

УДК 338.2

DOI: 10.54158/27132838\_2021\_1\_10

**ОСОБЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ  
СТРАТЕГИИ И СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ В  
РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ КОМПАНИИ**

**Бекбусинова Г.К.**, кандидат  
экономических наук, доцент кафедры  
«Экономика и инновационный бизнес»,  
Университет «Туран-Астана»,  
г. Нур-Султан, Казахстан

**Бегалы У.К.**, магистрант 1 курса ОП  
«Экономика»,  
Университет «Туран-Астана»,  
г. Нур-Султан, Казахстан

**Аннотация:**

В данной статье рассмотрены формирование, значимость и необходимость стратегического планирования для компании, планирующей дальнейшее развитие деятельности. Перед разработкой стратегии и ее реализацией важно провести анализ текущей ситуации. Целью статьи является выработка рекомендаций, позволяющих улучшить систему стратегического планирования компании и способствующих увеличению выручки.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, миссия компании, бизнес-стратегия, разработка стратегии, внутренняя и внешняя среда компании

**FEATURES OF DETERMINING THE  
STRATEGY AND STRATEGIC  
PLANNING IN DEVELOPING  
COMPANY**

**Bekbusinova G.K.**, PhD in Economics,  
Associate professor Department of  
«Economics and Innovative Business»,  
University of «Turan-Astana»,  
Nur-Sultan, Kazakhstan

**Begaly U.K.**, the 1st year master's student  
course of «Economy»,  
University of «Turan-Astana»,  
Nur-Sultan, Kazakhstan

**Summary:**

This article discusses the formation, significance and necessity of strategic planning for a company, planning the further development of activities. Before developing a strategy and its implementation, it is important to analyze the current situation. The purpose of the article is to develop recommendations to improve the system of strategic planning of the company and to increase revenue.

**Keywords:** strategic planning, company mission, business strategy, strategy development, internal and external environment of the company.

**Актуальность.** 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 менеджмента компании по выбору направления развития состоит из трех элементов: выбор стратегического направления развития компании, постановка целей и разработка стратегии.

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.

Особое значение приобретает выбор правильной стратегии компании в условиях стагнации развития отрасли и слабых темпов развития экономики, требующих от компании радикального пересмотра отдельных элементов стратегического курса. Опыт многочисленных компаний и менеджеров показывает, что в сложной экономической ситуации на рынках и острой конкурентной борьбе побеждает компания, менеджмент которой ставит конкретные цели и энергично добивается их выполнения. Последовательное исполнение основного замысла деятельности компании часто имеет большее значение, чем технологии, финансовая база и организационная структура. Стратегия компании определяет, что, кто и когда должен сделать, она необходима как всей компании, так и каждому из ее подразделений.

Международный опыт показывает, что чем лучше стратегия соответствует внутренней и внешней среде компании, обеспечивает конкурентное преимущество, повышает производительность, тем больше у нее оснований достичь успеха. Руководителям, готовым к смелым шагам, период кризиса или спада экономического развития, дает шанс кардинально изменить корпоративную культуру и методы работы – акционеры и сотрудники осознают необходимость перемен и сопротивление в их продвижении слабеет. Дальновидные лидеры именно в этот период могут перестроить всю систему власти, изменить организационную структуру до оптимального размера, развить более сильную культуру эффективности и решительно отказаться от устаревших методов работы. Чтобы в таких условиях выработать стратегию, нужно быть активным и быстро переоценивать положение дел после каждого значимого события. Управлять компанией в периоды нестабильности трудно, но необходимо постоянно думать над тем, как с выгодой воспользоваться ситуацией, до того, как это сделают конкуренты.

**Целью является** выработка рекомендаций, позволяющих улучшить систему стратегического планирования на предприятии и способствующих увеличению выручки. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- изучить теоретические основы стратегического планирования предприятия, в том числе в условиях спада экономического развития в стране;
- рассмотреть примеры удачных стратегий международных компаний, в условиях кризиса или экономического спада;
- проанализировать влияние Стратегии на деятельность предприятия, раскрыть внешнюю и внутреннюю среду компании, выявить слабые и сильные стороны существующей стратегии.

