цели и оценке ее успешности [9, с. 202].

Стратегия определяет направление движения компании и необходимые для этого ресурсы. Как только стратегия создана, встает вопрос о ее успешной реализации в предприятии [3].

Для отслеживания этого процесса были предложены последующие факторы.

Структура предприятия – это взаимосвязь подразделений организации, в совокупности ведущая к выстроенному менеджменту. Структура должна соответствовать выбранной стратегии и позволять контролировать ее выполнение на каждом этапе. Например, в диверсифицированном предприятии структура должна обеспечивать контроль над всеми предприятиями в различных отраслях для принятия решений по их развитию.

Системы включают в себя принятый порядок выполнения различных работ, примерами которой являются планирование, составление бюджета, учета, оценки и поощрений. Системы могут быть недееспособными для воплощения стратегии в жизнь. Поэтому важно урегулировать эти моменты и создать системы, работы в которой проводятся согласно четким алгоритмам [4].

Персонал и его квалификация считаются важнейшими параметрами достижения успеха фирмой, так как они составляют базис для ее функционирования. Следовательно, сотрудники компании, их уровень мотивации и производственная эффективность напрямую влияют на ход реализации стратегии. Требуется проводить тщательную работу по подбору персонала, а затем по обеспечению комфортных условий труда. Их энергичность и включенность в работу могут предопределить устраиваемые курсы обучения по личностному и профессиональному развитию, материальная и карьерная перспектива и удовлетворение их социально-бытовых нужд [5]. Кроме того, для эффективного взаимодействия сотрудников различных подразделений для них могут проводиться неформальные мероприятия для развития коммуникаций внутри компании. Поэтому важно достигнуть высокой компетентности и эффективности персонала, что ведет к высоким результатам.

Корпоративная культура – это набор неофициальных правил по поведению сотрудников. Они подразумевают нормы, общие ценности, которым все должны следовать. Множество успешных мировых компаний имеют свою культуру, которая сохраняется веками. Понятие культуры состоит из трех групп, приведенных на рис. 2. Она объединяет всех работников вокруг одного общего убеждения и миссии. Примером служит культура компании,

которые нацелены на превосходное качество и сервис для достижения успеха. Культура является очень важным параметром в следовании компанией своей стратегии, так как она создает единое видение и группу целей всему предприятию. В строительстве наличие культуры компании также ведет к достижению долговременных целей, создавая единые ценности для сотрудников. Примером может служить культура качественно и быстро возводимых сооружений с экономически выгодными условиями. Она определяет также и миссию компании, которая будет светить единым вектором направления даже в самых сложнейших ситуациях рынка. Наличие культуры предприятия подразумевает соответствие ей самой компании и ее сотрудников.

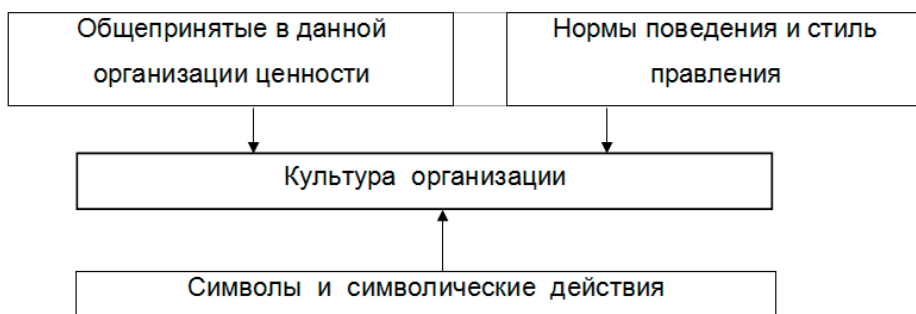


Рис. 2. Составляющие культуры [9]

Следует понимать, что строительство отличается от других отраслей по целому ряду показателей, что непременно сказывается при выработке стратегии для конкретного предприятия [7]. Особенность строительной отрасли требует рассмотрения и таких внешних факторов, как налоговое и таможенное регулирование, размеры импортных пошлины; государственная амортизационная политика; долевое участие государства в собственности строительных компаний; государственная поддержка при финансировании отдельных приоритетных проектов. Рассмотрение этих особенностей отрасли приведет к более четкому плану по реализации выработанной стратегии и успешному внедрению.

