

*К. А. Задумкин*

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ**

Проблема отсутствия эффективной системы управления имеет объективные причины и актуальна для большинства российских строительных компаний. Вместе с тем наука управления прошла достаточно длительный путь развития, и не воспользоваться накопленным опытом, естественно, с оглядкой на

современные реалии, было бы неразумным. Но прежде чем рассматривать управленческие аспекты деятельности строительных компаний, необходимо четко определить роль и место в современной российской экономике объекта исследования – строительного предприятия.

В данной работе мы ограничиваем предприятие рамками юридического лица, под которым Гражданским кодексом РФ признается организация, имеющая в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечающая по своим обязательствам этим имуществом, способная от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязан-



**Задумкин Константин Алексеевич**  
– аспирант ВНКЦ ЦЭМИ РАН.

ности, быть истцом и ответчиком в суде<sup>1</sup>.

Кроме того, мы рассматриваем предприятие как социально-экономическую систему, под которой следует понимать совокупность используемых ресурсов (материальных, трудовых) и производственных отношений, способную производить, обменивать, распределять и перераспределять частично или полностью полезную продукцию (услуги) определенных видов<sup>2</sup>. В отличие от теорий, описывающих функционирование предприятий, ведущих свою историю от Адама Смита, наука управления предприятием возникла гораздо позднее. Датой ее возникновения считается 1895 год, когда Фредерик У. Тейлор сделал свой доклад «Сдельная система оплаты» на собрании Американского общества инженеров-механиков.

Современная система взглядов на управление, называемая новой управленческой парадигмой, сформировалась под воздействием объективных изменений в мировом общественном развитии в 70 – 80-е годы XX века. Ее основные положения применяются без немедленной ломки и разрушения сложившихся структур, систем и методов менеджмента, дополняют их, постепенно приспособ-

лявая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и гибких экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, так как учитывают непривычность и неожиданность будущего развития. Основу этих систем составляют идеи стратегического управления компаниями, находящиеся в последние годы на острие научной экономической мысли.

Слово «стратегия» Большая Советская Энциклопедия определяет как «искусство руководства; общий план ведения этой работы, исходя из сложившейся действительности на данном этапе развития». Еще 30 лет назад стратегические принципы в практике управления предприятиями отсутствовали. Только на стыке 60 – 70-х годов появляются новые методы управления и вместе с ними термин «стратегическое управление». Возникновение и практическое использование методологии стратегического управления вызваны объективными причинами, вытекающими из характера изменений, в первую очередь, во внешней среде компаний. В развитии методологии стратегического управления выделяют несколько этапов (табл. 1).

Таблица 1

Этапы развития методологии стратегического управления

Название этапа	Характеристика этапа
1. Управление на основе контроля за исполнением	Реакция организаций на изменения появляется после совершения событий
2. Управление на основе экстраполяции	При ускорении темпов изменений, когда будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций (долгосрочное планирование)
3. Управление на основе предвидения изменений	При возникновении неожиданных явлений и ускорении темпа изменений, когда предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них возможно путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)
4. Управление на основе гибких экстренных решений	Складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)

Стратегическое управление появилось путем эволюционного развития из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу. В настоящее время большинство авторов определяют стратеги-

ческий менеджмент как «деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей организации на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды».

Вместе с тем дискусионность вопроса и неустоявшаяся терминология стратегического управления порождает определенные трудности при попытке дать однозначный

<sup>1</sup> Сборник кодексов Российской Федерации – М.: ЗАО «Славянский дом книги», 1997. – С.13.

<sup>2</sup> Котова Н.А. Ресурсные модели в системе эффективного управления строительными предприятиями: Дисс. ... канд. экон. наук. – СПб., 2000. – С.8.

ответ на вопрос о том, как должна выглядеть его система, в частности на строительных предприятиях. По нашему мнению, суть системы стратегического управления на предприятии заключается в том, что, с одной стороны, существуют четко организованные комплексное стратегическое планирование и маркетинг, с другой – структура управления организацией построена так, чтобы обеспечить выработку долго-

срочной стратегии, позволяющей достичь намеченных целей. Кроме этого, существуют управленческие механизмы реализации стратегии через систему планов и контроля их выполнения. Следовательно, состав системы складывается из подсистем стратегического маркетинга, стратегического планирования, реализации стратегии и контроля за ее внедрением (рис. 1).

