Методический подход к управлению процессом формирования и выбора стратегий устойчивого развития строительных предприятий в конкурентной среде регионов

В условиях нестабильности внешней среды деятельность предприятия любой коммерческой структуры не может осуществляться продолжительное время вне его развития. В этой связи для выработки рациональной стратегии развития предприятия в конкурентной среде целесообразно с методической точки зрения:

- выявить проявление критериальных признаков развития предприятия и стратегии развития предприятия;
- разработать приемлемую модель управления процессом формирования и выбора рациональных стратегий развития строительных предприятий, функционирующих в региональной конкурентной среде на рынке подрядных работ;
- разработать методические рекомендации по выявлению предпочтительной альтернативы стратегического развития строительных предприятий в конкурентной среде.

Решение указанных задач обуславливает необходимость уточнения методических основ в области:

- идентификации признаков развития строительных предприятий в условиях конкуренции;
- выявления проблемных вопросов обеспечения рационального управления процессом развития строительных предприятий в конкурентной среде;
- обоснования рационального стратегического выбора развития строительных предприятий с учётом выявления и использования резервов потенциала их развития;
- экономической оценки эффективности стратегического выбора развития строительных предприятий региона с учётом факторов риска.

Долгосрочная эффективная работа строительного предприятия, его рост и развитие определяются успешным обоснованием выбора стратегических ориентиров, позволяющих наилучшим образом реализовать потенциал развития предприятия. Успешный выбор стратегии должен обеспечивать достижение поставленных долгосрочных целей предприятия — обеспечение устойчивого экономического роста и развитие предприятия, повышение его конкурентоспособности и конкурентоспособности производимой им продукции, работ, услуг.

В рыночных условиях развития экономики регионов России и их строительных комплексов правомерны новые системные требования и критерии процесса развития строительных организаций. Главным становиться уже не просто экономический рост предприятия, а качественные приращения, расширяющие способности строительных предприятий к обновлению,

реагированию на воздействие факторов внешней среды в условиях резко возросшей неопределённости. Представляется, что следование этой концепции принципиально важно для определения перспектив развития строительных предприятий региона и создания необходимых условий для реализации ими стратегии направленной на повышение конкурентоспособности (табл. 1).

В этой связи важнейшим результирующим признаком рационального стратегического выбора развития предприятия целесообразно рассматривать скоординированное управление двумя процессами:

- постоянное повышение потенциала развития предприятия (требует реализации стратегии развития потенциала предприятия);
- эффективное использование располагаемого потенциала (требует реализации стратегии эффективного использования потенциала предприятия).

Таблица 1 Предлагаемая идентификация базовых признаков развития строительного предприятия, уточнённая в ходе исследования

| Идентифицируемый признак | Характеристика проявления признака развития | | |
|--|---|--|--|
| Развитие потенциала предприятия | Процесс качественных и количественных изменений социально-экономического потенциала строительного предприятия, характеризующего его конкурентоспособность обеспечивать удовлетворение: потребностей инвесторов, заказчиков в качестве строительной продукции, цене, сроках строительства, выполнении договорных и контрактных обязательств; потребностей предприятия в обеспечении своей жизнедеятельности и развития в долгосрочной и среднесрочной перспективе; общественных потребностей (в развитии экономики регион, области, автономного округа) | | |
| Управление развити- ем совокупного по- тенциала предпри- ятия | Управление процессом непрерывного наращивания количественных и качественных изменений развития социально-экономического потенциала предприятия в решении проблем взаимодействия с внешней и внутренней средой на основе применения конкурентоспособных форм и методов управления: процессом адаптации к воздействию внешней среды; процессом накопления и реализации конкурентных преимуществ важнейших составляющих потенциала, воспроизводственного, организационного, финансово-экономического, социальнотрудового и адаптационного. | | |

Примечательно в этой связи, что российские исследователи стратегии развития предпринимательства в реальном секторе экономики выражают сходную позицию того, что важнейшей частью работы по формированию предпринимательской стратегии на среднесрочный и долгосрочный периоды является выработка стратеги развития потенциала предприятия [64].

Если разновидностью выбора развития предприятия является осуществление стратегии развития потенциала строительного предприятия, то правомерно полагать, что её реализация предполагает достижение целей:

- обеспечения роста конкурентоспособного потенциала, а также устойчивого развития строительного предприятия (получения заказов, увеличения загрузки производственных мощностей, внедрения новых технологий, обновления основных фондов и др.);
- обеспечения эффективного использования ресурсов и наращивание социально-экономического потенциала развития предприятия.

