

УДК: 33

DOI 10.26118/2410.2025.96.41.017

Панкевич Филипп Александрович

Московская международная академия

## Стратегическое управление ростом строительных компаний: конкурентные преимущества и эффективность

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию стратегического управления ростом строительных компаний в условиях цифровизации и усиления конкуренции. Проанализированы теоретические подходы к формированию конкурентных преимуществ, включая классические конкурентные стратегии Портера и ресурсно-ориентированный подход, а также современные трансформации, связанные с внедрением цифровых технологий и организационными изменениями. Выявлены ключевые источники конкурентного преимущества: инновации в технологиях и материалах, качество и сервис, финансовая устойчивость, бренд и репутация, человеческий капитал. Обоснована необходимость системного стратегического управления, включающего интегрированный анализ внешней и внутренней среды, формализацию целей, стандартизацию управления проектами и внедрение механизмов оценки эффективности на основе сбалансированной системы показателей с включением финансовых и нефинансовых метрик, в том числе показателей цифровой зрелости и ESG. На основе проведенного анализа предложены практические меры по приоритетному инвестированию в синергетические инициативы, формализации управления портфелем проектов и дальнейшем исследовании количественного эффекта цифровизации и ESG-интеграции.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, строительная компания, конкурентные преимущества, цифровизация, сбалансированная система показателей, ресурсно-ориентированный подход, инновации.

Pankevich Philip Aleksandrovich  
Moscow International Academy

## Strategic management of growth in construction companies: competitive advantages and effectiveness

**Annotation.** The article is devoted to the study of strategic management of the growth of construction companies in the conditions of digitalization and increased competition. The theoretical approaches to the formation of competitive advantages are analyzed, including the classical competitive strategies of Porter and the resource-oriented approach, as well as modern transformations associated with the introduction of digital technologies and organizational changes. The key sources of competitive advantage are identified: innovations in technology and materials, quality and service, financial sustainability, brand and reputation, and human capital. The paper substantiates the need for systematic strategic management, which includes an integrated analysis of the external and internal environment, the formalization of goals, the standardization of project management, and the implementation of performance evaluation mechanisms based on a balanced scorecard that includes financial and non-financial metrics, including indicators of digital maturity and ESG. Based on the analysis, the paper proposes practical measures for prioritizing investments in synergistic initiatives, formalizing project portfolio management, and further exploring the quantitative impact of digitalization and ESG integration.

**Keywords:** strategic management, construction company, competitive advantages, digitalization, balanced scorecard, resource-oriented approach, innovation.

Строительная отрасль является одним из ключевых секторов экономики, оказывающим существенное влияние на валовой внутренний продукт, уровень занятости и качество жизни населения. В современных условиях динамично меняющегося рынка, усиления конкуренции, цифровизации процессов и возрастающих требований к устойчивому развитию, стратегическое управление ростом строительных компаний приобретает особую актуальность. Успешность строительного предприятия определяется не только эффективностью текущей операционной деятельности, но и способностью адаптироваться к внешним вызовам, формировать устойчивые конкурентные преимущества и обеспечивать долгосрочный рост.

Конкурентная среда в строительстве характеризуется высокой фрагментированностью, чувствительностью к макроэкономическим факторам, региональной спецификой и значительной капиталоемкостью проектов. В таких условиях выживание и развитие компаний напрямую зависят от их умения разрабатывать и реализовывать адекватные стратегии. Отсутствие четкой стратегии роста может привести к потере рыночных позиций, снижению рентабельности и утрате инвестиционной привлекательности. Таким образом, стратегическое управление становится инструментом не только выживания, но и процветания в условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки и адаптации теоретико-методических положений стратегического управления к специфическим условиям строительной отрасли, а также формированием практических рекомендаций для повышения эффективности деятельности строительных компаний. В условиях глобализации, технологического прорыва и экологических вызовов, традиционные подходы к управлению оказываются недостаточными для обеспечения устойчивого и сбалансированного роста.

