

ЭКОНОМИКА ОТРАСЛИ

УДК 519.6

Кадыров Р.А., Дуллаева Р.М.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ДОМОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Kadyrov R.A., Dullueva R.M.

STRATEGIC PLANNING IN THE MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF HOUSE-BUILDING ENTERPRISES

Предлагается система формирования стратегических планов развития домостроительного предприятия в нестабильных условиях рынка. Рассмотрены проблемы и методические основы формирования адаптивных стратегических планов и и-или дерева подцелей основной стратегической цели развития домостроительного предприятия.

***Ключевые слова:** домостроительное предприятие, адаптивный стратегический план, дерево разбиения стратегической подцели.*

The system of the shaping strategic plan developments house-building enterprises is offered in sloppy condition market. The considered problems and methodical bases of the shaping adaptive strategic plan and tree of the sub goal to main strategic purpose of the development house-building enterprises.

***Key words:** house-building enterprise, adaptive strategic plan, tree of the partition to strategic.*

Эффективное развитие строительных предприятий в регионе является одним из основных этапов становления в нем первичного рынка недвижимости. В этой связи возникает объективная необходимость формирования стратегических планов развития домостроительных предприятий в современных условиях рынка. Стратегическое планирование является одной из важнейших функций управления домостроительным предприятием в нестабильных условиях рынка, представляющая собой процесс выбора целей развития и планирования путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает исходные данные (показатели) для всех управленческих решений, функций организации, мотивации и контроля, ориентированных на выработку производственных

планов и хозяйственной деятельности[1]. Другими словами, динамичный процесс стратегического планирования является объединяющим фактором, который определяет задачи и цели всем управленческим функциям. Не используя информацию, представляемую стратегическим планированием, предприятие в целом и отдельные менеджеры, принимающие решения, лишены четкого способа оценки достижения цели и определения направления корпоративного развития предприятия[2]. Таким образом, сегодня стратегическое планирование в строительной сфере становится все более необходимым и актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию, как между собой, так и с иностранными корпорациями.

В общем случае систему стратегического планирования домостроительным предприятием можно представить следующим образом (Рисунок 1).



Рисунок 1 - Система стратегического планирования процесса развития домостроительного предприятия

В приведенной системе различные подсистемы выполняют следующие основные функции. Подсистема мониторинга осуществляет сбор информации о внешней и внутренней среде предприятия.

- проводимые стратегические мероприятия, связанные с достижением цели, когда в экономической среде происходит изменение ее условий, непредусмотренных планом функционирования;

- поставленные стратегические цели, когда в среде происходят непредвиденные устойчиво остающиеся изменения, не позволяющие достигнуть заданных целей;

Как уже отмечалось выше, в понятие «планирование» входит определение целей и путей их достижения. На западе планирование деятельности предприятий осуществляется по таким важным направлениям, как сбыт, финансы, производство и закупки. При этом, конечно, все частные планы взаимосвязаны между собой.

В основу разработки стратегического плана ложится анализ перспектив развития строительного предприятия при определенных гипотезах о возможных изменениях экономической среды в будущем, в которой оно будет функционировать. Важнейшим элементом этого анализа является определение позиций предприятия в конкурентной борьбе за заказчика, т.е. заключение подрядных договоров. На основе такого анализа формируются цели развития строительного предприятия, стратегические хозяйственные единицы и выбираются стратегии их достижения[3].

В процессе стратегического планирования должны быть обязательно приняты руководством строительного предприятия несколько следующих основных тезисов, относящихся к стратегии[4]. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Стратегический план должен обосновываться на основе результатов проведения обширных исследований. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации о текущем состоянии отрасли и перспективах ее развития, конкуренции и других факторах экономической среды.

Стратегический план придает строительному предприятию определенность, индивидуальность, что позволяет ему привлекать определенные типы заказов. Этот план открывает перспективу для предприятия, которая направляет деятельность его менеджеров и работников, привлекает новых работников и помогает выполнить принятые предприятием обязательства перед потенциальными заказчиками.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, формируемый не от достигнутого, а от поставленной цели. Он должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы развития всего строительного предприятия в целом, а не отдельного происходящего на нем процесса. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и путей выполнения намеченных целей, в которых должны быть учтены

достижения научно-технического прогресса и экономические возможности строительного предприятия, а также его производственно-сбытовые нужды.

