



СОВРЕМЕННОЕ ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

А. А. Вerezомская, А. А. Генова

ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»,

2, ул. Державина, г. Макеевка, ДНР, 86123.

E-mail: teta-Aneta@yandex.ru

Получена 06 ноября 2017; принята 24 ноября 2017.

Аннотация. В данной статье рассмотрены основные положения стратегического управления, проанализированы особенности стратегического управления для предприятий строительной отрасли, которые необходимо учитывать при разработке стратегического плана развития для эффективного функционирования на перспективный период. Тема данной статьи весьма актуальна в настоящее время, т. к. существует необходимость совершенствования инструментов и механизмов управления строительными организациями, формирования эффективной модели стратегического управления для достижения перспективных целей и приоритетов развития. Основная причина низкой эффективности строительных организаций состоит в том, что сложившиеся стереотипы хозяйствования и применяемые методы управления не соответствуют требованиям рыночной экономики. На примере КП «ДРСУ» рассматриваются особенности стратегического управления, миссия и цели предприятия, которые направлены на повышение эффективности деятельности. Предложены основные виды стратегий, которые могут быть использованы на КП «ДРСУ» при управлении хозяйственной деятельностью с целью обеспечения высокоэффективной хозяйственной деятельности в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, строительное предприятие, цель, дерево целей, миссия, совершенствование стратегического управления.

СУЧАСНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

А. О. Вerezомська, А. А. Генова

ДОНУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури»,

2, вул. Державіна, м. Макіївка, ДНР, 86123.

E-mail: teta-Aneta@yandex.ru

Отримана 06 листопада 2017; прийнята 24 листопада 2017.

Анотація. У даній статті розглянуті основні положення стратегічного управління, проаналізовано особливості стратегічного управління для підприємств будівельної галузі, які необхідно враховувати під час розробки стратегічного плану розвитку для ефективного функціонування на перспективний період. Тема даної статті досить актуальна на даний час, тому що існує необхідність удосконалення інструментів і механізмів управління будівельними організаціями, формування ефективної моделі стратегічного управління для досягнення перспективних цілей і пріоритетів розвитку. Основна причина низької ефективності будівельних організацій полягає в тому, що сформовані стереотипи господарювання і методи управління не відповідають вимогам ринкової економіки. На прикладі КП «ШРБУ» розглядаються особливості стратегічного управління, місія та цілі підприємства, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності. Запропоновано основні види стратегій, які можуть бути використані на КП

«ШРБУ» при управлінні господарською діяльністю з метою забезпечення високорезультативної господарської діяльності в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, будівельне підприємство, мета, дерево цілей, місія, вдосконалення стратегічного управління.

THE MODERN RATIONALE OF THE NEED FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF CONSTRUCTION ORGANIZATIONS

Anna Verezemskaya, Alisa Genova

Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,

2, Derzhavina Str., Makeyevka, DPR, 86123.

E-mail: teta-Aneta@yandex.ru

Received 06 November 2017; accepted 24 November 2017.

Abstract. This article examines the basic tenets of strategic management, analyzed the features of strategic management for the construction industry, you need to consider when developing a strategic development plan for the effective functioning for the foreseeable future. The topic of this article is very relevant at present, because there is a need for improved tools and mechanisms of management of construction organizations, formation of effective models of strategic management to achieve long-term goals and development priorities. The main reason for low efficiency of construction organizations is that the stereotypes of management and apply management methods do not meet the requirements of a market economy. For example, the utility «DRSU» discusses the features of strategic management, mission and goals of the enterprise, which are aimed at improving the efficiency. The proposed principal strategies that can be used on the utility «DRSU» in the management of economic activities with the goal of providing high-impact economic activity in the long term.

Key words: strategy, strategic management, construction enterprise, goal, objective tree, the mission, the improvement of strategic management.