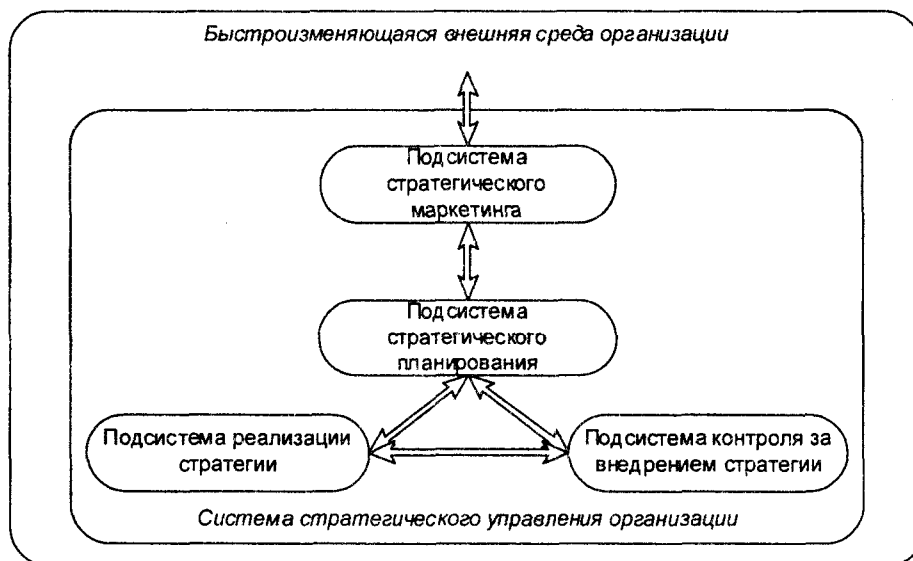


Рис. 1. Система стратегического управления организацией.

Эти подсистемы отвечают, соответственно, за взаимодействие с внешней средой, разработку, осуществление и ревизию стратегии предприятия. При этом основная задача подсистемы стратегического маркетинга в строительной компании состоит в своевременном обеспечении потребителя необходимым количеством строительной продукции соответствующего качества, реализация которой на рынке обеспечит получение максимальной прибыли. Подсистема стратегического маркетинга ориентирует предприятие на разработку новой продукции и системы ее реализации, а также на проведение взаимосвязанных мероприятий по разработке и предложению покупателям будущего товара – объекта строительства<sup>3</sup>. Стратегическое планирование понимается

нами как процесс моделирования эффективной деятельности предприятия на определенный период функционирования, с установлением его целей и их изменений в условиях неопределенности рыночной среды, а также определением способа реализации этих целей и задач в соответствии с его возможностями<sup>4</sup>. Следовательно, задача подсистемы стратегического планирования на предприятии заключается в обеспечении разработки специфических стратегий различной степени неопределенности, временной ориентации и горизонта планирования на основе соизмерения целей, ресурсов и возможностей предприятия. Задача подсистемы реализации стратегии – увязать результаты стратегического планирования с тактическим и оперативным управлением

<sup>3</sup> Менеджмент в строительстве: Учебн. пособие / Под ред. И.С.Степанова. – М.: Юрайт-М, 1999. – С.179.

<sup>4</sup> Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Олейникова Ю.А. Стратегическое планирование на предприятии: Учебн. пособие. – М.: Изд-во «ПРИОР», 2001. – С.35.

путем постановки (разработки) и решения стратегических задач предприятия. Действие подсистемы контроля направлено на обеспечение критической оценки действующей стратегии предприятия. При этом в данном случае контроль нацелен не столько на обнаружение совершенных в прошлом ошибок, сколько на идентификацию необходимых поправок курса в будущем<sup>5</sup>.

Проверка правильности выдвинутой гипотезы о необходимости разработки систем стратегического управления в строительных компаниях проводилась на материалах строительной сферы Вологодской области. Анализ охватывал период с 1991 по 2001 гг. и опирался на выявленные мировые и общероссийские тенденции развития экономики<sup>6</sup>:

- нарастание количества и качества изменений (благодаря достижениям НТП мировую экономику все чаще называют информационной);

- рост напряженности между богатыми и бедными странами, между ТНК и органами власти ввиду все большего несовпадения интересов;

- стремительное развитие сетевых организаций, основой которых становится не формальный институт, а деятельная личность;

- значительные изменения потребности покупателей.

Рассматриваемый период характеризуется структурной перестройкой жилищного фонда, приведшей к значительному изменению доли жилья, находящегося в частной собственности граждан. Она выросла с 26,7% в 1991 г. до 56,4% в 2000 г. Доля государственного (ведомственного) жилья уменьшилась за этот же период с 57,2 до 2,5%. Отметим, что эти процессы происходили на фоне незначительного (на 8,13%) роста общего размера жилищного фонда (табл. 2).

