

УДК 338.242

Отраслевые особенности построения системы стратегического управления предприятием в строительстве



Боровских О.Н.

Кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики и предпринимательства в строительстве
Казанского государственного архитектурно-строительного университета



Козлова Е.В.

Кандидат экономических наук, старший преподаватель
кафедры экономики и предпринимательства в строительстве
Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Стабильный рост и развитие предприятия невозможны без построения системы стратегического управления. Для реализации стратегии необходима интегрированная система планирования и контроля, состоящая из стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования на базе сбалансированной системы показателей. Определяющими факторами эффективности системы стратегического управления являются качество информационного обеспечения и учет специфических особенностей строительной отрасли.

Ключевые слова: интегрированная система стратегического управления, бюджетирование, сбалансированная система показателей, информационное обеспечение, строительство.

Многочисленные исследования как отечественных, так и зарубежных аналитиков показывают, что для большинства российских предприятий отсутствие разработанной стратегии является серьезным препятствием на пути к стабильному росту и развитию. Все большее количество управленцев осознают необходимость систематического управления изменениями на основе научного подхода к процессам их предвидения, регулирования, адаптации к изменяющимся условиям внешней среды и целям организации.

Особенно актуально применение методов стратегического управления для предприятий строительной отрасли, где исправить последствия ошибок и просчетов в стратегии достаточно сложно. Отчасти это связано со спецификой строительной продукции, которую отличает высокая стоимость, длительный период производства, «привязка» к месту строительства, отчасти – с принятым в строительстве

порядком финансирования и оборотом средств. Несмотря на это, менеджмент большинства строительных организаций сосредоточен на решении текущих проблем, связанных с повышением эффективности использования ресурсов и получения прибыли в краткосрочной перспективе.

Возрастание интереса строительных предприятий к стратегическому управлению можно связать с рядом причин, в числе которых:

- быстрое изменение внешней среды;
- повышение требований потребителей к качеству строительной продукции;
- высокий уровень конкуренции на строительном рынке;
- интернационализация строительного бизнеса;
- появление новых возможностей для бизнеса, связанных с инновационными разработками;
- развитие информационных технологий, обеспечивающее быстрый обмен информацией;

- повышение роли человеческих ресурсов;
- снижение уровня рентабельности строительного бизнеса.

В соответствии с определением, предложенным А. Томпсоном и А. Стриклендом, стратегический менеджмент рассматривается как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей» [1, с. 38-52].

Стратегическое управление можно также рассматривать как цепь, состоящую из четырех ключевых звеньев: стратегической диагностики, выбора стратегических целей, стратегического планирования и стратегического контроллинга.

В процессе выбора стратегических целей на основе результатов проведенной диагностики выполняется анализ альтернатив, оценка выгод и рисков, связанных с реализацией той или иной стратегии. Переход от текущего состояния к положению, которое предприятие стремится достичь, осуществляется через стратегические проекты, которые обеспечивают изменения, ведущие компанию к намеченной цели. Замыкает цепь процессов стратегического управления система контроллинга, данные которого служат индикаторами для диагностики состояния предприятия и обеспечивают мониторинг реализации стратегий.

Для наиболее эффективной реализации стратегии предприятию необходима интегрированная система планирования и контроля, включающая в себя подсистему стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования.

Бюджетирование является связующим звеном между стратегическим и оперативным уровнями управления. Оперативные решения без опоры на стратегию лишаются системности и обоснованности. В процессе продвижения от стратегического планирования к бюджетированию повышается точность расчетов, изменяются форматы планирования, повышается степень согласованности и обоснованности планов, а также конкретизируется и персонифицируется ответственность за полученные результаты.

Одной из эффективных технологий совмещения стратегических и тактических целей в рамках бюджетирования является сбалансированная система показателей (BSC – Balanced Scorecard), которая позволяет предприятию согласовать процессы стратегического планирования и формирования годового бюджета. Система BSC позволяет переводить стратегии в форму конкретных показателей оперативного управления, обеспечить выполнение стратегических решений на всех уровнях управления и инициировать процессы обучения. Наличие обратной связи позволяет предприятию осуществлять постоянный мониторинг реализации стратегии и достижения поставленных целей посредством ана-

лиза отклонений фактических результатов от плановых показателей.

Максимальный эффект сочетания технологий бюджетирования и BSC в решении задач стратегического и оперативного управления достигается при автоматизации этих процессов на единой платформе, что позволяет существенно сократить трудоемкость и оперативность получения оценки того, насколько удалось продвинуться в направлении поставленных целей за отчетный период [2].

Следует также отметить, что концепция BSC удачно интегрируется с системой контроллинга. Традиционные системы управления базируются, как правило, на отслеживании минувших событий или событий в реальном масштабе времени, в то время как контроллинг ориентируется на будущее.