Введение

Роль стратегического управления для предприятий любых форм собственности на сегодняшний день имеет большое значение. Результаты деятельности предприятий в основном зависят от использования эффективных рыночных механизмов управления. При этом низкий уровень материально-технической базы производства, нестабильное положение не дает возможности в полной мере улучшить экономические показатели и повысить конкурентоспособность выпускаемой продукции как на внутреннем, так и внешнем рынках. Существует необходимость новых методов управления строительными организациями. В создавшихся условиях недооценка роли организации эффективного управления негативно отразилась на положении целого ряда строительных организаций Донец-

кого региона. Целая группа факторов управления, связанная с деятельностью строительных организаций, привела к отвлечению внимания руководителей компаний от методов экономии и эффективного управления. При таких условиях необходим поиск новых подходов для обеспечения финансового оздоровления и развития промышленности. Одним из таких подходов является стратегическое управление деятельностью предприятия.

В регионе стратегическое управление используется недостаточно широко, особенно в строительной отрасли. Сказывается отсутствие опыта и практических знаний в области разработки и применения стратегий. Стратегическое управление должно представлять особый интерес для руководителей предприятий. Изучение и совершенствование стратегического управления - постоянная задача руководителя.

В данных условиях одной из главных задач, стоящих перед экономикой Донецкого региона и каждого хозяйствующего субъекта, является повышение эффективности управления своей деятельностью. Также данному региону следует учитывать задачи, которые необходимо решить в области строительства и эксплуатации автомобильных дорог. Из чего следует сделать вывод, что разработка методических основ формирования стратегии развития дорожно-строительного предприятия становится одной из самых важных и актуальных проблем.

Проблемам стратегического управления посвящены труды известных зарубежных ученых: И. Ансоффа, Р. Акоффа, П. Ф. Друкера, М. Мескона, Г. Минцберг, М. Портера, А. Дж. Стрикленда, А. А. Томсона, М. Эддоуса и др., а также российских исследователей: О. С. Виханского, И. В. Грошева, Л. И. Абалкина, А. И. Анчишкина, М. И. Круглова, Н. Ф. Пермичева, С. С. Шаталина и др.

В их трудах рассматриваются концепции различных стратегий, функций стратегического управления, выбор конкурентных стратегий. Объектом исследования данной работы является стратегическое управление.

Предмет исследования: стратегическое управление строительной организацией.

Целью исследования является раскрытие основных понятий стратегического управления, а также разработка основных мероприятий по совершенствованию стратегического управления деятельностью предприятия (на примере КП «ДРСУ») с целью обеспечения эффективного управления.

Для достижения поставленной цели необходимо решение ряда задач:

- определить понятие и сущность стратегического управления;
- определить и обосновать основные факторы, влияющие на стратегическое управление предприятия;
- дать краткую характеристику КП «ДРСУ»;
- проанализировать цель и миссию предприятия;
- выявить ключевые задачи, которые необходимо учитывать при разработке стратегии дорожно-строительного предприятия;
- разработать основные направления совершенствования стратегического управления.

Основная часть

В современных условиях традиционные принципы и опыт управления хозяйствующими субъектами являются менее эффективными, поэтому для того, чтобы эффективно функционировать в нестабильной или постоянно меняющейся среде и получать положительные результаты деятельности в долгосрочном периоде времени, предприятия любой формы собственности должны разрабатывать определенные стратегии развития.

Существует большое количество применяемых в практике терминов, которые были предложены значимыми разработчиками теории стратегического управления. О. С. Виханский отметил стратегическое управление как: «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». В данном учебнике дается еще следующее определение стратегического управления: «это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением» [1, С. 12].

Также, по мнению В. О. Василенко стратегическое управление можно обозначить, 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 позволяют организации выживать в долгосрочной перспективе» [2, С. 12].

В общем смысле стратегия – это план управления предприятием, который направлен на укрепление позиций, удовлетворение запросов потребителей и достижение поставленных целей. Руководители разрабатывают стратегии, которые будут определять, в каком направлении следует развиваться предприятию, и принимать обоснованные и четкие решения при выборе способа действия [3].