Цель настоящего исследования заключается в анализе теоретических основ и разработке практических подходов к стратегическому управлению ростом строительных компаний, направленных на формирование устойчивых конкурентных преимуществ и повышение их эффективности в условиях динамичной конкурентной среды.

Стратегическое управление — это процесс определения долгосрочных целей организации, выработки планов по их достижению, распределения ресурсов и контроля за реализацией стратегии в условиях изменяющейся внешней среды. Как отмечает И. Ансофф, стратегическое управление включает в себя четыре компонента: анализ внешней среды, анализ внутренней среды, формирование стратегии и реализация стратегии [1].

В строительной отрасли стратегическое управление обладает рядом специфических особенностей, обусловленных характеристиками самого производства и продукта, что представлено на рисунке 1.



Рисунок 1 - Специфические особенности стратегического управления в строительной отрасли

Источник: (составлено автором)

Как подчеркивает А.Н. Асаул, стратегическое управление в строительстве должно быть направлено на «формирование устойчивого конкурентного преимущества предприятия на основе эффективного использования его производственного потенциала и адаптации к изменениям внешней среды» [2]. Таким образом, стратегическое управление в строительстве – это не просто набор планов, а динамичный процесс, позволяющий компании не только выживать, но и расти, развиваясь в условиях нестабильности.

Рост предприятия может быть реализован различными способами, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки. Выделяют следующие основные концепции роста:

1. Органический рост (внутренний). Основан на использовании собственных ресурсов компаний, расширении производственных мощностей, разработке новых продуктов или услуг, освоении новых рынков. Преимущества: сохранение контроля, более низкие риски, постепенное наращивание компетенций. Недостатки: медленный темп, ограниченность ресурсов. В строительстве это может быть расширение географии присутствия, увеличение объемов текущих проектов, освоение новых видов строительных работ.

2. Интеграционный рост предполагает объединение с другими компаниями. Выделяют:

- горизонтальную интеграцию (слияние или поглощение компаний, работающих в той же отрасли и на том же уровне производства (например, объединение двух строительных компаний);

– вертикальную интеграцию (объединение компаний, участвующих в различных стадиях производственно-сбытовой цепочки (например, строительная компания приобретает производителя стройматериалов или проектный институт);

3. Диверсификационный рост, при котором осуществляется расширение деятельности компании на новые, несвязанные или слабо связанные с основной деятельностью рынки и продукты:

– концентрическая диверсификация (вход в смежные отрасли, где можно использовать существующие технологии или маркетинговые каналы);

– конгломератная диверсификация (вход в совершенно новые отрасли (например, строительная компания инвестирует в аграрный сектор).

Выбор концепции роста зависит от множества факторов: финансовых возможностей компании, уровня конкуренции, доступности ресурсов, квалификации персонала и стратегических целей. В.В. Катькало отмечает, что «многие успешные компании используют комбинацию различных стратегий роста, адаптируя их к конкретным условиям рынка и своим внутренним возможностям» [3].

Понятие конкурентного преимущества является центральным в стратегическом управлении. М. Портер определил конкурентное преимущество как то, что позволяет компании получать более высокую прибыль, чем ее конкуренты [4]. Он выделил три основные базовые стратегии конкуренции:

1. Лидерство по издержкам. Достижение самой низкой себестоимости продукции в отрасли. В строительстве это может быть достигнуто за счет оптимизации производственных процессов, использования инновационных технологий, масштаба производства, эффективного управления цепочками поставок.

2. Дифференциация. Создание уникального продукта или услуги, воспринимаемого потребителем как нечто особенное. В строительстве это может быть высокое качество строительства, уникальный дизайн, инновационные инженерные решения, высокий уровень клиентского сервиса, применение экологически чистых материалов.

3. Фокусирование. Ориентация на узкий сегмент рынка и достижение лидерства по издержкам или дифференциации именно в этом сегменте. Например, специализация на строительстве элитного жилья, объектов транспортной инфраструктуры или промышленных зданий.