Таблица 2

Жилищный фонд Вологодской области (общая площадь на конец года, тыс. кв. м)

Показатели	1991 г.	1995 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.
Весь жилищный фонд	25896	27401	27876	27936	28002
В т. ч.:					
- частный	6926	13863	15570	15600	17793
- государственный (ведомственный)	14810	1705	865	836	697
- муниципальный	4127	9738	10599	10859	10923
- общественный	9	4	2	27	29

Источник: Вологодская область. 2000 / Вологодский облкомстат. – Вологда, 2001. – С. 75.

Другой тенденцией, наблюдаемой в жилищной сфере региона, является резкое снижение производственного потенциала строительных предприятий. Следствием этого стало существенное снижение объемов нового строительства (табл. 3), а одной из причин – недостаточно эффективная работа органов власти по созданию условий и регламентации деятельности строительных организаций. Отметим, что в странах с развитой рыночной экономикой именно государство выступает основным игроком на рынке стро-

ительной продукции, берущим на себя часть строительных рисков, а также обеспечивающим население и строителей «дешевыми длинными деньгами» через различные финансовые схемы.

Формирование рынка жилья осуществляются строительные организации региона, число которых на начало 2001 г. по Вологодской области составляло 1108 единиц. По данным статистики (табл. 4) основная часть строительных организаций, действующих на территории области, – малые (с численностью работников до 100 чел.) компании частной формы собственности. Это позволяет сделать вывод о недостаточной степени концентрации капитала в строительной сфере региона, приводящей к проблемам при возведении строительными фирмами средних и

<sup>5</sup> Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – №2. – С. 83-88.

<sup>6</sup> Задумкин К.А. Тенденции развития строительной сферы региона // Экон. и соц. перемены в регионе. Вып. 17. – Вологда, 2002. – С. 22-32.

Таблица 3

**Ввод в действие жилых домов по формам собственности  
в Вологодской области (в тыс. м<sup>2</sup> общей площади)**

Формы собственности	1993 г.	1995 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.
Предприятия и организации всех форм собственности	481,5	423,8	266,3	261,7	204,5
В т.ч.:					
- государственная	131,1	62,4	42,4	27,6	20,6
из нее:					
- федеральная	108,6	46,1	29,5	8,4	8,8
- субъектов Федерации	22,5	16,3	12,9	19,2	11,8
- муниципальная	92,7	27,3	10,9	26,5	13,6
- частная	157,7	182	165	156,8	154,9
- смешанная российская	98,5	148,9	46,6	49,9	12,3
- потребительской кооперации	0,9	0,3	-	0,3	0,1
- совместная российская и иностранная	0,5	-	1,1	0,6	3

Источник: Вологодская область. 2000 / Вологодский облкомстат. – Вологда, 2001. – С.181.

Таблица 4

**Распределение действующих строительных организаций Вологодской области  
по численности работников и формам собственности (на 01.01.2001)**

Количество организаций	Всего	В т.ч. с численностью работников, человек					
		< 100	в %	101-200	в %	> 200	в %
Всего	1108	1046	94,4	41	3,7	21	1,9
В т.ч.:							
- государственная	5	3	60,0	1	20,0	1	20,0
- муниципальная	6	5	83,3	-	0,0	1	16,7
- частная	1021	977	95,7	29	2,8	15	1,5
- смеш. российская	76	61	80,3	11	14,5	4	5,3

Источник: Вологодская область. 2000 / Вологодский облкомстат. – Вологда, 2001. – С.172.

крупных объектов хозяйственным способом – приоритетным в условиях низкой покупательной способности населения.

Данные статистики дополняют сведения, полученные нами в результате исследования финансового состояния конкретных строительных предприятий области. Информационной базой работы послужили бухгалтерские балансы предприятий за 2001 год. Отбор компаний проводился по следующим критериям: численность работников предприятия более 100 человек, период работы на рынке не менее 4 лет, максимальный объем выполненных СМР, прибыльные предприятия. Таким путем мы отобрали условно «лучшие» строительные предприятия региона. Выборка включала 15 предприятий. Полученные в результате данные за 2000 – 2001 гг. свидетельствуют о том, что были отобраны не самые крупные предприятия региона (табл. 5). Так, Предприятие 16 (используемое в качестве базы сравнения) имело в 2001 г. гораздо большую выручку, чем предприятия 3 – 15.

