
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕТОДОВ АНАЛИЗА СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Бекбусинова Гульнафиз Кенжебековна, канд. экон. наук

Тулегенова Жанат Утегеновна, канд. экон. наук

Орынбекова Гульнара Ахмедовна, канд. экон. наук

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

Цель: в данной статье рассмотрена значимость и необходимость стратегического планирования для компании в строительной отрасли, планирующей дальнейшее развитие деятельности. Перед разработкой стратегии и ее реализацией важно провести анализ текущей ситуации, выработку рекомендаций, позволяющих улучшить систему стратегического планирования компании и способствующих увеличению выручки. *Обсуждение:* В статье предлагаются методы управленческого и портфельного анализа, которые выявляют нынешнее положение организации на рынке и дает информацию о текущих ресурсных возможностях компании. Данные виды анализа позволяют определить точку отсчета и являются базой для составления стратегии развития. *Результаты:* в рамках разработки успешной стратегии данная статья дает рекомендации, позволяющие улучшить систему стратегического планирования компании, способствующие увеличению выручки. Этим методом служит достижение конкурентных преимуществ за счет стратегии лидерства в издержках, дифференциации, фокусировании и стратегии первопроходца.

Ключевые слова: стратегия компании, стратегический потенциал, портфельный анализ, управленческий анализ, конкурентные преимущества.

DOI: 10.17308/meps.2020.2/2311

Введение

В настоящее время рынок строительных услуг представляет собой сложный механизм, который подвержен частым изменениям. Для успешного функционирования компании перед ней появляется необходимость в наличии плана действий в ответ на изменение рыночных условий. Данный план действий представляет собой стратегию, которая является основным

источником информации, позволяющим принимать управленческие решения. Стратегия компании представляет собой комплексный план управления, который предназначен для укрепления положения компании на рынке, привлечения клиентов и удовлетворения их потребностей, успешной конкуренции и достижения поставленных глобальных целей. Применение стратегического планирования позволяет с наименьшими затратами осуществить выбор пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса. В этой ситуации задача компании по выбору направления развития состоит из трех элементов: выбор стратегического направления развития компании, постановка целей и разработка стратегии.

Методология исследования

Объектом исследования является строительная отрасль Республики Казахстан. Предмет исследования – совокупность решений, возникающих в процессе стратегического планирования фирмы.

Научная новизна выводов и результатов работы состоит в разработке методических основ системы стратегического планирования в условиях замедления темпов роста строительной отрасли Казахстана.

Практическая значимость статьи – разработанные в работе рекомендации ориентированы на широкое использование строительными компаниями в связи с изучением теоретических основ стратегического планирования данной отрасли.

Обсуждение результатов

Разработка стратегии компании начинается с определения видения – своеобразного маршрута движения компании в будущее, описания технологии, целевой аудитории, географических и товарных рынков, анализа перспективных возможностей и образа компании, какой она должна стать в перспективе. При разработке стратегии важное значение имеет описание миссии компании, в котором содержится общая характеристика сегодняшних возможностей компании, ее целевой аудитории, связей с партнерами, отношений с другими организациями, структуры самого бизнеса и видов деятельности. Исходя из этого, на этапе постановки целей миссия бизнеса трансформируется в конкретные результаты и итоги, к которым стремится компания, устанавливается форма реализации стратегии и делается ее окончательный выбор.

В настоящее время в бизнесе наблюдаются постоянные изменения в условиях внешней среды. Основными причинами этих изменений являются высокая конкуренция, новые технологии, большой поток информации и меняющиеся требования потребителей [2].

Стратегия компании включает в себя набор методов ведения конкурентной борьбы и организации бизнес-процессов, которые направлены на удовлетворение нужд потребителей и достижение поставленных целей. Как правило, целью компании могут быть удержание или завоевание лидерских позиций на рынке, востребованность среди покупателей и

их лояльность и обеспечение комфортных условий труда для сотрудников.

Управленческий анализ в строительстве состоит из оценки следующих критериев:

1) Производственная структура организации. Определение количества производственных подразделений, зона их ответственности, влияние на деятельность всей компании, эффективность выполнения работ, обрабатываемые объемы могут привести к пересмотру их разделения. Также важно понять взаимосвязь между ними, в каком направлении между ними установлена взаимосвязь и справляются ли они с комплексом задач для полного завершения цикла работы компании или приходится привлекать дополнительные силы в виде субподрядных организаций;

2) Характеристика продукции и услуг. Основные виды выполняемых работ и их оценка показывают руководству, стоит ли продолжать в том же направлении или следует акцентировать внимание на поиске новых направлений. Обороты строящихся организацией объектов и их количество отчетливо выявляют достижение целей по общему обороту компании. Важно выявить особенности выбора клиентами данной строительной компании. Рассмотрение потенциала компании о расширении и увеличении объемов являются необходимыми действиями, если целью предприятия определено увеличение оборотных денежных средств [9];

3) Производственная и материально-техническая база. В данном вопросе рассматривается наличие и доступность специальной техники, оборудования, их текущее положение и потребность в ремонте или замене. Кроме того, проводимые работы по исследованию методов эффективного использования ресурсов, следование графику и плану выполнения работ, поиск надежных и подходящих подрядчиков, установка взаимоотношений с ними и их лояльность влияют на производственную базу строительной компании. Этот анализ может выявить необходимость в поиске новых подрядчиков в том или ином направлении вместо привлечения вспомогательных организаций [7].