Кроме того, стратегический план должен учитывать фактическое состояние строительного предприятия и возможности его развития. Другими словами, объемы и виды строительного производства в будущем должны определяться исходя из фактически имеющегося у предприятия производственного потенциала и имеющихся перспектив его развития. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, направляющую деятельность строительного предприятия в течение продолжительного периода времени, с учетом корректировок, связанных с постоянно меняющейся деловой и социальной обстановкой экономической среды. При этом в процессе стратегического планирования основную цель целесообразно разбить на подцели с требуемым уровнем детализации, включая и альтернативные подцели, и сформировать, по мере возможностей, оптимальные пути их достижения. В этом случае, учитывая возможность возникновения альтернативных путей достижения основной цели, формируется *и-или* дерево подцелей, имеющее следующий вид (Рисунок 3), которое должно отражать структуру сформированного стратегического плана. На приведенном рисунке *или-подцели*, т.е. альтернативные подцели обозначены отдельными стрелками. Это показывает, что при разбиении подцели на подцели более низкого яруса достижение одной из них является предпосылкой к достижению смежной с ней подцелью более высокого яруса подцелей. Другой тип подцелей, т.е. *и-подцели* обозначены стрелками, пересеченными прямыми линиями. При этом для достижения связанной с ними подцели верхнего яруса требуется обязательное достижение всех смежных с ней *и-подцелей*.

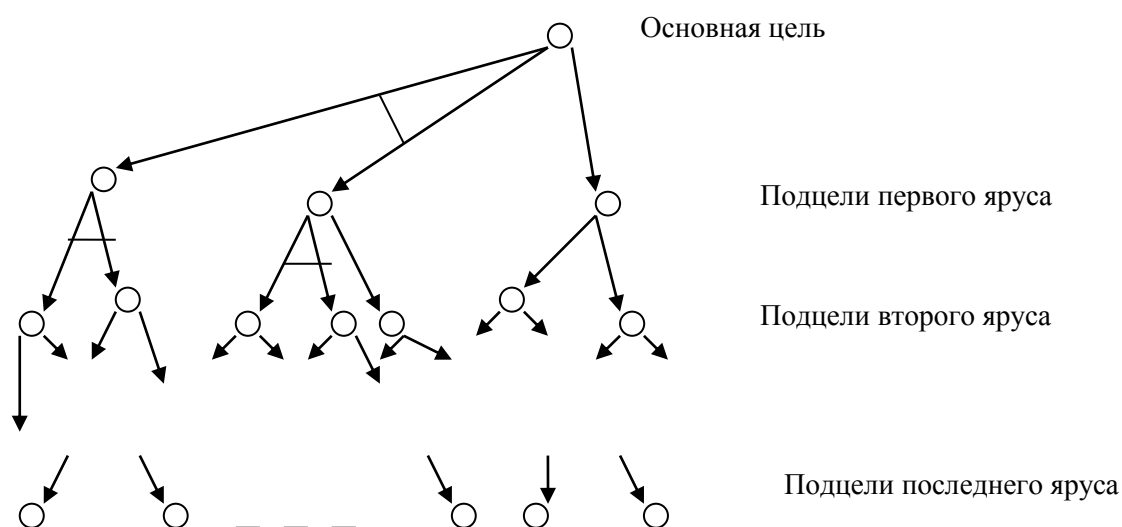


Рисунок 3 - Структура *и-или* дерева подцелей основной стратегической цели домостроительного предприятия

При этом определение периодов времени достижения подцелей по дереву снизу вверх позволяет контролировать процесс достижения стратегической цели строительного предприятия во времени.

Следует заметить, что стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и предприятие, формирующее стратегический план, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле в процессе его реализации. Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации успешной деятельности строительного предприятия в нестабильных условиях рынка. Четкое знание того, чего предприятие хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути поведения в окружающей среде. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях предприятия и условиях внешней среды. Таким образом, стратегическое планирование помогает создать единство общей цели внутри предприятия.

