

УДК 338

И.З. Коготкова

А.А. Сальник

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЫ ЭКОНОМИКИ

Аннотация. В статье в качестве предмета исследования определены стратегии развития строительной отрасли. Разработан авторский подход к изучению и анализу стратегий развития строительных организаций. Сформулирована миссия строительной отрасли, а также, на ее основании были выделены несколько основных направлений совершенствования деятельности организаций в изучаемой отрасли. В процессе исследования была уточнена и дополнена классификация основных стратегий развития предприятий в строительной сфере.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегия развития, классификация стратегий, строительные организации, управление строительством.

Irina Kogotkova

Anna Sal'nik

FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT ORGANIZATIONS CONSTRUCTION SECTOR OF THE ECONOMY

Annotation. In the investigation as a subject of investigation was defined development strategy sector «construction». The purpose of the investigation is to examine the development strategies of construction companies. Also, in the article was formulated mission of the construction sector, as well as on its basis were identified several key areas of the studied branch of activity. During the investigation were examined the main business development strategy in the construction sector.

Keywords: strategic management, strategy development, classification strategies, construction companies, construction management.

Значение стратегий, позволяющих предприятию выживать и процветать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возрастает в последние десятилетия. Соответственно, необходимость изучения и непосредственного применения стратегий развития строительными организациями постоянно возрастает в геометрической прогрессии, что обуславливает актуальность исследования данной темы. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем положении дел, но и выработать стратегию долгосрочного развития, которая позволяла бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. Ускорение изменений во внешней среде, кардинальные изменения запросов потребителей, возрастание конкуренции, появление новых, стремительное развитие информационных технологий, возрастание роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому повышению значения стратегического менеджмента в строительстве.

В настоящее время на практике применяют разные стратегии, выбор той или иной стратегии зависит от того, на какой стадии жизненного цикла находится организация, какой результат ожидает она получить, разрабатывая и применяя стратегию развития. Основная проблема заключается в том, чем необходимо руководствоваться строительным организациям, чтобы разработать нужное им направление стратегического развития, которое бы помогло им сохранить экономическую эффективность, а также повысить свои конкурентные преимущества в условиях жесткой конкуренции. Целью исследования, на основе результатов которого представлена данная статья, являлось изучение и анализ стратегий развития строительных организаций и формирование современной концепции стратегического развития отрасли. Для достижения поставленной цели исследования была разработана мо-

дель, включающая последовательную взаимосвязь элементов: формулирование миссии строительной отрасли, выявление основных задач и направлений осуществления стратегии в рамках изучаемой отрасли, выделение ряда факторов и экономических показателей, от которых зависит выбор стратегии развития организации.

Существует множество трансформированных стратегий, которые применяют компании, однако они строятся на основополагающих стратегиях, каждая из которых может быть модифицирована и адаптирована к специфическим условиям внешней и внутренней среды компании. Для определения базы модифицированных стратегий компаний специалисты используют чаще всего основную специфику отрасли [2; 10] в данном исследовании рассматривается строительная отрасль.

Проведя общий анализ строительной отрасли, необходимо было сформулировать ее миссию. Миссия должна быть сформулирована четко и понятно. Для строительной отрасли миссия заключается в обеспечении высокого качества строительных работ при постоянном повышении их эффективности. Следование данной миссии позволит достичь ускоренного роста строительной сферы.

На основании миссии можно выделить несколько основных направлений деятельности строительной отрасли:

- повышение энергоэффективности в жилищном строительстве;
- развитие модульного строительства, особенно для регионов, подверженных природным и стихийным бедствиям;
- содействие улучшению инвестиционного климата;
- разработка стратегии инновационного перевооружения строительной отрасли, формирование и синхронизация отраслевого инновационного цикла;
- совершенствование систем подготовки кадров для строительной отрасли и подтверждение квалификации специалистов.

