

УДК 108

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

**Айнетдинов Дамир Тимурович**

студент Московского финансово-промышленного  
университета «СИНЕРГИЯ»

Научный руководитель д.э.н., профессор, доцент

**Зайцев Алексей Геннадьевич**

## **ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА**

**Аннотация:** В статье рассмотрены факторы, влияющие на выбор стратегии. Выявлен основной фактор, определяющий уровень благосостояния компании. Дан анализ негативных факторов, сулящих большие доходы, но лишаящие компании возможности решения долгосрочных задач, и позитивных факторов, позволяющих определить основные виды деятельности (корпоративную философию) и принять необходимую стратегию (миссию) для достижения поставленной цели.

**Ключевые слова:** Факторы, стратегия развития, прибыль, экономический эффект, достижение поставленной цели, философия, миссия, корпоративная культура

Выбор стратегии развития компании зависит от сочетания внутренних и внешних факторов. Единых схем для всех организаций не существует, выбор стратегии индивидуален. Стратегия - это основное долгосрочное направление развития бизнеса, включающее сферы и формы деятельности компании, ее

технические, финансовые и интеллектуальные средства, а также внутренние и внешние взаимоотношения, обеспечивающие достижение поставленной цели.

Различают следующие стратегии:

1. Стратегия концентрированного роста. Достигается за счет усиления маркетинга, развития, усиления контроля за конкурентами, расширения продукта или рынка.

2. Стратегия интегрированного роста - результат увеличения структур, усиление контроля за поставщиками или создание дочерних фирм по поставке, а также приобретение структур-посредников между компанией и конечным потребителем.

3. Стратегии диверсифицированного роста достигается при расширении номенклатуры, производимой по существующей технологии, или внедрении новой, наиболее рациональной.

4. технологии, или при создании новой продукции по новой технологии, или при появлении нового более привлекательного рынка.

Эти виды стратегии предрасполагают к совершению сделок слияния M&A [1].

5. Стратегии сокращения, присущи в случаях ликвидации или продажи бизнеса, отказе от долгосрочных целей.

В таких ситуациях целесообразно воспользоваться сделкой «поглощения» M&A [1].

На рис 1. приведены основные внутренние и внешние факторы, влияющие на выбор стратегии.



Рис. 1. Факторы, влияющие на выбор стратегии

При определении стратегических целей основополагающим **фактором** для коммерческих структур, конечно же, является достижение экономического эффекта от бизнеса [2]. Именно этот фактор определяет уровень благосостояния компании: низкий, средний, высокий.

Меру достаточности можно вычислить на основе концепции вмененных издержек [3], согласно которой право на существование имеют только те организации, имеющие доходы позволяющие компенсировать все расходы, включая нормальную (среднюю) прибыль. Конечно, прибыль сверх нормальной вполне возможна и допустима, но на нее, со стратегической точки зрения не стоит ориентироваться, так как межотраслевая конкуренция и перелив капитала все равно со временем приведут к снижению сверх прибыли до среднего уровня.

Всевозможные осложнения экономических и геополитических условий, преобладания в отечественном бизнесе сферы обращения, необходимость накопления первоначального капитала вынуждают предпринимателей идти на необоснованные риски, сулящие большие доходы, выбирая в качестве цели бизнеса - сверхприбыль.

Это сводит деятельность компании к краткосрочным договорам, для которых свойственна сверхприбыль, текущие интересы становятся первостепенными, отодвигая на второй план стратегические цели. Такая политика, обеспечивая временное благополучие лишает компанию возможности решения больших и сложных задач, и не способствует развитию предпринимательского сектора и восстановлению российской экономики. Возникает необходимость в государственном масштабе выравнивания прибыльности различных секторов экономики. Ниже приведена прибыльность (рентабельность) в некоторых отраслях экономики [4].

- Фармацевтика — средняя рентабельность продаж 15–20%.
- ИТ и программное обеспечение — 15–30%.
- Нефтегазовая отрасль — 10–15%.
- Пищевая промышленность — 5–10%.
- Розничная торговля — 2–5%.
- Строительство — 4–8%.
- Транспорт и логистика — 3–8%.
- Сельское хозяйство — 3–7%.