Большинство практикуемых в настоящее время систем контроллинга и бюджетирования оперируют вторичными источниками информации о процессах, не оказывающих существенного влияния на эффективность деятельности предприятия. В них практически не учитываются проблемы управления инновациями, организации рабочих мест и производственных процессов, а именно там заложен значительный потенциал роста эффективности.

В связи с тем, что принятие управленческих решений сопровождается обработкой большого количества различной информации, определяющим фактором обеспечения эффективности системы стратегического управления является качество информационного обеспечения, поэтому задача автоматизации процессов информационного обмена становится особенно актуальной. Современные аналитические системы стратегического уровня призваны способствовать выработке решения не только в «режиме функционирования», но и в «режиме развития».

Предложенные методики формирования интегрированной системы стратегического управления будут работать эффективно только в случае учета специфических особенностей отрасли. Высокая степень государственного регулирования, длительность инвестиционного цикла, уникальность продукции, недостаток высококвалифицированных управленческих кадров и другие факторы повышают риски при реализации строительных проектов, снизить которые призвано внедрение интегрированных систем стратегического управления.

К сожалению, сегодня далеко не всякая строительная организация может позволить себе практиковать стратегический менеджмент и принимать обоснованные стратегические решения, то есть использовать отработанные технологические схемы разработки, реализации и контроля стратегических планов. Для этого необходимо иметь достаточную экономическую массу и обладать высокой экономической мобильностью. Именно сочетание двух этих

качеств позволяет организации двигаться по наметенному стратегическому курсу.

Практика показывает, что стратегическим менеджментом, как правило, начинают заниматься, когда возникает риск потери управляемости компанией, т.е. в условиях бурного роста или в случае кризиса.

Следует отметить, что существует также ряд объективных факторов, не позволяющих большинству строительных предприятий активно применять методы стратегического управления. В частности, существенным препятствием является отсутствие прозрачных механизмов предоставления земельных участков под строительство, что делает невозможным для строительных предприятий разработку долгосрочных перспективных планов.

Низкий уровень стратегического управления обусловлен также отсутствием качественной статистической информации по отрасли. Строительным предприятиям, как правило, недоступны результаты проводимых научных исследований рынка строительных подрядов, а число, содержательность и разнообразие самих этих исследований также явно недостаточны. При отсутствии результатов системной и непрерывной диагностики строительной отрасли, как конкурентной среды, становится невозможной объективная оценка конкурентной позиции строительного предприятия. Ни для кого не секрет, что обязательные формы статистической отчетности по строительным предприятиям составляются некачественно и безответственно. В то же время сами формы и требования к информации в статистической отчетности не направлены на изучение потенциала и конкурентоспособности строительного предприятия. Отсутствует также отраслевая коллективная заинтересованность в подобной информации. Данная ситуация отчасти является следствием коррумпированности общества, несовершенства законодательной базы, отсутствия отраслевого сообщества строительных организаций (система СПО не предусмотрена для решения подобных вопросов).

Освоение современных технологий управления осложняется недостаточным количеством специалистов в области стратегического менеджмента со знанием специфики строительства и управленческих кадров, готовых воспользоваться их знаниями, а также высокой стоимостью внедрения и отсутствием соответствующих программных продуктов, адаптированных к строительной отрасли.

Немаловажную роль играют психологические проблемы внедрения современных методов управления, связанные с отсутствием должной мотивации топ-менеджмента, с резким возрастанием количества внутренних отчетов и планов, обеспечивающих информационные системы управления, а также с возрастанием персональной ответственности за результаты и последствия принятых решений в условиях прозрачности систем бюджетирования, управленческого учета и контроллинга.

Строительная отрасль является устоявшейся, сложившейся, стабильной в общечеловеческом масштабе, так как потребность в жилье – одна из основных потребностей человека, при этом отрасль внутренне динамически развивается, используя инновационные разработки всех отраслей народного хозяйства. Все это невозможно не учитывать при построении системы стратегического управления предприятием в строительстве.

Литература:

1. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий: учеб. для вузов / Пер с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой: – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
2. Траченко М. «Тюнинг» для бюджетирования – URL: http://www.intalev.ru/agregator/finance/id_1382.

Branch Peculiarities of Forming of the System of Strategic Management of Building Enterprise

O. Borovskih, E. Kozlova
Kazan State University of Architecture and Engineering

Consistent growth and development of the enterprise are impossible without forming of the system of strategic management. Implementation of the strategy needs integrative system of planning and control, consisting of strategic planning, business planning and budgeting based on balanced system of indicators. The quality of information support and account of peculiarities of building branch are essential factors, determining the efficiency of the system of strategic management.

Key words: integrative system of strategic management, budgeting, balanced system of indicators, information support, building.