

УДК 338

**ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ****О.А. Цуканова, А.С. Егорова**

Выделены и исследованы основные этапы процесса стратегического управления предприятиями, проанализированы особенности стратегического управления для предприятий строительной отраслевой составляющей, которые необходимо учитывать при разработке стратегического плана развития на перспективный период. Предложены и конкретизированы основные виды стратегий, которые могут быть использованы при управлении хозяйственной деятельностью предприятий строительной отрасли с целью обеспечения высокорезультативной хозяйственной деятельности в долгосрочной перспективе в России.

Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегический план, стратегическое управление, стратегия, строительное предприятие.

Введение

Значение стратегического управления, позволяющего предприятию выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, возросло в последние десятилетия. Авторы, которые разрабатывали идеи стратегического управления, такие как И. Ансофф, дают определения этому термину следующим образом: стратегическое управление – это такое управление, которое обеспечивает сложной организации сбалансированность и общее направление роста [1]. В 90-е г.г. XX столетия ученые-экономисты давали термину «стратегическое управление» более расширенные определения: стратегическое управление – это такое управление, которое, используя комбинацию методов конкуренции и организации бизнеса, направлено на удовлетворение клиентов, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей организации [2]. При этом становится очевидным, что невозможно в рамках организации процесса стратегического управления выработать рекомендации для всех без исключения предприятий, и, таким образом, актуальным становится выявление особенностей стратегического управления для хозяйствующих субъектов различных отраслевых составляющих, учет которых необходим для разработки стратегического плана развития предприятия в условиях нестабильной внешней среды. Учет специфических особенностей функционирования предприятий отраслевой составляющей сферы строительства необходим для планирования комплексных мероприятий, направленных на достижение заданной результативности деятельности хозяйствующих субъектов, позволяющих организационно-правовым структурам своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды, сохраняя при этом темпы экономического роста и занимаемое место на рынке услуг, определения той степени перспективного состояния функционирования объекта управления, при которой социально-экономическая система может сохранить обеспечение определенной результативности хозяйственной деятельности. Каждому предприятию необходимо выработать свою стратегию развития на долгосрочный период с учетом особенностей функционирования всей отрасли, применяя при этом те виды стратегий, которые наиболее уместны для хозяйствующих субъектов данной отраслевой составляющей.

Базовые положения стратегического управления предприятиями

В начале XXI века для того, чтобы эффективно функционировать и получать позитивные результаты деятельности в долгосрочном периоде времени, предприятия должны разрабатывать определенные стратегии развития, так как в современных условиях традиционные принципы и опыт управления хозяйствующими субъектами уже малоэффективны. Таким образом, стратегическое управление призвано обеспечить предприятию устойчивое положение на рынке даже в условиях жесткой конкуренции и динамично меняющейся внешней среды.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиций потребителей, рост конкуренции на рынке, глобализация бизнеса, появление новых возможностей для ведения хозяйственной деятельности с учетом достижений науки и техники, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к возрастанию значения стратегического управления.

В настоящее время рынок строительной продукции в России характеризуется достаточно высоким уровнем неопределенности, что угрожает устойчивости конкурентных позиций строительных организаций. Основопологающим фактором для освоения, удержания и завоевания позиций на рынке строительных услуг является правильное определение маркетинговой стратегии и разработка стратегического плана развития строительного предприятия [3].

Процесс разработки стратегического плана развития строительного предприятия включает в себя следующие этапы:

- определение особенностей стратегической ориентации хозяйствующего субъекта (стратегическое видение, миссия, цели);
- анализ внешней и внутренней среды;
- разработка комплекса стратегий с последующей детализацией каждой стратегии до уровня «цель – задачи – мероприятия»;
- оценка выбранных стратегий, детализация стратегий и входящих в них мероприятий до уровня планов действий подразделений и конкретных исполнителей, финансовое обоснование выбранных стратегий;
- контроль над реализацией стратегий и оценка их результативности и эффективности [4].