Вместе с тем нестабильность финансовых показателей не позволила ему попасть в 15 «лучших» строительных организаций региона. Отметим, что нестабильность показателей характерна для большинства предприятий выборки. Так, рентабельность деятельности Предприятия 10 за год увеличилась на 32,4%; Предприятия 4 – на 28,8%; Предприятия 12 – на 21,1%. В то же время рентабельность Предприятия 15 снизилась на 26,4%. **Нестабильность показателей строительных предприятий, обладающих большим производственным потенциалом, при высокой потребности в строительной продукции со стороны населения региона (к сожалению, не обеспеченной платежеспособным спросом), косвенным образом свидетельствует о неэффективности функционирования их систем управления, в частности – отсутствии долгосрочной стратегии развития.** В этой ситуации вывод о том, что менеджменту предприятий необходимо сосредоточиться на разработке и внедрении

Таблица 5

Финансовые показатели деятельности строительных предприятий Вологодской области (в млн руб.)

Предприятия	Выручка		Изм. в %	Себестоимость		Изм. в %	Прибыль		Изм. в %
	2000 г.	2001 г.		2000 г.	2001 г.		2000 г.	2001 г.	
Предпр. 1	832,8	928,2	11	740,6	866,1	17	92,2	62,1	-32
Предпр. 2	202,5	284,3	40	177,4	256,3	44	25,1	28,0	11
Предпр. 3	124,7	142,0	14	108,7	113,1	4	16,0	28,9	80
Предпр. 4	124,5	127,6	2	108,6	89,0	-18	15,9	38,6	2,43 раза
Предпр. 5	92,8	178,6	93	88,9	173,4	95	3,9	5,2	33
Предпр. 6	50,1	83,2	66	49,6	77,7	57	0,5	5,5	10,86 раза
Предпр. 7	47,6	57,2	20	40,8	51,6	27	6,9	5,7	-17
Предпр. 8	44,0	77,3	76	36,2	64,0	77	7,8	13,2	70
Предпр. 9	50,1	36,6	-27	44,1	30,9	-30	6,0	5,7	-5
Предпр. 10	21,3	33,9	59	17,4	21,9	26	3,9	12,0	3,09 раза
Предпр. 11	27,8	29,6	6	24,7	27,2	10	3,1	2,4	-23
Предпр. 12	12,5	16,9	35	12,2	13,7	12	0,3	3,3	9,68 раза
Предпр. 13	21,2	24,9	17	15,2	18,3	21	6,1	6,6	8
Предпр. 14	18,5	44,0	2,37 раза	14,9	36,1	2,42 раза	3,6	7,8	2,16 раза
Предпр. 15	11,5	15,9	38	7,9	13,4	69	3,6	2,5	30
Предпр. 16	32,4	227,2	7,01 раза	32,6	225,6	6,92 раза		1,6	

в компаниях систем стратегического управления, можно считать обоснованным. При принятии такого утверждения встает вопрос о формулировании цели стратегического развития, на достижение которой в настоящее время должно быть направлено функционирование предлагаемой системы. Учитывая результаты анализа строительной сферы региона, данные анкетных опросов руководителей предприятий, частных предпринимателей и экспертов, **в качестве такой стратегической цели мы предлагаем снижение, а точнее, управление (так как снижать можно и за счет, например, нарушения технологии) себестоимостью строительной продукции.** Это, на наш взгляд, приблизит строительные предприятия региона к решению актуальнейшей проблемы, связанной с низкой платежеспособностью населения, – повышению доступности строительной продукции. При этом важно отметить, что мы не сводим все стратегическое управление к управлению себестоимостью, а говорим о **целесообразности начала** построения и внедрения систем стратегического управления на строительных предприятиях со сферы управления затратами.

В этом случае строительная организация является объектом управления на стратегическом уровне. На тактическом уровне решаются задачи, связанные с тем или иным стро-

ительным объектом (проектом) в целом. Оперативный уровень обеспечивает ход реализации всей совокупности строительномонтажных работ (этапов работ) и отдельных их частей (рис. 2).

Процесс реализации такой структуры определяет аналогичное разделение ответственности и полномочий субъектов управления строительным предприятием. На руководителя организации и его заместителей в этом случае возлагается обязанность разработки и организации реализации стратегии развития компании в целом. Руководители функциональных подразделений и руководители объектов (проектов) занимаются проработкой тактических вопросов. Начальники участков, прорабы, мастера и специалисты функциональных подразделений решают оперативные вопросы. При этом положительный результат функционирования рассматриваемой системы достигается только при эффективном взаимодействии руководителей и систем различных уровней.

