УДК 338.3

© А. К. Майоров, аспирант
(Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет)
E-mail: maiorov-91@mail.ru

DOI 10.23968/1999-5571-2017-14-6-311-317

© А. К. Mayorov, post-graduate student
(Saint Petersburg State University of Architecture
and Civil Engineering)
E-mail: maiorov-91@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОСНОВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

STRATEGIC MANAGEMENT AS THE MAIN DIRECTION OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF CONSTRUCTION ORGANIZATION PERFORMANCE

Представлены результаты обобщения теоретических концепций стратегического управления в строительных организациях. Рассмотрен процесс стратегического управления предприятиями; охарактеризованы факторы, влияющие на их деятельность.

Ключевые слова: строительная организация, управление, стратегия, стратегическое управление

The article presents the results of generalization of theoretical concepts of strategic management in construction organizations. The author considers the process of strategic management at enterprises and defines the factors influencing their activity.

Keywords: construction organization; management; strategy; strategic management.

Введение. В условиях становления и развития рыночной экономики необходимость обеспечения эффективного функционирования строительных организаций предстает одним из важнейших факторов экономического благополучия Российской Федерации.

Развитие строительного сектора способствует решению многих социальных проблем, а именно обеспечения населения жильем, достижения социальной стабильности в обществе, повышения уровня занятости и др. Экономический аспект деятельности строительных организаций — содействие развитию смежных отраслей (а именно деревообрабатывающей, химической промышленности и промышленности строительных материалов), а также стимулирование развития экономики в целом.

В строительной отрасли Российской Федерации наблюдаются позитивные сдвиги. Однако активизация конкурентной борьбы на существующем рынке заставляет современные строительные организации соответствовать достаточно жестким требованиям, чтобы удерживать собственные позиции на рынке и активно

развиваться. Именно поэтому стратегическое управление немаловажно для субъектов хозяйствования, что позволяет не только проводить постоянный анализ информации о внешней и внутренней среде, но и всесторонне планировать дальнейшую деятельность, вырабатывать четкую стратегию поведения на рынке.

Особенностям осуществления стратегического управления посвящены публикации зарубежных и отечественных экономистов, среди которых работы И. Ансоффа [2], Г. Минцберг [5] и др. Благодаря их исследованиям становится возможным использование теоретических основ стратегического управления на практике в рамках задачи приспособления к конкретным предприятиям промышленности.

Постановка задачи. Цель статьи — обобщение теоретических концепций стратегического управления в строительных организациях. Для достижения этой цели необходимо исследовать процесс стратегического управления предприятиями и охарактеризовать факторы, влияющие на их деятельность.

Методология. Для рассмотрения теоретических аспектов стратегического управления в ходе исследования использовались методы системного анализа и синтеза, а также методы диалектической и формальной логики.

Результаты исследования. Применение стратегического подхода к управлению предприятием вызвано возникновением таких процессов, как изменчивость и сложность среды, рост уровня глобализации, постоянное развитие технологий. Компаниям для поддержания конкурентоспособности в современных условиях необходимо определять приоритетные направления развития, приспосабливаться к изменениям внешней среды, использовать новые технологии организации управленческих процессов, изменять стратегии деятельности, а следовательно, осуществлять стратегическое управление.

Для выяснения сущности стратегического управления строительной организацией рассмотрим понятия «управление» и «стратегия».

Слово «управление» соответствует латинскому слову *administratio*, что означает «деятельность под чьим-то руководством, служба в подчинении». Это наиболее общее понятие, которое распространяется на множество процессов, явлений, объектов (государственные, общественные, хозяйственные, технические системы). Термин «управление» имеет свое семантическое толкование: «элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержку режима деятельности, реализацию программы, цели деятельности; способ рациональной регуляции человеческой деятельности; процесс воздействия на систему с целью перевода ее в новое состояние или для поддержания в каком-то установленном режиме» [8].

Можно утверждать, что управление — это систематическое целенаправленное воздействие руководителя на общую систему либо на отдельные ее составляющие, производимое исходя из познания и целенаправленного применения объективных закономерностей, принципов, методов и средств управления в интересах обеспечения ее оптимального функционирования и развития, достижение поставленных управленческих целей.

Управление строительной организацией — это современное направление управленческой деятельности, которая направлена на достижение строительными организациями, действующими в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования материальных, человеческих и других ресурсов с применением научно обоснованных форм, принципов, функций и методов.

