

УДК 338.242

***ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ДЛЯ КОМПАНИЙ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ***

Дойникова Е.С.

Студент

Финансовый университет при Правительстве РФ

Россия, г. Москва

Аннотация: в данной статье автор раскрывает понятие стратегии развития, приводит особенности ее разработки и рассматривает в качестве примера строительную отрасль. В современных условиях достаточно большое внимание уделяется вопросам стратегического предпринимательства, которое чаще всего определяется как функция управления и планирования, объектом которой выступают долгосрочные цели и действия, направленные на их достижение. Функция стратегического планирования, как правило, включает «предплановый» стратегический анализ, формулирование миссии, видения и стратегических направлений развития, формирование планов внедрения.

Ключевые слова: development strategy, strategic entrepreneurship, construction industry.

***FEATURES OF DEVELOPING A DEVELOPMENT STRATEGY FOR
COMPANIES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY***

Doinikova E.S.

Student

Financial University under the Government of the Russian Federation

Russia, Moscow

Abstract: in this article, the author reveals the concept of a development strategy, gives the features of its development and considers the construction industry as an example. In modern conditions, quite a lot of attention is paid to the issues of strategic entrepreneurship, which is most often defined as a management and planning function, the object of which is long-term goals and actions aimed at achieving them. The function of strategic planning, as a rule, includes "preplanned" strategic analysis, the formulation of a mission, vision and strategic directions of development, the formation of implementation plans.

Keywords: development strategy, strategic entrepreneurship, construction industry.

Актуальность исследования выбранной проблемы обосновывается тем, что стратегия развития предприятия играет важную роль в адаптации бизнеса к постоянно меняющимся в рыночных условиях внешней и внутренней средам.

Целью исследования является выявление наиболее важных особенностей стратегии развития для компаний строительной отрасли.

В рамках данного исследования выделены основные положения стратегии развития предприятия, а также выявлены проблемы, характерные для строительной отрасли.

В целом ряде исследований стратегического предпринимательства одно из главных мест занимает стратегическое развитие компаний. В совокупности с различными подходами оно приобрело новое содержание.

Творческие и интеллектуальные подходы пользуются в современных условиях такой же популярностью, как и обычные количественные, стратегические и формалистические. Своеобразную платформу для повышения эффективности бизнеса стало стратегическое планирование, не являясь при этом универсальным методом достижения успеха [1].

В настоящее время компании из развивающихся стран занимают все более значимое место в глобализации деловой активности, как путем участия в международной торговле, так и осуществлении прямых инвестиций в экономики зарубежных стран. Благодаря активизации международной деятельности у компаний различных отраслей экономики появляется возможность, а иногда и необходимость распространить свое присутствие на зарубежные рынки. В частности, такие возможности появляются и у российских компаний строительного сектора. Интерес к этому процессу связан со значительными выгодами, которые может принести интернационализация, но бизнесу приходится преодолевать некоторые препятствия в процессе ее реализации.

Сегодня строительная отрасль сильно подвержена различным шокам из-за различных внешних факторов. В частности, строительная отрасль продолжает оценивать последствия пандемического кризиса, быстрое распространение коронавируса и правительственные меры, призванные его затормозить, стали шоком для строительной отрасли.

Компании данной отрасли являются драйвером устойчивого экономического роста, стимулируя развитие в других отраслях. Многие компании, занимающиеся строительной деятельностью, разработкой технологических решений в этой сфере, вышедшие на зарубежные рынки сумели занять устойчивое положение, что также свидетельствует о том, что они имеют потенциал для зарубежной экспансии. В связи с этим возникает необходимость рассмотрения стратегии развития на примере компаний строительного сектора, в том числе в контексте факторов, препятствующих данному процессу в современных условиях.

Слово «стратегия» имеет греческое происхождение и происходит от слова *strategos*, что переводится как «искусство ведения войны». В настоящее время существуют десятки определений понятия «стратегия», но во все них стратегия – это продуманная и осознанная совокупность правил и норм, на

основе которых разрабатываются и принимаются решения, влияющие на развитие предприятия [4].