Для достижения цели были поставлены следующие основные задачи:

- рассмотрены теоретические аспекты стратегического планирования в условиях стагнации;
- обоснованы особенности формирования разработки и внедрения стратегии компании, ее влияние на достижение конкурентных преимуществ, повышения производительности, формирования эффективной корпоративной культуры;
- даны рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования, намечены шаги и направления деятельности компании в ближайшей перспективе.

**Научная новизна** состоит в разработке методических основ системы стратегического планирования в условиях замедления темпов роста строительной отрасли Казахстана.

Стратегия компании включает в себя набор методов ведения конкурентной борьбы и организации бизнес-процессов, которые направлены на удовлетворение нужд потребителей и достижения 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. Стратегическое планирование состоит из нескольких этапов. Во-первых, важно определить видение, миссию и цели компании. Этот подход «сверху-вниз» позволяет видеть конечную точку, куда компания хочет прийти через назначенное время. Данный подход дает ориентиры для движения и возможность отслеживать направление предприятия, опираясь на поставленные цели. Во-вторых, необходимо тщательное изучение внутренних ресурсов и условий внешней среды. Это поможет компании понять от чего стоит отталкиваться и на что следует обратить внимание при выборе стратегии. Выявление преимуществ и слабых сторон компании позволяют направить их на использование

возможностей и защиты от угроз внешней среды. Как только проведен анализ микро и макро среды, настает этап выбора непосредственно самой стратегии. На данном этапе важно учитывать особенности самой компании и условия рынка, анализ которых проводится на предыдущем этапе. Кроме того, предоставляются критерии, по которым возможно оценить насколько эффективно проводятся работы по внедрению стратегии в жизнедеятельность компании [1, с. 17]. В совокупности все вышеописанные шаги, при условии их применения, могут обеспечить компании достижение организационных целей.

На пути к эффективному стратегическому планированию необходимо выстроить внутренние процессы и взаимодействие между звеньями компании так, чтобы они вели к успеху в долгосрочной перспективе. К тому же, учитываются особенности ситуации на рынке, экономическое положение и перспективы страны, на чем и могут быть основаны прогнозы по отрасли. То есть стратегическое планирование осуществляется за счет анализа, как микро, так и макро среды предприятия. Особенно необходимым данный этап является в условиях нестабильного развития среды, в которой находится строительная отрасль. Это важно из-за возможности выявления своих конкурентных преимуществ, за счет чего можно продержаться на плаву в случаях резких изменений внешней среды, а эти изменения, в свою очередь, могут быть заранее спрогнозированы и рассмотрены.

Анализ внешней среды является одним из основных факторов при стратегическом планировании. Рыночной ситуацией во многом определяется эффективность работы фирмы. Внешней средой организации являются возникшие экономические условия и политика по ее дальнейшему развитию. Оценка макроэкономической среды заключается в определении ее влияния на организацию в настоящем и будущем. Эти условия предопределяют перспективы ниши, так как формирование спроса, покупательская способность,

уровень жизни людей напрямую зависят от экономического положения страны. Поскольку любая организация функционирует в рамках той или иной ниши, ее востребованность во многом будет зависеть от этих макроэкономических факторов [2].

Перейдя к разработке стратегии, первое, на что она опирается – это внешний анализ. При проведении внешнего анализа выявляются возможности и угрозы для предприятия в определенных временных рамках. Внешний анализ является составляющей SWOT-анализа, который дает полное описание предприятию по основным критериям [3, с. 39].

Возможности – сложившиеся благоприятные условия рынка для достижения экономического роста компании. Это могут быть потери конкурентов, повышение потребительской способности у населения, высокое благосостояние страны, государственные программы, нацеленные на развитие данной отрасли. Они позволяют достичь положительного баланса и подталкивают к развитию предприятия.