Таблица 1

Управленческий анализ строительной компании

Бизнес-функция	Сильные стороны	Слабые стороны
Производство	1. Наличие дополнительных мощностей. 2. Современный уровень основных средств. 3. Эффективная система контроля качества.	1. Низкая загруженность основных средств. 2. Высокая энерго- и материалоемкость производства.
Маркетинг	1. Возможность поддержания среднего уровня цен. 2. Хорошая репутация фирмы. 3. Быстрая реакция на запросы рынка.	1. Отсутствие опыта ведения рекламных компаний. 2. Географическая узкость деятельности.

Бизнес-функция	Сильные стороны	Слабые стороны
Финансы	1. Наличие доходов. 2. Отсутствие заемных средств.	1. Слабая реализация собственного инвестиционного потенциала.
Кадры	1. Сложившийся коллектив инженерных специалистов. 2. Эффективная система мотивации сотрудников. 3. Демократический стиль руководства.	1. Отсутствие системы повышения квалификации. 2. Нехватка линейных профессиональных менеджеров.
Организация управления и организационная культура	1. Компетентное руководство. 2. Использование системы управления проектом. 3. Учет интересов внешнего окружения объектов (экология, жители и пр.)	1. Нечеткое распределение обязанностей, прав, ответственности.

В результате строительная компания выявляет свои перспективы и потребности, отталкиваясь от которых выбирает соответствующую стратегию и идет к намеченным результатам.

Портфельный анализ предложен как один из наиболее часто применяемых методов анализа для составления стратегического планирования. С помощью него руководство фирмы выявляет и оценивает субъекты своей деятельности и формирует решения по дальнейшим инвестициям или их приостановлению. Данный метод позволяет увидеть реальную картину происходящего на каждом участке предприятия и определить создавшиеся проблемы. Подавляющее большинство самых масштабных компаний в мире используют портфельный анализ при составлении своей стратегии [12]. Портфельный анализ направлен на решение следующих задач:

- согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия. Он призван обеспечить равновесие между хозяйственными подразделениями с быстрой отдачей и направлениями;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации предприятия.

После проведения портфельного анализа менеджер имеет широкое представление о бизнес-единицах, основываясь на которое, он может принимать рациональные и целесообразные решения. Тем самым формируется полная картина о бизнесе с учетом конкретных стратегий [10].

Каждой компании следует подходить к данному выбору индивидуально, так как специфика бизнеса и поставленные перед компанией задачи могут различаться.

Продвижение компании может осуществляться, базируясь на фактах о ситуации на рынке и собственных товарах. То есть описанные выше методы анализа становятся фундаментом для разработки стратегии. Практика показала о работоспособности нескольких способов стратегии. Данная статья рассматривает одну из важнейших методов – достижение конкурентных преимуществ.

Направление стратегии на достижение конкурентных преимуществ означает преодоление силы конкуренции и привлечение покупателей. Оно создается осязаемыми и неосязаемыми активами предприятия и ее деятельностью, важной для победы над конкурентами. Конкурентные преимущества обеспечивают основой бизнес-стратегию, которая ведется применительно определенного вида товара. Эта стратегия направлена на повышение конкурентной позиции конкретных товаров на рынке, что в совокупности составляет портфель предприятия. Конкурентные преимущества дают возможность выйти фирме на хороший уровень рентабельности и занять уверенные позиции на рынке. Достигнуть конкурентных преимуществ считается возможным путем понижения или повышения (для премиум сегмента) цен, улучшением качества производимой продукции или предложением наборов услуг [5].

