УДК 69.003

Гаджиев И.Ц.

ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В ЖИЛИЩНОМ СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Gadzhiev I.C.

MAIN PARTICULARITY OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT ENTERPRISE SMALL BUSINESS IN HOUSING CONSTRUCTION

Рассматриваются основные особенности и возможности стратегического развития малых строительных предприятий в нестабильных условиях современного рынка. Предлагается методика формирования напряженных планов функционирования и развития предприятий малого бизнеса.

Ключевые слова: малое предприятие, строительство, стратегическое управление.

The main particularities and possibility of the strategic development small building enterprise are considered in sloppy condition modern market. The methods of the shaping tense plan operation and developments enterprise small business is offered.

Key words: small businesses, construction, strategic management.

Сегодня в жилищном строительстве в частном секторе, например, в Республике Дагестан доминируют в основном стихийно сформированные, отдельные строительные бригады из 3-7 человек, которые обычно договариваются с собственником о строительстве малоэтажных домов под «ключ». Такое положение дел, естественно не может устраивать муниципальные органы управления, на территории которых ведется застройка, т.к. обычно такие бригады уходят от оплаты налогов вообще. Таким образом, возникает объективная необходимость в цивилизованном развитии малого предпринимательства в жилищном строительстве малоэтажного типа путем формирования на базе отдельных стихийно организованных бригад малых строительных предприятий, в состав которых может входит несколько таких бригад, в том числе и специализированного типа.

Однако в данном случае сразу же возникает вопрос, каким образом заинтересовать отдельные бригады для объединения в малые строительные предприятия? Для этого, в первую очередь, такие объединения должны обеспечивать бесперебойную высокооплачиваемую работу каждому отдельному работнику малого строительного предприятия. С этой целью необходимо обеспечить тесное взаимодействие малых строительных предприятий с органами муниципального управления выдающими разрешение на строительство частных жилых домов. Данные органы, контролирующие застройку частных приусадебных участков, могут выступать в качестве посредника для заключения договоров между частниками и малым строительным предприятием осуществляющим строительство малоэтажных домов под «ключ». По своему содержанию такие договора и нанимаемые малые предприятия должны гарантировать частнику высокое качество выполнения всех строительных работ по договорным ценам, а работникам предприятия своевременную оплату труда по приемлемым для них ценам и бесперебойное обеспечение работой в течении всего сезона строительных работ.

Для решения данной проблемы в целом, в первую очередь, необходимо в каждом отдельном регионе и муниципальном образовании на базе бизнес - инкубаторов сформировать стратегию развития малого предпринимательства в жилищном строительстве в частном секторе. В общем случае, такая стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется бизнес инкубатор при принятии организационных решений в процессе формирования малых предприятий в жилищном строительстве на базе объединения отдельно функционирующих строительных бригад. Другими словами, данный набор правил

должен обеспечить условия для решения поставленных задач эффективного развития малого бизнеса в строительстве и достижение хозяйственных целей каждого сформированного малого строительного предприятия.

В общем случае стратегия развития малого бизнес в строительной сфере может предусматривать следующие два основных этапа. На первом этапе формируются малые строительные предприятия, что обеспечивается централизованной регулярной загрузкой входящих в них отдельных строительных бригад, а для муниципального образования это позволяет расширить налогооблагаемую базу. На втором этапе на основе уже функционирующих малых предприятий формируется их ассоциативные объединения, в которых взаимодействие отдельных экономически независимых малых предприятий реализуется по сетевому принципу двухсторонних связей на основе корпоративной вычислительной сети. Это обеспечит, с одной стороны, объединение возможностей малых предприятий для решения непосильных проблем для каждого отдельного из них, например, таких задач как проведение маркетинговых исследований и управление инновационной деятельностью и т.п. С другой стороны, при необходимости позволит общими усилиями осваивать сложные строительные проекты.

Суть же стратегического управления каждым отдельным строительным предприятием или их объединением заключается в том, что бы на каждом из них существовало четко организованное комплексное стратегическое планирование, обеспечивающее эффективную реализацию долгосрочных стратегических целей устойчивого функционирования и развития, а также формирование управленческих инструментов и методов для реализации принятой стратегии через систему планов.

В стратегическом планировании важное место должно отводиться анализу перспектив развития каждого отдельного строительного предприятия малого бизнеса, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей и возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся устойчивую ситуацию в их функционировании. Этот анализ может также дополняться анализом позиций в конкурентной борьбе.

Возникает вопрос, что же представляет собой стратегическое управление в рассматриваемом случае? Чтобы ответить на поставленный вопрос, сначала обратимся к рассмотрению организационного поведения коммерческих и некоммерческих организаций. Это необходимо потому, что имеется тесная связь между стилями организационного поведения в окружающей среде и видами управления. Коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют большое разнообразие поведенческих стилей, но все они являются производными от двух типичных противоположных стилей – приростного (инкременталистического) и предпринимательского[1].