Следуя вышеизложенным определениям, строительные организации должны затрагивать

жизненно важные, ключевые сферы, такого рода как: выработка и осуществление стратегии развития и поведения во внешней среде; выработка и осуществление стратегии в отношении создаваемого предприятием строительного продукта; выработка и реализация стратегии в отношении персонала строительного предприятия.

На стратегическое развитие строительного предприятия в процессе реализации стратегии большое влияние оказывают изменения в окружающей среде. Особенно необходимо сделать акцент на внешнее окружение, которое затрагивает финансовые, физические и регулятивные изменения.

Регулятивные изменения строительная компания несет в связи с контролем со стороны местных властей, а также вследствие изменения законодательства, регламентов или инструкций.

В связи с этим при любом изменении ситуации во внешней среде предприятие должно применять стратегию поведения, которая должна корректироваться и быть адаптивной, что позволит ему оставаться стабильным.

Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывавшихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться. Без стратегии у менеджера нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых результатов.

Стратегическое управление предприятием охватывает все основные направления и функции: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки. Каждому направлению отведена определенная роль в этой стратегии. Сделать стратегический выбор является сложным процессом для менеджера, т.к. необходимо связать бизнес-решения и конкурентоспособные действия, собранные по всему предприятию, в единый комплекс.

Обстановка постоянно изменяется, приводит к новым открытиям в области технологии, успешному выводу конкурентами на рынок нового или инновационного товара, новая государственная политика, расширение интересов покупателей в той или иной области и т. д. Всегда остается определенная степень неуверенности в будущем, и менеджер не может преду-

смотреть все стратегические действия заранее и следовать этим намеченным маршрутом, не внося изменений.

Таким образом, управленческая работа по определению и проведению в жизнь стратегий является главным условием для достижения эффективного управления предприятием. Деятельность по созданию и осуществлению стратегии в любом случае затрагивает любую управленческую работу. Стратегическое управление является основой управления, а не просто тем, с чем имеет дело только высший уровень управления [3].

Строительное предприятие КП «Дорожное ремонтно-строительное управление» обслуживает автодороги, осуществляя текущий и капитальный ремонт дорожного покрытия, своевременно и качественно обслуживает остановочные пункты с павильонами ожидания транспорта, подземные переходы, мосты, путепроводы. При помощи ежедневной ручной уборки достигается чистота и порядок на городских дорогах, тротуарах и площадях. В осенне-зимний период предприятие круглосуточно обеспечивает бесперебойную работу автомобильного транспорта и безопасность движения пешеходов во время снегопадов, снежных заносов и гололеда.

Для обеспечения безопасных условий движения транспортных средств и своевременного ориентирования участников дорожного движения на улицах города предприятие выполняет работы по техническому обслуживанию и ремонту светофорных объектов, установке и замене дорожных знаков, направляющих пешеходных и транспортных ограждений, элементов принудительного снижения скорости автотранспорта. Предприятие осуществляет нанесение разметки уличной дорожной сети во всех районах города Донецка.

Основными элементами стратегического управления на предприятии являются: миссия, цели, система их достижения (сформулированная стратегия), среда функционирования, а также процессы осуществления и контроля стратегического управления.

Глобальной целью КП «ДРСУ» является сохранение и развитие автомобильных дорог, а также совершенствование качества оказываемых услуг в области дорожного строительства.

Миссия КП «ДРСУ» заключается в создание крупной сети, все участники которой

слаженно и профессионально осуществляют строительство и ремонт дорожного покрытия в Донецком регионе.

Таким образом, можно выделить основные аспекты обеспечения выполнения этой миссии:

- стремление постепенно расширять географию обслуживания с целью создания качественного покрытия и ремонта дорог;
- укрепление позиций предприятия на рынке, пополнение багажа знаний и навыков в сфере ремонта и строительства дорог;
- обновление оборудования и транспорта для усовершенствования производства и проводимых работ по ремонту и строительству дорожного покрытия.

