



нелёгкий выбор приоритетов

стратегическое планирование
и маркетинговый подход
в деятельности предприятий
инвестиционно-строительной сферы

Аннотация

Рассматривается важная проблема повышения качества стратегического планирования предприятий инвестиционно-строительной сферы. Автор предлагает в качестве эффективного метода такого повышения использование маркетингового подхода и обосновывает критерий эффективности. Результатом применения предлагаемого метода являются оптимальные значения объемов выполняемых работ.

Ключевые слова: стратегическое планирование, маркетинговый подход, оптимальный размер заказа, время ожидания

**Хуснутдинов
Ринат Алмазович**
кандидат экон. наук,
доцент кафедры
финансового
менеджмента,
Московский
государственный
строительный
университет

✉ hus1@list.ru

Стратегическое планирование – это одна из функций управления, состоящая в осуществлении процесса выбора перспективных, долгосрочных целей организации и путей их достижения. Оно определяет все управленческие решения организации, а также мотивацию и контроль. Динамичный процесс стратегического планирования интегрирует в себе все конкретные управленческие задачи.

Современное развитие рыночной экономики предполагает широкое применение маркетингового подхода в управлении организацией, который заключается в максимально возможном удовлетворении потребностей и желаний покупателей. В этой связи основной целью организации становится

ся предоставление потребителям товаров (работ, услуг), полностью удовлетворяющих их потребности, что позволяет самой организации извлечь наибольшую прибыль.

Динамизм стратегии – эффективность управления

При использовании маркетингового подхода можно выделить следующие критерии эффективности управления организацией:

- повышение качества производимых товаров (работ, услуг) в соответствии с запросами потребителей;
- снижение ресурсоемкости производства и экономия средств потребителей при одновременном повышении качества товарной продукции за счет внедрения различных инноваций и совершенствования системы менеджмента.

Сущность стратегического плана маркетинга предприятия состоит в решении следующих задач:

- определение основных направлений деятельности предприятия;
- более глубокая проработка структуры маркетинговых исследований, планирования продукции, ее продвижения на рынок и, как завершающий этап, – ценообразования;
- постановка каждому структурному подразделению на предприятии четких целей, которые увязываются с общими задачами предприятия;
- побуждение предприятия к оцениванию своих сильных и слабых сторон с позиций анализа конкурентов, возможностей и угроз в окружающей среде;
- определение альтернативных действий или их комбинаций, которые должна предпринять организация;
- создание основы для рационального распределения ресурсов.

Высокая конкуренция, сопряженная с всё более рациональным и избирательным поведением покупателей, заставляет производителей уделять все большее внимание вопросам разработки маркетинговой стратегии и формированию тактических мероприятий по реализации её принципов в конкретных моделях конкурентного поведения. Для субъектов, действующих в такой рыночной среде, в том числе и предприятий инвестиционно-стро-

***динамичный процесс
стратегического
планирования
интегрирует
в себе все конкретные
управленческие
задачи***

**необходимо
формировать
и задействовать
нестандартные
конкурентные
преимущества**

ительной сферы, существенно возрастает роль конкурентных преимуществ высокого порядка. Традиционные, хорошо изученные и как следствие легко копируемые средства повышения прибыли (экономия на оплате труда, качестве материалов, завышение цен и т.п.) уже не позволяют предприятию получить долговременных значительных преимуществ на рынке. Необходимо формировать и задействовать нестандартные конкурентные преимущества. Их поиск и обоснование относятся к сфере стратегического внутрифирменного планирования.

Процедуры стратегического планирования позволяют уже при выходе на рынок иметь четкие ориентиры в договорной политике предприятия, а именно: на каких заказчиков следует ориентироваться, в каких конкурсах участвовать, выполнение каких работ (оказание каких услуг) даже при успешной реализации в длительной перспективе не принесёт желаемых финансовых результатов.