Основными задачами строительной отрасли должны быть:

- увеличение инвестиционной привлекательности строительных проектов;
- обеспечение внедрения новых материалов и технологий строительства;
- комплексная система применения мер государственного принуждения для строительных организаций, не руководствующимися требованиями экологической безопасности;
- стимулирование развития отечественного производства [7];
- формирование государственной градостроительной политики с учетом территориального расселения России;
- повышение качества проектирования.

После исследования миссии, направлений и задач строительной отрасли, более подробно было изучено стратегическое управление строительными компаниями, которое могло бы позволить им быть адаптируемыми к изменениям внешней среды, перспективными в развитии и открытыми к новым возможностям, нововведениям рынка. В первую очередь, необходимо было обратиться к теоретическим источникам, поясняющим значение стратегического управления. Начиная с конца XX в. и по настоящее время исследований в области стратегического управления, определений и концепций в разных сферах экономики представлено как в отечественной, так и в зарубежной научной литературе достаточно много. Из всевозможных определений наиболее подходящей и полной показалась точка зрения О.С. Виханского: «Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиться конкурентных преимуществ, выживать и достигать поставленных целей в долгосрочной перспективе» [1, с. 195]. Таким образом, стратегическое управление представляет собой четкую систему спланированных действий по достижению по-

ставленных целей в условиях множества ограничений. Иными словами, стратегическое управление – это управление развитием организации в соответствии с поставленными стратегическими целями. Таким образом, стратегическое управление строительных организаций можно рассматривать как необходимое условие развития организаций, реализуемое путем выработки целенаправленных, обоснованных решений и реакций на непредвиденные события.

Эффективное стратегическое управление дает возможность руководителям высшего управленческого звена: предвидеть тенденции развития бизнеса, отслеживать и понимать влияние внешнего окружения и собственных возможностей, делать стратегический выбор и реализовывать стратегию, достигая своих главных целей. Специальные методы и приемы стратегического менеджмента помогают руководителям оценить и ранжировать различные виды бизнеса, разработать для них все разнообразие соответствующих стратегий, сфокусировать внимание на решающих проблемах и направлениях и, в конечном итоге, обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе. В основе стратегического управления лежат стратегические решения. Стратегические решения – это управленческие решения, принимаемые на стратегическом уровне. Высшей формой стратегического решения является стратегия [6].

В настоящем исследовании в качестве предмета исследования определены стратегии развития отрасли, поэтому необходимо дать определение и исследовать специфику строительства, как объекта стратегического управления. Каждая строительная организация в процессе своего функционирования изменяется и развивается. Это обусловлено множеством факторов как со стороны внутренней, так и внешней среды. В процессе функционирования строительной организации в реалиях динамично изменяющихся условий внешней среды, особенно в переходный период экономики, руководство организаций вырабатывает стратегию развития организации. Определение стратегии для строительной организации может трактоваться как поведение строительной организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе, позволяющее постоянно и успешно функционировать в конкурентной среде, общий всесторонний план осуществления строительной организацией миссии и достижения целей, совокупность перспективных направлений ее деятельности в области строительного производственного менеджмента, маркетинга, финансов, план мероприятий перспективного характера по развитию производственного потенциала и мощности строительной организации, сферы и масштабов деятельности, качественному совершенствованию производимой конечной продукции строительства.

Выбор направлений развития требует обоснования, выработки общих принципов, а также системных предложений по поводу управления процессами развития на уровне хозяйствующих субъектов применительно к специфике строительства. При внедрении и разработке стратегического управления у руководства организаций появляется ряд затруднений – недостаточная организация перспектив развития, в большинстве случаев отсутствует формализация процессов управления, руководство принимает решения, основываясь на своей интуиции и, возможно, без учета согласования внутри организации, несвоевременная актуализация стратегических планов, возможно отставание от динамики изменений среды, точно проработанные стратегические планы не всегда обеспечивают положительный эффект от их внедрения, так как для их разработки требуется разностороннее рассмотрение менеджерами задач планирования, детальное изучение внутренней среды организации и взаимосвязей внутри нее. Несмотря на указанные недостатки стратегического управления, развитие строительных организаций должно осуществляться в рамках разработанных программ реализации выбранной стратегии развития. Об этом свидетельствует опыт развития организаций, накопленный в России и за рубежом. Основываясь на опыте ученых и исследователей в этой области, можно отметить, что существует множество стратегий. Они отличаются между собой по степени детализации, условиям достижения поставленной цели. Например, в практике стратегического управления получила развитие следующая классификация стратегий.

