Бас Т.Г., Фёдорова М.Ю., Щекотурова Т.С.
*ФГБОУ ВПО ОГУ
Оренбург, Россия*

doi: 10.18411/lj-31-10-2016-1-02
idsp 000001:lj-31-10-2016-1-02

К вопросу о практике формирования стратегии развития строительной компании

Аннотация

В данной статье рассмотрены проблемы формирования стратегии современной строительной компании. Проанализированы характерные особенности развития стратегий в организации. Значение стратегического управления, позволяющего строительным компаниям выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Ключевые слова: стратегия; институциональная логика; интеграция; бизнес-модели; стратегические решения.

Bas T.G., Fedorova M.Y., Shekoturova T.S.

OSU

The issue of practice the formation of strategies

Abstract

This article deals with the problems of formation of the organization's strategy. We analyzed the characteristics of the development strategies of the organization. The

value of strategic management, allowing companies to survive the competition in the long term, has increased dramatically in recent decades. All companies in the highly competitive, rapidly changing situation should not only focus on the internal state of affairs in the company, but also to develop long-term survival strategy, which would allow them to keep pace with the changes occurring in their environment.

Keywords: strategy; institutional logic; integration; business model; strategic decision.

В современных экономических условиях одним из главных критериев успешного предприятия является правильно выбранная стратегия. В связи со сложившейся финансово-экономической ситуацией проблема формирования стратегии является наиболее актуальной у российских хозяйствующих субъектов.

Проблемы и особенности формирования развития стратегии современного строительного предприятия рассматривали ряд зарубежных и отечественных ученых, таких как: Р.Л. Акофф, Г. Минцберг, А. Томсон, Л. И. Евенко, О.С. Виханский, Н. Н. Тренев и т.д.

Целью данной статьи является выявление ключевых особенностей формирования стратегии современного хозяйствующего субъекта.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть стратегию как инструмент сочетания бизнес-модели инноваций с принципами хозяйствующего субъекта.
2. Проанализировать на практике создание конкурентного преимущества предприятия и внедрить в существующую стратегию определенные корректировки.

В данной статье предлагается рассматривать стратегию как инструмент сочетания бизнес-модели инноваций с принципами предприятия и достижения соответствующих требований рынка.

Каждый ученый подходит к понятию «стратегия» по-своему. Майкл Портер рассматривал стратегию с точки зрения “создания уникального ценностного предложения”, а, например, И. Х. Гамель, утверждает, что стратегия – это выражение амбиций в заявлении миссии [19]. Для специалиста по корпоративной стратегии Ричарда Румельта стратегия – это разработка ключевых ресурсов и затем использование этих ресурсов для создания и получения выгоды.

Чтобы достигнуть нашей цели, заявленной в данной статье, стратегия должна определяться как “выбор желаемого будущего для компании, и манера, в которой это будущее будет достигнуто”.

Стратегия – это выбор, включающий в себя выбор целей, определение приоритетов и точное видение того, чего мы хотим достичь. Стратегия относится к будущему; которое точно определить невозможно, а это значит, что велика вероятность присутствия изменений[2]. Наконец, стратегия – это не только желание, цель или цели; это путь и конкретные указания как мы будем добиваться желаемого [7].

Несмотря на многочисленные попытки определить точное понятие стратегии, в настоящее время существуют значительный разрыв между теорией и внедрением стратегии на практике. Основная проблема заключается в том, что наука, изучающая стратегию не в силах объяснить, почему некоторые компании преуспевают, а другие нет. Именно поэтому существует так много точек зрения. В то время как на практике стратегия призвана определить направления действий, которые позволят решить проблемы и использовать возможности. Иначе говоря, на практике стратегия требует конкретных решений в реальных жизненных ситуациях[13]. Стратегия, которая помогает ликвидировать разрыв между теорией и практикой можно рассматривать с позиции логического метода. Поскольку стратегия основана на выборе, можно выделить три способа или вида стратегической логики: аналитическая логика, логика институциональная и системная логика.

При помощи аналитической логики можно попытаться понять реальность, сосредоточив внимание на различных ее элементах или переменных и установления причинно-следственных отношений между ними. Например, “увеличение удовлетворенности клиентов на десять процентов приводит к шестипроцентному увеличению доли рынка”. Аналитическая логика использует эмпирические данные или оценки поведения переменных, чтобы прийти к выводам.

Институциональная логика делает упор на принципы и ценности компании. Принято считать, что стратегии всегда разрабатываются на основе аналитической логики, но проанализировав, что на самом деле происходит в компании, мы видим, что институциональная логика тоже очень часто используется. Стратегия

определяется как “выбор желаемого будущего для компании, и манера, в которой это будущее будет достигнуто”.