Как видно прибыль строительной отрасли весьма низкая и не случайно. Сдерживающие данный показатель факторы связаны с постоянным повышением цен на строительные материалы и естественно повышением себестоимости жилищного строительства с одной стороны. С другой - аналогичное повышение стоимости жилья ограничено возможностями населения. Казалось бы выгоднее принимать долгосрочные планы со стабильными ценами с надеждой опережения повышения себестоимости строительства и повышения заработной платы строителей ( Рис.2 ).

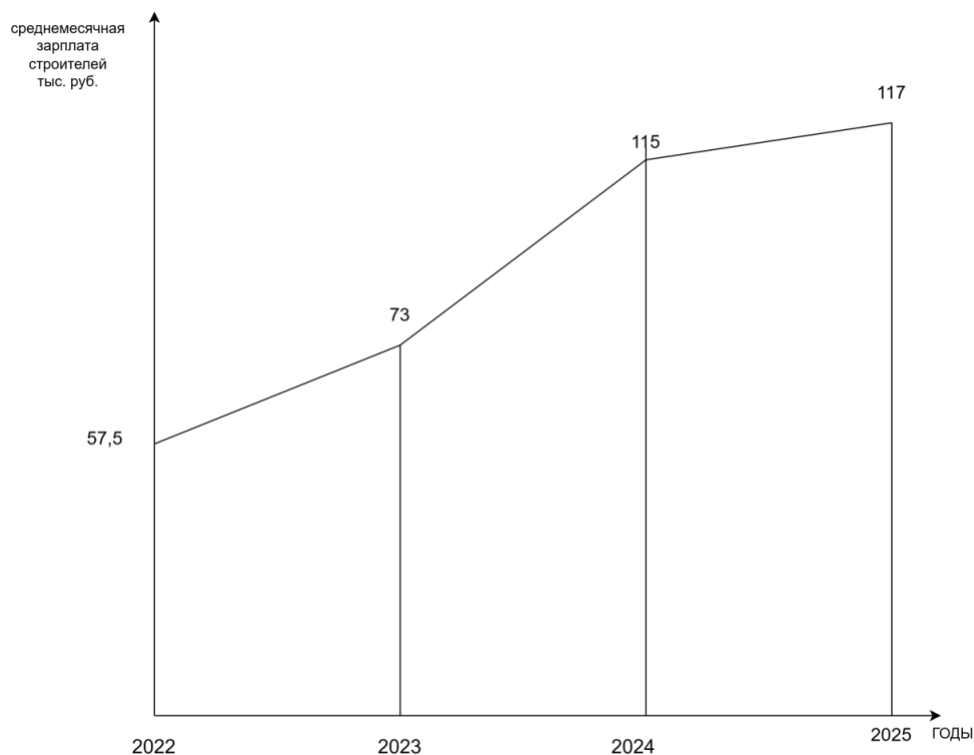


Рис. 2. Повышение зарплаты строителей.

В свою очередь выбор долгосрочной стратегии означает увеличение производственного цикла, состоящего из множества переменных процессов, некоторые из которых могут освоить и применить конкуренты, постепенно проникая в отрасль.

Таким образом, не всякая компания имеет возможность разрабатывать собственную стратегию. Для достижения экономического эффекта и перспективы существования необходимо иметь возможность адаптироваться, приспосабливаться к внешней среде. Иметь потенциал, достаточный не только для создания стратегии, адекватной внешней и внутренней средам, но и быть в состоянии использовать свои ресурсы для трансформации внешней среды, применяя ее положительные стороны и предотвращая возникающие угрозы, ориентируя свою деятельность на достижение экономического эффекта в долгосрочном периоде.

Разработка стратегии компании начинается с определения основных видов и направлений деятельности (кооперативной философии) и принятия миссии как основной цели, обеспечивающей существование корпорации.

Далее можно приступать к разработке формы и методов реализации стратегии, к ее доработке, уточнению и окончательному выбору.

Корпоративная философия может содержать следующее:

- стратегический замысел;
- характеристика компании (цели, показатели, возможности, способы реализации в осложненных условиях, мотивация деятельности);
- рынок сбыта, характеристика основных потребителей, их интересы, перспектива развития;
- корпоративная культура, основы корпоративного управления, информативность, пути роста квалификации сотрудников, система мотивации персонала инновационная и социальная политика, действующая этика менеджмента;
- направления совершенствования институциональной среды;
- капиталовложения, финансовая политика, уменьшение рисков, система распределения прибыли;
- взаимоотношения с внешней средой, выполнение обязательств, обеспечение стабильности в работе, охрана окружающей среды и вложения в развитие региона.