Процесс планирования на домостроительном предприятии должен начинаться с определения исходных целей и соответствующих им задач развития и текущей деятельности. По сути дела главные стратегические цели определяют видение того, что из себя должно представлять предприятие или, за что оно должно бороться на рынке строительной продукции. В этих целях должны быть отражены интересы всех групп влияния (акционеров, менеджеров, сотрудников и рабочих, поставщиков, банков, правительственных учреждений, местных органов управления, общественных организаций), а также перспективы развития рынка строительной продукции. Цели и соответствующие им задачи должны подчеркивать социальную значимость строительного предприятия и служить средством консолидации и мотивации его персонала. Пожелания заинтересованных лиц и организаций (групп влияния) учитываются также при выработке исходных целей строительной организации.

Исходные цели анализируются на возможность их достижения с учетом: имеющихся в стране и за рубежом ресурсов, состояния окружающей среды и тенденций ее развития, а также собственных возможностей строительного предприятия и перспектив их развития. Последние два фильтра по существу представляют собой ситуационный анализ его внешней и внутренней среды. Результаты ситуационного анализа часто суммируются в разделе плана маркетинга под названием «СВОТ-анализ». В результаты ситуационного анализа также включаются предположения о будущих условиях деятельности строительного предприятия. Кроме того, определяются прогнозные оценки ожидаемого спроса на потенциальных рынках на период действия стратегического плана. На основе этих предположений и оценок в последующих разделах стратегического плана устанавливаются цели маркетинговой деятельности,

выбираются стратегии и разрабатываются программы маркетинга. При этом стратегическое планирование осуществляется по следующей общей схеме[5]:

1. Выполняется мониторинг и маркетинговые исследования регионального рынка строительной продукции и его связей с различными рынками страны.

2. Проводится анализ тенденций развития рынка товарной строительной продукции, перспектив развития конкурентов и собственных потенциальных возможностей. Затем на этой основе определяются условия, показывающие, насколько ситуация на рынке благоприятствует развитию самого предприятия.

3. Формируются стратегические цели и ставятся производственные задачи строительного предприятия.

4. С учетом производственных целей и задач формулируются стратегические цели и задачи развития строительного предприятия.

5. Выполняются соответствующие расчеты и проводится проверка условий сбалансированности производственных планов с планами развития предприятия. Если такая сбалансированность не соблюдается, то проводится корректировка сформулированных задач и целей в сторону меньших значений показателей и переходят к п. 5. В противном случае, переходят к п.6.

6. Выполняется построение различных альтернативных вариантов плана стратегического развития строительного предприятия.

7. Определяются критерии оценки и выбора наиболее рационального плана развития строительного предприятия из числа принятых альтернатив. Осуществляется выбор стратегического плана развития.

В качестве основных критериев оценки эффективности сформированных планов принимаются сроки достижения строительным предприятием требуемого состояния и получение максимально возможной прибыли за период развития.

8. Проводится имитационное моделирование процесса реализации выбранного плана стратегического развития строительного предприятия.

9. Выполняется анализ результатов моделирования. Если результаты удовлетворительны, то план принимается к исполнению. В противном случае выполняется корректировка выбранного плана развития и переход к п.7. Если корректировка плана невозможна, то корректируются стратегические цели и задачи развития и переходят к п. 4.

Важную роль в стратегическом планировании играют оценка и анализ внешней среды и их роль в организации стратегического планирования. Об этом свидетельствует то, что согласно приведенной выше методике, вначале руководством предприятия реализуется диагностический процесс стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды, которое сводится[5]:

-к оценке условий и предстоящих изменений, которые могут оказать воздействие на различные аспекты выбранной стратегии;

- к определению факторов, представляющих угрозу для стратегии развития строительного предприятия;

- к контролю и анализу деятельности конкурентов;

- к определению благоприятных факторов, представляющих больше возможности для достижения стратегических целей и корректировок сформированного плана в случае их возникновения.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к предприятию факторы, получить важные результаты для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, для прогнозирования возможностей и составления плана корректировок на случай непредвиденных обстоятельств. Для этого необходимо выяснить текущее и желаемое состояние предприятия в будущем и что необходимо предпринять руководству для перехода из первого состояния во второе. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается строительное предприятие, принято разделять по семи признакам[6]:

1. *Экономические факторы.* Ряд факторов в экономике окружающей среды должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели и поведение строительного предприятия. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для развития предприятия.