Угрозы – сложившиеся неблагоприятные условия для ведения того или иного вида бизнеса, где повышаются риски по выходу предприятия в отрицательные показатели и уменьшению объема продаж. К ним относятся появления на рынке новых конкурентов, отток потребителей, понижение спроса на отрасль. В эти периоды компания может быть «нацелена не на рост, а на удержание позиций» [3, с. 40]. Из этого следует, что сбор информации о внешнем рынке позволяет быть осведомленным о предстоящих положительных и отрицательных тенденциях на рынке и быть к ним максимально подготовленным. Следует также избегать переизбытка информации, а ставить конкретные критерии по их сбору. Полученные данные должны быть основой для разработки стратегии того, как максимально использовать предоставляемые возможности и защититься от угроз с минимальными потерями.

Такие мировые бренды как Proctor&Gamble и Lufthansa активно применяют данный аспект стратегического планирования. В Proctor&Gamble руководители по продажам каждого отдельно взятого товара проводят исследования об изменениях среды и составляют отчеты об активностях своих конкурентов. Эти данные затем передаются высшему руководству, которые берут их за основу в ходе реализации стратегического менеджмента. Аналогичная ситуация и с Lufthansa, где ежемесячно сотрудниками составляются специальные формы по их наблюдениям изменения внешней среды, которые могут повлиять на деятельность всей организации. Затем, на основе этих данных систематически проводятся собрания, где решаются вопросы о дальнейших стратегиях компании [3, с. 46].

В целях внедрения данной практики, помимо вышеуказанных предложений, также рассматривается вариант создания региональных представительств. Данное введение может помочь организации в сборе информации о текущих и потенциальных потребностях, действиях конкурентов и местном рыночном положении в различных локациях. В случае наблюдения положительных тенденций, компания может направить ресурсные потоки в данную местность, имея шансы на преднамеренный и заранее рассчитанный захват рынка в нужное время.

В строительстве при данном анализе рассматриваются экономические факторы (ВВП страны, инфляция, курс валют, цены на нефть), демография (прирост рождаемости), конкурентная сила (доля рынка, внедряемые технологии), поставщики (предлагающие оптимальную цену и качество) и покупатели (потребительская способность, безработица) [2, с. 80].

Ниже в таблице 1 приведены показатели по основным экономическим характеристикам отрасли, дающим информацию о текущем положении рынка и

возможность его дальнейшего прогнозирования. Данные показатели подготовлены на основе позиции А.А. Томпсона, А.Д. Стрикленд [4, с. 98].

**Таблица 1 – Основные экономические показатели отрасли**

№	Наименование показателя
1.	Размер рынка
2.	Масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный)
3.	Темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение, стагнация, спад);
4.	Количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компании или немного крупных)
5.	Количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних
6.	Степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке («вперед» и «назад»)
7.	Каналы распространения продукции
8.	Скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров
9.	Степень дифференциации товаров (услуг) компаний-конкурентов (высокая, слабая, отсутствует)
10.	Возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе
11.	Компактность размещения основных компаний в определенных регионах (например Силиконовая Долина или Голливуд в США, кожевенная промышленность в Италии, винодельческие районы в Калифорнии и Франции, финансовый район в Нью-Йорке)
12.	Наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижается по мере роста кумулятивного объема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта
13.	Степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства
14.	Требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее
15.	Отраслевой показатель прибыльности (выше или ниже среднего по экономике в среднем)

Успешное присутствие в отрасли возможно при наличии следующих показателей и принимаемых мерах:

- при устойчивых продажах: сохранить данный темп;
- пробелах в конкуренции: изучить конкурентов;
- пробелах в товарном ассортименте: запустить модифицированные товары под требования рынка;



- пробелах сбыта: масштабировать покрываемую географию;
- пробелах использования: повысить частоту и расширение пользования и выйти на новых потребителей [3, с. 50].

Особенно важным является фиксация переломных точек отрасли, когда уровень спроса может резко пойти вверх или вниз. В условиях нестабильного развития рынка данная ситуация может произойти с большой вероятностью и важно отследить этот момент. Для выявления подобных тенденций могут быть использованы примеры других смежных отраслей, ситуации которых иногда накладываются друг на друга. Эти точки были выявлены как коррелирующие с курсом валют, демографическим бумом, уровнем инфляции или ростом кредитования.