Заключение

Таким образом, было установлено, что стратегия развития любой компании, в том числе и строительной, должна быть направлена на сглаживание колебаний рынка, ориентироваться на выравнивание этапов его развития: спада, роста деловой активности, этапа стабилизации и роста. В условиях неопределенности наличие существующей стратегии задает вектор движения.

Следующим важным шагом становится необходимость следить за тем, как она выполняется, что особенно может быть критичным при нестабильном развитии рынка той или иной отрасли. При этом менеджеры компании должны чутко реагировать на изменение ситуации, складывающейся в организации, чтобы определить, когда в стратегию следует вносить соответ-

ствующие изменения, а когда этого делать не стоит. Корректировки чаще всего в подобных условиях затрагивают отдельные частности компании. Иногда под влиянием резкого ухудшения финансового состояния компании или значительных внешних перемен возникает необходимость пересмотра основной стратегии организации. Это еще раз подтверждает, что обязанность стратегического менеджмента в лице отдельных менеджеров следить за тем, какие происходят изменения, и определять необходимость реагировать на это на ранней стадии соответствующим образом [11].

Казахстанским предприятиям нужно уделять больше внимания таким вопросам, как разработка стратегии и стратегическое планирование [12]. Считается, что если стратегия компании правильно продумана и четко реализуется через составленный ее план действий, то сильнее становятся ее позиции и финансовое положение. Принципы успешной стратегии приведены в таблице.

Таблица

Принципы успешной стратегии

1.	Приоритетными должны быть стратегические действия, укрепляющие конкурентные позиции организации в долгосрочной перспективе.
2.	Стратегия должна обеспечить быстроту реагирования на изменения рыночной ситуации и требований потребителей, технологические инновации и новые инициативы конкурентов.
3.	Долгосрочные инвестиции необходимы в создании устойчивого конкурентного преимущества, агрессивное наступление для его приобретения и агрессивную оборону для его удержания.
4.	Необходимо избегать стратегий, рассчитанных на успех только в благоприятных условиях
5.	Необходимо адекватно оценивать амбиции и способности конкурентов.
6.	Необходимо помнить, что атака на слабых конкурентов гораздо безопаснее и прибыльнее, чем на сильных.
7.	Нельзя снижать цену, не имея значительного преимущества по издержкам.
8.	Необходимо добиваться максимального отрыва от конкурентов по качеству товаров и услуг либо их потребительским свойствам.
9.	Необходимо избегать промежуточных стратегий, возникающих при попытке следовать одновременно двум противоположным стратегиям.
10.	Агрессивные попытки захвата доли рынка приводят к обострению «военной» обстановки в отрасли, к маркетинговой «гонке вооружений» либо ценовым войнам, что априори убыточно для всех игроков рынка.

Таким образом, достигается успешное осуществление составленной стратегии, что пропорционально повышает шансы предприятия на захват лидерства на различных рынках.

При следовании описанным рекомендациям в зависимости от ситуации на рынке, а также своевременному решению поставленных перед предприятием задач, компания имеет все шансы добиться своих целей и превратиться в одну из ведущих компаний.

Список источников

1. Акмаева Р.И. *Практикум по курсу «стратегический менеджмент»*. Москва, Русайнс, 2016.
2. Воронов А.А. Моделирование конкурентоспособности предприятия // *Маркетинг в России и за рубежом*, 2003, по. 3, с. 44-52.
3. Гавриленко Н.И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием // *Финансы и кредит*, 2005, по. 22, с. 55-67.
4. Зайцев Л.Г. *Стратегический менеджмент*: учебник: доп. МО РФ. Москва, Экономистъ, 2005.
5. Замятин Б.К. О существовании стратегического менеджмента // *Российский экономический журнал*, 2003, по. 4, с. 36.
6. Карпов А.Е. *Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса*. Москва, Результат и Качество, 2005.
7. Любанова Т.П. *Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие для вузов*. Москва, ИКЦ «МарТ», 2005.
8. Ляско В.И. *Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие*. Москва: Издательство «Экзамен», 2005.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. *Стратегический менеджмент: курс лекций*. Новосибирск, изд-во «Сибирское соглашение», 1999.
10. Михненко О.В., Куприянов Н.С. *Производственный менеджмент в строительстве: учебное пособие*. Москва, из-во «Книжный мир», 2009.
11. Питерс Т.Дж. Все, что надо знать о стратегии: вечные истины // *Менеджмент сегодня*, 2009, по. 3, с. 216-218.
12. Платонова Н.А. *Планирование деятельности предприятия*. Москва, Дело и сервис, 2005.