Факторы повышения прибыльности

Прикладное исследование факторов повышения прибыльности деятельности предприятия инвестиционно-строительной сферы в длительной перспективе выявило наличие такой возможности при помощи разработки стратегии выбора оптимального объёма предложения работ (услуг), осуществляемого в рамках одного производственного цикла (например, возведение надземной части здания, выполнение комплекса монтажных работ и т.п.).

Позиционируя себя на конкретном сегменте рынка (например, на рынке подрядных работ), предприятие может ориентироваться на крупных заказчиков, предоставляющих контракты с длительным сроком реализации. В этом случае фирма получает гарантированную загрузку на длительный срок, что позволяет в границах указанного периода деятельности уменьшить транзакционные издержки (затраты на поиск и заключение новых договоров, командирование сотрудников, участие в тендерах и прочих процедурах поиска заказчиков), а также затраты, связанные с организацией процесса строительства (перезагрузка

ние мощностей, обустройство строительной площадки и т.п.). При такой концентрации на одном, достаточно крупном заказчике снижаются затраты по управлению и обеспечению процесса производства необходимыми материальными и трудовыми ресурсами.

Однако такая стратегия имеет ряд отрицательных моментов. В связи с необходимостью работы на одном объекте в достаточно длительной перспективе замораживаются значительные денежные средства, что приводит к росту упущенной прибыли. Увеличиваются и затраты, связанные с обслуживанием кредита, так как реализация крупных договоров зачастую сопряжена с привлечением весомых заёмных средств. Кроме того, длительная загруженность фирмы на одном крупном объекте и как следствие отказы другим заказчикам в заключении договоров делают организацию более уязвимой на рынке подрядных работ: происходит потеря потенциально более выгодных объемов работ, формируется отрицательный имидж.

Ориентация на большое количество заказов

Противоположная стратегия – ориентация на выполнение большого количества мелких и однотипных заказов (подрядных работ) с коротким сроком реализации – также имеет свои достоинства и недостатки. К основным положительным аспектам можно отнести: отсутствие необходимости привлечения заёмных средств, высокую оборачиваемость капитала, снижение потерь в виде упущенной выгоды. Но и в такой стратегии есть отрицательные аспекты: рост издержек по организации и управлению процессом выполнения заказов (строительными работами) из-за необходимости постоянных перебазировок техники и персонала с объекта на объект; в расчете на длительный плановый период увеличивается суммарное время простоев, которое включает в том числе и время (а соответственно, и излишние затраты) по поиску заказчиков и заключению договоров на выполнение работ.

Анализируя вышеизложенное, можно прийти к выводу о том, что при осуществлении стратегического планирования деятельности строитель-

*при осуществлении
стратегического
планирования
деятельности
строительного
предприятия
следует опираться
на дополнительный
параметр –
объем заключаемого
договора,
«крупность» заказа*

ного предприятия следует опираться на дополнительный параметр – объём заключаемого договора, «крупность» заказа. С помощью такого подхода рассчитывается наиболее эффективный средний размер заказа, которого необходимо придерживаться в длительной перспективе:

$$\text{Pr}(q) = \text{B}(q) - \text{C}(q),$$

где Pr, B, C – соответственно, суммарная дисконтированная прибыль, выручка и затраты как функции от размера заключаемого договора подряда q.

Выбор после оценки

Осуществляя на практике подобный подход, предприятие может также столкнуться с ситуацией наличия выбора из нескольких заказов одного типа, различающихся параметрами объемов работ, сроками их осуществления, долей непрофильных работ и другими технико-экономическими показателями. Возникает проблема принятия управленческого решения по выбору того или иного договора из попадающих в поле зрения руководства организации. Зачастую их размер отличается от оптимального, что приводит к необходимости оценки эффективного периода ожидания. Ответить на этот вопрос можно с помощью оценки относительной разницы прибыли в варианте с поисками и заключениями контрактов запланированного объема (с неизбежными простоями средней продолжительности τ и прибыли, полученной при выполнении любых договоров, произвольного размера без какого-либо ожидания (при $\tau = 0$). Зависимость изменения прибыли от времени на поиск и принятие решения о заключении того или иного договора подряда графически отражена на *рис. 1*.

