

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: МАРКЕТИНГОВЫЙ АСПЕКТ

В статье уточняются отдельные теоретические положения формирования стратегии развития строительного предприятия с использованием маркетингового подхода. Даны анализ стратегических альтернатив развития строительного предприятия с учетом специфики рынка жилья и обоснование выбора оптимальной маркетинговой стратегии развития строительного предприятия.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, сегмент рынка, строительный рынок, развитие, потенциал, стратегическое планирование.

Постановка проблемы. Расширение и углубление рыночных отношений в стране и регионах выдвигает перед каждым строительным предприятием необходимость поиска направлений и мер сохранения своих позиций на рынке. В настоящее время строительные предприятия недостаточно адекватно ориентируются на изменения спроса, не способны в полной мере планировать свою деятельность на более или менее длительный период. Такое положение дел объясняется отсутствием четкой, научно обоснованной теоретической и методической базы стратегического планирования развития предприятий, что сдерживает его применение на практике. В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации строительные предприятия могут улучшать свою конкурентную позицию прежде всего за счет умения приспособиться к внешней среде. В таких условиях неотъемлемой частью системы управления предприятием является маркетинговая деятельность.

Важность использования маркетинговых инструментов в развитии строительных предприятий подтверждается уже тем положением, что большинство из них не имеют четкой стратегии, в то время как усиливающаяся конкуренция требует быстрого и гибкого реагирования на изменения внешней среды, что возможно только при наличии научно обоснованной и эффективной маркетинговой стратегии развития.

Анализ последних исследований и публикаций. Решению проблем формирования стратегии предприятий различных отраслей и форм собственности посвящены работы многих российских и отечественных ученых-экономистов: Е.М. Азарян [1], Л.В. Балабановой [2], Ю.Б. Иванова [4],

Н.А. Кизима [5], С.А. Кузнецовой, З.А. Куниевой [7], В.Д. Марковой, А.А. Медведева, Л.И. Поддубной [8], Р.А. Фатхудинова [9] и др.

Труды названных ученых в значительной степени определили базовый подход к изучению ключевых подходов и концепций в управлении развитием предприятий строительной отрасли. Однако накопленный теоретический и практический материал свидетельствует о том, что как в зарубежной, так и в отечественной литературе, вопросы формирования маркетинговой стратегии развития строительного предприятия изучены еще недостаточно.

Таким образом, **целью статьи** является исследование процесса формирования маркетинговой стратегии развития строительного предприятия с учетом принципов и особенностей стратегического управления.

Изложение основного материала исследования. В основе направления развития капитального строительства в современных условиях лежит стратегическое управление строительным предприятием. Концепция стратегического управления представляет собой управление важнейшими составляющими деятельности современного строительного предприятия, касающимися трех таких жизненно важных, ключевых сфер организации, как выработка и осуществление стратегии развития и поведения во внешней среде; выработка и осуществление стратегии в отношении создаваемого предприятием готового строительного продукта и, наконец, выработка и реализация стратегии в отношении персонала предприятия. Определение стратегии для строительного предприятия принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится [3, с. 45]. Однако существуют общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые должна вписываться выбранная стратегия.

В настоящее время руководители начинают осознавать, что для повышения уровня конкурентоспособности своих строительных предприятий необходимо повысить эффективность их управления. Только это условие может обеспечить успех строительных предприятий в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Для достижения этой цели необходимо на строительном предприятии радикально изменить систему управления. Простое обновление производственных фондов не принесет существенного эффекта, если на предприятии нет эффективного управления. Основной функцией стратегического управления является планирование [5, с. 11–17].

Аналитическое обобщение научных подходов, привлечение ряда положений экономической теории развития позволили провести уточнение и углубление формулировки *стратегического планирования*. С учетом этого, стратегическое планирование развития, по нашему мнению, представляет набор действий и решений, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для оказания помощи предприятию в достижении своих долговременных целей. Стратегическое планирование включает 5 этапов: стратегический анализ (внешняя среда и внутренняя среда) – целеполагание – планирование – реализация и контроль стратегии [2,4,8].