Приростной стиль поведения организации, как показывает само название, характеризуется постановкой целей "от достигнутого". Он направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри предприятия, так и в ее взаимоотношениях с окружающей средой. Предприятия, придерживающиеся этого стиля поведения, стремятся избежать в своей деятельности различных изменений или ограничить проведение таких изменений и минимизировать связанные с ними риски.

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к проведению изменений в соответствии с изменениями, происходящими в проблемной среде, к предупреждению будущих проблем и использованию новых возможностей. Для этого ими ведется широкий поиск управленческих решений, разрабатываются многочисленные альтернативы и выбираются наиболее эффективные из них. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи оправданных изменений, поскольку в них она видит свою будущую эффективность и устойчивость функционирования. Причем планирование в данном случае должно вестись от поставленной цели, исходя из имеющихся у строительного предприятия потенциальных возможностей, перспектив их развития и перспектив развития рыночного спроса на различные виды товарной продукции. Такой

подход позволяет руководству малого предприятия четко установить к чему ему следует стремиться в ближайшем будущем и в длительной перспективе, и какими оно должно обладать для этого возможностями. Причем имеющиеся у малого строительного предприятия ресурсы (в особенности трудовые ресурсы и активная часть основных фондов) и определяют характер управления его поведением на рынке. Например, если предприятие по своим оценкам на момент планирования обладает в целом всеми необходимыми ресурсами для достижения поставленных перед собой целей, то такие цели можно считать слабо напряженными, и они должны быть скорректированы в сторону повышения сложности их достижения. Такой подход позволяет обеспечить предприятию не только эффективное функционирование, но и наметить рубежи своего развития. В этом случае все целевые оценки производственной деятельности малого строительного предприятия могут определяться с помощью интервальных значений принятых показателей, когда нижнее значение устанавливаемого интервала соответствует имеющемуся у предприятия ресурсному обеспечению, а верхняя граница является гипотетической оценкой, к достижению которой предприятие должно стремиться в процессе своего развития.

Следовательно, эффективное управление производственным процессом на малом строительном предприятии будет определяться необходимостью достижения условий, когда фактическое значение оцениваемых показателей как можно дальше отдалается от нижних границ и стремится к верхним границам выбранных целевых значений показателей деятельности.

В случае же когда в процессе производственной деятельности выясняется, что имеющихся у предприятия ресурсов не хватает для достижения поставленных целей, то решается задача оптимального перераспределения имеющихся ресурсов между строящимися объектами, которое позволяет получить ему максимальную прибыль исходя из имеющихся у него потенциальных возможностей. При этом, если фактические значения целевых показателей строительного предприятия выходят за пределы нижней границы, то это является сигналом его неэффективной деятельности.

В общем виде методику формирования напряженных планов функционирования и развития малого строительного предприятия можно представить следующим образом.

Входные переменные: показатели, определяющие текущее состояние производственного потенциала и имеющиеся объемы заказов.

Выходные переменные: показатели производственного плана, определяющие объемы запланированного производства.

Метод: 1. Провести оценку и анализ потенциальных возможностей строительного предприятия. Выполнить маркетинговые исследования и определить, если такие имеются, объемы текущего неудовлетворенного и перспективного спроса по всем видам товарной продукции, которую может производить малое строительное предприятие.

2. Определить критериальные показатели и параметры управления, позволяющие соответственно оценить и изменить эффективность производственной деятельности строительного предприятия, а также определить внешние (по объемам неудовлетворенного спроса) и внутренние (по имеющимся потенциальным возможностям) ограничения на планируемые объемы производства.

3. Сформировать план функционирования, а также в общем виде стратегию развития строительного предприятия и план ее реализации. Исходя из намеченных перспектив развития, определить целевые значения критериальных показателей с учетом внешних ограничений.

4. С учетом внутренних ограничений провести проверку условия, определяющего наличие у предприятия всех необходимых для достижения поставленных целей ресурсов: а) если ресурсов достаточно и спрос на выпускаемую продукцию растет, то необходимо увеличить показатели плана развития на выбранную предельную величину, перейти к п. 3; б) если ресурсов достаточно, а спрос на выпускаемую продукцию падает, то необходимо пересмотреть ассортимент производимой строительной продукции и перейти к п.1; в) если

ресурсов недостаточно, но имеются возможности их пополнения, то принятый план является напряженным, перейти к п. 5.

5. Перераспределить имеющиеся в наличии на данный момент времени ресурсы между различными строительными бригадами таким образом, чтобы в итоге получить максимальную прибыль F_1 и за счет минимизации затрат F_2 на строительное производство, используя следующее условие многокритериальной оптимизации:

$$\begin{aligned} \max (F_1 = \sum_{i=1, n} a_i b_i v_i); \\ \min (F_2 = \sum c_i v_i), \\ \text{при следующих ограничениях } v_i \leq v_i^*; \sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^{v_i} c_{ij} \leq C, \end{aligned}$$

где a_i - прибыль, которую может принести работа одной бригады при строительстве i объекта;

b_i - риски, связанные со строительством i объекта, при потере платежеспособности заказчиков;

v_i , v_i^* - соответственно количество планируемых к производству объектов i вида и имеющийся спрос на данный вид объектов;

c_i , C - затраты связанные со строительством объектов i наименования и имеющиеся у предприятия финансовые средства с учетом запланированного их дальнейшего поступления от заказчика;

n - количество различных видов одновременно строящихся объектов.