1. Корпоративная стратегия (для организации и сфер ее деятельности в целом) – это стратегия для всей организации в целом, она разрабатывается высшим звеном менеджмента.
2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности) – как правило, при разработке данной стратегии концентрируются на одной или двух взаимосвязанных сферах бизнеса с целью повышения конкурентоспособности на рынке.
3. Функциональная стратегия (для функционального направления) – затрагивает проблемы функционирования одного из подразделений организации.
4. Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, отделов внутри функциональных направлений) – позволяет рассмотреть отдельные звенья организации более подробно и проанализировать их деятельность. Как правило, такая классификация стратегий у диверсифицированных организаций. В совокупности вышеуказанные виды стратегий тесно взаимосвязаны и образуют своего рода иерархическую пирамиду [1; 3].

В рамках исследования можно привести следующие примеры нескольких стратегий развития строительных организаций:

- стратегия адаптивного развития строительной организации – это стратегия обеспечения стабильного роста организации в условиях постоянно происходящих изменений, в основном внешней и частично внутренней среды, которые рассматриваются руководством организаций как угроза для эффективного функционирования организации. Направления развития при данной стратегии – диверсификация производства, повышение конкурентоспособности, расширение доли на рынке;
- стратегия быстрого роста основана на процессах слияния организаций, поглощения конкурентов;
- стратегия обеспечения стабильности организации – ее целью является минимизация потерь от возможных изменений внутренней и внешней среды, т.е. стратегия реагирования на возникшие отклонения. В качестве примера направления развития при данной стратегии – фокусирование на специальных свойствах организации [5].

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что стратегическое управление необходимо строительным организациям на современном российском рынке для достижения поставленных целей и повышения конкурентного преимущества на рынке. В современных условиях выработанная и применяемая стратегия позволяет компаниям достаточно быстро адаптироваться к возникающим изменениям внешней среды и возможным проблемам внутренней, повышать свою рентабельность и быть конкурентоспособными. Основная идея стратегии развития заключается в создании такого плана функционирования предприятия, который бы обеспечил эффективность работы, а также помог в достижении желаемой прибыли и результата в долгосрочной перспективе [8]. Разрабатывая стратегию развития, необходимо помнить об экологической составляющей. Строительные организации должны выявлять возможные неблагоприятные последствия и стараться устранять возникшие негативные результаты, которые они смогли допустить. Для того, чтобы сохранить экологию в хорошем состоянии нужно пытаться достичь следующие цели: рационально использовать ресурсы, ограничить объемы выбросов, сократить отходы, установить очистные сооружения, предотвращающие опасные выбросы [6]. Также необходимо добавить, что стратегия представляет собой набор планов и задач, благодаря которым компания достигает поставленных целей. Важно отметить, что, формируя стратегию развития, нужно учитывать все тенденции развития компаний. Для выявления тенденции развития организации необходимо изучить и провести анализ следующих факторов и показателей: фактор экономической эффективности, фактор развития конъюнктуры рынка, объем заемных и собственных средств, показатель рентабельности, объем дебиторской и кредиторской задолженностей, производительность труда, наличие высокотехнологичного оборудования, способное снизить издержки производства, наличие персонала высокой квалификации, разработка грамотной