Многие ученые и преуспевающие предприниматели считают, что замысел деятельности компании является основным среди указанных выше показателей и во многих случаях оказывает большее значение, чем основная производственная технология, финансовая политика или структура организации.

Корпоративная философия определяет основные направления развития корпорации. Миссия обозначает границы деятельности организации, рынка сбыта продукции, интересов потребителя, а также включает способы финансирования, инноваций, перечень прав и обязанностей сотрудников. В соответствии с установленными положениями [5] компания вправе выбрать одну стратегию из приведенных в таблице .

Таблица

Стратегии и их ориентации

Стратегия	Ориентация
-----------	------------

Всеобщая	На интересы всех акционеров
Привилегированная	На интересы менеджеров и менеджмента
Ограниченная	На интересы узкой группы акционеров или отдельных работников
Социально-гармоничная	На обеспечение социальной гармонии в коллективе
Жесткая	На применение принципов единоначалия, если среди менеджеров возникают конфликты в результате применения разработанных акционерами планов и цели
Персонифицированная	На создание условий для наиболее полного использования индивидуальных проектов на благо всех акционеров

Общественные связи (public relations) организации, неотъемлемой частью которой являются принципы и основополагающие моменты стратегии компании, отражают корпоративную этику, а следовательно, влияют на привлекательность и конкурентоспособность компании.

Ведущие зарубежные компании, оценивая успешность организаций придерживаются уже отработанной концепции 7С [6], разработанная в 80-е годы в консультационной фирме McKinsey. Модель на самом деле не может считаться чистой стратегической моделью, а скорее является способом осмысления развития или модернизации организаций. Название модели происходит от семи **факторов**, которые компания McKinsey считала наиболее важными в контексте развития организации:

1. Стратегия развития в соответствии с долгосрочными целями бизнеса
2. Структура компании, отражающая внутреннее строение организации с отделами и подразделениями и их иерархическую субординацию власти.

3. Системы и процессы деятельности компании.
4. Состав кадров и их квалификация.
5. Стилль и способы корпоративного управления компанией.
6. Накопленный опыт и степень мастерства сотрудников.
7. Совместное достояние в виде интеллектуальной собственности и устоявшихся долгосрочных направлений деятельности.

Эти факторы взаимодействуют между собой, поэтому для эффективного выбора стратегии руководство должно оценивать совокупность и взаимосвязь всех факторов. Они связаны с внутренней и внешней средой.

### **Внутренняя среда**

Факторы охватывают вопросы нормализации загруженности отделов и подразделений, взаимодействия между ними, соблюдения внутренней этики, стремление сотрудников повысить уровень квалификации, понимание каждым своей и общей задачи и цели компании. Оценивают финансовые, технические и кадровые ресурсы компании, а также эффективность основной производственной технологии и достаточность технических средств. Руководители проектов и ведущие топ-менеджеры корректируют стратегию и тактику с учетом опыта и ошибок прошлой деятельности.

### **Внешняя среда**

- Связанные с внешней средой факторы нацелены на изучение влияния на компанию конкурентов, поставщиков, потребителей, на выискивание способов защиты от проникновения в сферу деятельности компании конкурентов, на выявление факторов, направленных на получение информации о статусе и целях конкурентов.

Составляющие стратегии замысел и философия корпорации являются основой для установления стратегических целей владельцев компании, ее менеджеров и работников, и непосредственно привлекает внимание инвесторов.

Для формирования стратегических целей необходимым источником является также информация о состоянии внутренней и внешней среды (внутренние и внешние факторы).

Правильное определение целей является основным условием успешной разработки стратегии корпоративного управления.

Уровень управления во многом зависит от стиля стратегического управления: жесткий финансовый, жесткий стратегический, гибкий стратегический. Выбор стиля диктуется требуемым направлением воздействия при управлении.

На рисунке 3 представлен процесс установления стратегических целей.



Рис. 3 Процесс установления целей

В последние годы все большее внимание уделяется факторам, определяющим формирование корпоративной культуры (рисунок 4) компании, которые непосредственно влияют на имидж организации как в отечественной так и международной практике (рисунок 4).