Сегодня в предпринимательстве существуют два различных понимания стратегии.

В одном случае стратегия – это детально проработанный долгосрочный план достижения цели, а разработка стратегии – это определение и формулирование целей с последующей разработкой четкого плана. Данный подход базируется на предсказуемости изменений, детерминированном характере процессов, происходящих в среде, а также возможности управления и полному контролю над ними.

В другом случае под стратегией понимают качественно определенное долгосрочное направление развития организации, применительно к сфере ее интересов, имеющихся средств и специфики бизнеса, а также внутренней и внешней среды.

В этом случае разработка стратегии – это выбор вектора в направлении, которого будет строиться деятельность организации для достижения поставленной цели.

Функция стратегического планирования, как правило, включает «предплановый» стратегический анализ, формулирование миссии, видения и стратегических направлений развития, формирование планов внедрения. Конечным итогом стратегического планирования является стратегия организации.

Организация исполнения стратегии касается подготовки организационной структуры для решения стратегических задач, распределение прав и обязанностей внутри этой структуры, регламентация правил и процедур осуществления ключевых процессов, каскадирование системы показателей результата.

Стратегический контроль позволяет осуществлять проверку качества принимаемых стратегических решений (предварительный контроль),

своевременное измерение и оценку результатов реализации стратегий (текущий контроль) и выявление причин отклонений от запланированных целей с определением мер по их устранению в будущем (последующий контроль).

Этапы процесса разработки и реализации стратегии развития представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Этапы процесса разработки и реализации стратегии развития

Источник: Абрамов В.С. Стратегический менеджмент.

Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 270 с.

Также целесообразно в контексте стратегического предпринимательства рассмотреть также роль финансовых стратегий.

Как известно, успешная деятельность любого предприятия обусловлена множеством внутренних коммуникаций, взаимодействий с внешней средой, его организационными и структурными особенностями, что влечет за собой множество факторов, которые необходимо учитывать при разработке стратегии и ее воплощении в жизнь.

Наиболее распространенным при анализе факторов, влияющих на финансовую стратегию, является деление на внутренние факторы и внешние, Дневник науки | www.dnevnika.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

так очень важно провести границу между внутренней и внешней средой для усиления своих сильных сторон и разработки мероприятий, ослабляющих угрозы.

Среди наиболее сильных внешних факторов можно выделить.

1. Изменение нормативно-правовой базы
2. Изменение привлекательности отрасли и условий конкуренции,
3. Политические и социальные изменения в обществе.
4. Появление новых технологий
5. Специфические рыночные возможности и опасности, связанные с

особенностями бизнеса.

Всё вышеизложенное, безусловно, необходимо учитывать и знать при ведении бизнеса в строительном секторе, особенно когда наступают тяжелые экономические времена для развития отрасли, и приходится разрабатывать новые более эффективные стратегии развития собственного предприятия.

За последние несколько десятилетий в следствие инфляции, кризисов, изменений нормативно-правовой базы и других обстоятельств были ликвидированы более 785 тыс. строительных компаний. Причем на 2019 год пришелся пик ликвидаций в строительном сегменте: по данным СПАРК, с рынка ушли 93,9 тыс. компаний, что на 18,2 тыс. больше, чем годом ранее [7].

То есть только за один год общее число покинувших рынок компаний выросло сразу на 12 %.

Многие строительные компании прекращали деятельность и в 2020 году. Это тоже было связано с затяжным кризисом в этом сегменте из-за пандемии коронавируса [7].

Динамика ликвидации строительных компаний в 2008–2020 гг. представлена на рисунке 2.