Существует мнение, что на конкурентов не стоит обращать внимания, важно быть сконцентрированным лишь на собственной продукции. Твердящих об этом руководителей компаний можно встретить на рынке нередко. Однако изучение конкурентов не только никак не мешает деятельности компании, но еще и дает возможность значительно повысить уровень конкурентоспособности. Анализ конкурентов необходим для определения горизонта их планирования и возможных тенденций рынка в будущем. При оценке конкурентной среды необходимо выявить следующие параметры:

- сильные и слабые стороны, вероятные угрозы от их действий;
- разрабатываемые стратегии и решения конкурентов;
- прогноз реакции конкурентов на стратегию;
- влияние конкурентов на позиции фирмы.

Складывая результаты проведенных анализов, разрабатывается стратегический потенциал предприятия, где выявленные ресурсы и особенности компании соединяются воедино и позволяют разработать стратегию по успешному продвижению на рынке. В условиях нестабильности

может оказаться гораздо важнее использование неосязаемых ресурсов для получения устойчивых позиций на рынке, так как материальные активы могут оказаться неэффективными в указанном периоде.

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, которые могут основываться на авторитете, обладании большей доли рынка, качестве возводимых объектах и завершении работ в сжатых сроках. Рассмотрение потенциала компании о расширении и увеличению объемов являются необходимыми действиями, если целью предприятия определено увеличение оборотных денежных средств;

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 или сподвигнуть на формирование собственной базы в том или ином направлении вместо привлечения вспомогательных организаций [5, с. 83].

В результате, строительная компания выявляет свои перспективы и потребности, отталкиваясь от которых выбирает соответствующую стратегию и идет к намеченным результатам (Таблица 2).

**Таблица 2 – Управленческий анализ строительной компании**

<b>Бизнес-функция</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Производство	1. Наличие дополнительных мощностей. 2. Современный уровень основных средств. 3. Выполнение широкого спектра СМР. 4. Эффективная система контроля качества. 5. Восприимчивость к новым разработкам.	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.
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.) 4. Высокий уровень организационной культуры	1. Нечеткое распределение обязанностей, прав, ответственности.

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. Менеджеры имеют возможность спланировать этапы диверсификации, основываясь на этих показателях. Подавляющее большинство самых масштабных компаний в мире используют портфельный анализ при составлении своей стратегии. 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, подготавливающими будущее;
- 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.

Данная методика не лишена недостатков. Основным из них является использование текущих данных, которые могут оказаться неактуальны для

планирования будущего. Наиболее распространенные методы портфельного анализа представлены в таблице 3.

**Таблица 3 – Методы портфельного анализа**

Методы ПА	Критерии классификации
Метод, предложенный Бостон консалтинг групп – матрица «портфеля продукции»	1) Рост рынка 2) Размер доли рынка
Метод, предложенный фирмой «Артур Д Литтл» – матрица «жизненного цикла»	1) Конкурентная позиция 2) Технологическая позиция
Метод, предложенный фирмами «Шелл», «Дженерал Фудз» – матрица «направлений хозяйственной деятельности»	1) Конкурентоспособность 2) Привлекательность рынка
Метод, предложенный Стенфордским исследовательским институтом – матрица «отраслевой дифференциации»	1) Возможность дифференциации 2) Высота барьеров доступа в отрасли
Метод, предложенный «Интернейшнл харвестер компани» – матрица «стратегического развития»	1) Объем продаж 2) Рост рынка 3) Прибыльность 4) Размер доли рынка

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

Следует понимать, что строительство отличается от других отраслей по целому ряду показателей, что непременно сказывается при выработке стратегии для конкретного предприятия. Особенность строительной отрасли требует рассмотрения и таких внешних факторов, как налоговое и таможенное регулирование, размеры импортных пошлин; 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.