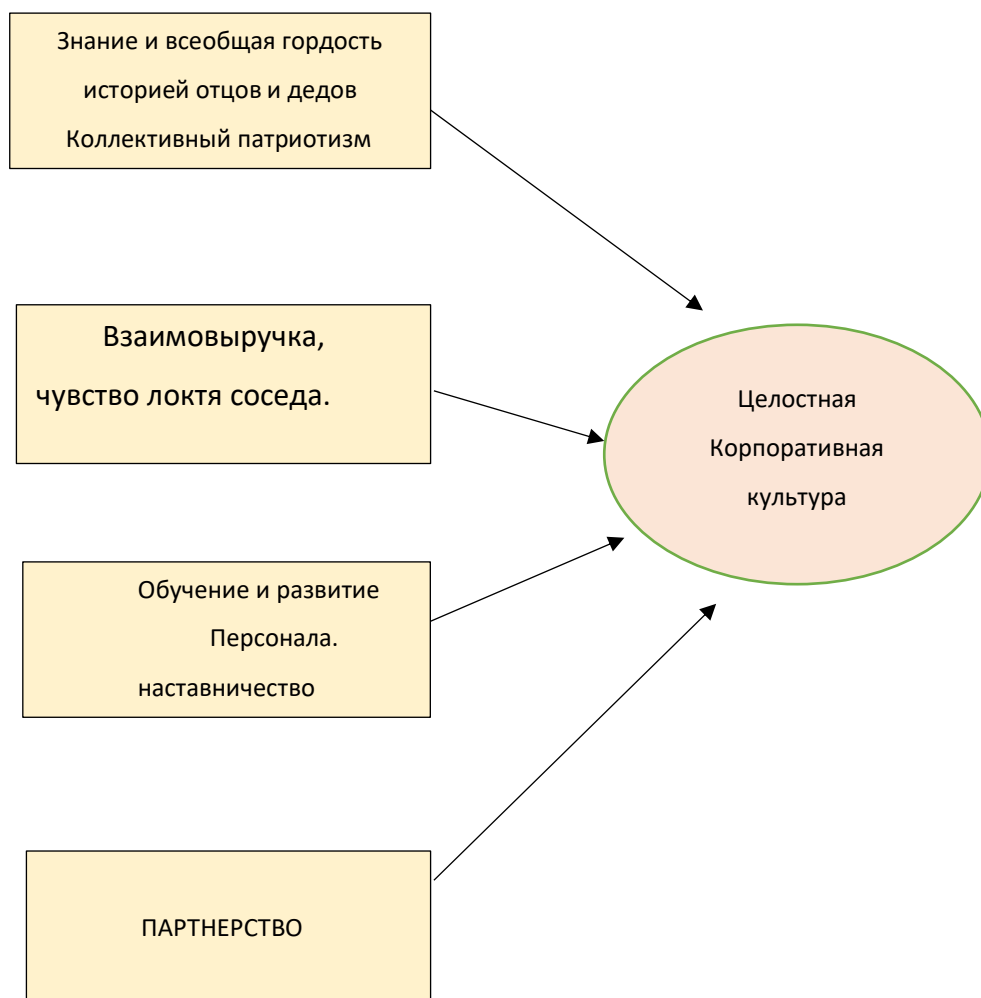


Рис.4 Формирование корпоративной культуры

Для реализации стратегии компании, необходимо четко определить цели отдельных факторов, способствующих ее выполнению и прежде всего руководителями высшего и среднего звена.

### Список литературы

1. ст. 57 Гражданского кодекса РФ, ст. 52 Закона об ООО, ст. 16 Закона об акционерных обществах).
2. Варламова, Т. П. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Т.П. Варламова, М.А. Варламова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 304 с. с. 216
3. Сидоров В.А., Кузнецова Е.Л., Болик А.В. Общая экономическая теория: учебник для студентов высших учебных заведений. Майкоп: ООО «ЭЛИТ», 2019. – 294-315 с.
4. Мануйленко В. Управление прибылью организации. – Текст: непосредственный // Москва: Финансы и статистика, 2021. – 312 с. – ISBN 978- 5-00184-028-2.
5. Tom J. Peters and Robert H. Waterman Jr., In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.
6. Карпов А. Стратегия: от разработки до реализации // Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_17/article\\_3376](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_17/article_3376). Дата доступа: 14.01.2025.

Поступила 21.03.2025