Конкурентные преимущества могут считаться таковыми только, если их так воспринимают потребители. Они должны четко отличаться от того, что предлагают конкурирующие фирмы. В стратегии строительной компании предлагаются следующие аспекты конкурентного преимущества:

– Лидерство в издержках. Это осуществляется за счет снижения себестоимости продукции. Особенно важным снижение издержек является в нестабильных рыночных условиях, когда все конкуренты становятся чувствительны к ценам. В данном случае возможны два пути получения конкурентных преимуществ. Первое – это приток клиентов путем снижения цен. Второе – сохранение рыночных цен, но дополнительные вклады в маркетинг или другие сферы. Строительные компании имеют возможность добиться данного преимущества за счет выстраивания взаимоотношений с подрядчиками, использования собственных ресурсов и оптимизации бизнес-процессов [1];

– Дифференциация продукции. В то время как первая стратегия направлена на весь рынок, дифференциация предполагает создание уникального продукта, на которое обращено особое внимание. Данная тактика приводит к повышению ценности этого продукта, благодаря чему наблюдается захват нового сегмента клиентов. Она позволяет повысить качество выпускаемой продукции, улучшить характеристики, методы обслуживания и каналы сбыта. Для этого необходимо изучение потребностей клиентов, их меняющиеся предпочтения и мотивации покупок. В качестве примера приводится итальянская компания Merloni. Дифференциация их продукции (стиральных машин) произошла методом ранжирования потребителей по их

материальному положению. Для высокого класса покупателей была выпущена марка Ariston, в стиральные машины которой вошли дополнительные возможности в виде встроенного компьютера. Ориентир на средний класс представляет марка Indesit, имеющая доступные цены и относительно высокий уровень качества. Примером дифференциации в строительной сфере является направление внимания на строительство по доступным ценам или, наоборот, только для обеспеченных слоев населения. Данный подход позволяет захватить хоть и меньший рынок, но большую его долю [6];

– Стратегия фокусирования. Все внимание и силы направляются на узкий сегмент рынка строительства с ограниченным количеством потребителей. Как правило, такие предприятия не распыляются с целями захвата целой отрасли, а действуют в рамках установленной ниши, сконцентрировав все ресурсы по ее максимальному захвату. К этой категории можно отнести предприятия по производству или реализации одного конкретного вида продукции, которая относится к целому рынку. В этом случае также проводится тщательный анализ рынка по выявлению потребностей клиентов, и в ход идут маркетинговые инструменты по формированию бренда. По рассуждениям М. Портера, известной личности в области стратегического планирования, три стратегии составляют базовую часть создания конкурентных преимуществ. Следовательно, для достижения успеха предприятию необходимо взять за основу эти методы, иначе в сложных условиях рынка ее выживание может подвергнуться серьезным рискам [11];

– Стратегия первопроходца. Компания решается на запуск ранее не существовавшего продукта, делая ставку на оригинальность товара или услуги и ее положительное восприятие потребителями. Первопроходец имеет шансы добиться монополизации рынка, не имея конкурентной борьбы на первых порах. Большие затраты, плохое восприятие рынка, появление конкурентов или недоработанность новинки могут привести к большим потерям предприятия. Поэтому следует провести полномасштабное исследование всех аспектов отрасли перед запуском данной методики [3].

Заключение

Как только компания добивается конкурентных преимуществ по вышеизложенным критериям, встает вопрос о сохранении этих позиций [4].

Предлагаются несколько методов по защите конкурентных преимуществ:

– Наличие источников. Это авторитет фирмы, квалифицированные специалисты, долговременное пребывание на рынке, новейшие технологии или современные методы менеджмента;

– Очевидные источники. Сюда входят дешевое сырье, разработка специальных технологий, наличие определенных поставщиков;

– Инновации. Их системная разработка позволяет удерживать лидерство на рынке;

– Смена конкурентных преимуществ. В целях избегания повторений со стороны конкурентов фирма решает отказаться от одного и создать другое конкурентное преимущество [8].

Таким образом, стратегия достижения конкурентных преимуществ осуществляется и сохраняется по указанным принципам и обеспечивает предприятию устойчивые позиции на рынке.

Список источников

1. Беликина А.В. Стратегия абсолютного лидерства в издержках в производстве масличных культур // *Научно-агр. журнал*, 2014, с. 9-12.
2. Давиденко Д.Ю. К вопросу о конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях экономических санкций // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, по. 3, с. 45-53.
3. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. Санкт-Петербург, Изд-во Питер, 2006.
4. Ляско В.И. *Стратегическое планирование развития предприятия*: учебное пособие. Москва, Экзамен, 2015.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. *Стратегический менеджмент: курс лекций*. Новосибирск, Сибирское соглашение, 2009.
6. Михайлов О.В. Конкурентные стратегии дифференциации и минимизации издержек // *Управление*, 2019, по. 3, с. 75-83.
7. Михненко О.В., Куприянов Н.С. *Производственный менеджмент в строительстве*: учебное пособие. Москва, Книжный мир, 2009.
8. Мокроносов А.Г., Маврина И.Н. *Основы экономики*. Екатеринбург, изд-во Урал. университета, 2014.
9. Никифорова Н.А. *Управленческий анализ*: учебник для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд., испр. и доп. Москва, Юрайт, 2019.
10. Платонова М.А., Юрлов Ф.Ф. Портфельный анализ и выбор эффективных решений // *Вестник Красноярского гос. университета*, 2014, с. 60-63.
11. Портер М.Е. *Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость*. Москва, Альпина Бизнес Букс, 2005.
12. Скотт Алекс. *Стратегическое планирование*. Эдинбургская бизнес-школа, 2013.