Стратегический выбор развития предприятия с ориентацией на наращивание «потенциала развития» определяется выбором наиболее приемлемого варианта, среди которых можно выделить два основных.

Суть первого – наращивать «потенциал развития» и формировать способность к адаптации, используя ресурсный потенциал развития, включая организационную, технологическую, инвестиционную, инновационную, социальную и другие составляющие компоненты развития.

Суть второго - отказаться от наращивания «потенциала развития», обеспечивая получение доходов за счёт использования имеющихся ресурсов, что приведёт в дальнейшем к исчерпанию накопленного «потенциала развития» и созданию реальной угрозы банкротства.

Определение «потенциала развития» строительного предприятия нами трактуется как развитие конкурентоспособного потенциала, интегрирующего организационную, экономическую, социальную, инвестиционную, технологическую, кадровую и другие компоненты, позволяющие гибко реагировать на изменения внешней среды (табл. 2).

Процесс формирования и выбора рациональных стратегий развития строительных предприятий региона может быть представлен различными моделями, способами описать ключевые стратегические действия предприятия на основании исследования внутренней и внешней организационной среды. Известны две основные модели:

- модель «вклад-отдача» предполагает, что условия и характеристики внешнего окружения являются первостепенными, доминирующими критериями при формировании и осуществлении планов по получению прибыли выше среднего;
- модель «ресурсной базы» подразумевает, что внутренние ресурсы и возможности предприятия представляют основу для развития значимой стратегии. Ресурсы и возможности, которые служат как источники конкурентоспособного преимущества предприятия перед соперниками рассматриваются ключевым «компетенциями». Согласно модели «ресурсной базы» ядро пре-

имущества является фактически первичной детерминантой стратегии определения ценностей предприятия.

Таблица 2 Рекомендуемые локальные параметры выявления преимуществ строительных предприятий региона и их оценочные признаки

| тельных предприятии региона и их оценочные признаки | | | | | |
|---|-------------------------------------|---|--|--|--|
| Рекомендуемые | Характеристика | Рекомендуемые оценочные при- | | | |
| разновидности | преимуществ | знаки проявления преимуществ | | | |
| потенциала | преимуществ | знаки проявления преимуществ | | | |
| 1 | 2 | 3 | | | |
| Производственно- | Характеризует усто | | | | |
| технологический | чивость и конкуре | | | | |
| потенциал | тоспособность стро | | | | |
| | тельного производс | | | | |
| | ва и технологии отне | | | | |
| | сительно конкуренто | в вых технологий в общем объёме продукции. | | | |
| | | Уровень применяемых прогрес- | | | |
| | | сивных материалов и конструкций (от- | | | |
| | | ношение стоимости применяемых эффек- | | | |
| | | тивных материалов и конструкций к об- | | | |
| | | щей стоимости расходуемых материалов | | | |
| | | и конструкций на производство СМР). | | | |
| | | Уровень механизации СМР (уро- | | | |
| | | вень механизации отдельных видов работ, | | | |
| | | комплексной механизации работ и сте- | | | |
| | | пень механизации работ в целом по пред- | | | |
| | | приятию, уровень механизации труда ра- | | | |
| | | бочих). Уровень качества СМР. | | | |
| | | Уровень использования производ- | | | |
| | | ственных мощностей. | | | |
| Воспроизводст- | Характеризует ус- | Норма накопления (удельный вес ин- | | | |
| венный потенциал | тойчивость и конку- | вестиций, размещаемых в производство- | | | |
| развития | рентоспособность | соотношение суммы прибыли, амортизаци- | | | |
| 1 | воспроизводственно- | онных средств в общей сумме валовой до- | | | |
| | го процесса относи- | бавленной стоимости предприятия) | | | |
| | тельно конкурентов | Удельный вес амортизационных от- | | | |
| | | числений в общей себестоимости СМР | | | |
| | | Уровень интенсивности воспроизвод- | | | |
| | | ства основных средств предприятия (расчёт- | | | |
| | | ные значения коэффициента физического | | | |
| | | износа, годности, выбытия и обновления ос- | | | |
| 0 | V | новных средств) | | | |
| Организационный | Характеризует ус- | Уровень загрузки строительных ма- | | | |
| потенциал разви- | тойчивость и конку- | шин и механизмов по времени (отношение | | | |
| ТИЯ | рентоспособность | времени в производственном процессе ко | | | |
| | организации строи- | всему фонду времени). | | | |
| | тельного производства и организации | Уровень ритмичности производства работ (степень отклонения от графиков про- | | | |
| | труда работников | изводства работ). | | | |
| | труда расстпиков | Уровень организации труда рабочих в | | | |
| | | э ровень организации труда рассиих в | | | |