Позднее, Б. Вернерфельт и другие ученые развили ресурсный подход (Resource-Based View – RBV), согласно которому конкурентные преимущества проистекают из уникальных, ценных, редких, трудноимитируемых и незаменимых ресурсов и компетенций компании [5].

Для строительной компании такими ресурсами могут быть: уникальные технологии строительства; высококвалифицированный персонал (инженеры, архитекторы, рабочие); сильные связи с поставщиками и субподрядчиками; устойчивая репутация и бренд; инновационные системы управления проектами; собственный парк современной строительной техники.

Устойчивость конкурентного преимущества достигается, когда ресурсы и компетенции трудно скопировать, заменить или приобрести на рынке. Стратегическое управление ростом должно быть направлено на развитие и защиту этих уникальных активов.

Конкурентная среда строительной отрасли является многогранной и динамичной, формируемой под воздействием многочисленных внешних и внутренних факторов. Понимание этих факторов критически важно для разработки эффективных стратегий роста.

1. Анализ макро- и микросреды. Для всестороннего анализа конкурентной среды традиционно применяются методы PESTEL-анализа (политические, экономические, социально-культурные, технологические, экологические, правовые факторы) для макросреды и модель пяти сил Портера для микросреды [6].

Микросреда (PESTEL-анализ):

- политические факторы (государственная политика в области жилищного строительства, инфраструктурные проекты, уровень коррупции, стабильность политической системы);
- экономические факторы (общий уровень ВВП, инфляция, процентные ставки по кредитам, доходы населения, доступность и стоимость ресурсов (металл, цемент, энергоресурсы);
- социально-культурные факторы (демографическая ситуация, урбанизация, изменение предпочтений потребителей);
- технологические факторы (развитие новых строительных материалов, технологий (БИМ-моделирование, 3D-печать, робототехника), цифровизация управления проектами);
- экологические факторы (требования к энергоэффективности зданий, утилизации отходов, использованию экологически чистых материалов);
- правовые факторы (законодательство о градостроительной деятельности, технические регламенты, строительные нормы и правила, регулирование закупок, вопросы безопасности труда).

Микросреда (Модель пяти сил Портера, адаптированная для строительства):

1. Угроза появления новых игроков. Вход в строительный бизнес требует значительных капиталовложений, наличия лицензий, квалифицированного персонала и репутации. Эти барьеры снижают угрозу, однако низкомаржинальные сегменты более доступны для новичков.

2. Рыночная власть поставщиков. Зависимость от поставщиков строительных материалов, оборудования, энергоресурсов. Уникальные или дефицитные материалы могут повышать власть поставщиков.

3. Рыночная власть покупателей. В строительстве покупателями могут быть как индивидуальные потребители, так и крупные корпоративные или государственные заказчики. Крупные заказчики обладают высокой переговорной силой.

4. Угроза появления товаров-заменителей. В строительстве это может быть непрямая угроза (например, вместо покупки жилья — аренда; вместо нового строительства — капитальный ремонт существующего фонда).

5. Интенсивность конкуренции внутри отрасли. В строительстве обычно высока, особенно в массовом сегменте. Конкуренция ведется по цене, качеству, срокам, репутации и клиентскому сервису.

Помимо общих факторов, конкурентная среда в строительстве имеет ряд специфических черт: фрагментированность рынка; цикличность; региональная специфика; высокие риски; ограниченность ресурсов; длительность проектов.

Эти особенности подчеркивают необходимость комплексного подхода к стратегическому управлению и постоянного мониторинга внешней среды.

Современные тенденции в корне меняют конкурентную среду:

1. Цифровизация. Внедрение БИМ-технологий, облачных платформ для управления проектами, искусственного интеллекта и интернета вещей. Эти технологии позволяют повысить эффективность, сократить сроки и издержки, улучшить качество и управляемость проектов. Компании, не осваивающие цифровизацию, рисуют утратить конкурентоспособность.