Системная логика, тоже часто используется, хотя и не всегда осознанно. Системная логика использует совокупность опыта и интуиции в создании целостного объяснения реальности; например, “залог успеха в строительном секторе определяется наличием известного бренда”. Системная логика выходит за рамки аналитической и организационной логики, сосредоточившись на понимании “всей реальности”, не сосредотачивая внимания на количественные данные или характеристику организационной идентичности[3].

Чтобы понять стратегию, мы должны признать, что она состоит из трех подходов (аналитический, организационный и системный) и что каждый из этих подходов является также независимым источником перспективы.

Аналитический подход включает в себя жесткие данные, тенденции изменения экономических переменных, анализ затрат и выгод, и т. д. Аналитический подход имеет два основных аспекта: внешний и внутренний. Внешний аспект означает понимание среды предприятия и выбор того, где и как конкурировать. Внутренний аспект касается ресурсов и возможностей компании, процессов и структур, которые способствуют их развитию, а также выявление внутренних сильных и слабых сторон [4]. Стратегия, полученная с аналитической точки зрения – это бизнес-план, которому необходимо следовать, с последовательным развертыванием задач, развитием компетенций, реинжинирингом бизнес-процессов или планированием проекта.

Институциональный подход, как правило, выражается через миссию компании, ценности, цели и т. д. Но это утверждение является только символическим представлением подлинных масштабов институциональной перспективы. Оно развивается, прежде всего, на подсознательном уровне и формируется посредством социализации убеждений или способов мышления в отношении общих принципов, которые должны регулировать деятельность компании и взаимоотношения с заинтересованными сторонами. Иначе говоря, институциональная точка зрения предусматривает идентичность компании в отношении тех участников, с которыми она связана (клиентов, акционеров, сотрудников, поставщиков и т.д.). Кроме того, институциональная перспектива мотивирует людей на интересы компании, нежели на свои, тем самым повышая

долгосрочную перспективу. Если предприятие не имеет долгосрочной институциональной точки зрения, это ведет за собой риск принятия краткосрочных стратегий, которые характеризуются изменчивыми и противоречивыми задачами, которые могут разрушить даже успешные предприятия[10].

Системный подход разработан на основе глубоких знаний о реальности, что позволяет установление допустимых гипотез относительно фундаментальных аспектов рынка и самой компании. Системный подход разработан на основе процессов, которые можно назвать полусознанными, потому что они не всегда контролируются. Системный подход создается “в голове” стратега, и, как правило, представлен широким и неспецифическим образом в виде идей, моделей. С этой точки зрения, разработка и внедрение взаимосвязаны, поскольку реализация является частью процесса развития. Типичным форматом представления стратегии под влиянием этой точки зрения являются бизнес-модели, которые определяют общие рамки действий компании. Они описывают то, что действительно важно для компании и идентифицирует ключевые аспекты стратегии компании [5].

Рассмотрим пример создания конкурентного преимущества и внедрения в деятельность предприятия соответствующей стратегии, а также выявим несоответствия и исправим их.

Строительная компания «Пальмира» работает на строительном рынке Оренбурга с 2008 года. На ее счету несколько успешно реализованных проектов. Интересы компании выходят за пределы Оренбурга, «Пальмира» участвует и в областных проектах. Сегодня застройщик «Пальмира» имеет репутацию надежного партнера среди специалистов недвижимости.

Основное конкурентное преимущество строительной компании «Пальмира» – это не ее бизнес-модели, а знание правил совокупности трех типов стратегической логики. Итак, компания достигает конкурентного преимущества, когда она отличает себя от конкурентов на основе качества оказываемых услуг, низкую стоимость или сочетание этих двух характеристик. Наконец, инновационные бизнес-модели «Пальмира» демонстрируют системный подход. Детальный анализ успешных компаний показывает, что успех редко достигается на основе превосходной производительности только в одном из трех типов

стратегии. Например, в случае с «Пальмира», свою инновационную бизнес-модель они представили следующим образом: разработка своих проектов, обеспечение быстрого сервиса и низких цен, сопровождаемые амбициозным бизнес-планом и прочными институциональными ценностями. Возможно, что строительная компания, которая исторически использовала бизнес-модель премиум-класса должна снижать цены, чтобы выжить, но в этом случае, компания должна адаптировать свои бизнес-модели к новой ценовой стратегии. Стратегические несоответствия создают проблемы для компаний, потому что они оставляют “негативные следы”, которые, в конечном счете, приводят к более дорогостоящему, медленному, и несогласованному принятию стратегических решений, которые повреждают устойчивость новых конкурентных преимуществ[6].