| Финансово- экономический потенциал развития | Характеризует устойчивость и конкурентоспособность финансово-экономической деятельности предприятия относительно конкурентов | строительном производстве (уровень использования рабочего времени, нормы и выработки, оснащённости рабочих мест средствами малой механизации). Уровень управления строительным производством (удельный вес категорий работников в общей их численности; соотношение численности рабочих и ИТР) Уровень эффективности применяемых ресурсов — материальных трудовых, финансовых (исчисляется отношением суммы валовой добавленной стоимости предприятия к стоимости материальных, трудовых и финансовых ресурсов, задействованных в производстве валовой добавленной стоимости) Уровень интенсификации строительного производства (удельный вес валовой добавленной стоимости, производимой за счёт воздействия интенсивных факторов). Уровень роста производительности труда за счёт интенсивных факторов. Уровень превышения темпов роста производительности труда относительно темпов роста оплаты труда работников. Уровень эффективности использования оборотного капитала. Рентабельность строительной продукции, производства, капитала (основного и оборотного) |
|--|--|--|
| Социально- трудовой потен- циал развития | Характеризует устойчивость конкурентоспособность | Уровень развития корпоративной культуры: • уровень выплаты дивидендов по отношению к прибыли от реализации |
| диштризвития | корпоративной куль- | (чистой прибыли); |
| | туры и социальной ответственности предприятия | уровень участия работников в управ- лении производством, в прибыли и капитале предприятия; |
| | | уровень профессиональной и образовательной структуры работников предприятия; |
| | | • соотношение в уровне заработной |
| | | платы 10% наиболее высокооплачиваемых и 10% наиболее низкооплачи- |
| | | ваемых и 10% наиоолее низкооплачиваемых работников. |
| Адаптационный | Характеризует ус- | Уровень эффективности стратегиче- |
| потенциал разви- | тойчивость конку- | ского маркетинга |
| ТИЯ | рентоспособность в | Уровень конкурентоспособности |
| | адаптации предпри- | предприятия (его имидж) и конкурентоспо- |
| | ятия к воздействию | собности его продукции (по цене, качеству, |
| | внешней среды | срокам строительства) |
| | | Скорость (реакция) первых |
| | <u> </u> | руководителей и менеджеров к изменениям внешней среды и риску |

внешней среды и риску

| | среды и риску Результативность участия в подрядных тор- |
|--|--|
| | гах |

Таким образом, если условия внешней среды являются преобладающими, то основой выбора стратегии предприятия является модель «вкладотдача», как объясняющая влияние условий внешней среды на стратегические шаги предприятия. Модель «ресурсной базы» рассматривает каждую организацию как совокупность уникальных ресурсов и возможностей, которые являются основанием для её стратегии и первоочередным источником её успеха.

В целях осуществления рационального управления процессом формирования и выбора приемлемой стратегии устойчивого развития строительных предприятий региона нами предлагается практически более востребованная модель применительно к условиям деятельности строительных предприятий, функционирующих в региональной конкурентоспособной среде. Предполагаемая нами комбинированная модель является производной двух моделей — модели «вклад-отдача» и модели «ресурсной базы», так как это позволяет предприятию не только эффективно использовать его ресурсы, но и успешно соотносить свои ресурсы и возможности, предоставляемые окружающей средой, чтобы снизить или устранить влияние рисков.

Предлагаемая комбинированная модель основана на исследовании потенциала развития внутренней и внешней организационной среды и предполагает, что комплексный учёт условий и характеристик внутренней среды и внешнего окружения — это первостепенные, существенно значимые критерии при формировании и осуществления стратегических ориентиров развития предприятия.