2. Инновации. Новые материалы (самовосстанавливающийся бетон, "умное" стекло), энергоэффективные решения, модульное строительство, 3D-печать зданий. Инновации могут стать источником значительных конкурентных преимуществ.

3. Устойчивое развитие и ESG-повестка. Требования к экологичности, социальной ответственности и корпоративному управлению становятся все более важными. Соответствие принципам ESG может повысить инвестиционную привлекательность, улучшить репутацию и привлечь новых клиентов. По мнению В.М.Тумина и соавторов, «внедрение принципов устойчивого развития в стратегию строительной компании

способствует не только улучшению имиджа, но и оптимизации ресурсопотребления, что прямо влияет на экономическую эффективность» [7].

Эти факторы требуют от строительных компаний не только операционной эффективности, но и стратегического видения, инвестиций в будущее и готовности к трансформации.

Формирование конкурентных преимуществ в строительных компаниях представляет собой многоуровневую задачу, в которой источники устойчивого превосходства взаимосвязаны и требуют целостного управления.

Инновационная активность рассматривается в современной литературе как основной драйвер конкурентоспособности отрасли: технологические и материаловедческие новшества, а также цифровые решения в управлении проектами (БИМ, цифровые двойники) и процессные улучшения (Lean Construction, оптимизация логистики) повышают производительность и снижают издержки [8].

Параллельно качество продукции и сервисов, выражаемое через надежность конструкций, строгий контроль качества, соблюдение сроков и прозрачность проектных процедур, детерминирует клиентский выбор и репутационные эффекты, что подтверждается эмпирическими исследованиями отрасли [9].

Финансовая способность компаний поддерживать рост определяется эффективностью управления капиталом, доступом к разнообразным источникам финансирования и рентабельностью проектов; устойчивая финансовая модель обеспечивает свободу для инвестиций в инновации и снижает уязвимость к внешним шокам [10].

Нематериальные активы — бренд и репутация — действуют как мультипликатор коммерческого эффекта: репутация надежного подрядчика повышает инвестиционную привлекательность и уменьшает маркетинговые издержки через рекомендации и повторные контракты [10].

Важнейшим ресурсом остаётся человеческий капитал: наличие квалифицированных инженеров и менеджеров, системное обучение, мотивация и высокая культура безопасности повышают способность фирмы к инновациям и реализации сложных проектов [2].

Эффективное формирование и реализация указанных преимуществ невозможны без системных механизмов стратегического управления. Разработка стратегии должна опираться на интегрированный анализ внешней и внутренней среды (PESTEL, SWOT, 5 сил Портера, VRIO) и переводиться в измеримые цели (SMART), после чего стратегия детализируется в программные мероприятия с распределением ресурсов и ответственостей. При этом управление изменениями, включающее оценку готовности организации, коммуникацию, вовлечение персонала и обучение, выступает связующим звеном между проектированием стратегии и её реализацией;

Минцберг и соавторы подчёркивают, что стратегия проявляется в повседневных практиках и решениях организаций. Инвестиционная политика должна базироваться на оценке экономической эффективности (NPV, IRR) и диверсификации источников финансирования (собственные средства, долг, долевой капитал, проектное финансирование, государственная поддержка) [10].

Интеграция управления проектами и портфеля проектов обеспечивает приоритетизацию и баланс рисков и доходности. Стандартизация методологий (PMI PMBOK, PRINCE2) и применение цифровых платформ, совместимых с БИМ, повышают предсказуемость исполнения и прозрачность процессов.

Цифровизация рассматривается не как отдельный инструмент, а как трансформирующий фактор бизнес-модели: БИМ, IoT, аналитика больших данных и цифровые двойники обеспечивают более точное планирование, мониторинг и принятие решений, что подтверждают исследования по влиянию цифровых технологий на эффективность строительных проектов.