Процедурно-технологическим элементом формирования механизма стратегического управления является разработка ведущими менеджерами стратегического видения развития предприятия в долгосрочном периоде времени. Миссия выступает рационализирующим элементом в механизме перспективного развития предприятия и является его процедурно-технологической составляющей в условиях нестабильной внешней среды и ужесточающейся конкуренции [5].

Предназначение (миссия) строительного хозяйствующего субъекта может быть сформулировано как «предоставление организациям и частным лицам на территории определенного региона строительномонтажных услуг промышленного и городского строительства в нужном объеме, в точные сроки, в требуемом виде».

Процедура формулирования и принятия стратегии состоит из следующих этапов:

- оценка существующей стратегии;
- фаза формулирования стратегии;
- планирование риска;
- выбор стратегических альтернатив [4].

Оценка существующей (действующей) стратегии производится с точки зрения ее соответствия динамично меняющимся условиям внешней среды и обеспечения заданной результативности деятельности предприятия. Если принятая стратегия не обеспечивает заданной эффективности деятельности предприятия, то необходимо формулирование новой стратегии.

Учет и оценка риска, основными целями которых является поддержание высокого уровня противодействия возмущениям внешней среды и уменьшение потерь от негативных воздействий, являются одной из важных составляющих стратегического плана.

В рамках выбранной базовой стратегии возможно несколько курсов действий, которые допустимо называть стратегическими альтернативами.

Разработка стратегии должна затрагивать все уровни управления предприятием, так как решения, вырабатываемые при стратегическом управлении, имеют отношение ко всем сотрудникам организации. При этом групповое обсуждение позволяет рассмотреть большое число альтернатив и оценить их уместность в сложившихся условиях.

Анализ внешней среды для строительных предприятий

Анализ внешней среды и внутренних возможностей предприятия целесообразно проводить с помощью методологии SWOT-анализа. Наиболее значимые сильные стороны предприятия должны стать основой стратегии и сводить к минимуму отрицательное воздействие слабых сторон. Сильными сторонами строительных предприятий могут быть хорошая репутация, мощная проектно-конструкторская база, наличие квалифицированных специалистов.

К слабым сторонам можно отнести: отсутствие четких стратегических направлений деятельности, нехватку строительной техники, устаревшее оборудование, отставание по качеству товаров, высокую себестоимость выпускаемой продукции, наличие значительной дебиторской задолженности, высокий уровень налогов.

Основную угрозу для строительных предприятий составляет вероятность появления новых конкурентов, усиление конкурентного давления со стороны существующих производителей строительных услуг, нестабильность социально-экономической ситуации в стране. К возможностям можно отнести выход на новые рынки, диверсификацию строительной продукции, привлечение иностранных инвесторов, получение госзаказов, льготное налогообложение, снижение цен на сырье, государственную поддержку [6]. Результатом исследования внутренней и внешней среды предприятия является система возможных действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развития.

Таким образом, для успешного функционирования в условиях конкуренции и получения позитивных результатов деятельности строительному хозяйствующему субъекту при разработке стратегии развития необходимо опираться на свои сильные стороны, нейтрализовывать слабые, учитывая при этом раскрывающиеся возможности и угрозы внешней среды. Минимизация угроз и рациональное использование раскрывающихся возможностей перед предприятием должны быть реализованы с учетом ключевых факторов успеха для данной организационно-правовой структуры.

Стратегии развития хозяйствующих субъектов по результатам SWOT-анализа могут быть разработаны на основе использования парной комбинации внутренних и внешних факторов, таких как силы–возможности; силы–угрозы; слабости–возможности; слабости–угрозы. Таким образом, в результате анализа факторов и использовании механизма SWOT-анализа возможно формирование набора стратегий с ориентацией на слабости–угрозы (mini – mini); силы–угрозы (maxi – mini); слабости–возможности (mini – maxi); силы–возможности (maxi – mini).

Основная цель стратегий с ориентацией на слабости–угрозы – максимально нивелировать слабые стороны хозяйствующего субъекта и наилучшим образом приспособиться к ведению хозяйственной деятельности в условиях негативного воздействия внешних факторов и тенденций социального, экономического, финансового характера. Такой набор стратегии на современном этапе развития в условиях финансового кризиса в России целесообразно использовать предприятиям, не являющимся лидерами в своей отрасли, претерпевающим снижение финансовой и стратегической результативности в нестабильной внешней среде, текучесть кадров, рост затрат на продукцию и услуги.

Стратегии с ориентацией на силы–угрозы направлены на максимальное использование сил и компетенций организационно-правовой структуры и обеспечение ее развития при негативных воздействиях внешней среды. Такая группа стратегий также уместна в условиях кризиса в России и в большей степени подходит для лидирующих в отрасли производителей.

Стратегии с ориентацией на слабости–возможности нацелены на улучшение слабых сторон конкретного предприятия и максимальное использование раскрывающихся перед продуцентом услуг возможностей.

Стратегии с ориентацией на силы–возможности подразумевают максимальное использование как сильных сторон хозяйствующего субъекта, так и раскрывающихся возможностей. Данная группа стратегий приводит к максимальной результативности хозяйственной деятельности в перспективном периоде, но в ряде случаев не вполне подходит для предприятий, имеющих больше слабых сторон, чем сильных, а также в условиях сильного негативного воздействия факторов внешней среды, когда первоочередными задачами предприятия становятся обеспечение выживаемости и поддержание финансовой результативности деятельности на минимально приемлемом уровне рентабельности [5].

Особенности стратегий развития для строительных предприятий

Сформулированная на основе результатов SWOT-анализа стратегия развития может быть использована для разработки стратегических проектов. В общем случае перед строительным предприятием стоят следующие основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих стратегий.

Стратегии ограниченного роста придерживается большинство строительных организаций в развитых странах.

К стратегии сокращения прибегают чаще всего в том случае, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Стратегии сочетания всех альтернатив придерживаются крупные строительные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях [7].

Выбрав определенную стратегическую альтернативу, руководство должно обратиться к конкретной стратегии. Основная цель – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Для этого руководители должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития предприятия на долгосрочную перспективу. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергаться тщательному исследованию и оценке. На стратегический выбор влияют такие факторы, как риск (фактор жизни фирмы), знание прошлых стратегий, реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии, фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

Также строительное предприятие может вырабатывать стратегию с учетом специфических характеристик своего товара. С данной точки зрения различают такие рыночные стратегии, как стратегия низких издержек, стратегия дифференциации, стратегия специализации.

Стратегия низких издержек принимается тогда, когда строительное предприятие обладает превосходством перед большинством ведущих конкурентов по уровню низких издержек строительства объектов, что позволяет ей реализовать объекты капитального строительства по пониженным ценам. Соответственно, предприятие предлагает всему отраслевому рынку объекты капитального строительства, не отличающиеся по своим характеристикам от аналогичных предложений конкурентов, за исключением одного фактора – более низкой цены. Известно, что сокращение срока строительства капитальных сооружений всего на несколько месяцев ведет к существенному снижению затрат (примерно на треть от стоимости самого объекта) и уменьшает срок окупаемости капитальных вложений [7].

Стратегии дифференциации целесообразно придерживаться, когда строительное предприятие обладает общеотраслевыми ключевыми факторами успеха и благодаря им занимает лидирующее положение среди других компаний. Предпочитая стратегию дифференциации, хозяйствующий субъект решает выделить предполагаемый на рынке тип объекта капитального строительства из совокупности других. При этом предприятие, как и при стратегии низких издержек, ориентируется на сбыт в масштабе всего отраслевого рынка. К числу факторов дифференциации могут относиться не только характеристики объекта, но и условия сбыта, при этом дифференциация может производиться по любому ключевому фактору успеха или по нескольким сразу, среди которых можно отметить уникальные технологии сооружения объекта, способы организации и планирования производственного процесса, значительную мощность предприятия, специфическую конструкцию продукции или изделия, сроки выполнения заказов, качество строительства.

При оптимальном использовании стратегий дифференциации у хозяйствующих субъектов расходы ниже, чем при реализации стратегий лидерства по издержкам в связи с тем, что любое снижение цен означает немедленное уменьшение прибыли. При хорошо спланированном комплексе мероприятий и использовании стратегий дифференциации эффективность и результативность будут зависеть не от уровня затрат, а от способности донести до клиентов предложения комплекса услуг, от идеи и формы подачи обращения, и, таким образом, повышение конкурентоспособности будет достигнуто без существенных дополнительных издержек [5].

Стратегия специализации принимается в случаях, когда строительная организационно-правовая структура не обладает преимуществом перед конкурентами ни в одном из ключевых факторов успеха или имеет преимущество в одном–двух ключевых факторах, но существенно отстает от конкурентов по другим факторам. Успех стратегии специализации зависит от большого числа факторов, поэтому компания, проводящая такую стратегию, должна особенно тщательно прогнозировать возможность проникновения на рынок конкурирующих фирм, обладающих теми же факторами успеха, но предлагающих к сооружению более совершенные объекты. Следует отметить, что стратегия узкой специализации во многом рассчитана на сравнительно короткое время, так как отставание по другим факторам может перекрыть преимущества, которые компания получает по одному из них [6, 7].

Стратегия рыночной специализации характеризуется тем, что из возможных сегментов рынка компания выбирает только один, достаточно узкий, состоящий из потребителей со специфическими запросами.

Таким образом, не существует единых универсальных рекомендаций для выбора стратегии для предприятий строительной отрасли. Хозяйственная деятельность каждой строительной фирмы обладает уникальными характеристиками и особенностями, поэтому и процесс выработки стратегического плана развития для каждого хозяйствующего субъекта индивидуален и зависит от внутренней корпоративной философии, позиции предприятия на рынке, рыночного потенциала, поведения ближайших конкурентов, характеристик оказываемых строительных услуг и ряда других факторов.

Заключение

В работе проанализированы особенности стратегического управления строительными предприятиями. Определены особенности стратегической ориентации хозяйствующих субъектов данной отраслевой составляющей, проанализированы основные факторы, оказывающие влияние на результативность достижения предприятиями целей и задач в долгосрочной перспективе, выделены обобщенные принципы выработки стратегий для строительных предприятий, конкретизированы и предложены для практического использования наиболее подходящие стратегии поведения организационно-правовых структур данной отраслевой составляющей на рынке в условиях негативно влияющих внешних факторов.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

2. Томпсон А.А., Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. – М.: Инфра-М, 2000. – 924 с.
3. Цуканова О.А., Варзунов А.В. Концептуальные положения управления процессом повышения экономической результативности деятельности рекламно-издательского комплекса мегаполиса // Научно-технический вестник СПбГУ ИТМО. – 2010. – № 3 (67). – С. 107–113.
4. Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии. – СПб: Питер, 2007. – 542 с.
5. Цуканова О.А. Формирование системы стратегического управления социально-экономическим развитием продуцентов рекламно-издательских услуг в мегаполисе. – СПб: Издательство «Герда», 2010. – 188 с.
6. Каменецкий М.И. Строительный комплекс: анализ и оценка возможностей развития // Экономика строительства. – 2008. – № 4. – С. 56–59.
7. Гумба Х.М., Кузнецов Ф.Н., Степанов И.С. Экономика строительства. – М.: Юрайт-Издат, 2008. – 610 с.

Цуканова Ольга Анатольевна – Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, кандидат экономических наук, доцент, zoa1999@mail.ru

Егорова Анна Сергеевна Санкт-Петербургский государственный университет информационных технологий, механики и оптики, студент, byka35@yandex.ru