Система управления строительной организацией является формой воплощения управленческих взаимосвязей в строительной сфере.

Значение и сущность стратегического управления раскрываются, прежде всего, через содержание понятие «стратегия». Последнюю можно определить как: 1) комплексную программу действий (мероприятий), обеспечивающую осуществление миссии (генеральной цели) организации и достижение ее множественных целей; 2) компонент стратегического управления, который определяет масштабы и способы использования ресурсов и других возможностей организации с целью минимизировать угрозы для достижения желаемого результата; 3) программу, план, генеральный курс субъекта управления по достижению стратегических целей в любой сфере деятельности; 4) долгосрочное качественно определенное направление развития организации, направленное на закрепление позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей; 5) систему действий, решений и мероприятий, направленных на получение результатов в перспективе; 6) генеральную программу действий и распределения приоритетов и ресурсов организации для достижения общих долгосрочных целей. Иными словами, стратегия — это средство достижения целей [6, 7].

Стратегическое управление определяется как вид деятельности, связанной с постановкой целей и задач организации и обеспечением взаимоотношений между организацией и внешним окружением, что соответствует ее внутренним возможностям и позволяет оставаться восприимчивой к внешним требованиям [2].

Учитывая вышеуказанные определения, мы можем сделать вывод, что основой стратегического управления выступает система стратегий. Цель стратегии — определение основных задач и направлений деятельности строительной организации.

И. Ансофф, определяя стратегию «ведущим средством достижения целей и инструментом управления», подчеркивает, что «стратегические возможности организации во многом характеризуются профессионализмом руководителей и членов коллектива, мотивацией их участия в совместной деятельности, отношением к инновациям, умением решать стратегические проблемы, идти на риск и др.» [3]. Это фактически генеральная программа действий и распределение приоритетов и ресурсов для достижения глобальных целей; совокупность действий, осуществляемых над элементами планируемой системы для изменения ее функциональных характеристик либо над элементами ее внешнего окружения в целях изменения внешних условий функционирования [1]. Следовательно, стратегию следует рассматривать как общий комплексный план развития строительной организации, обеспечивающий осуществление миссии и достижение стратегических целей. Стратегия формируется исходя из стратегических целей; она предлагает основные методы их достижения с тем, чтобы организация выбрала единое направление действий. Таким образом, стратегия формирует границы возможных действий и принятых управленческих решений в зависимости от конкретных условий деятельности организации.

Определение стратегий — это процесс, в котором учитываются все аспекты внешнего и внутреннего функционирования строительной организации. Поэтому можно утверждать, что стратегическое управление строительной организацией должно быть направлено на создание условий, позволяющих достичь оптимального соответствия между потенциальными возможностями организации и требованиям внешней среды.

Стратегия является условием эффективного функционирования строительной организации, а ее выбор определяет ее перспективу, место в конкурентной среде, адекватность потенциала организации ее целям.

А. Виханский утверждает: «Стратегическое управление — это стиль управления и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения по целям деятельности» [4]. Стратеги-

ческое управление предполагает стратегическую ориентацию всех членов коллектива и согласованность планов подразделений, ответственных за реализацию целей строительной организации. Оно осуществляется в контексте миссии организации, и его фундаментальная задача заключается в том, чтобы обеспечить взаимосвязь миссии с основными целями организации в условиях изменяющейся социальной среды.

Следовательно, стратегическое управление позволяет разработать средства и методы, которые способствуют достижению поставленных целей с учетом условий, сложившихся во внешней и внутренней среде строительной организации.

Исходя из изложенного, «...стратегия строительной организации — это генеральная программа ее развития, которая определяет приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей» [5]. Сущность стратегического управления характеризуется как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление базируется на следующих предпосылках: четком определении того, что строительная организация хочет достичь в будущем; осознании, что основные проблемы кроются во внешней среде; умении своевременно распознавать проблемы, знании механизмов их устранения или уменьшения их негативного влияния; принятии управленческих решений с учетом соответствия между возможностями, которые находятся вне организации, и ее сильными сторонами; настройке управления на конкретизацию стратегического развития [5]. Важно отметить, что использование стратегического управления в строительной организации возможно, только если организация является стратегически ориентированной. Это означает, что руководство обладает стратегическим мышлением и применяется система стратегическо-

го планирования, а повседневная деятельность строительной организации подчинена достижению поставленных стратегических целей.