Основой внедрения предлагаемой системы на предприятии может служить разработанная нами экономико-математическая модель управления себестоимостью строительной продукции, базис которой составляет балансовый метод. Суть метода заключается в сравнении фактических затрат текущего периода с нормативной (плановой, расчетной)

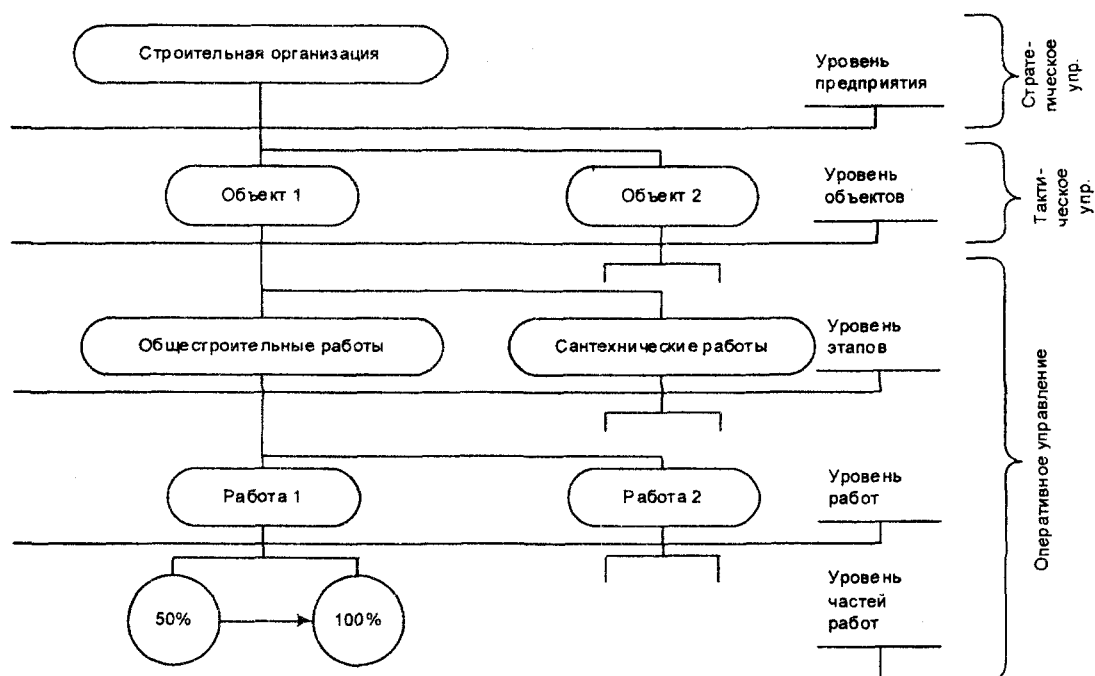


Рис. 2. Разнесение предметной области строительного процесса по уровням управления.

себестоимостью эквивалентных единиц строительной продукции, произведенных за текущий период. Иерархия модели аналогична иерархии системы стратегического управления: плановые и фактические данные о себестоимости последовательно обобщаются, начиная от конкретной СМР и заканчивая предприятием в целом. Обобщение и контроль проводится по следующим векторам: натуральные показатели (объем работ); временные показатели (продолжительность работ); стоимостные показатели (себестоимость работ). В зависимости от величины возникшего отклонения право принимать решение передается по уровням управления: прораб, руководитель объекта (проекта), руководитель предприятия<sup>7</sup>.

В настоящее время рассмотренная организация стратегического управления проходит апробацию на Предприятии 16. Выбор именно этого предприятия для проведения эксперимента обусловил то обстоятельство, что, обладая большим производственным потенциалом, опытом работы на рынках строительной продукции других регионов, передовой технологией монолитного домо-

строения и квалифицированными кадрами, предприятие, тем не менее, имеет сравнительно низкий уровень рентабельности и значительное колебание финансовых показателей деятельности (см. табл. 5).

Базой для работы служит временная инструкция «О порядке движения информации в системе управления себестоимостью», введенная в действие приказом по предприятию от 10 октября 2002 года, и макет модели управления себестоимостью строительной продукции. Достоинством макета является его возможность обеспечить представление выходных данных в сводных таблицах и диаграммах, выступающих мощным и гибким инструментом перекрестного анализа. При этом все расчеты ведутся в текущих (рыночных) ценах, нормативная (плановая) информация о строительных работах частично выбирается из нормативно-сметной базы ГЭСН-2001, вступающей в действие с 1 января 2003 года. В качестве программного продукта, обеспечивающего вывод нормативной информации в среду анализа, используется «демо»-версия программы DefSmeta 4.0 Light, разработанная компанией ЗАО «ДЭФ» в 2002 году.

<sup>7</sup> Задумкин К.А. Экономико-математическая модель учета и планирования себестоимости строительной продукции // Молодые исследователи – региону: межрегиональная науч. конф. студентов и аспирантов. – Вологда, 2002. – С. 72–73.