Оценка результативности стратегического управления должна опираться на сбалансированную систему показателей, объединяющую финансовые (ROI, ROA, ROE, NPV, IRR, срок окупаемости, выручка, прибыль, доля рынка) и нефинансовые метрики (удовлетворённость клиентов, соблюдение сроков, качество работ, производительность, инвестиции в обучение, текучесть кадров, степень цифровизации, ESG-показатели).

Интеграция BSC позволяет обеспечить оперативную обратную связь для корректировки стратегии, тогда как методы сравнительного и факторного аналитического анализа, экономико-математическое моделирование, сценарное планирование, экспертные оценки и аудит стратегии служат прикладными инструментами её верификации.

Проведенное исследование позволило автору прийти к следующим выводам:

1. Формирование конкурентных преимуществ в строительном секторе требует системного подхода, объединяющего технологические инновации, качество сервиса, финансовую устойчивость, брендинг и развитие человеческого капитала. При этом цифровая трансформация и внедрение ESG-принципов являются факторами, усиливающими все перечисленные источники преимущества.

2. Стратегическое управление должно быть построено на интегрированном анализе, гибких планах реализации и встроенных механизмах оценки и корректировки.

Практические предложения автора:

1. Строительным компаниям следует концентрировать инвестиции на синергетических инициативах — совместном развитии БИМ-инфраструктуры, программ обучения персонала и систем качества — что обеспечит ускоренную отдачу за счёт снижения ошибок, повышения производительности и укрепления репутации.

2. Рекомендуется внедрить сбалансированную систему показателей с приоритетом показателей цифровой зрелости и ESG, а также формализовать процесс управления портфелем проектов для оптимального распределения капитала и рисков.

3. Дальнейшие исследования целесообразно направить на количественную оценку эффекта цифровизации и ESG-интеграции на финансовые и операционные показатели строительных компаний, а также на разработку адаптивных методик стратегического управления для различных региональных рынков.

### Список источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с. Режим доступа: [https://rusneb.ru/catalog/000201\\_000010\\_BJVVV1085276](https://rusneb.ru/catalog/000201_000010_BJVVV1085276) (дата обращения 14.11.2025 г.)
2. Асаул А. Н. Экономика недвижимости : учебник для вузов / А. Н. Асаул, Г. М. Загидуллина, П. Б. Люлин, Р. М. Сиразетдинов ; под ред. А. Н. Асаула. — 18-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 353 с.
3. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: учеб. пособие / В. С. Катькало. — Санкт-Петербург: Высшая школа менеджмента, 2011. — 548 с.
4. Портер М. Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Э. Портер ; пер. с англ. — 7-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2017. — 453 с.
5. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2 (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180. Режим доступа: [http://sjbae.pbworks.com/w/file/fetch/58197863/wernerfelt\\_1984.pdf](http://sjbae.pbworks.com/w/file/fetch/58197863/wernerfelt_1984.pdf) (дата обращения 18.11.2025 г.)
6. Strategic Analysis with PESTLE & Porter's Five Forces Analysis. Режим доступа: <https://online.visual-paradigm.com/knowledge/strategic-tools/pestle-and-five-forces-analysis> (дата обращения 14.11.2025 г.)
7. Тумин В.М. Управление устойчивым развитием организаций и территорий: монография / В.М.Тумин, Е.В.Зенкина, О.П.Иванова, П.А.Костромин, В.В.Тумин, А.М.Минченкова; под ред. В.М.Тумина, Е.В.Зенкиной. — Москва: ИНФРА-М, 2025. – 272 с.

8. Мазур И.И. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М.: Издательство «ОмегаЛ», 2010. — 960 с.
9. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон ; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Олимп-Бизнес, 2008. — 320 с.
10. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратег. сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд, Джозеф Лэмпел; [Пер. с англ. Д. Раевская, Л. Царук под общ. ред. Ю. Каптуревского]. - СПб. [ и др.]: Питер, 2000. – 330 с.

#### **Сведения об авторе**

**Панкевич Филипп Александрович**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия  
**Pankevich Philip Aleksandrovich**, Postgraduate Student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia