

9.3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ: ПРОБЛЕМЫ ВЫБОРА, ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ

Мицык С.В., соискатель,
главный бухгалтер ООО «Трансмост»

Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет

В статье автор рассмотрел актуальные проблемы стратегического управления строительной организацией. В частности, дана типология стратегий и их целесообразность для строительной организации, обобщены подходы к измерению результатов стратегического развития, рассматриваются проблемы управления стратегическими изменениями.

1. РЫНОЧНЫЕ СТРАТЕГИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Сущность представлений о стратегическом управлении постоянно трансформировалась. В частности, А. Чадлер в наиболее ранних своих работах определил стратегическое планирование как «определение долгосрочных целей и задач предприятия, адаптация курса действий и размещение ресурсов, необходимых для достижения целей»¹. Позднее понятие бизнес-стратегии и стратегического планирования все теснее связывается с проблемами конкурентной борьбы. В своих трудах К. Омайе² определяет стратегию как направление действий по изменению сильных сторон организации, имеющих отношение к ее конкурентам, отличает эти действия от действий, направленных на достижение оперативных улучшений. По определению Ф. Дэвида³, стратегия должна эффективно капитализировать сильные стороны и обеспечивать преодоление слабых сторон компании.

В экономической литературе наиболее популярным является деление стратегий на два вида: портфельные и конкурентные. Странник портфельных стратегий И. Ансофф⁴ отмечает, что любая портфельная стратегия связана с разработкой комбинации видов бизнеса организации и должна иметь следующие характеристики:

- вектор роста, определяющий направление будущей сферы деятельности;
- конкурентные преимущества, на создание которых будет нацелена деятельность организации;
- синергетический эффект различных видов деятельности;
- стратегическую гибкость видов деятельности.

Расширение масштабов бизнеса либо другой стратегии развития не всегда однозначно приводит к росту прибыли и финансовой устойчивости. Необходимо формирование долгосрочной стратегии с учетом следующих принципов:

- стратегический успех на рынке вовсе не является результатом крупных инвестиций в развитие, разработку новых продуктов, выхода на новые сегменты рынка;
- стратегия должна быть переведена на операционный уровень, доведена до каждого отдела и исполнителя;

- необходимы соответствующие организационные преобразования, более четкая координация подразделений в условиях новой стратегии;
- индивидуальные цели работников должны быть приведены в соответствие со стратегией компании;
- необходимо организовать процесс изучения и адаптации стратегии;
- активизация изменений руководителями высшего уровня управления.

Определив конкретную стратегическую позицию в бизнес-пространстве, принимается решение о выборе стратегии развития бизнеса. Выбор зависит не только от реальной стратегической позиции, но и от преимуществ стратегического развития. Возможны три способа интеграции организации в бизнес-пространство^{5, 6}.

Интеграция инсорингового типа предполагает, что все виды деятельности по производству и сбыту продукции осуществляются полностью самой организацией, а внешняя среда рассматривается как источник ресурсов. Интеграция аутсорингового типа предусматривает привлечение сторонних организаций для выполнения отдельных внутренних видов деятельности; при этом предусматриваются передача как производственных, так и сбытовых функций. Интеграция виртуального типа предполагает, что все внутренние процессы осуществляются сторонними организациями, а на самой организации остается функция координации с целью удовлетворения потребностей конечного потребителя.

Способы интеграции в рамках представленных выше типов многообразны, каждый из них имеет и преимущества и недостатки, которые следует рассмотреть с позиций реального состояния организации. Прямая интеграция предполагает приобретение в собственность или получение существенного влияния на работу посредников по сбыту продукции и целесообразна в случаях:

- организация имеет достаточно возможностей для создания собственной сети;
- посредники недостаточно хорошо выполняют свои функции, не обеспечивают продвижение продукции;
- собственный канал позволяет более четко отслеживать потребности рынка;
- доля, получаемая посредниками, слишком велика.

В сфере строительства такой посредник – риэлтерская компания, которая берет на себя функцию заключения договоров на строительство объекта, поиск клиентов, правовое обеспечение сделок.

Обратная интеграция, отражающая стремление получить в собственность или под свой контроль поставщиков сырья, в частности, строительных материалов, изделий, конструкций, целесообразна в случаях:

- число поставщиков ресурсов ограничено и возможны перебои в поставках, требующие формирования чрезмерных запасов, а по некоторым ресурсам приводят к браку в строительстве;
- нет уверенности, что рост производства будет обеспечен ресурсами;
- нет уверенности, что развитие предприятий-поставщиков обеспечит потребности в улучшении качества строительной продукции;
- качество материалов не обеспечивает качества строительной продукции;
- цены на материалы растут слишком динамично и требуют повышения цен на строительную продукцию;
- сервисность поставок недостаточна.

¹ Chandler A. Strategy and Structure. Cambridge. MITI, 1962.

² Ohmae K. The Mind of the Strategist. Mc. Jram. Hill, 1982.

³ David F.K. Fundamentals of the Strategic Management – Merrill Publishing Company. 1986.

⁴ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.

⁵ Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitions. – N.Y. Tree Press, 1980.

⁶ Wortington L., Britton C. The Business Environment. – Financial Times, Prentice Hall, 1998.

Горизонтальная интеграция связана со стремлением получить в собственность или под контроль имущество своих конкурентов. Выбор данного вида целесообразен в случаях:

- когда увеличение масштабов деятельности дает конкурентные преимущества в получении заказов;
- когда компания стремится стать монополистом на данном рынке;
- если компания рассматривает приобретение компании-конкурента или ее акций как выгодное вложение капитала.

Развитие рынка предусматривает распространение своей продукции на новые рынки в новых географических сегментах. Это направление возможно и целесообразно в следующих случаях:

- компания имеет достаточный капитал, мобильный имущественный комплекс для строительства объектов в новом сегменте;
- существуют рынки, где предложение строительных услуг недостаточно;
- компания успешна в своем бизнесе и транзакционные издержки, связанные с выходом на новые рынки, не приводят к потере финансовой устойчивости.

Захват рынка рассматривается как стремление увеличить долю своей продукции на традиционном рынке и целесообразен в следующих ситуациях:

- рынок не насыщен продукцией;
- норма потребления может в скором времени возрасти из-за изменения семейного статуса и других социальных причин;
- доли рынка основных конкурентов по различным причинам снижаются.

Развитие продукта как стремление увеличить объемы продаж через улучшение потребительских свойств строительной продукции целесообразно в следующих случаях:

- конкуренты предлагают на рынке продукцию более высокого качества по приемлемой цене;
- имеется достаточный потенциал для улучшений;
- вложения в улучшение потребительских свойств экономически целесообразны.

Концентрическая диверсификация предполагает создание производств, связанных с основным профилем организации, и целесообразна в следующих случаях:

- добавление новых продуктов повышает доходность бизнеса за счет традиционных продуктов;
- новые направления сами по себе высоко rentable;
- новые направления позволяют повысить качество и снизить сроки строительного производства.

Конгломератная диверсификация, ориентированная на выпуск новой продукции, не совпадающей с основной деятельностью, может приниматься в качестве новой стратегии в случаях, если:

- основное направление предприятия вынуждено сокращаться;
- приобретение нового бизнеса является выгодным инвестиционным проектом;
- имеются свободные производственные мощности;
- имеется капитал и опытные управленческие кадры для конкурирования в новой отрасли.

Сокращение бизнеса является вынужденной стратегией как результатом слабых конкурентных позиций в отрасли. Реструктуризация активов позволит сохранить бизнес, хотя и в меньших масштабах.

Конкурентные стратегии определяют подходы, с помощью которых следует действовать в каждой из сфер бизнеса организации. Обобщение точек зрения на типологию конкурентных стратегий и их сущность таких зарубежных и отечественных экономистов, как М. Портер,

И. Ансофф, А. Томпсон, А. Стрикленд, Г. Азоев, М. Кныш^{7, 8, 9, 10}, позволило нам предложить особенности их проявления в строительной отрасли (табл. 1).

Таблица 1

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Типы стратегий	Характеристика	Особенности проявления в строительстве
Виолентная (силовая)	Максимизация доли рынка, лидерство в издержках	Строительство однотипных жилых объектов с территориальной диверсификацией за счет наличия мобильных основных средств, вахтовые методы работы
Пациентная (нишевая)	Фокусирование на конкретном сегменте рынка	Не подходит для строительства, так как возникает насыщение рынка
Коммутантная (приспособительная)	Товарная дифференциация, быстрое реагирование на спрос	Возможна за счет предложения объектов с разной степенью готовности
Эксплорентная (пионерская)	Диверсификация, внедрение инноваций	Мало применима из-за консервативности спроса потребителей

Любая строительная компания функционирует в условиях рисков и неопределенности. Снизить неопределенность и риск на фазе планирования можно при условии прогнозирования как основы для планирования производства, запасов, определенной потребности в финансах. Важное значение – не только принятие того, что без прогнозирования невозможно стратегическое управление, но и правильный выбор метода прогнозирования. Д. Шим и Д. Сигел¹¹ систематизируют методы прогнозирования следующим образом (рис. 1).

Широкий круг проблем управления организацией связан с необходимостью составления прогнозов, которые требуются для разработки годовых планов, бизнес-планов, разработки инвестиционных проектов, определение стоимости бизнеса, определения характера конкуренции на рынке, обоснованности наращивания мощностей. Количественные методы дают достоверные результаты, если внешнее окружение не претерпевает системных изменений; в противном случае целевые модели теряют смысл, и целесообразно применять качественный подход. Таким образом, оба подхода имеют как преимущества, так и недостатки, но в их основе лежат одинаковые принципы и допущения:

- предполагается, что закономерности и причинно-следственные связи, характерные для прошлых периодов, будут также превалировать и в будущем;
- прогнозы имеют погрешности, поэтому для целей планирования необходимо учитывать возможные отклонения;
- точность прогноза снижается при увеличении горизонта прогнозирования, и в общем случае долгосрочный прогноз менее достоверен из-за возможности возникновения неожиданных событий;
- прогнозирование относительно крупного объекта более точно, чем прогнозирование относительно компонента, поэтому прогнозную динамику отрасли не следует автоматически переносить на прогнозы деятельности конкурентного хозяйствующего субъекта.

⁷ Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО Типография «Новости», 2000.

⁸ Кныш М.И. Конкурентные стратегии. – СПб.: Питер, 2000.

⁹ Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000.

¹⁰ Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегия менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2000.

¹¹ Шим Д., Сигел Д. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Азбука, 2001. – 496 с.

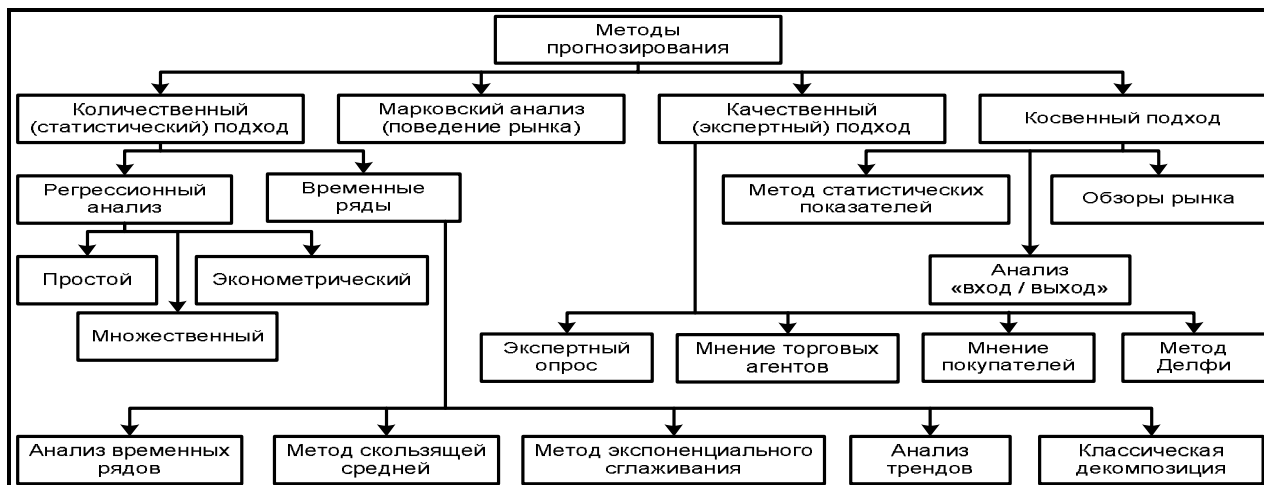


Рис. 1. Методы прогнозирования

Методы прогнозирования в строительстве должны учитывать циклический характер некоторых показателей. Основными проблемами в прогнозировании показателей деятельности строительной организации являются следующие:

- обосновать горизонт прогнозирования;
- определить перечень показателей, которые следует прогнозировать;
- обосновать метод прогнозирования.

Основные показатели прогнозирования:

- объем строительных работ (в натуральных и денежных единицах);
- затраты на основные виды ресурсов в строительстве (в денежных единицах);
- денежный поток;
- прибыль.

Интуитивные модели прогнозирования строятся на анализе наблюдений прошлых периодов без применения статистического анализа и без выявления каких-либо причинно-следственных связей. Если известно значение фактического показателя периода t (Y_t), то показатель периода $t + 1$ (Y_{t+1}) определится следующим образом:

$$Y_{t+1} = Y_t.$$

В строительном производстве практически нет экономических показателей, для которых не существует динамики, поэтому более применимы модели с учетом тенденций:

$$Y_{t+1} = Y_t + (Y_t - Y_{t-1}).$$

По данной формуле можно прогнозировать показатели объемов работ, материальные затраты, затраты на эксплуатацию машин и механизмов, расходы на оплату труда. По сути, прогнозирование на основе данной модели возможно только на год, для более долгосрочного периода ее применение необоснованно.

В методе скользящей средней значение показателя пересчитывается при получении новых наблюдений, поэтому для прогнозирования эти данные необходимо хранить в общей базе данных организаций.

Экспоненциальное сглаживание применяют как метод краткосрочного прогнозирования, в котором используется взвешенное среднее значение показателей прошлых периодов с присвоением больших весовых коэффициентов более близким к дате составления прогноза фактическим данным.

Модель экспоненциального сглаживания имеет вид:

$$Y_{t+1} = LY_y^x + (1 - L) * Y_t',$$

где Y_{t+1} – прогнозируемая величина показателя;

Y_t' – последнее фактическое значение показателя;

L – постоянная сглаживания для данного ряда (устанавливается экспертно);

Y_t – среднее арифметическое значение фактических показателей предшествующих периодов (кроме последнего).

Данная модель способна адекватно отражать выручку от реализации строительной продукции, затраты на материальные ресурсы.

Постоянная сглаживания L может быть определена с помощью минимизации дисперсии S^2 :

$$S^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - Y_i')^2}{n - i},$$

где i – количество наблюдений, участвующих в первоначальном прогнозе (за исключением последнего периода).

Прогнозирование осложняется тем, что очень многие факторы являются неподконтрольными. В частности, Д. Моррелл¹² к ним относит правительственную политику, глобальный рынок, валютные курсы, платежный баланс, социальные тенденции, технический прогресс, инфляцию, курсы валют.

2. МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Новые стратегии реализации конкурентной борьбы требуют и новых систем измерения результативности компании. П. Друкер отмечает: «Предприятие получает деньги не потому, что следит за своими затратами, а потому, что создает материальное богатство. Но этот очевидный факт никак не отражается в системе традиционных показателей их деятельности»¹³.

Преобразования систем измерения эффективности деятельности становится возможным в силу развития информационных технологий, позволяющих работать с большими группами показателей в различных аналитических разрезах.

В условиях, когда компания проводит организационные преобразования и отказывается от функционального управления в пользу межфункциональных рабочих команд, традиционные показатели эффективности перестают быть действенными.

Финансовые показатели могут снижаться из-за того, что не учитываются последствия принимаемых управленческих

¹² Моррелл Д. Как делать прогнозы в бизнесе: Руководство для предпринимателей / Пер. с англ. – М.: НИППО, 2004. – 283 с.

¹³ Drucker P. Tasks, Responsibilities and Practices – New York: Harper and Row, 1974.

решений. В частности, мероприятия по сокращению производственного цикла могут привести к появлению незагруженных мощностей. Это потребует новых решений либо по дополнительной загрузке, либо по сокращению мощностей.

Повышение качества продукции исключает многие затраты на доработку и контроль, что приводит к высвобождению некоторого числа работников и также потребует мер по сокращению, которые могут негативно отразиться на работе компании.

Финансовая отчетность напоминает руководству, что повышение качества, рост производительности труда, изменение ассортимента и ценовой политики благоприятны только в том случае, если транспонируются в рост доли рынка, снижение операционных расходов или ускорение оборачиваемости активов. Эффективная оценка результатов – неотъемлемая часть процесса управления. Система применяемых показателей, измеряющих эффективность компаний, должна дать руководителю универсальный инструмент для перевода стратегических целей на язык целостной системы управления.

Экономические аспекты стратегии роста могут эффективно контролироваться в рамках сбалансированной системы показателей, основоположниками которой являются Р. Каплан и Д. Нортон¹⁴,¹⁵. Усмотрев противоречие между необходимостью постоянно создавать конкурентные преимущества и негибкой моделью бухгалтерской финансовой отчетности, авторы пришли к созданию синтезированной модели – сбалансированной системы показателей эффективности. Эта система сохраняет традиционные финансовые параметры, отражающие исторический аспект уже свершившихся событий, но включает дополнительно показатели оценки перспектив.

Сбалансированная система показателей представляет собой сочетание объективных, поддающихся количественному учету результатов субъективных характеристик будущего роста. Она является не только тактической или операционной оценочной системой: она служит также средством стратегического управления на долгосрочной основе.

Управление на основе сбалансированной системы показателей как стратегическая концепция требует существенных и относительно долгосрочных преобразований. В качестве рекомендуемых этапов могут быть приняты следующие:

- разъяснение бизнес-концепции;
- исключение нестратегических инвестиций;
- введение в действие корпоративных программ изменений;
- корректировка бизнес-концепции компании с позиций выявленных межфункциональных проблем;
- информирование всей компании;
- корректировка долгосрочного плана и бюджета;
- разработка индивидуальных показателей.

В качестве эффективного инструмента управления изменениями У. Эккерсон¹⁶ была предложена панель индикаторов, обеспечивающая три главных функциональных комплекса, позволяющих:

- отслеживать критически важные бизнес-процессы и виды деятельности, используя показатели эффективности бизнеса, обеспечивающие подачу предупреждающих сигналов;
- выявлять первопричины проблем путем анализа релевантной и актуальной информации;
- управлять людьми и процессами с максимальной эффективностью.

¹⁴ Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.

¹⁵ Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.

¹⁶ Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

Панель индикаторов – многослойное информационное приложение на базе инфраструктуры бизнес-анализа и интеграции данных, которое позволяет организации осуществлять измерение, мониторинг и управление бизнесом более эффективно. По сути это законченная корпоративная информационная система, разработанная для того, чтобы помочь добиться максимальной эффективности и достичь поставленных стратегических задач.

У. Эккерсон¹⁷ классифицировал панели индикаторов следующим образом:

- операционные панели индикаторов для отслеживания основных рабочих процессов (статистика, механизмы принятия решений, предупреждающие сигналы);
- тактические панели индикаторов для анализа результатов работы на уровне подразделений (бизнес-аналитический портал, онлайн-аналитическая обработка, интерактивная отчетность, новейшие методы визуализации, моделирование сценариев);
- стратегические панели индикаторов для отслеживания продвижения к стратегическим целям (сбалансированная система показателей, анализ временных рядов, стандартная отчетность).

На необходимость выявления ключевых компетенций, критических факторов успеха и базисных возможностей для успешной реализации стратегий обращают внимание П. Дженстер и Д. Хасси¹⁸. Под критическими факторами успеха понимаются базовые внутренние и внешние условия реализации стратегии компании и те способности, и ресурсы, которыми она должна обладать. В качестве элементов, влияющих на успех компании, авторы выделили следующие:

- макросреда; отраслевые характеристики;
- позиции поставщиков, конкурентов, потребителей;
- требования стандартов;
- характеристики, специфические для данной компании, являющиеся следствием ее конкурентных позиций;
- индивидуальные ценности главных действующих лиц в виде ведущих руководителей, крупных акционеров;
- наличие ресурсов.

Компетенция представляет собой совокупность умений и технологий, которые выгодно может использовать соответствующая компания; она включает умения, сформировавшиеся в рамках всей компании и позволяющие производить продукт, необходимый потребителю и встраивающийся в конкурентную позицию.

Ключевой является компетенция, которая обеспечивает реальный или потенциальный доступ к рынкам, обеспечивает выгоду потребителям, является устойчивой к копированию конкурентами.

По мнению некоторых экономистов¹⁹, не существует идеальных систем измерения эффективности стратегий. В частности, дополнительные проблемы измерения эффективности создает крупный масштаб и сложность устройства организации. В этих случаях требуется большее число показателей, нежели для малых компаний. Показатели, предназначение которых заключается в прогнозировании, оценке прошлого, мотивации и вознаграждении персонала, находятся за пределами организационной пирамиды.

Показатели для обобщения и каскадного распределения по уровням организации, а также целей сравнения, находятся в пределах пирамиды и их система усложняется с ростом масштабов организации.

¹⁷ Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

¹⁸ Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. – М.: Вильямс, 2003. – 368 с.: ил.

¹⁹ Мейер М. Оценка эффективности бизнеса / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.

М. Мейер обращал внимание на то, что сбалансированная система показателей Р. Каплана и Д. Нортон трудно реализуема, так как требует комбинирования совершенно разнородных финансовых и нефинансовых показателей. Автором была рассмотрена возможность применения нового процессно-ориентированного анализа рентабельности (activity-based performance analysis). Процессы функционирования и экономические результаты пересекаются во взаимоотношениях компании с потребителями: бизнес-процессы вызывают расходы, а покупатели приносят доходы. Отсюда следует, что связи между бизнес-процессами, затратами и доходами легче понять на уровне потребителя, а не на уровне компании или отдельной бизнес-единицы. Покупатель является центром прибыли и должен стать основной единицей анализа.

Стратегические карты как общая система управленческого анализа и контроля были предложены в 1992 г. Основная их идея состояла в обеспечении создания обучающейся организации, поскольку информация в формате стратегических карт предназначается для более глубокого понимания бизнеса компании и вовлечения максимального числа сотрудников. Модель стратегических карт не только включает систему показателей деятельности в определенном формате, но и характеризует возможности и условия ее применения. Концепция стратегических карт становится частью системы стратегического управленческого контроля.

Анализ результатов применения сбалансированной системы показателей в странах с развитой рыночной экономикой показывает, что система создает условия для реализации рыночной стратегии компаний. в частности, строительная компания Rockwater (США), провозгласила в качестве стратегических целей²⁰:

- реализацию ожиданий акционеров;
- непрерывное совершенствование;
- удовлетворенность потребителей;
- высокую квалификацию работников.

Стратегические цели трансформируются в сбалансированную систему показателей следующим образом (рис. 2).

Рассматривая каждый проект как основной объект планирования и управления, в системе присутствуют показатели эффективности и продолжительности отдельных проектов. К финансовым показателям отнесен также портфель заказов с соответствующими объемами строительных работ, что характеризует стабильность бизнеса.

В компании стратегия ориентирована на наличие двух категорий потребителей. Первая категория – крупные компании, заинтересованные в устойчивых отношениях с подрядчиком; вторая категория – клиенты, руководящие только уровнем цен.

Рассмотренные вышеизложенные подходы, концепции систем позволяют сделать вывод, что идеальной системы, которая не требует адаптации к конкретному виду деятельности, пока не существует. Факторами, которые должны быть учтены при формировании систем для конкретной компании, следует считать масштаб бизнеса, тип организационно-управленческой структуры, характер концепции.

Эффективность изменений в организации должна измеряться как поэтапно, так и по завершении, если организация рассматривает их как проект с определенными временными параметрами. Одним из подходов к формированию систем показателей является выделение следующих групп²²:

- обобщающие показатели эффективности;
- показатели эффективности живого труда;
- показатели эффективности использования основных и оборотных средств и капитальных вложений;

²⁰ Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.

²² Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лагина Т.А. Стратегическое развитие организации. – М.: КНОРУС, 2005. – 288 с.

- показатели эффективности использования материальных ресурсов;
- показатели эффективности инноваций.



Рис. 2. Сбалансированная система показателей²¹

Стоимостная концепция управления начала формироваться в экономике США в конце 1980-х гг. В последнее время методики оценки стоимости бизнеса распространились и в отечественной экономике, но основной задачей определения рыночной стоимости стало урегулирование отношений собственности: для целей стратегического управления в настоящее время разработок явно недостаточно. Основные положения стоимостной концепции нашли отражение и развитие в трудах Коупленда Т., Коллера Т., Муррина Д., Уолша К., Скотта М.^{23, 24, 25}

В соответствии со стоимостной концепцией управления стратегической целью менеджмента компании является максимизация акционерной стоимости в долгосрочном периоде. Стоимостные методы управления нацелены на выявление ключевых факторов стоимости, степени ее создания или разрушения, позволяет повысить инвестиционную привлекательность компании и обеспечить приток финансовых ресурсов.

Основные положения стоимостной концепции управления сводятся к следующему:

- рост стоимости компании является основной стратегической целью организации;
- текущая стоимость определяется не только стоимостью активов организации, но и будущими денежными потоками, которые способен генерировать бизнес;
- система стратегических целей и пути их достижения должны пояснять, как руководство организации планирует увеличить стоимость компании;
- стандартные функции внутрифирменного управления – планирование, организация, мотивация и контроль должны быть ориентированы на основные факторы стоимости компании;
- стоимостной подход в виде системы целей распространяется на все уровни управления.

²¹ Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.

²³ Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.

²⁴ Скотт М. Факторы стоимости. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.

²⁵ Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 360 с.

3. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Управление в условиях стратегических изменений, которые по своей сути закладывают основу будущих успехов, но требуют от персонала иных подходов и профессиональных компетенций, связано с повышенной конфликтностью, сопротивлением со стороны персонала.

В деловой практике сложились различные подходы к управлению изменениями. В любом случае решается вопрос, являются ли организационные изменения рациональным способом сохранения и повышения эффективности деятельности организации. Изменения не являются самоцелью, они должны содействовать реализации стратегии.

Взвешенный подход к управлению изменениями требует учета многих факторов как внешнего, так и внутреннего воздействия, состояния отрасли, организации, рынка и специфики выпускаемого продукта. В экономической литературе предлагается следующая типология изменений²⁶:

- перестройка организации, затрагивающая пересмотр ее миссии и организационной культуры, что может быть связано с изменением отрасли, продукции, рынка;
- радикальное преобразование осуществляется, если произошло слияние двух и более организаций и требуются существенные организационные изменения;
- умеренное преобразование может оказаться достаточным, если организация выходит на новый рынок либо ведет работу по совершенствованию своей продукции;
- обычные изменения требуются в связи с необходимостью проведения маркетинговых мероприятий для поддержания спроса на продукцию предприятия.

Важнейшими аспектами управления проведением изменений являются следующие²⁷:

- изменения должны опираться на четко сформулированную цель самих изменений, иначе все сведется к непоследовательным, случайным, несознанным действиям;
- необходимо определить главное направление и обеспечить его ресурсами;
- должна быть определена ответственность конкретных лиц за выполнение и результаты мероприятий;
- следует разработать систему оценки и контроля, поддерживающую новую стратегию;
- обеспечить причастность к разработке мероприятий по изменениям всех категорий работников;
- обеспечить сконцентрированный на изменения менеджмента.

Недостаточно эффективными изменения делает сопротивление персонала организации, которое может возникнуть по следующим причинам²⁸:

- не ясны последствия изменений;
- существуют ожидания, что перемены приведут к личным потерям;
- существуют мнения, что изменения не нужны и не решат проблем, а лишь умножат их;
- перемены возникли внезапно, без предварительного обсуждения;
- перемены слишком радикальны;
- причины и цели изменений нечетко сформулированы;
- предыдущие аналогичные изменения не принесли результатов.

Условия, способствующие и препятствующие изменениям, исследовал Д.О'Шоннесси²⁹, который отмечал, что незначительные изменения в процедурах и операциях проис-

ходят в организациях постоянно как адаптационные меры реагирования на изменения внешней среды. Все дело в масштабах изменений и том, требуют ли они существенно перераспределения ролей в организации. Д. О'Шоннесси относит к условиям, которые могут вызвать существенные сопротивления, следующие:

- высокими являются затраты, связанные с уничтожением старой системы; если фирма существует давно, она достаточно консервативна, и разрушить ее сложно;
- масштабные изменения приводят к перераспределению функций, необходимости основания новых функций, изменяют возможности карьерного роста;
- высокоинтегрированная структура хорошо справляется с текущими задачами, но плохо перестраивается;
- стабильная организация стремится к поддержанию организационных норм и ценностей, сохраняя социальные отношения.

Именно стремление сохранить социальные отношения в организации является основной причиной сопротивления, а не технические изменения.

Наряду с условиями, вызывающими сопротивление, существуют условия, способствующие изменениям, такие как кадровые изменения (особенно на высоком уровне управления) уже сами по себе порождают изменения в организации; инновации в новую технику и технологии также требуют преобразований в организации.

В контексте нашего исследования значительное внимание отводится стратегическим изменениям, выявлению их существенных характеристик. Точки зрения на стратегические изменения, приведенные в экономической литературе, раскрывают суть управления процессами изменений. В частности, А.Т. Зуб и М.В. Локтионов³⁰ рассматривают стратегические изменения как постоянный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

Значительно шире смотрит на эту категорию А.И. Панов³¹, определяя стратегические изменения как процесс, охватывающий диапазон от полного отсутствия вариаций в существующей стратегии до полного изменения стратегической цели организации.

О.С. Виханский³² называет стратегическими изменения, которые проводятся в процессе изменения стратегии.

С.А. Попов³³ определяет стратегические изменения как главные носители нового качества в ходе развития организации и ключевой объект управления в процессе реализации стратегии.

Концепция развития организаций рассматривается в трудах многих зарубежных ученых. Исходная предпосылка концепции состоит в том, что внешняя среда все более усложняется, скорость изменений возрастает, требуются адаптивные управленческие структуры. Развивающейся организации присущи следующие черты:

- быстрая приспособляемость к изменениям внешней среды путем формирования новых целей;
- члены организации сотрудничают в процессе изменений, препятствуя их разрушительным воздействиям;
- организация создает возможности для самоактуализации работников, открытых коммуникаций, конструктивного разрешения как межорганизационных, так и межличностных конфликтов;

²⁶ Лалыгин Ю.Н., Лалыгин Д.Ю., Лагина Т.А. Стратегическое развитие организации. – М.: КНОРУС, 2005. – 288 с.

²⁷ Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

²⁸ Карлоф Ф.Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.

²⁹ О'Шоннесси Д. Принципы организации управления фирмой. – М.: МТ Пресс, 1999. – 294 с.

³⁰ Зуб В.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 180 с.

³¹ Панов А.И. Стратегический менеджмент. – Нижний Новгород: НИИ, 2000. – 189 с.

³² Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2002.

³³ Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999.

- каждый уровень управления участвует в постановке целей и обеспечивается максимальной причастностью к планированию и управлению изменениями.

И. Кац и Р. Кан³⁴ считают, что должны измениться роли работников, и тогда произойдут необходимые изменения. Они предлагают семь подходов к осуществлению организационных изменений, обращая особое внимание на прямую манипуляцию организационных факторов:

- информация как реальный фактор осуществления организационных изменений;
- индивидуальное консультирование работников;
- использование влияния лидирующей группы;
- групповая терапия;
- обследование как средство обратной связи;
- системность изменений.

И. Ансофф³⁵ выделяет четыре сферы, которые охватывают понятие стратегии как набора правил для принятия управленческих решений:

- критерии, используемые фирмой для оценки результатов деятельности в настоящем и будущем; качественную сторону они характеризуют как ориентиры, а количественную – как задания;
- правила поведения во внешней среде (продуктово-рыночная или иная стратегия);
- правила, регулирующие процедуры и поведение внутри организации;
- правила ведения оперативной деятельности.

Литература

1. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО Типография «Новости», 2000.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2002.
5. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании. – М.: Вильямс, 2003. – 368 с.: ил.
6. Зуб В.Т., Локтионов М.В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. – М.: Генезис, 2001. – 180 с.
7. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.
8. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с.
9. Карлофф Ф.Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.
10. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. – СПб.: Питер, 2000.
11. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д. Стоимость компаний. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.
12. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Лагина Т.А. Стратегическое развитие организации. – М.: КНОРУС, 2005. – 288 с.
13. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса / Пер. с англ. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.
14. Моррелл Д. Как делать прогнозы в бизнесе: Руководство для предпринимателей / Пер. с англ. – М.: НИРО, 2004. – 283 с.
15. О'Шоннеси Д. Принципы организации управления фирмой. – М.: МТ Пресс, 1999. – 294 с.
16. Панов А.И. Стратегический менеджмент. – Нижний Новгород: НКИ, 2000. – 189 с.
17. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999.
18. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2000.
19. Скотт М. Факторы стоимости. – М.: Олимп-Бизнес, 2005.
20. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегия менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2000.

³⁴ О'Шоннеси Д. Принципы организации управления фирмой. – М.: МТ Пресс, 1999. – 294 с.

³⁵ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.

21. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 360 с.
22. Шим Д., Сигел Д. Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ. – СПб.: Азбука, 2001. – 496 с.
23. Эккерсон У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.
24. Chandle A. Strategy and Structure. Cambridge. MIT, 1962.
25. David F.K. Fundamentals of the Strategic Management – Merrill Publishing Company, 1986.
26. Drucker P. Tasks, Responcibilities and Practices – New York: Harper and Row, 1974.
27. Ormae K. The Mind of the Strategist. Mc. Jram. Hill, 1982.
28. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitions. – N.Y. Tree Press, 1980.
29. Worthington L., Britton C. The Business Environment. – Financial Times, Prentice Hall, 1998.

Мицык Светлана Валентиновна

РЕЦЕНЗИЯ

Роль стратегического управления в системе общего менеджмента любого хозяйствующего субъекта существенна, и это подтверждается как отечественным, так и зарубежным опытом. В строительстве роль стратегического управления возрастает в силу долгосрочности выполнения заказов, возможности формировать производственную программу на 3–5 лет с последующим пересмотром всех позиций своей деятельности: мощности, необходимости ее изменения, изменения факторов бизнес-среды. Проблемы стратегического управления многогранны и охватывают прогнозирование, планирование, развитие управленческого механизма реализации изменений, мониторинга изменений.

Как справедливо отмечает автор, сущность стратегического управления трансформируется по мере развития рыночных отношений, обострения конкуренции, специфических особенностей отраслевого бизнеса. Автор рассматривает существующие точки зрения, подходы и методы стратегического управления, характеризует возможности применения отдельных стратегий в строительстве.

В статье уделено определенное внимание прогнозированию, раскрыты особенности прогнозирования в строительстве, учитывая неподконтрольность большинства факторов внешней среды (а ведь в строительстве даже природно-климатические условия способны существенно влиять на издержки производства и, следовательно, поднимать ценовой порог строительной продукции для потребителей).