DEVELOPMENT OF STRATEGY AND STRATEGIC PLANNING IN THE COMPANY

Bekbusinova Gulnafiz Kenzhebekovna, Cand. Sc. (Econ.)

Abdygalieva Lyazzat Sagyngalievna, Master

Aipov Bauyrzhan Bolatovich, Master

University «Turan-Astana», Dukenuly st., 29, Nur-Sultan city, Kazakhstan, 010000;
e-mail: Bekbusinova1971@mail.ru

Purpose: to discuss the stages of strategic planning, as well as the strategy to achieve competitive advantages in stagnating the construction market. Development of recommendations to improve the strategic planning system for the company and contribute to revenue growth. *Discussion:* The strategy determines the direction of the company's movement and the resources necessary for this. Once the strategy is created, the question arises of its successful implementation in the enterprise. The following factors were suggested in an article to track this process. *Results:* the development strategy of any company, including a construction one, should be aimed at smoothing market fluctuations, focusing on aligning the stages of its development: recession, growth in business activity, stabilization and growth stage. The article proposes the principles of a successful strategy.

Keywords: company strategy, strategic planning stages, competitive advantages, corporate culture, principles of strategy.

References

1. Akmaeva R.I. *Praktikum po kursu «strategicheskij menedzhment»* [Workshop on the course «strategic management»]. Moscow, Rusajns, 2016. (In Russ.)
2. Voronov A.A. Modelirovanie konkurentosposobnosti predpriyatiya [Modeling enterprise competitiveness]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 2003, no. 3, pp. 44-52. (In Russ.)
3. Gavrilenko N.I. Rol' strategicheskogo marketinga v upravlenii predpriyatiem [The role of strategic marketing in enterprise management in a market economy]. *Finansy i kredit*, 2005, no. 22, pp. 55-67. (In Russ.)
4. Zajcev L.G. *Strategicheskij menedzhment: uchebnik* [Strategic Management Textbook]. Moscow, Ekonomist, 2005. (Homo Faber). (In Russ.)
5. Zamyatin, B.K. O sushchestvovanii strategicheskogo menedzhmenta [On the existence of strategic management]. *Rossijskij ekonomicheskij zhurnal*, 2003, no. 4, p. 36. (In Russ.)
6. Karpov A.E. *Strategicheskoe upravlenie i effektivnoe razvitie biznesa* [Strategic management and effective business development]. Moscow, Rezul'tat i Kachestvo, 2005. (In Russ.)
7. Lyubanova T.P. *Strategicheskoe planirovanie na predpriyatii: uchebnoe posobie dlya vuzov* [Strategic planning at the enterprise: Textbook for universities]. Moscow, IKC «MarT», 2005. (In Russ.)
8. Lyasko V.I. *Strategicheskoe planirovanie razvitiya predpriyatiya: uchebnoe posobie* [Strategic enterprise development planning: a training manual]. Moscow, Ekzamen, 2005. (In Russ.)
9. Markova V.D., Kuznecova S.A. *Strategicheskij menedzhment: kurs lekcij* [Strategic Management: Lecture Course].

Novosibirsk, Sibirskoe soglashenie, 1999. (In Russ.)

10. Mihnenkov O.V., Kupriyanov N.S. *Proizvodstvennyj menedzhment v stroitel'stve: uchebnoe posobie* [Production management in construction: a training manual]. Moscow, Knizhnyj mir, 2009. (In Russ.)

11. Piters T.Dzh. Vse, chto nado znat' o strategii: vechnye istiny [All you need to know about strategy: eternal truths]. *Menedzhment segodnya*, 2009, no. 3, pp. 216-218. (In Russ.)

12. Platonova N.A. *Planirovanie deyatel'nosti predpriyatiya* [Enterprise Planning]. Moscow, Delo i servis, 2005. (In Russ.)