Содержание предполагаемой модели имеет следующие пункты:

- во-первых, считается, что условия внешней среды (особенно рыночные и конкурентные факторы) призваны оказывать давление и создавать ограничения, влияющие на стратегии, которые могли бы привести к снижению риска получения заказов, низкой их рентабельности и платежеспособности;
- во-вторых, большинство строительных предприятий, конкурирующих в регионе (области, автономном округе) или в пределах занимаемого сегмента рынка подрядных работ, преследуют подобные стратегические цели и осуществляют сходное управление процессом развития стратегически необходимых ресурсов;
- в-третьих, содержание данной модели предполагает, что используемые для применения стратегии высокомобильны, поэтому по причине подвижности ресурсов любые различия в ресурсах и стратегиях будет недолговременными;
- в-четвёртых, модель рассматривает каждое строительное предприятие региона как совокупность уникальных ресурсов и возможностей, которые являются основанием для его стратегии и первоочередным источником его успешной жизнедеятельности и развития;

• в-пятых, все строительные предприятия отрасли (области, автономного округа), конкурирующие на занимаемом сегменте рынка подрядных работ, не могут обладать одинаковыми стратегическими ресурсами и возможностями. Поэтому различия в качестве и эффективности ресурсов предприятия, а также различия в потенциале развития, которые другие предприятия не способны получить или легко воспроизвести, включая специфические способы их наращивания и использования в деятельности конкретного предприятия, и формируют его основные конкурентные преимущества.

Под ресурсами нами понимаются вложения предприятия в производственный процесс его деятельности – строительные машины и механизмы, технологии, навыки работников, их профессиональные способности. Общая совокупность ресурсов предприятия нами классифицируется на три категории – материальный, человеческий и организационный капитал. Большинство исследователей и практических работников различают три разновидности ресурсов – материальные, трудовые и финансовые. При этом признаётся разновидность технологических, информационных, организационных, инвестиционных, инновационных и других видов проявления ресурсов, например, временных.

Предлагаемая условная модель управления процессом формирования и выбора рациональных стратегий устойчивого развития строительных предприятий в условиях конкуренции имеет вид:

$$B_{i}=f(C_{B,\phi}; Y_{\Pi,T}; Y_{B,\Pi}; Y_{\phi,\Pi}; Y_{\phi,3,\Pi}; Y_{c,T,\Pi}; Y_{a,\Pi}),$$
(1)

- где B_i альтернативный вариант стратегического развития строительного предприятия, i=1,2...n;
 - С_{в.ф} совокупное влияние факторов внешней среды на уровень стратегического развития предприятия (совокупность проявления возможностей и опасностей внешней среды);
 - $У_{\text{п.т}}$ совокупное влияние производственно-технологического потенциала развития предприятия (его сильные и слабые стороны) на выбор варианта его стратегического развития;
 - У_{в.п} совокупное влияние воспроизводственного потенциала развития предприятия (его сильные и слабые стороны) на выбор варианта его стратегического развития;
 - У_{о.п} совокупное влияние организационного потенциала развития предприятия (его сильные и слабые стороны) на выбор варианта его стратегического развития;
 - ${\rm Y}_{\rm \phi.9.n}$ совокупное влияние финансово-экономического потенциала развития предприятия (его сильные и слабые стороны) на выбор варианта его стратегического развития;
 - У_{с.т.п} совокупное влияние социально-трудового потенциала развития предприятия (его сильные и слабые стороны) на выбор варианта его стратегического развития;

 ${
m Y_{a.n}}$ — совокупное влияние адаптивного потенциала предприятия (его сильные и слабые стороны) на выбор варианта его стратегического развития.

Предложенная модель достижения устойчивого развития предприятия исходит из того, что внешняя внутренняя среда предприятия (её ресурсный потенциал развития и возможности) не равнозначно существенны для определения стратегических действий предприятия. Предлагаемый подход предполагает, что основание стратегии предприятия преимущественно обеспечивает реализация его ресурсного потенциала развития и, тем самым, модель ориентирует на лучшее использование собственных возможностей, но с учётом воздействия внешней среды.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1. Демченко А.А., Кузьбожев Э.Н. Измерение конкурентоспособности предприятия отрасли: теория и методы измерения. Курск: Изд-во ГУ-ИПП «Курск», 2000. 88 с.
- 2. Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий. М.: «Янус-К», 2001. 296 с.
- 3. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издат.-книготорг. центр "Маркетинг", Дашков и K^{o} , 2002. 886 с.
- 4. Яичников Е.А. Оценка конкурентоспособности строительной фирмы // Экономика строительства. 1997. № 4. С. 46.