6. Приступить к реализации принятого плана развития и по мере роста производственного потенциала до заданного значения перейти к п. 5, если имеются возможности для дальнейшего развития, в противном случае, **конец**.

Из изложенного выше следует, что стратегическое планирование является системным подходом к организации предпринимательского поведения, которое в современном толковании представляет приростное поведение как консервативное, а предпринимательское как прогрессивное, ориентированное на рост. Вместе с тем, приростной стиль поведения является более органичным и естественным, правда только в устойчивых условиях окружающей среды. Например, если строительное предприятие, придерживающееся на определенном промежутке времени приростного поведения, успешно функционировало на протяжении ряда лет, то с большой степенью вероятности можно предположить, что и на будущее ее руководство предпочтет тот же стиль организационного поведения. На изменения руководители такого предприятия идут лишь в том случае, если оно сталкивается с непреодолимыми проблемами в нестабильной окружающей среде, и эти проблемы вынудят их искать новые возможности поддержания его эффективного функционирования.

Таким образом, деятельность по стратегическому управлению должна быть направлена на обеспечение стратегической позиции, которая может обеспечить длительную жизнеспособность малого строительного предприятия в изменяющихся условиях рынка. При этом предпочтение в современных условиях рынка следует отдавать коммерческой организации, т.к. в этом случае поведение, связанное с решением стратегических проблем, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения; создать достаточно мощный производственный потенциал, способствующий эффективному проведению стратегических изменений.

Следовательно, система управления малого строительного предприятия, функционирующего в условиях рынка должна включать два взаимодополняющих друг друга

а вида управленческой деятельности - стратегическое управление, связанное с развитием в будущем своего производственного потенциала, и оперативное управление, реализующее существующий потенциал в прибыль. При этом стратегическое управление

требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление обычно функционирует на базе приростного поведения. Учитывая, что в последнее время малые предприятия в большей степени испытывают нужду в одновременном использовании обоих типов поведения, для чего им необходимо создавать такую структуру своего производственного потенциала, которая позволила бы успешно развивать и предпринимательский тип, и приростной тип организационного поведения.

Обычно система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и планирования стратегии развития предприятия, а также управления стратегическими проблемами (управление процессом реализации стратегии) в реальном масштабе времени. При этом управление стратегическими возможностями предприятиями, при всей ее актуальности для российских условий, следует рассматривать как переходную форму стратегического управления.

Обычно предпринимателя, прежде всего, интересует, какую материальную выгоду он извлечет из своей деятельности. Получить прибыль и накопить капитал, достаточный для продолжения своего дела в более широких масштабах, можно только в том случае, если производимая строительная продукция (работы, услуги) пользуется спросом у потребителей.

Таким образом, одной из главных задач менеджмента становится установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается предприятие как автономная система. Целеполагание представляет собой исходный момент в деятельности руководства малого предприятия, приобретающий все большее значение в условиях нестабильной рыночной экономики.

Целевая функция начинается с определения общей цели предприятия, выражающей причину его существования. В литературе она нередко обозначается такими понятиями как "политика", "философия" и "миссия". В ней обычно детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, дается определение самых важных характеристик организации[2].

Стратегия и связанные с ней цели не должны зависеть только от текущего состояния строительного предприятия, форм и методов его работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться основные усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Общая цель предприятия образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким функциональным важнейшим подсистемам организации, как маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент.

Стратегическое управление предполагает, что строительное предприятие определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности поставленных целей. Отсюда следует и применение различных видов стратегии, на которые предприятие может ориентироваться, к основным из которых можно отнести[3]: продуктово – рыночную стратегию; стратегию маркетинга; конкурентную стратегию; стратегию управления набором отраслей; стратегию нововведений; стратегию капиталовложений; и стратегию развития.

Выбор конкретной стратегии или их сочетания выполняется на основе сравнения перспектив развития строительного предприятия при различных видах деятельности, установления приоритетов и распределения ресурсов между видами деятельности для обеспечения будущего устойчивого состояния. Для этого проводится имитация поведения строительного предприятия в окружающей среде с учетом тенденций ее развития согласно исследуемой стратегии. В результате выбирается такая стратегия, которая позволяет строительному предприятию достичь наилучшим образом заданных целей функционирования и развития.

Библиографический список:

1. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М.: Инфра – М, 1999.
2. Бляхман Л.С. Предпринимательство в России: Экономика и организация. - СПб.: СПбГУ, 1995.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гордерике, 2002.