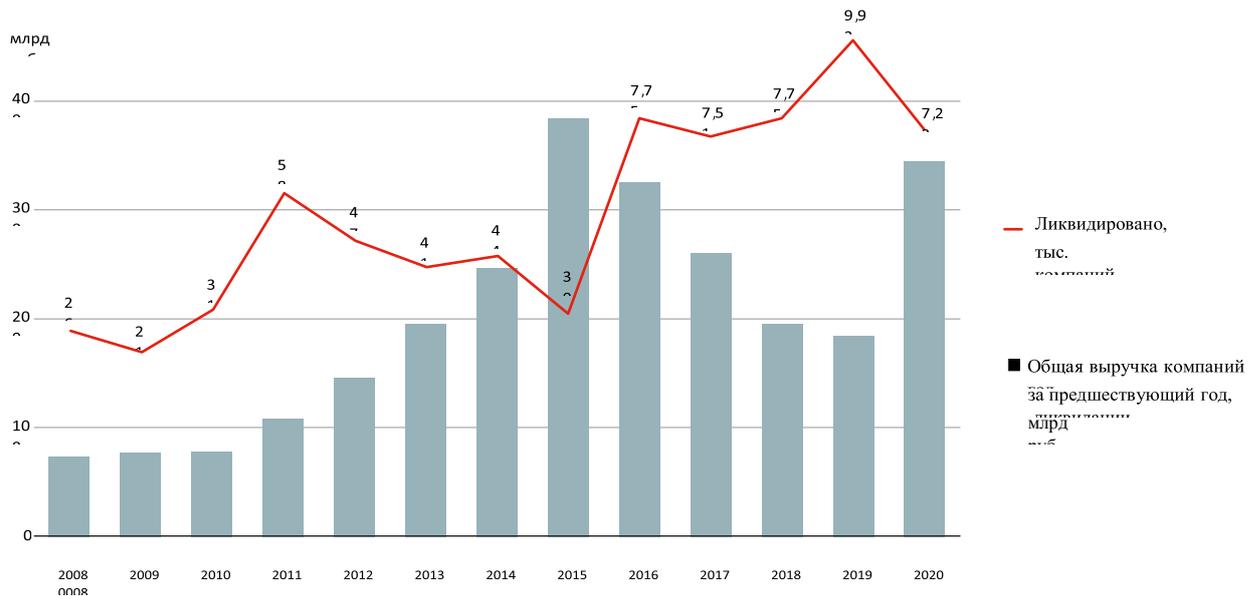


Рис. 2. Динамика ликвидации строительных компаний в 2008 –2020 гг.

Источник: Журнал «Полимерные трубы» № 1 (71). С. 38.

<http://journal.plastic-pipes.ru/journal-of-polymer-pipes/2021-april/index.html#p=38> (Эл. ресурс)

Без гибких и быстрых изменений стратегии развития и регулирования строительной отрасли, реформ стандартов строительства и финансирования госзаказа, по некоторым оценкам, кризис на строительном рынке в ближайшие 2-3 года продолжится и, вероятно, даже усилится.

Можно также полагать, что улучшить положение дел компаний строительного сектора могло бы более активная разработка грамотных стратегий развития и использование инструментов проектного финансирования, а со стороны властей — ставка на инфраструктурный «разогрев» экономики и начало реформирования отрасли.

Эксперты считают, что при разработке стратегии развития строительных предприятий в России следует видеть возможности в следующих аспектах:

- устойчивость власти и ее политического курса;
- политика поддержки малого и среднего бизнеса в России;

- строительство промышленных и коммерческих торговых объектов на удаленных территориях;
- доступность льготного кредитования малого и среднего бизнеса по программам поддержки через механизмы инфраструктуры поддержки;
- уровень инноваций,
- появление материалов-субститутов для строительства; быстрое техническое усовершенствование устройств эксперты;
- позитивное изменение менталитета,
- снижение социальных барьеров потребителей строительного рынка;
- демографический рост.

Важно отметить, что все выше перечисленные факторы внешнего окружения тесно взаимосвязаны и оказывают непосредственное влияние друг на друга. Комплексное видение обозначенных позиций, на наш взгляд обеспечивает бизнес-моделирование с использованием инструмента, разработанного Александром Остельвадером и Ивом Пинье.