Стратегическое управление для многих строительных организаций является новым, непривычным, но набирающим силу явлением. Его важность обусловлена тем, что темпы изменений внешней среды по скорости проявления часто опережают соответствующую реакцию организации, в связи с чем возрастает частота появления неожиданных, непредсказуемых трудностей. Стратегическое управление призвано расширить горизонты прогнозирования, создать возможности своевременной реакции строительной организации на изменения внешней среды.

Обобщая рассмотренные особенности понятий «управление» и «стратегия», можно утверждать, что под стратегическим управлением строительной организации понимается такой вид управления, который базируется на человеческом потенциале, ориентирует процесс деятельности на запросы рынка, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в строительной организации, отвечающие изменениям окружающей обстановки, и позволяет получить конкретные результаты, что в совокупности дает организации возможность достичь цели в долгосрочной перспективе. Главная задача стратегического планирования состоит в том, чтобы перевести строительную организацию из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние.

Идеология стратегического управления основывается на предположении о невозможности с достаточной степенью точности предсказывать долгосрочные тенденции, т. е. она характерна для постиндустриальной эпохи. Процесс стратегического планирования занимает центральное место в системе стратегического управления. Изучение системы стратегического управления дает возможность строительным организациям укрепить свои позиции на рынке.

При разработке стратегии следует учитывать все факторы, которые влияют на деятельность предприятия, а именно цели и задачи организации, факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия, потенциальные возможности предприятия, квалификацию работников, размер организации и др. Важно определить силь-

ные и слабые стороны предприятия. Процесс стратегического управления строительной организацией включает в себя ряд составляющих и этапов стратегического управления (рисунок).

Рассмотрим более подробно эти этапы.

Определение миссии и системы целей стратегического управления требует формулировки краткосрочных (тактических и оперативных) целей. В научной литературе особое внимание здесь уделено стратегическому планированию, которое предлагается проводить на основе детального стратегического анализа с опорой на целевом подходе [4]. Однако современная методология стратегического управления обогатилась пониманием необходимости определения общественной полезности результатов стратегии для потребителей и ее главных отличий предприятия от конкурентов.

В миссии определяются общественная значимость бизнеса, философия его деятельности, которые мало подвержены изменениям. Система целей, которая рассматривается по уровням и составляющим организационной структуры управления, конкретизируется в показателях как наиболее приемлемый предел состояния подсистем в определенном направлении развития строительной организации [5].

Недостаток целеполагания заключается в том, что состояние и факторы внешней среды на время определения остаются неизменными. Для снижения остроты этой проблемы проводится специальный стратегический анализ, направленный на точное определение стратегического потенциала предприятия. Целеполагание определяет не только конкретику результата, но и то, для чего этот результат нужен.

Оценка условий и факторов рыночного окружения предприятия ведется по двум направлениям: 1) анализ целевого сектора рынка; 2) анализ факторов макросреды. По первому направлению цели оцениваются в формализованном виде, их анализ и целесообразность конкретизируются. Определяется уровень удовлетворения определенных интересов потребителей, но без диагностики критериев их достижения. Второе направление охватывает собой анализ геоэкономических, политических, социокультурных, инфраструктурных, экологических и других факторов, а также их сочетание.

Этапы процесса стратегического управления

Интегрированная оценка результатов анализа факторов рыночной среды с целью определить совокупный потенциал стратегического развития предприятия предоставляется в виде SWOT-или PERT-анализа, а также анализа по матрице McKinsey. Она завершает собой определение позиционирования предприятия на рынке и закладывает основы для формирования стратегии предприятия.

Формирование стратегии и механизма ее реализации занимает определенный отрезок времени, в течение которого конкретизируются позиции предприятия по выбранным целевым стратегическим направлениям. Устанавливаются целевые показатели деятельности, которые охватывают все сферы деятельности предприятия, что дает основания разработать план реализации стратегии.

В общей теории менеджмента сложилось два подхода к пониманию процесса формирования стратегий. Первый связан с определением целей, которые должны быть достигнуты за определенный промежуток времени, на базе которого создается план реализации стратегии. Такой подход присущ тактическому планированию, большая часть которого воспроизводится в количественных показателях. Второй подход базируется на поиске и достижении конкурентных преимуществ, обеспечивающих лидирующие позиции предприятия на рынке.