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. Казахстанским предприятиям нужно уделять больше внимания таким вопросам, как разработка стратегии и стратегическое планирование. Считается, что если стратегия компании правильно продумана и четко реализуется через её составленный план действий, то сильнее становятся её позиции и финансовое положение. Принципы успешной стратегии приведены в таблице 4.

**Таблица 4 – 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 создание 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.

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

Строительный рынок предлагает большое количество возможностей для дальнейшего роста, так как занимает значимое место в формировании всей экономики большинства стран во всем мире. На локальной арене благоприятным фактором считается ежегодная положительная динамика демографических показателей: рост коэффициента рождаемости, ожидаемой продолжительности жизни и снижение смертности. Этот фактор формирует возрастающий спрос в строительном секторе, в том числе, дефицит в социальных объектах. Это приводит к запуску государственных программ, что создает благоприятные условия для строительных компаний. Использовать эти возможности более эффективно и создать новые перспективы могут позволить появляющиеся на рынке технологичные решения, которые ведут к снижению издержек. Здесь важным фактором становится их правильное внедрение раньше конкурентов. Так же, государство с каждым годом увеличивает значимость проектов ГЧП, что создает благоприятные условия для компании в

целях получения новых заказов в данном виде сотрудничества. Еще одним важным моментом для предприятия является открытие рынков зарубежных стран. Выход на рынки других стран создает большое поле для работы и развития компании.

Существуют и вероятные угрозы, которые могут оказать неблагоприятное воздействие на деятельность фирмы. Во-первых, это снижение роста ВВП страны в ближайшие годы, что может негативно отразиться на инвестициях в строительство. Это связано с его разовым, неожиданно крупным ростом в 2019 году (прирост составил 4%, в то время как прогнозировалось 2,6-2,8%) с последующим замедлением прироста в дальнейшем. Во-вторых, ситуация на валютном рынке все еще остается нестабильной в связи с резкой девальвацией за последние 2-3 года. Последующий рост иностранной валюты в соотношении к тенге может привести к удорожанию составляющих строительства. Кроме того, есть риск возникновения более высокой инфляции над его ожидаемым уровнем, что также ведет к росту цен и понижению номинальных доходов населения. Заключительным пунктом является борьба с конкурентами. Она включает в себя две задачи: опередить локальные фирмы и отвоевать заказы у крупных международных компаний как на местном рынке, так и за рубежом. Это связано с предпочтением местных заказчиков: когда дело касается важных и крупных объектов государственного значения, государство склонно доверять их известным и крупным иностранным компаниям.

#### Стратегические решения для компании:

Стратегия состоит в достижении конкурентных преимуществ. Данная стратегия является жизненно важной для компании при текущих нестабильных условиях рынка. Это определяется существованием большого количества конкурирующих фирм в сфере строительства. При этом некоторые из них имеют большие масштабы и компетенции. Помимо этого, наблюдается



стагнация строительной отрасли, при которой необходимо иметь ощутимый перевес над своими конкурентами для дальнейшего развития. По этой причине необходимость достижения конкурентных преимуществ перед остальными компаниями может предрешить ее успех.

1.1. Первым методом его осуществления является достижение лидерства по издержкам. Это может быть достигнуто за счет оптимизации внутренних процессов и исходящего денежного потока в целом.

1.2. Цифровизация бизнеса становится особенно актуальной в рамках действий по снижению издержек и повышению качества строительства, так как большинство процессов может быть автоматизировано и выполнено эффективнее и быстрее.

При удовлетворении этих критериев, эти технологии могут дать существенный эффект.

Система снижения издержек, также включает в себя использование BIM-технологий, которые позволяют визуализировать и вносить изменения в 3D проект на любом этапе работ. Использование BIM-технологий позволяет снизить издержки за счет сокращения сроков строительства. Это происходит благодаря возможностям этой системы выявлять технические ошибки еще на стадии разработки проекта. Вносить изменения в проект при его вводе в эксплуатацию может обойтись фирме очень дорого и занять дополнительное время, поэтому данное преимущество является важным аспектом. Более того, она позволяет видеть более четкую и полную картину объекта, не требуя трудоемкого погружения в детали. Помимо этого, доступ к нему может быть предоставлен для любого участника проекта для одновременного и согласованного редактирования. Особенно необходима эта технология при выполнении госзаказов, так как проект может часто быть подвержен изменениям ввиду требований заказчиков.