Рассмотренные аспекты необходимо реорганизовать в конкретные задачи с указанием ожидаемых результатов, на достижение которых будет направлена деятельность предприятия.

Таким образом, в программах развития дорожной инфраструктуры КП «ДРСУ» ставит перед собой задачи по организации развития национальных, региональных и местных дорог, обеспечивающих комплексное развитие – освоение территории.

Следовательно, цели и задачи предприятия допускается разделить на четыре составляющие: финансовая область; обслуживание потребителей; производственная деятельность и внутренние возможности.

Финансовая область КП «ДРСУ» состоит из следующих задач: устойчивое положение, достигающиеся путем регулярного поступления денежных средств; успех, заключается в получение прибыли; процветание и признание.

Главная задача при обслуживании потребителей у предприятия одна – удовлетворение потребностей в области обеспечения безопасных условий движения транспортных средств.

Производственная область КП «ДРСУ» связана с применением современных технологий, превосходством в производстве, что отражается в одном из основных показателей эффективности – производительности, предоставлении необходимого качества выполняемых работ.

Внутренние возможности связаны с сотрудниками предприятия, а именно с их творческим развитием и степенью удовлетворенной рабочего места, а также с разработкой и применением

инноваций [4].

Важным этапом в стратегическом управлении является систематизация поставленных задач, целей и функций, а также организация связей и отношений между ее элементами. Представим в обобщенной схеме дерево целей КП «ДРСУ» (рисунок 1).

При разработке дерева целей КП «ДРСУ» использовался метод, который основывается на концепции системы, учитывающей взаимодействие с окружающей средой и целеполагание.

Конечными продуктами деятельности системы управления дорогами Донецкого региона являются удовлетворяющие условиям эксплуатации автодороги: национальные и региональные.

Пространство инициирования целей включает в себя четыре блока:

- выполнение рекомендаций и нормативов Министерства транспорта, Государственной дорожной инспекции, Государственной инспекции по безопасности дорожного движения (ГИБДД);
- минимизация стоимости подрядных работ;
- оптимизация сети автодорог для удовлетворения потребностей в перевозке грузов, сельскохозяйственного производства и пассажиров. Эта цель инициируется пользователями автомобильных дорог;
- совершенствование технологий дорожных работ и совершенствование управления.

Определим стратегические ориентиры для КП «ДРСУ», которые будут учитывать специфику работы данного предприятия: миссия, цели существования на ближайшую перспективу и ценности, которыми руководствуется предприятие.

Данные ориентиры служат элементами стабильности, при помощи которых предприятие будет развиваться в какой-то определенный промежуток времени, а затем будут пересмотрены.

Для КП «ДРСУ» выделим группу факторов, которые определяются изменениями в дорожном строительстве и требуют учета при выборе стратегии: изменения, касающиеся всего рынка (емкость рынка); изменения условий государственного регулирования (правовые требования); изменения, касающиеся конкурентов в данной отрасли; изменения, касающиеся поставщиков.