Оценивание результатов с одновременным мониторингом ставит своей целью трансформацию стратегии в конкретных условиях. Этот этап может предусматривать стратегические и функциональные изменения в системе управления

предприятием, что требуется в связи с изменениями внешней конъюнктуры. При реализации стратегии возникают сложности и проблемы, которых не было в самом начале; иногда они приобретают особую остроту, что делает их решение насущно необходимым для предприятия.

Мониторинг этапов реализации стратегии предусматривает установление отклонений предварительно определенных критериев результативности и сравнение фактических результатов с запланированными (прогнозируемыми), для осуществления которых формируется механизм реализации стратегии.

Мониторинг реализации стратегии помогает своевременно выявлять слабые места в деятельности предприятия, неэффективные способы реализации стратегии, откровенно неудачные мероприятия. Это дает возможность вовремя обнаружить проблемы, чтобы оперативно принять меры по минимизации влияния непредвиденных обстоятельств в процессе достижения стратегической цели.

Таким образом, можно заключить, что первая и главная задача при выборе направления развития предприятия — разработка стратегического видения и миссии компании, призванная решить проблемы жилищного строительства. Строительство характеризуется продолжительным сроком окупаемости, сложностью и высокой стоимостью оказанных услуг.

Установление целей позволит определить, что именно хочет получить предприятие от проведения основной деятельности, какие объемы строительства оно планирует проводить, какие показатели эффективности и доходности желает получить.

Оценка и анализ строительного сектора РФ должны охватывать такие аспекты, как анализ величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, банковских процентных ставок и включать рассмотрение законодательного обеспечения, технологической и политической среды, но в первую очередь это анализ рынка. «Окружающая организацию среда имеет множество факторов, учесть которые в полном объеме практически невозможно. Кроме того, не все факторы внешней среды в равной степени оказывают влияние на результаты деятельности организации. Поэтому необходимо ограничить понятие внешней среды для организации только теми факторами, которые существенно влияют на ее успех. Анализ макросреды включает в себя оценку всех значительных элементов внешней среды организации. Цель анализа — поиск возможностей угроз, стратегических неопределенностей и стратегических альтернатив. Анализ влияния факторов макросреды на организацию часто называют PEST-анализом, по заглавным буквам основных анализируемых факторов — social (социальный), technological (технологический), economical (экономический), political (политический). Иногда данную модель расширяют до PEST (EE), поскольку считается, что правовые факторы нужно рассматривать отдельно, а экологические факторы могут оказать критическое воздействие на компанию (например, землетрясение, наводнение, тайфун и др.). Компания не имеет возможности влиять на макросреду и для эффективной деятельности должна приспосабливаться к ней, неустанно следить за ее изменениями, прогнозировать их и своевременно реагировать на них» [4].

Управленческий анализ сильных и слабых сторон предприятия может осуществляться с помощью SWOT-анализа, проведение которого позволит выявить проблемные места в деятельности предприятия, а также возможности, которые могут выступать как стратегические альтернативы.

Выбор стратегии определяет направление развития строительной организации, а также основные шаги и действия для достижения запланированных результатов. Оценка стратегии строительного предприятия проводится по следующим критериям: последовательность осуществления стратегий; согласованность

стратегий с требованиями организационно-экономической среды; осуществимость стратегий; приемлемость уровня рисков; преимущества перед конкурентами.

Заключительным этапом выступает оценка уровня выполнения стратегии, т. е. степени практического воплощения ее теоретической основы.

«Стратегии строительного предприятия во многом обусловлены влиянием внешней и внутренней среды на характер принимаемых решений, однако и сами стратегические решения влияют на процессы, протекающие во внутренней и внешней средах. Когда условия среды сложны и неопределенны, возникает риск отклонения от стратегических целей; в этом случае необходимы методы управления, направленные на смягчение негативного воздействия факторов внешней среды. Причем организационные формы и методы управления на каждом этапе развития должны быть адекватны постоянно меняющимся условиям строительного производства; они также должны быть гибкими и динамичными, опираться на научные методы анализа и формирования организационных систем, обоснования и принятия управленческих решений» [9].

Показатели строительного сектора РФ во время кризиса снижались опережающими темпами. Значения показателей выполнения работ в период кризиса сократились на 50 %, что свидетельствует о высокой степени влияния экономического состояния государства на строительную отрасль. Таким образом, строительным организациям целесообразно искать альтернативные пути решения экономических проблем, источников финансирования и использовать стратегическое управление для дальнейшего функционирования.

Выводы. Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что для успешного функционирования строительных организаций в современных экономических условиях нашей страны необходимо формировать систему эффективного стратегического менеджмента, которая обеспечивала бы непрерывный и планомерный процесс развития предприятия.

Стратегическое управление строительной организацией позволяет достичь таких результатов, способствуя достижению поставленных целей; утверждая эффективную стратегическую

позицию, обеспечивающую будущую жизнеспособность организации в нестабильных условиях; давая комплексный, системный взгляд на внешнее окружение; облегчая принятие стратегических решений на основе использования специальных понятий, методов и подходов к сбору и обработке информации; помогая справиться с изменениями и провести необходимые из них; давая возможность предсказать тенденции развития; помогая делать стратегический выбор и реализовывать стратегию. Таким образом, задача стратегического управления состоит в реализации целей строительной организации с учетом имеющегося потенциала и требований окружающей среды для достижения устойчивой конкурентной позиции.

Структура стратегического менеджмента строительной организации состоит из ряда этапов, которые заслуживают внимания. Это определение целей и миссии предприятия, проведение анализа и оценки макросреды и микросреды, разработка стратегии поведения на рынке строительной отрасли, оценка результатов работы.

Научная новизна статьи заключается в обосновании теоретических положений стратегического управления строительными организациями.

В процессе рассмотрения понятий «управление» и «стратегия», а также особенностей стратегического управления строительной организацией автор пришел к выводу, что под стратегическим управлением строительной организацией можно понимать такой вид управления, который базируется на человеческом потенциале, ориентирует процесс деятельности на запросы рынка, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в строительной организации, отвечающие изменениям окружающей обстановки, и способствует получению конкретных результатов, что в совокупности позволяет организации достичь цели в долгосрочной перспективе.

При дальнейшем исследовании вопросов, связанных со стратегическим управлением, следует уделить внимание также структурным преобразованиям в отдельных его подсистемах: в системе внедрения прогрессивной технологии, автоматизации производства; модернизации основных фондов и повышения профессионализма персонала.

Библиографический список

1. Агафонов В. А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. М.: Наука, 1990. 214 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / под ред. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 2-е изд. М.: Гардарики, 2013. 415 с.
5. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий, стратегическое сафари. СПб.: Питер, 2010. 366 с.
6. Словарь-справочник менеджера / под ред. М. Г. Лапусты. М.: ИНФРА-М, 1996. 412 с.
7. Тихонов А. В. Социология управления. М., 2007. 472 с.
8. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. 640 с.
9. Чейз Р. Б., Эквилайн Н. Д., Якобс Р. Ф. Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ. 8-е изд. М.: Вильямс, 2011. 704 с.

References

1. Agafonov V. A. *Analiz strategiy i razrabotka kompleksnykh program* [Analysis of strategies and development of comprehensive programs]. Moscow, Nauka Publ., 1990, 214 p.
2. Ansoff I. *Novaya korporativnaya strategiya* [The new corporate strategy]. St. Petersburg, Piter Kom Publ., 1999, 416 p.
3. Ansoff I. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Ed. by Evenko L. I. Moscow, Ekonomika Publ., 1989, 519 p.
4. Vikhanskiy O. S., Naumov A. I. *Menedzhment. Uchebnik* [Management. Textbook]. 2-nd ed. Moscow, Gardarika Publ., 2013, 415 p.
5. Mintsberg G., Al'strend B., Lehmpel Dzh. *Shkoly strategiy, strategicheskoe safari* [Schools of strategy, strategy safari]. St. Petersburg, Piter Publ., 2010, 366 p.
6. *Slovar'-spravochnik menedzhera* [Reference book for managers]. Ed. by Lapusty M. G. Moscow, INFRA-M Publ., 1996, 412 p.
7. Tikhonov A. V. *Sotsiologiya upravleniya* [Sociology of management]. Moscow, 2007, 472 p.
8. Fatkhutdinov R. A. *Strategicheskii marketing* [Strategic marketing]. Moscow, Biznes-shkola Intel-Sintez Publ., 2012, 640 p.
9. Cheyz R. B., Ehkvilayn N. D., Yakobs R. F. *Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedzhment* [Industrial and operational management]. Transl. from English, 8-th. ed. Moscow, Vil'yams Publ., 2011, 704 p.