мотивационной политики, использование современных материалов и инвестирование в разработку инноваций, количество конкурентов [4; 9]. Также необходимо учитывать слабые стороны отрасли, такие как: высокая степень контроля со стороны государства, угроза поглощений более крупными и сильными компаниями, дефицит высококвалифицированных специалистов, высокий уровень конкуренции, отсутствие новых привлекательных географических проектов [9], рост цен на строительные материалы, стагнация отрасли строительства. Исходя из общего анализа отрасли строительства, можно сделать вывод, что в России данная отрасль развита достаточно хорошо и находится на стадии роста: организации используют материалы хорошего качества и применяют высокотехнологичное оборудование отечественного происхождения: государство поддерживает данный сектор, проводя регулярные тендеры по проведению масштабных строительных, монтажных работ, что обеспечивает непрерывный процесс строительства, количество выданных ипотечных кредитов растет, что обуславливает растущий спрос в приобретении жилья и необходимости постоянного строительства и реализации различных проектов.

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что разработка и применение стратегии развития позволит обеспечить повышение показателей качества его производственных процессов и стать наиболее конкурентоспособным. Таким образом, стратегия развития организации – это сложное и продуманное до мелочей развитие ее управленческого ландшафта. Подводя итоги исследования, можно сделать вывод, что современная концепция стратегического развития отрасли определяет требования на ближайшую перспективу к разработке стратегии развития строительных организаций. Им стоит сделать упор на применение новых инновационных материалов и технологий, а также необходимо постоянно отслеживать тенденцию развития компании путем анализа различных экономических факторов и показателей. Что касается организации бизнеса, то здесь рекомендуется провести работу по четкой организации процесса труда, распределению функционала, выстраиванию грамотной мотивационной политики. Также особое внимание необходимо уделить разработке и осуществлению организационно-технических мероприятий, направленных на снижение вредных воздействий на организм человека и экологию. Таким образом, главной стратегией развития компаний строительной отрасли должно являться формирование экономики строительной отрасли, которая обладала бы перспективным потенциалом, способным обеспечить устойчивый рост уровня благосостояния населения и стандартов проживания, а также модернизацию производственной части как на уровне компании, так и на уровне страны в целом. Стратегия должна быть ориентирована на укрепление конкурентоспособности компаний и в связи с этим должна быть направлена на рост качественных показателей и структурных характеристик отрасли.

Библиографический список

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. – М. : Магистр : Инфра-М, 2014. – С. 195.
2. Генкин, Е. В. Стратегические аспекты развития потенциала организаций инвестиционно-строительного комплекса / Е. В. Генкин, Д. А. Роман // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 9. – С. 137–141.
3. Дудин, М. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. – М. : КноРус, 2016. – 254 с.
4. Кузьмина, Н. С. Развитие маркетинговой стратегии строительной организации / Н. С. Кузьмина. – Омск : Региональный общественный фонд «Фонд региональной стратегии развития», 2016. – С. 272–276.
5. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2015. – 235 с.
6. Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / И. Н. Маврина. – Екатеринбург : УрФУ, 2014. – 132 с.
7. Саттарова, Р. Ф. Особенности формирования стратегии развития предприятий строительной сферы / Р. Ф. Саттарова, В. Андрійко // Менеджмент и маркетинг : вызовы XXI века Материалы III Всероссийской студенческой научно-практической конференции. – Екатеринбург, 2015. – С. 318–321.

8. Скребова, О. А. Концепция разработки конкурентоспособных инновационных стратегий организаций инвестиционно-строительного комплекса / О. А. Скребова, И. З. Коготкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 11(ч. 1). – С. 744–748.
9. Цуканова, О. А. Особенности стратегического управления строительными предприятиями / О. А. Цуканова, А. С. Егорова // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. – 2011. – № 5(75). – С. 130–134.
10. Черняк, В. В. Формирование маркетинговой стратегии как основа повышения конкурентоспособности строительных предприятий / В. В. Черняк, М. В. Разин // Инновации и инвестиции. – 2013. – С. 149–153.