Используя стратегическую канву, мы описали различные элементы бизнес-модели компании. Далее, мы пересмотрели миссию, видение и ценности, следя за тем, чтобы принципы компании были действительно выровнены с ее бизнес-моделью. И, наконец, мы рассмотрели цели и бюджет компании, провели анализ сценариев, которые отражали новую стратегическую реальность и последствия для развития возможностей. По завершению этой задачи, менеджеры были в восторге и демонстрировали общее стремление к осуществлению различных изменений в соответствующих областях их компетенции. Однако, самое интересное открытие произошло в последующие месяцы. Скорость и гибкость, с которой изменения были реализованы, даже изменения в организационной культуре, сильно удивили группу менеджеров. Обязательство, которое ранее повлекло бы за собой двух- или даже трехлетнее изменение процесса управления, было закончено всего за несколько месяцев. Именно в этом контексте мы узнали, что существуют значительные различия между определением стратегии, а затем ее согласование внутри коллектива, и определением стратегии внутри команды, что с самого начала составляет и координирует различные типы стратегической логики и вклад каждого члена команды.

В результате, стратегия компании больше не бессвязный набор частных стратегий, разработанных отдельно кадровым, финансовым, производственным, маркетинговым и коммуникационным отделом; вместо этого стратегия компании – это единый унифицированный подход, который включает и координирует

соответствующий вклад каждого отдела, производящего конкурентное преимущество для компании. Необходимо рассматривать стратегию как дисциплину, которая гармонизирует бизнес-модели инноваций с принципами компании, и одновременно отвечает требованиям рынка. Таким образом, мы будем иметь лучшее понимание того, что такое стратегия и нам удастся сократить разрыв, который существует между теорией и практикой внедрения стратегии.

По результатам проведенных исследований были получены следующие выводы:

1. верный выбор стратегии как инструмента сочетания бизнес-модели инноваций с принципами компании ведет к успешному развитию хозяйствующего субъекта;
2. анализ формирования стратегии на практике необходимо проводить своевременно и вносить корректировки в зависимости от сложившейся ситуации.

Таким образом, полученные результаты показывают, что строительное предприятие будет иметь конкурентное преимущество в своей деятельности, благодаря правильно сформулированной стратегии. Следует отметить, что анализ стратегии развития современного предприятия целесообразно осуществлять с помощью применения трехмерного подхода: системного, аналитического и институционального.

Литература

1. Азоев Г.Л., Челенов А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Типография "Новости", 2006 г. – 523 с.
2. Кантер Р. Рубежи менеджмента: Пер. с англ. – Санкт Петербург: Питер, 2008. – 119с.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – Москва: ИНФРА-М, 2008.– 279 с.
4. Минцберг Г., Альстранд Б.,Лэмпел Д. Школы стратегий. – Санкт Петербург: Питер, 2008. – 582 с.
5. Cardona P. and Rey C., Management by Missions / P. Cardona and C. Rey. – USA: Palgrave, – 2008. – p.214.
6. Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E., From Strategy to Business Models and to Tactics / R. Casadesus-Masanell and J. E. Ricart // Harvard Business Review, 2010. – № 2. – p.195-215.
7. Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E., How to Design a Winning Business Model / R. Casadesus-Masanell and J. E. Ricart // Harvard Business Review, 2011. – № 1. – p.100-107.
8. Hamel G., What Matters Now / G. Hammel. – San Francisco:Jossey Bass, – 2012. – p. 304.
9. Rumelt R. P., Good Strategy, Bad Strategy / R. P. Rummelt. – New York: Crown Business. – 2011. – p. 336.

References

1. Azoev G. L., AP chelen Competitive advantages of the company. – Moscow: Typography "News", 2006 – 523 p.
2. R. Kanter Milestones Management: Per. from English. – Sankt Petersburg: Peter, 2008. – 119 p.
3. Markov VD Kuznetsov SA Strategic Management. Moscow: INFRA-M, 2008. – 279 p.
4. H. Mintzberg, Ahlstrand B. Lempel D. Strategies Schools. Sankt Petersburg: Peter, 2008. – 582 p.
5. Cardona P. and Rey C., Management by Missions / P. Cardona and C. Rey. – USA: Palgrave, – 2008. – p.214.
6. Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E., From Strategy to Business Models and to Tactics / R. Casadesus-Masanell and J. E. Ricart // Harvard Business Review, 2010. – № 2. – p.195-215.
7. Casadesus-Masanell R. and Ricart J. E., How to Design a Winning Business Model / R. Casadesus-Masanell and J. E. Ricart // Harvard Business Review, 2011. – № 1. – p.100-107.
8. Hamel G., What Matters Now / G. Hammel. – San Francisco: Jossey Bass, – 2012. – p. 304.
9. Rumelt R. P., Good Strategy, Bad Strategy / R. P. Rummelt. – New York: Crown Business. – 2011. – p. 336.