Критерий

$$\Delta \text{PRIB}(i, \tau) = \left(\frac{\text{PRIB}(q'(0), \tau)}{\text{PRIB}(q', \tau)} - 1 \right) \cdot 100\%$$

определяется следующими основными составляющими: $\text{PRIB}(q'(0), \tau)$ – прибыль подрядной организации, полученная при реализации договоров запланированного объема (q'), найденных с неко-

**менеджерам важно
уметь вырабатывать
такие управленческие
решения, с
помощью которых
можно доводить
эффективность
выполнения заказа
произвольного
размера до
необходимой
эффективности,
существенно не
меняя при этом
все его основные
характеристики
(объём, срок
реализации,
качество)**

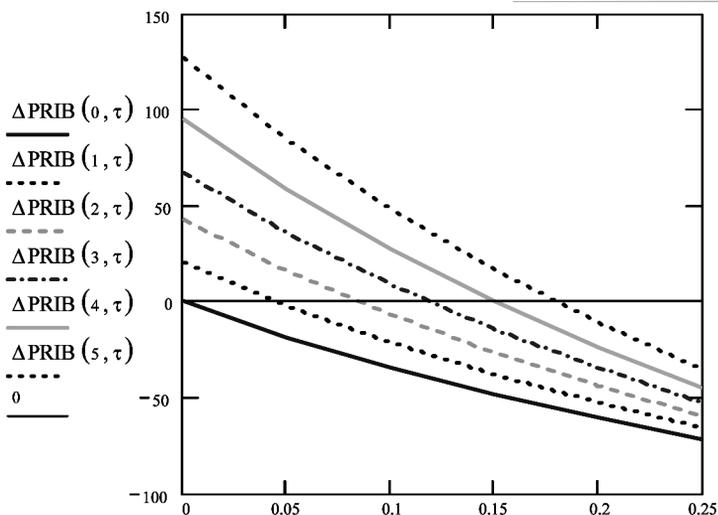


Рис. 1. Зависимость изменения прибыли от времени на поиск и принятие решения о заключении того или иного договора подряда

торой средней продолжительностью поиска τ ($\tau = 0$), $PRIB(q', \tau)$ – прибыль организации, полученная при выполнении договоров оптимальной крупности $q/(i)$, поступающих с запланированным в среднем перерывом τ ($\tau > 0$).

Представленная диаграмма показывает, что область графиков разделена нулевой линией на две части. Положительная область соответствует ситуации, при которой эффективность ожидания и поиска остается более высокой по сравнению с немедленным заключением соответствующего договора с иным соотношением времени ожидания и оптимального размера. Подобным критерием можно воспользоваться сравнивая эффективность поиска необходимых заказов с различными затратами времени на их поиск.

Выводы

На практике крайне трудно точно придерживаться найденной оптимальной стратегии в виде узкого диапазона объема выполняемых работ. Поэтому менеджерам важно уметь вырабатывать такие управленческие решения, с помощью которых можно доводить эффективность выполнения зака-

за произвольного размера до необходимой эффективности, существенно не меняя при этом все его основные характеристики (объем, срок реализации, качество).

Как правило, существует резерв повышения эффективности исполнения любого договора путем смягчения некоторых финансовых, организационных, технических и юридических условий. Отсюда следует, что оптимальной политикой будет ориентация не только на определенный оптимальный договор, но и разработка мероприятий по управлению совокупностью основных факторов, влияющих на эффективность деятельности предприятия в длительной перспективе с позиций его договорной политики.

pn

Rinat A. Kbusnutdinov

*Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Chair of Financial management,
Moscow State Construction University*

✉ hus1@list.ru

Strategic planning and marketing approach in activity of enterprises in investment and construction sector

Abstract

The article is concerned with an important problem of improving the quality of strategic planning in the companies belonging to the investment and building sector. The author suggests implementing marketing approach as an effective method of such improvement and substantiates the performance criterion. The result of the proposed method implementation consists in optimum values of the scope of works performed.

Keywords: strategic planning, marketing approach, optimal order size, waiting time