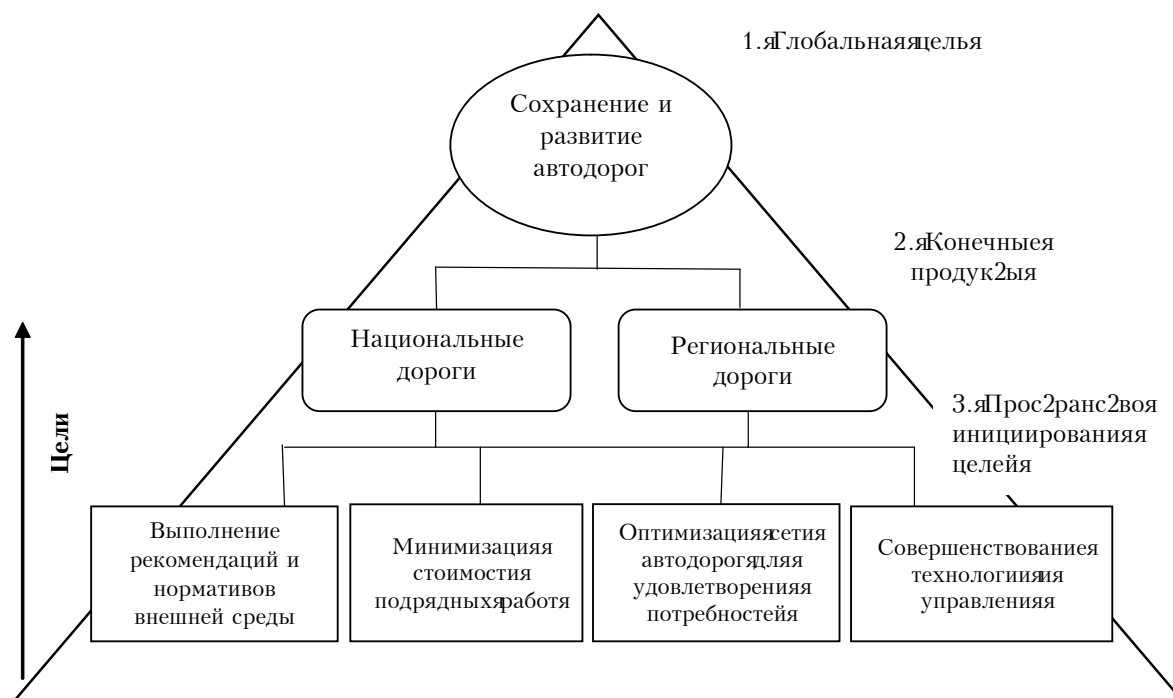


Рисунок 1. Дерево целей КП «ДРСУ».

Следующий этап, который необходимо учитывать КП «ДРСУ» – это разработка корпоративной стратегии, которая позволит принять решения по интеграции или диверсификации производства, а также решить проблемы целесообразности вхождения в объединения.

Для КП «ДРСУ» основным видом деятельности является строительство и обслуживание дорожных покрытий. Следовательно, можно прогнозировать, что рынок данных услуг достаточно стабилен и будет развиваться.

Данному предприятию целесообразно применять стратегию обратной интеграции, которая нацелена на закрепление тех поставщиков, которые поставляют продукцию по более низким ценам. Применение стратегии диверсификации на КП «ДРСУ» не рекомендуется, т. к. значительно разбрасывает ресурсы и не дает синергетического эффекта. КП «ДРСУ» может войти в другие объединения, если планируется выход на новые рынки за пределами Донецкого региона.

КП «ДРСУ» может производить широкий спектр строительных услуг, благодаря развитому машиностроительному парку, однако главное ключевое направление деятельности предпри-

ятия связано со строительством дорог надлежащего качества. Поэтому данный вид предоставляемых услуг будет лежать в основе продуктовой стратегии. Рыночная стратегия КП «ДРСУ» связана с концентрацией всех необходимых ресурсов на строительстве дорог в одном регионе. В основе конкурентной стратегии будет лежать оборонительная позиция, которая ориентирована на постоянное внедрение улучшений. Данные улучшения будут затрагивать как сферу производства, так и сферу управления.

Таким образом, КП «ДРСУ» занимает прибыльную позицию и имеет следующий стратегический маршрут: удержание положения – защита положения (обратная интеграция, системное повышение эффективности, традиционные услуги, переход на эффективную технологию).

Выводы

Стратегическое управление позволяет строительным предприятиям решать большое количество разнообразных проблем в социальной, политической и экономической областях. Действия предприятий и их руководителей

должны сводиться к научно обоснованной процедуре предвидения, регулирования, приспособления к целям предприятия и изменяющимся внешним условиям.

Стратегическое управление получает все большее распространение среди предприятий разных форм собственности и позволяет понять структуру процесса стратегического управления и планирования стратегии на долгосрочную перспективу, выбрать и спланировать систему управления реализацией стратегии, что позволит предприятию достичь стоящих перед ним целей стратегических изменений.