2. *Политические факторы.* Активное участие предпринимательских структур в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для предприятия. Следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. *Рыночные факторы.* Рыночная среда содержит достаточно большое количество угроз для строительного предприятия. К факторам, воздействующим на успехи и провалы предприятия, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок и т.п.

4. *Технологические факторы.* Анализ технологической среды помогает, по меньшей мере, учитывать изменения в технологии производства, а также автоматизировать процесс управления и проектирования.

5. *Факторы конкуренции.* Строительное предприятие, формируя стратегию своего развития, должно исследовать действия своих конкурентов, провести анализ будущих целей и дать оценку текущей стратегии конкурентов, выполнить обзор предпосылок в отношении конкурентов и углубленно изучить их сильные и слабые стороны.

6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом, анализ внешней среды позволяет строительному предприятию создать перечень рисков и возможностей, с которыми оно может столкнуться в этой среде. Однако для успешного планирования руководство должно иметь также полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках собственного предприятия.

Следовательно, для успешного выбора стратегии необходим глубокий анализ существующего положения дел на самом строительном предприятии, его позиций в конкурентной борьбе, перспектив на будущее, а также тенденций своего развития. На основе проведенного анализа внутренней среды предприятия разрабатываются приоритеты в распределении ресурсов. Объектом внутреннего анализа является также база стратегических данных, которая представляет собой наиболее существенные характеристики внутренних и внешних условий деятельности предприятия и его основных партнеров. На основе такого анализа формируются выводы, обычно о 10-15 наиболее существенных факторах, влияющих на деятельность предприятия, определяющих его сильные и слабые стороны, а также характере воздействия этих факторов и тенденций их развития. Тем самым рисуется достоверный портрет будущего строительного предприятия.

При этом анализ базы стратегических данных осуществляется по трем направлениям[7]:

- объективная оценка положения дел на предприятии в целом;
- исследование эффективности его работы в прошлом и настоящем;
- адекватность его организационной структуры текущим и будущим условиям работы;
- модель функционирования технического и технологического потенциала, эффективной формы руководства предприятием;
- специфика деловой моральной атмосферы и другие вопросы жизни предприятия.

В стратегическом планировании необходимо учитывать и состояние ближайшего окружения предприятия. Для этого выясняется его реальная репутация на рынке, проводится оценка выпускаемой продукции глазами деловых партнеров и потребителей, исследуются тенденции развития рынка, реальные потенциальные заказчики, определяется тип строительных объектов, на которые имеет смысл ориентироваться.

Выявляются помехи, препятствующие развитию, несоответствие целей и средств для их достижения, возможные производственные конфликты.

После проведения глубокого анализа внешней и внутренней среды строительного предприятия и аналитической обработки полученных данных осуществляется переход на следующий этап стратегического планирования, связанный с формированием его целей. Общие цели стратегического развития определяются и устанавливаются на основе общей задачи стратегического развития предприятия и ценностей, на которые ориентируется его высшее руководство. Другими словами организационные цели представляют собой конечные результаты программного заявления организации, к которым она стремится в процессе своего развития.

В заключении следует заметить, что рассмотренные выше теоретические и методические положения были использованы и апробированы для развития домостроительных предприятий Чеченской Республики. Это показало их работоспособность и эффективность практического применения.

Библиографический список:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента, М.: ЮНИТИ, 1997.
3. Рыбальский В.И. Системный анализ и целевое управление в строительстве. – М.: Стройиздат, 1990.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент.- М.: Юнити. 1998.
5. Кадыров Р.А. Проблемы и пути восстановления и развития строительной отрасли Чеченской Республики. – Махачкала: Наука плюс, 2010.
6. Панков В.В. Анализ и оценка состояния бизнеса: методология и практика. – М.: Финансы и статистика, 2005
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: 2000.