Считаем актуальными также вопросы измерения результатов стратегических изменений. Опыт зарубежных компаний в этом вопросе существенен, но в отечественной экономике, в том числе и в строительстве, пока не прижился.

Стратегическое управление предполагает существенные изменения, часто они являются рациональными, не согласующимися с организационной рамкой, организационной культурой, производственным менталитетом работников, что неизбежно ведет к сопротивлению. При этом возникает потеря финансовой устойчивости, разрушается сама организация как система. Автор обобщил точки зрения известных экономистов, обозначил остроту проблемы, что позволит строительным организациям избежать многих конфликтов несогласованности действий различных уровней управления.

Пожелания автору следующие.

1. Учитывая важность достоверности прогнозирования как основы для стратегического планирования, следует рассмотреть основные группы показателей деятельности строительных организаций (объемные, финансовые и др.) и подобрать адекватные методы прогнозирования.
2. В рамках проблемы управления стратегическими изменениями предложить основные этапы стратегического процесса и максимально детализированные мероприятия.

Рецензент не считает, что в рамках статьи можно целиком охватить столь глобальную проблему и расценивает свои замечания как направления дальнейшей работы.

Симионова Н.Е., д.э.н., профессор, зав. кафедрой «Экономика и управление», Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет

9.3. STRATEGIC MANAGEMENT IN CONSTRUCTION: PROBLEMS OF CHOICE, APPRAISAL OF RESULTS AND INCULCATION OF STRATEGY

S.V. Mitsyk, the Competitor, the Chief Accountant of Open Company «Transmostr»

Volgograd State is Architectural-Building University

In this article, the author goes over topical problems of strategic management in a construction company. In particular, the article includes a typology of strategies and their appropriateness for a construction company. The author generalizes the main approaches to measurement of strategic development results and considers some problems of strategic changes management.

Literature

1. G.L. Azoev, A.P. Chelenkov. Competitive advantages of the corporation. – M: Open Society Printing house «News», 2000.
2. I. Ansoff. The new corporate strategy. – SPb.: Peter, 1999.
3. K. Boumen. Bases of strategic management / the Translation from English – M: Banks and exchanges, ЮНИТИ, 1997.
4. O.S. Vihansky. Strategic control. – M: Gardarika, 2002.
5. P. Dzenster, D. Hassi. The analysis strong and weaknesses of the company. – M: Williams, 2003. – 368 p.
6. V.T. Zub, M.V. Loktionov. System strategic management: methodology and practice. – M: Genesis, 2001. – 180 p.
7. R. Kaplan, D. Norton. The organisation oriented on the strategy / the Lane with English – M: the Olympus-business, 2005. – 416 p.
8. R. Kaplan, D. Norton. Strategic maps / the Translation from English – M: the Olympus-business, 2005. – 512 p.
9. F.B. Karloff. The business strategy / the Lane with English – M: Economy, 1991.
10. M.I. Knysh. Competitive strategies. – SPb.: Peter, 2000.
11. T. Kouplend, T. Koller, D. Murin. Stoimost of the companies. – M: the Olympus-business, 2004.
12. J.N. Lapygin, D.J. Lapygin, T.A. Laginina. Strategic development of the organisation. – M: KHOPYC, 2005. – 288 p.
13. M. Meyer. An estimation of efficiency of business / the Translation from English – M: Top, 2004. – 272 p.
14. D. Morrell. How to do prognoses in business: the Manual for businessmen / the Translation from English – M: HIPPO, 2004. – 283 p.
15. D. O'Shonntsi. Principles of the organisation of control of the corporation. – M: MT the Press, 1999. – 294 p.
16. A.I. Sirs. Strategic management. – Nizhni Novgorod: HKI, 2000. – 189 p.
17. S.A. Popov. Strategic control: the 17-modular program for managers «Control of organisation development». 4 unit. – M: INFRA TH, 1999.
18. M. Porter. A competitiveness / the Lane with English – M: Williams, 2000.
19. M. Skott. Cost factors. – M: the Olympus-business, 2005.
20. A.A. Thompson, A.D. Striklend. The management strategy. TH.: INFRA TH, 2000.
21. K. Uolsh. Key metrics of management. – M: Business, 2000. – 360 p.
22. D. Shim, D. Sigel. Bases of commercial budgeting / the Translation from English – SPb.: the alphabet, 2001. – 496 p.
23. U.U. Ekkerson. Boards of indicators as the control tool: key metrics of efficiency, activity monitoring, an estimation of outcomes / the Translation from English – M: Альпина Business of Axle boxes, 2007. – 396 p.
24. A. Chandle. Strategy and Structure. Cambridge. MTI, 1962.
25. F.K. David. Fundamentals of the Strategic Management – Merrill Publishing Company. 1986.
26. P. Drucker Tasks. Responcibilities and Practices – New York: Harper and Row, 1974.
27. K. Ohmae. The Mind of the Strategist. Mc. Jram. Hill, 1982.
28. M. Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analysis Industries and Competitions. – N.Y. Tree Press, 1980.
29. L. Wortington, C. Britton. The Business Environment. – Financial Times, Prentice Hall, 1998.