В условиях быстро меняющейся ситуации предприятия строительной отрасли должны быть

не только сконцентрированы на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволит следить за изменениями, происходящими в их окружении.

Таким образом, важным для строительных предприятий остается вопрос осуществления такого управления, которое обеспечивает адаптацию к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Успех предприятия во многом зависит от способности менеджера-руководителя предвидеть возможные ситуации на предприятии и на этой основе применять инструменты и механизмы стратегического управления.

Литература

1. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : Учебник / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
2. Василенко, В. О. Стратегічне управління [Текст] : Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Томпсон-мл., Артур А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа [Текст] : Пер. с англ. / Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
4. Дойль, П. Менеджмент: стратегии и тактика [Текст] / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 560 с.
5. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
6. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления [Текст] / [Чернышев М. А. и др.]; под ред. М. А. Чернышева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 506 с. – (Серия «Высшее образование»).
7. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : Учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 468 с.
8. Каткало, В. С. Эволюция теории стратегического управления [Текст] : монография / В. С. Каткало ; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 3-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента ; Издат-кий дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2011. – 548 с. – ISBN 978-5-9924-0037-3.
9. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика [Текст] : Учебное пособие для вузов / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
10. Долгов А. И. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокopenko. – 3-е изд., стереотип. – М. : ФЛИНТА : МПСИ, 2011. – 280 с.

References

1. Vikhanskiy, O. S. Strategic management: Textbook. Second edition, Revised and Additional. Moscow: Gardarika, 1998. 296 p. (in Russian)
2. Vasylenko, V. O.; Tkachenko, T. I. Strategic management: Textbook. Kyiv: TsUL, 2003. 396 p. (in Ukrainian)
3. Tompson, A. A.; Strickland, A. G. Strategic management. Concepts and situations for analysis. 12th edition. Moscow: Publishing house «Williams», 2006. 928 p. (in Russian)
4. Doyle, P. Management: Strategy and Tactics. St. Petersburg: Piter, 1999. 560 p. (in Russian)
5. Grant, R. Current strategic analysis. St. Petersburg: Piter, 2008. 560 p. (in Russian)
6. Chernyshev, M. A. Strategic management. Foundations of strategic management. Rostov-on-Don: Phoenix, 2009. 265 p. (in Russian)
7. Fomichev, A. N. Strategic management: Textbook. Moscow: Dashkov & Co, 2014. 468 p. (in Russian)
8. Katkalo, V. C.; Graduate School of Management of St. Petersburg State University. Evolution of strategic management theory: Monograph. Third Edition. St. Petersburg: Graduate School of Management; Publishing house St. Petersburg State University, 2011. 548 p. ISBN 978-5-9924-0037-3. (in Russian)
9. Zub, A. T. Strategic management: Theory and practice: Textbook. Moscow: Aspect Press, 2002. 415 p. (in Russian)
10. Dolgov, A. I.; Prokopenko, E. A. Strategic management: Textbook. Third edition, stereotyped. Moscow: FLINTA: MPSI, 2011. 280 p. (in Russian)

Верезомская Анна Александровна – магистрант кафедры менеджмента строительных организаций ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении.

Генова Алиса Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента строительных организаций ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры». Научные интересы: ресурсное обеспечение местного самоуправления.

Верезомська Анна Олександрівна – магістрант кафедри менеджменту будівельних організацій ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: проблеми використання інструментів стратегічного менеджменту в управлінні.

Генова Аліса Анатоліївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту будівельних організацій ДООУ ВПО «Донбаська національна академія будівництва і архітектури». Наукові інтереси: ресурсне забезпечення місцевого самоврядування.

Verezemskaya Anna – Master's student, Management of Construction Organization Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: problems of using tools of strategic management.

Genova Alisa – Ph. D. (Economics), Associate Professor; Management of Construction Organization Department, Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific interests: resources provision of local authorities.