Неоспоримо, что переход к этим технологиям требует материальных затрат и времени. Создается необходимость обучения сотрудников специальным программам, формирования нового отдела и расходов при внедрении. Однако в долгосрочной перспективе это позволяет существенно сэкономить на текущих тратах при использовании 2D. В большей степени это становится важно при выходе на рынки зарубежья, так как в этих странах данные технологии используются уже долгое время. Для составления достойной конкуренции местным игрокам, компания должна иметь стандарты как минимум, не ниже их уровня. Поэтому необходимо сформировать кадры за счет обучения текущих и привлечения новых сотрудников, способных работать с BIM-технологиями. Такая же ситуация и с внедрением других технологичных решений.

1.3. Следующий пункт является важным фактором не только при достижении конкурентных преимуществ, но и для их удержания. Речь идет об активном поиске и привлечении подрядных организаций с наиболее гибкими условиями сотрудничества. Потенциальные партнеры могут иметь перспективы в одном или нескольких аспектах: дешевый материал за счет низких издержек, высокое качество или сокращенные сроки за счет использования специальных технологий и наличия инновационных решений. Такие предприятия могут функционировать как внутри страны, так и за ее пределами. Это может быть достижимо путем постоянного мониторинга рынка, так как новые организации в строительной отрасли появляются с большой периодичностью. Подобные компании, имеющие комфортные и оптимальные условия сотрудничества, как правило, не нуждаются в самостоятельном поиске партнеров. Напротив, к сотрудничеству с ними стремятся их потенциальные партнеры и сами клиенты. Наличие сильных поставщиков на оптимальных условиях также позволяет удерживать конкурентные преимущества, так как сотрудничество может

строиться с перспективой на долгое время. Следовательно, стоит направить на эти поиски собственные силы и стараться устанавливать с ними долгосрочные партнерские отношения.

1.4. Общей тенденцией у большинства крупных международных строительных организаций наблюдается стремление к экологическому строительству. Строительство объекта непременно наносит вред окружающей среде. Поэтому приоритетной задачей этих компаний становится его минимизация. Сокращение выбросов углекислого газа, рационализация утилизации и переработки отходов, оптимальное использование энергетических и водных ресурсов – все эти факторы входят в приоритеты успешных компаний мира. Этой стратегии придерживаются ведущие организации мира: Jacobs Construction, Ренейссанс Констракшн, SaliniImpregilo, Bouygues Construction – все эти компании ориентированы на «зеленое» строительство. Это также повышает имидж предприятия как экологичной компании, что придает ей дополнительное преимущество. Следовательно, компаниям также следует обратить внимание на данный аспект и позиционировать себя как предприятие, стремящееся к экологически чистому строительству. Во-первых, необходимо посвятить время и ресурсы на поиски решений по оптимизации выбросов парниковых газов. Решением может стать частичный переход к альтернативным источникам энергии, позволяющие сократить выбросы. Во-вторых, следует правильно утилизировать отходы и отправлять их на переработку, где это возможно. В-третьих, нужно позаботиться о рациональном использовании ресурсов, не допуская их чрезмерного расхода. В этой связи могут быть установлены счетчики и определены лимиты в зависимости от необходимого объема этих ресурсов.

В результате, наличие конкурентных преимуществ может быть основой для достижения лояльности клиентов. Данная стратегия считается

приоритетной для компании Jacobs Construction, которая стала одной из крупнейших американских строительных фирм за счет мониторинга предоставляемых услуг и достижения повторных обращений клиентов. Внедрение вышеуказанных рекомендаций в производственную цепочку компании имеет перспективы достижения предприятием более высоких позиций на рынке.