В настоящее время одним из подходов, обеспечивающих эффективное функционирование строительных предприятий в условиях рынка, является *маркетинговый подход к управлению строительными предприятиями*.

Маркетинг объектов стройиндустрии – относительно новое направление, несколько обособленное от маркетинговых исследований товарной продукции. Поэтому методы сбыта объектов стройиндустрии как предмета инвестиций, организация маркетинговых исследований, критерии принятия решений обладают своей спецификой по сравнению с общеизвестными методами сбыта готовой продукции и услуг. Объекты инвестиций представляют взаимосвязанную систему средств производства, основной характеристикой которой являются технология и организация производства.

Учитывая значимость маркетинга для эффективного функционирования строительных предприятий, необходим анализ состояния и уровня развития маркетинга в этой сфере в Донецкой области. На большинстве предприятий ориентация на маркетинг практически не осуществляется. В результате этого происходит значительное отставание от других отраслей по ориентации предприятий на маркетинг и стратегическое развитие. С этой позиции нами утверждается, что управление развитием предприятия должно быть направлено на преобразования, опирающиеся на принципы, способы и приемы маркетинга как эффективной основы управленческой деятельности.

Обоснование маркетинговой ориентации развития предприятия исходит из понимания маркетинга как комплексной системы организации производства и сбыта, ориентированной на возможно более полное удовлетворение спроса потребителей и рынка в целом и получение на этой основе прибыли [7, с. 36].

Подобное определение наиболее точно раскрывает целевую направленность маркетинговой деятельности предприятия, способствующую успешному функционированию и устойчивому развитию строительного предприятия. Строительное производство, в силу своей сложности и долговременности, требует научного подхода к стратегическому управлению, в рамках которого осуществляется выработка маркетинговой стратегии. При этом маркетинговая стратегия строительного предприятия представляет собой целенаправленное приведение содержания и формы организации маркетинга в соответствие с требованиями рынка. Маркетинговая стратегия при ее правильном использовании представляет собой сложное и мощное оружие, с помощью которого современное предприятие может успешно противостоять меняющимся условиям внешней среды.

Маркетинговая стратегия разрабатывается в отношении выбранного в результате маркетинговых исследований целевого рынка. В диссертационном исследовании данный рынок представлен рынком потребителей жилья, состояние и тенденции развития которого во многом и предопределили выбор стратегии. Проблемы и перспективы развития, рассмотренные выше, в совокупности с динамичной макросредой накладывают серьезный отпечаток на деятельность отдельных предприятий. В связи с этим возникает необходимость создания маркетинговой стратегии развития конкретного предприятия жилищного строительства, адаптированной к существующему рынку жилья и внешнему окружению предприятия. На основе анализа экономической литературы и собственных исследований и предложений может быть сформирована модель разработки маркетинговой стратегии строительного предприятия с учетом его специфических особенностей и сферы деятельности, которая представлена на рис. 1.

В работе [10, с. 125–130] сформированы основные принципы и требования, которые должны лежать в основе разработки стратегии развития предприятия. Для формирования и реализации эффективной стратегии маркетинга строительного предприятия важная роль отводится проведению стратегического анализа, который включает анализ рыночной среды (макросреда и непосредственное окружение) и внутренней среды строительного предприятия.

Анализ рыночной среды позволит: выявить изменения, которые воздействуют на разные аспекты работы строительного предприятия; определить, какие факторы внешней среды могут представлять для него угрозу, а какие факторы можно использовать для достижения стратегической цели.

Внешняя среда условно делится на 2 уровня: среда на макро- и микроуровне. Обычно считается, что влияние внешней среды трудно предсказуемо, что оно может быть хаотичным и неуправляемым.

Для комплексного анализа внешней и внутренней среды на строительном предприятии наиболее простой и удобной является модель SWOT-анализа. Она основана на результатах анализа внешней и внутренней среды, когда изучены сильные и слабые стороны предприятия и подготовлено их описание.