THE MAIN DIRECTIONS OF METHODS OF ANALYSIS OF STRATEGY OF CONSTRUCTION COMPANY

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

Tulegenova Zhanat Utegenovna, Cand. Sc. (Econ.)

Orynbekova Gulnara Akhmedovna, Cand. Sc. (Econ.)

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

Purpose: this article discusses the importance and the need for strategic planning for a company in the construction industry planning further development of its activities. Before developing a strategy and its implementation, it is important to analyze the current situation. The article aims to develop the recommendations of strategic planning system improvement at the enterprise and contribution to revenue growth.

Discussion: the article suggests methods of managerial and portfolio analysis that reveals the current position of the organization in the market and provide information on the current resource capabilities of the company.

These types of analysis allow determining a reference point and being the basis for drawing up a development strategy. *Results:* as a part of the development of a successful strategy, this article gives recommendations to improve the company's strategic planning system, contributing to revenue growth. This method is the achievement of competitive advantages through a leadership strategy in cost, differentiation, focusing and a pioneer strategy. This article discusses the importance and necessity strategic planning for a company in the construction industry, which plans its further development. Before developing a strategy and its implementation, it is important to analyze the current situation of the company. The article suggests methods of managerial and portfolio analysis that reveal the current position of the organization on the market and provide information on the existing resource capabilities of the company. These types of analysis allow to determine a reference point and they are the basis for drawing up a development strategy. As part of developing a successful strategy, this article provides recommendations on strategic planning system of the company that may contribute to revenue growth. This method is the achievement of competitive advantages through a leadership strategy in cost, differentiation, focusing and a pioneer strategy.

Keywords: company strategy, strategic potential, portfolio analysis, managerial analysis, competitive advantages.

References

1. Belikina A.V. Strategiya absolyutnogo liderstva v izderzhkah v proizvodstve maslichnykh kultur [The strategy of absolute leadership in costs in the production of oilseeds]. *Scientific-agricultural journal*, 2014, pp. 9-12. (In Russ.)
2. Davidenko D.Yu. K voprosu o konkurentosposobnosti otechestvennykh predpriyatiy v usloviyakh ekonomicheskikh sanktsii [To the question of the competitiveness of domestic enterprises in the context of economic sanctions]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2016, no. 3, pp. 45-53. (In Russ.)
3. Kotler F. *Marketing menedzhment*. Ekspres-kurs [Marketing management. Express course]. 2nd ed. Per. from English under the editorship of S.G. Bozhuk. St. Petersburg, Publishing House Peter, 2006. (In Russ.)
4. Lyasko V.I. *Strategicheskoe planirovanie razvitiya predpriyatiya*: uchebnoe posobie [Strategic planning for enterprise development: a training manual]. Moscow, «Ekzamen», 2015. (In Russ.)
5. Markova V.D., Kuznetsova S.A. *Strategicheskii menedzhment: kurs lektsii* [Strategic Management: Lecture Course]. Novosibirsk, Sibirskoe soglasenie, 2009. (In Russ.)
6. Mikhailov O.V. Konkurentnye strategii differentsiatsii i minimizatsii izderzhek [Competitive strategies for differentiation and cost minimization]. *Upravlenie*, 2019, no. 3, pp. 75-83. (In Russ.)
7. Mikhnenkov O.V., Kupriyanov N.S. *Proizvodstvennyi menedzhment v stroitelstve: uchebnoe posobie* [Production management in construction: a training manual]. Moscow, «Knizhnyi mir», 2009. (In Russ.)
8. Mokronosov A.G., Mavrina I.H. *Osnovy ekonomiki* [Fundamentals of Economics]. Ekaterinburg, Izd-vo Ural universiteta, 2014. (In Russ.)
9. Nikiforova N.A. *Upravlenskii analiz: uchebnik dlya bakalavriata i magistratury* [Management analysis: a textbook for undergraduate and graduate studies]. 3rd ed., Rev. and add. Moscow, Yurait, 2019. (In Russ.)
10. Platonova M.A., Yurlov F.F. Portfelnyi analiz i vybor effektivnykh reshenii [Portfolio analysis and selection of effective solutions]. *Bulletin of KSAU*, 2014, pp. 60-63. (In Russ.)
11. Porter M.E. Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoichivost [Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its stability]. Moscow, Alpina Business Books, 2005. (In Russ.)
12. Scott Alex. *Strategic planning*. Edinburgh Business School, 2013.