В итоге, были выявлены основные методы выхода на международные рынки. В список вероятных вариантов реализации стратегии глобальной диверсификации входит самостоятельный выход на рынок, консорциум с другой компанией и поглощение предприятия, имеющее необходимые компетенции для ведения бизнеса в этой стране. Поглощение зарубежной компании также можно провести опираясь на их портфель заказов и наличие действующих проектов. Это будет отправной точкой для начала деятельности компании на этом рынке. Таким образом, путем анализа рынка, выявления перспектив и выбора наиболее эффективного метода освоения нового рынка имеется возможность выйти на зарубежные рынки.

**Заключение.** Стратегическое планирование предприятия – это процесс определения тенденций рынка, выявления внутренних ресурсов и составления дальнейшего плана развития компании для достижения поставленных целей и задач. Было выявлено, что наличие стратегии дает предприятию преимущества над конкурентами, так как компания приобретает заранее подготовленный алгоритм действий, учитывающий возможные изменения окружающей среды. Это помогает компании сохранить устойчивые позиции на рынке и принять ряд просчитанных мер для масштабирования бизнеса. Наличие стратегии подразумевает проведенный анализ макро- и микросреды предприятия, выявление вектора движения компании и конкретные методы по достижению поставленных задач.

При формировании стратегии по достижению конкурентных преимуществ, компании были рекомендованы меры по оптимизации внутренних процессов и расходов. Для этого нужно уделять достаточно внимания процессу внедрения технологичных решений. В нынешнее время развитых технологий и автоматизированных бизнес-процессов существует необходимость цифровизации бизнеса, что сокращает сроки строительства и предотвращает малоэффективное использование ресурсов компании. Следующая рекомендация заключается в наращивании собственных активов, что поможет предприятию завоевать прочные позиции на рынке, снизить издержки и быть менее зависимым от других организаций. Помимо этого, в достижении преимуществ над другими организациями компании поможет стремление к устойчивому строительству, то есть нанесению минимального вреда окружающей среде. Это позволит повысить уровень доверия к компании, а также ее репутацию. Следующим пунктом является наличие в компании риск-менеджмента, который будет своевременно выявлять возможные риски деятельности предприятия и разрабатывать меры по их эффективному устранению или минимизации эффекта. Кроме этого, повысить шансы компании на захват лидерских позиций наличие оптимальных поставщиков и подрядных организаций. Имея поставку материалов и рабочей силы по приемлемым ценам, сокращенным срокам и высокого качества, компания сможет не только завоевать, но и сохранить устойчивые позиции на рынке.

Таким образом, опираясь на свой и международный опыт крупных компаний, предприятию были предложены несколько методов по дальнейшему освоению локального и зарубежного рынка. При четком 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 не только Казахстана, но и всего мира.

### Список литературы

1. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. М.: Экзамен, 2005. 286 с.
2. Скотт А. Стратегическое планирование [Электронный ресурс] // Эдинбургская бизнес-школа. Университет Герриот-Ватт. URL: <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/russian/pdf/sp-bk-taster.pdf> (дата обращения: 10.11.2020).
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. 288 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
5. Михненко О.В., Куприянов Н.С. Производственный менеджмент в строительстве: учебное пособие. М.: Книжный мир, 2009. 464 с.

#### Сведения об авторах:

*Бекбусинова Гульнафиз Кенжебековна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и инновационный бизнес», Университет «Туран-Астана», г. Нур-Султан, Казахстан, email: bekbusinova1971@mail.ru*

*Bekbusinova G.K., PhD in Economics, Associate professor Department of «Economics and Innovative Business», University of «Turan-Astana», Nur-Sultan, Kazakhstan, email: bekbusinova1971@mail.ru*

*Бегалы Улболсын Куатбековна, магистрант 1 курса ОП «Экономика», Университет «Туран-Астана», г. Нур-Султан, Казахстан, email: ulbosyn.begaly@mail.ru*

*Begaly U.K., the 1st year master's student course of «Economy», University of «Turan-Astana», Nur-Sultan, Kazakhstan email: ulbosyn.begaly@mail.ru*