При этом нужно помнить, что каждое предприятие обладает определенными возможностями, которые в сочетании с сильными сторонами предприятия создадут ряд преимуществ. Отрицательное влияние внешней среды создает определенные угрозы, которые в сочетании с сильными сторонами преодолимы, в сочетании со слабыми сторонами – несут новые осложнения и ухудшение общей ситуации.

Анализ сильных и слабых сторон характеризует внутреннюю среду предприятия. Внутренняя среда имеет несколько составляющих, каждая из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации. Состояние этих процессов и элементов в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие.

Внутренняя среда включает маркетинговую, финансовую, производственную и кадрово-организационную составляющие, каждая из которых имеет свою структуру. Ключевыми компонентами формирования стратегии развития строительного предприятия являются миссия и цели руководства для принятия решений и практических действий, позволяющие определить направления развития предприятия, установить ориентиры и приоритеты [8, с. 115–117].

Опираясь на определенные целевые приоритеты и результаты проведенного стратегического анализа маркетинговой среды предприятия на первом этапе формирования маркетинговой стратегии, необходимо осуществить стратегический выбор, целью которого является определение места, ассортимента и способа достижения поставленных целей.

Для решения первых двух вопросов необходимо провести портфельный анализ, для чего нужно осуществить выбор одной из моделей. В зависимости от рыночных условий функционирования предприятия могут быть выбраны различные направления маркетинговой стратегии. Некоторые из них стали уже классическими, например: 1) модель БКГ; 2) схема Артура Д. Литла; 3) матрица Мак-Кинси; 4) схема М. Портера.