Концепция с использованием предложенного инструмента моделирования дает возможность говорить пользователям на общем языке, что исключает трудности при описании бизнес-процессов и создании новых стратегических альтернатив.

Описание бизнес-модели в соответствии с предложенной концепцией содержит важные блоки, касающиеся стратегии развития в том числе, и включает 9 блоков, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли. Блоки, изображенные на рисунке 3 и относящиеся к абстрактной компании, охватывают 4 основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктура и финансовая эффективность компании.

<p>Ключевые партнеры</p> <p>подрядчики</p>	<p>Ключевые виды деятельности</p> <ul style="list-style-type: none"> - строительство и продажа недвижимости, - сервисное и гарантийное обслуживание, - продажа запасных частей <p>Ключевые ресурсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ высококвалифицированный персонал ✓ эксклюзивный дилерский контракт, ✓ узнаваемый бренд ✓ наличие на складе оборудования для продажи ✓ рост стоимости чистых активов ✓ надежный поставщик ✓ выгодные условия поставок ✓ наличие склада 	<p>Ценностное предложение</p> <p>Компания поставляет качественный высокотехнологичный сервис и оборудование на рынок распределенной генерации, используя накопленный опыт, внедряя передовые технологии, гибко реагируя на изменяющиеся потребности отрасли, рынка и клиента</p> <p>Ключевые офферы:</p> <p>«Сделать сложное простым»</p>	<p>Взаимоотношения с клиентами:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Индивидуальная работа с клиентом в местах продаж; ✓ Прямые продажи; ✓ Продвижение сайта (<i>соц.сети</i>, SMM, контекстная реклама) ✓ events, выставки, конференции, семинары <p>Каналы коммуникаций и сбыта прямые продажи в канале B2B с выездом к клиенту; офисные продажи</p>	<p>Потребительские сегменты</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ компании среднего бизнеса ✓ конечные потребители
<p>Структура издержек</p> <p>переменные расходы: <i>Зап.части</i>, Работы, Газ, Масло постоянные расходы: Персонал ГТЭ на станции, Аренда земли, Налог на имущество</p>		<p>Потоки поступления доходов:</p> <p>Выручка от продаж; сервисное и гарантийное обслуживание</p>		

Рис. 3. Бизнес-модель абстрактной строительной компании по Остервальдеру

Примечание: Авторская разработка

На основе проведенного исследования можно сделать следующие **выводы:**

1. Анализ сильных и слабых сторон любого предприятия часто показывает, что следует учитывать при разработке или коррекции стратегии развития, при этом следует уделять значительное внимание маркетинговым исследованиям, применять новые методы управления.

2. Стратегия развития строительной отрасли должна охватывать сферы жилищного, промышленного и инфраструктурного строительства, рынок строительных материалов и строительной техники, предусмотреть внедрение инноваций.

3. При разработке стратегии развития должны быть учтены долгосрочные макроэкономические прогнозы развития, а также стратегические документы по развитию других отраслей, взаимосвязанных со строительной.

Библиографический список:

1. Абрамов В.С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 270 с. – (Высшее образование).
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 375 с. – (Высшее образование).
3. Кулагина Н. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум: учебное пособие для вузов / Н. А. Кулагина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 135 с. – (Высшее образование).
4. Сязин М.С. Стратегии развития предприятий // Проблемы науки. 2018. №5 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-razvitiya-predpriyatiy> (дата обращения: 23.03.2021).
5. Фролов Ю.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов / Ю.В. Фролов, Р.В. Серышев; под редакцией Ю.В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 154 с. – (Высшее образование).
6. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М.Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 321 с. – (Высшее образование).
7. СПАРК [Электронный ресурс] Режим доступа <https://www.spark-interfax.ru/> (дата обращения 04.05.2021)
8. Стратегия развития строительной отрасли РФ до 2030 года [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://stroystategy.ru> (дата обращения 01.05.2021)

Оригинальность 91%