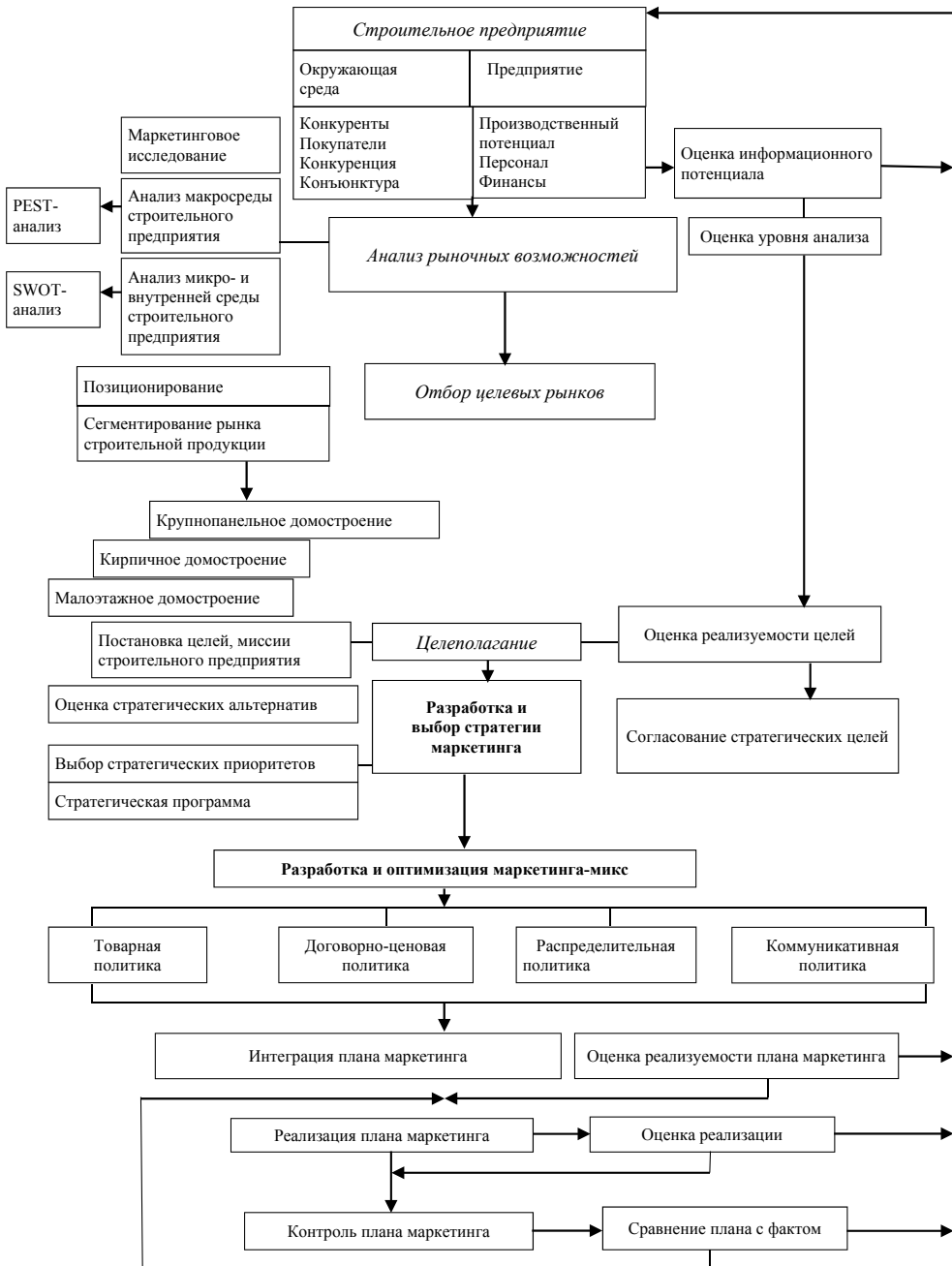


Рис. 1. Модель формирования маркетинговой стратегии строительного предприятия ([7, с. 36–37; 10, с. 128])

В [7, с. 35–37] рассмотрена модель «Мак-Кинси», как наиболее приемлемая для выбора маркетинговой стратегии развития строительного предприятия. Для построения матрицы будем рассматривать всю ассортиментную группу производимой строительной продукции в регионе (СБЕ) – крупнопанельные дома, кирпичные дома и малоэтажные дома.

Анализируемые СБЕ отображаются на матрице в виде кругов, координаты которых задаются по осям матрицы, исходя из оценки по каждому из факторов, определяющих привлекательность рынка и стратегического положения на момент проведения анализа. Размер каждого круга пропорционален удельному весу каждой СБЕ (крупнопанельные дома, кирпичные дома, малоэтажные дома) выполняющим строительным предприятием. Число в круге отражает долю (в процентах), занимаемую СБЕ на соответствующем рынке.

Для отображения каждой СБЕ на матрице (рис. 2.) обозначим их следующим образом:

- – малоэтажное домостроение
- – кирпичное домостроение
- – крупнопанельное домостроение

Для СБЕ – *малоэтажное домостроение* согласно матрице «Мак-Кинси» соответствует стратегия инвестирования и роста, она характеризуется очень хорошей конкурентной позицией в сегменте средней привлекательности. К малоэтажному жилищному строительству относятся три типа строений: малоэтажные многоквартирные дома, отдельно стоящие коттеджи (особняки) и коттеджи, заблокированные в секции (две и более), называемые в мировой практике таунхаусами.

В последние годы в результате действия многочисленных социальных, экономических, организационных, экологических, психологических факторов сформировался стабильный спрос на индивидуальное комфортабельное, обеспеченное соответствующей инфраструктурой жилье по относительно доступной цене.



Рис. 2. Состояние текущего портфеля бизнес-единиц строительного предприятия [7, с. 37]

Можно говорить об эволюции потребительского спроса, о сложившейся благоприятной конъюнктуре в сфере малоэтажного строительства и предстоящих изменениях в структуре рынка жилья. Этот сегмент очень привлекателен для вложения инвестиций, и строительные предприятия Донецкого региона должно существенно усилить свою позицию на этом рынке. СБЕ – *кирпичное домостроение* обладает довольно устойчивыми позициями на рынке кирпичного домостроения. Большие затраты и климатические условия региона снижают привлекательность этого сегмента. На нем предприятию остается удерживать занятые позиции и «собирать урожай». Для СБЕ – *крупнопанельное домостроение* согласно матрице соответствует избирательное расширение производства.

Оценив текущее состояние корпоративного портфеля строительного предприятия, перейдем к анализу стратегических альтернатив, которые зависят от того, как будет изменяться внешняя среда бизнеса. Для этого проведем формализованное описание возможных условий реализации плана в виде различных сценариев методом «анализа сценариев», и анализ возможных сценариев развития событий. Метод сценариев предполагает прогнозирование вариантов развития внешней среды. Этот метод основан на исследовании трех предложений о возможных сценариях развития. Разрабатывают так называемые наиболее вероятный сценарий, пессимистический и оптимистический сценарии, позволяющий оценить прибыльность (убыточность) при ухудшении экономической ситуации. Первый вариант сценария (наиболее вероятный) предполагает, что событие развивается в ожидаемом направлении, достигается запланированный конечный результат. Однако воздействие внешних и внутренних факторов может обусловить их изменение, как в положительную сторону, так и в отрицательную. Поэтому для учета обстоятельства разрабатывается два дополнительных сценария – оптимистический, учитывающий наиболее благоприятные условия, и пессимистический, ориентированный на появление неблагоприятных условий.

Перспективы дальнейших исследований. Таким образом, в новых условиях хозяйствования коренным образом меняются принципы и методы управления строительными предприятиями, что связано с многообразием форм собственности, развитием рыночных инфраструктур, ростом конкуренции, изменением экономических связей и взаимоотношений. Социально-экономические преобразования предъявляют новые требования к функционированию предприятий, поднимая на новый уровень задачи реализации маркетинговой стратегии строительного предприятия. Деятельность строительных предприятий с учетом задач маркетинговой концепции роста и развития должна быть ориентирована на повышение качества строительной продукции, соблюдение договорных отношений, обеспечение их безубыточности и прибыльности, рациональное использование инвестиционного и производственного потенциала предприятий и региона в целом, стимулирование их инициативы и экономической самостоятельности как хозяйствующих субъектов.

Список использованной литературы

1. Азарян Е.М. Потребительский рынок: становление и развитие: монография / Е.М. Азарян. – НАН Украины. Ин-т экономики протсти. – Донецк, 2002. – 304 с.

2. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

3. Гусева М.Н. Управление обеспечением конкурентоспособности предпринимательских структур в строительстве: монография / М.Н. Гусева. – М.: Архитектура-С, 2011 – 400 с.

4. Иванов Ю.Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю.Б. Иванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

5. Кизим Н.А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем / Н.А. Кизим. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 108 с.

6. Коваленко М.А. Управління інноваційним розвитком регіонального будівельного комплексу / М.А. Коваленко, В.Я. Проценко // Збірник наукових праць Черкаського державного університету; сер. Економічні науки. – Вип. 15. – Черкаси: ЧДТУ, 2005. – С. 114–118.

7. Куниева З.А. Проблемы оптимального стратегического управления развития строительных предприятий / З.А. Куниева // Региональный вестник молодых ученых. – 2009. – № 1 (17). – С. 35–37.

8. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління / Л.І. Піддубна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.

9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организаций в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 458 с.

10. Шабанова М.М. Маркетинговые подходы к управлению строительным предприятием в условиях конкурентной среды / М.М. Шабанова, З.А. Кунниева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2008. – № 1. – С. 125–130.

У статті уточнюються окремі теоретичні положення формування стратегії розвитку будівельного підприємства з використанням маркетингового підходу. Також подано аналіз стратегічних альтернатив розвитку будівельного підприємства з урахуванням специфіки ринку житла і обґрунтування вибору оптимальної маркетингової стратегії розвитку будівельного підприємства.

Ключові слова: *маркетингова стратегія, сегмент ринку, будівельний ринок, розвиток, потенціал, стратегічне планування.*

In the article, separate theoretical positions of forming of strategy of development of a build enterprise with the use of marketing approach are specified. The analysis of strategic alternatives of development of a build enterprise taking into account the specific of market of habitation and ground of choice of optimum marketing strategy of development of a build enterprise is given.

Key words: *marketing strategy, market segment, build market, development, potential, strategic planning.*

Надійшло 15.09.2011.