

УДК 338.45:69(47)
ББК 65.31

Т.В. СВЕТНИК
доктор экономических наук, профессор
Байкальского государственного университета экономики и права,
г. Иркутск
e-mail: svetnikt@mail.ru

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ВОЗМОЖНОСТИ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ РОССИЙСКИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Рассматриваются вопросы создания глобальной конкурентоспособности организаций в российской отрасли строительства за счет овладения современными компетенциями в области стратегического менеджмента.

Ключевые слова: строительная организация; стратегический менеджмент; глобальная конкуренция; стратегическая карта.

T.V. SVETNIK
Doctor of Economics, Professor,
Baikal State University of Economics and Law, Irkutsk
e-mail: svetnikt@mail.ru

STRATEGIC MANAGEMENT AND GLOBAL COMPETITION OPPORTUNITIES OF RUSSIAN CONSTRUCTION ORGANIZATIONS

The author studies the issues of creating global competitiveness of the organizations in Russian construction branch by mastering modern competencies in the field of strategic management.

Keywords: construction organization; strategic management; global competition; strategic map.

Вопросы стратегического менеджмента — одна из тем, активно обсуждаемых в теории и практике управления. В данной статье рассматриваются ее актуальные аспекты применительно к деятельности строительных организаций — открытых и закрытых акционерных обществ, обществ с ограниченной ответственностью, т.е. коммерческих компаний, которые заинтересованы в росте прибыли.

Необходимость стратегического управления обоснована зарубежными учеными. Очень коротко воспроизведем ее в нашей интерпретации для строительных организаций:

- рост нестабильности среды деятельности требует от руководства организаций адекватных методов реакции на нее, отсутствующих в традиционных подходах;

- необходимо формировать и длительно удерживать сильные конкурентные преимущества на рынке строительных работ, для чего важно знать свои стратегические ресурсы и возможности их увеличения;

- необходимо иметь стратегическое видение своего положения и ситуации на рынке для активного воздействия на них с помощью эффективных стратегий;

- необходимо развивать стратегическое мышление, позволяющее успешно справляться с перечисленными требованиями, формировать корневые компетенции корпоративного центра и бизнес-единиц для длительной успешной деятельности на рынке строительных работ.

Фактически данный перечень дает представление об организации эффективного стратегического управления, определяет его привлекательные стороны. Их озвучивают на собраниях акционеров и пайщиков, демонстрируя разработанную миссию, называют стратегические цели на несколько лет вперед, убеждают в соответствии корпоративного управления и менеджмента современным требованиям. Но при этом практическая деятельность строительных

организаций почти не меняется, имеющиеся проблемы воспроизводятся с поражающим постоянством. Прорыва к глобальной конкурентоспособности российского строительного бизнеса, оцениваемой по нескольким ключевым показателям, не происходит. Высокая сложность ведения бизнеса остается серьезным недостатком, подрывающим конкурентоспособность отрасли по сравнению с ведущими мировыми индустриальными державами. Так, по данным Всемирного банка [6], по показателю легкости ведения бизнеса (DB) в 2012 г. российская отрасль строительства займет 120-е место (из 183 анализируемых стран), в 2011 г. было 124-е место (табл.1)¹.

Таблица 1

**Легкость ведения строительного бизнеса
в России**

Рейтинги по категориям	DB 2012 рейтинг	DB 2011 рейтинг	Изменение рейтинга
Регистрация предприятий	111	106	↓ -5
Получение разрешений на строительство	178	179	↑ 1
Подключение к системе электроснабжения	183	183	Нет изменений
Регистрация собственности	45	51	↑ 6
Кредитование	98	96	↓ -2
Защита инвесторов	111	108	↓ -3
Налогообложение	105	107	↑ 2
Международная торговля	160	166	↑ 6
Обеспечение исполнения контрактов	13	19	↑ 6
Разрешение неплатежеспособности	60	60	Нет изменений

Источник: [6].

¹ Индекс «Ведения бизнеса» (Doing Business) оценивает дополнительный, но важный компонент рейтинга глобальной конкурентоспособности: регулятивную среду ведения бизнеса. Индекс рассчитывается на основании оценки показателей, измеряющих легкость создания, ведения и ликвидации бизнеса.

В качестве причин, затрудняющих ведение бизнеса, специалисты Всемирного банка называют несовершенство институциональных условий, действия местных властей и их интерпретацию федеральных норм и постановлений [1]. На наш взгляд, фактических причин больше [5]. Они непосредственно связаны с отсутствием стратегического подхода к организации деятельности на всех уровнях управления — национальном, региональном, местном и в самих строительных организациях.

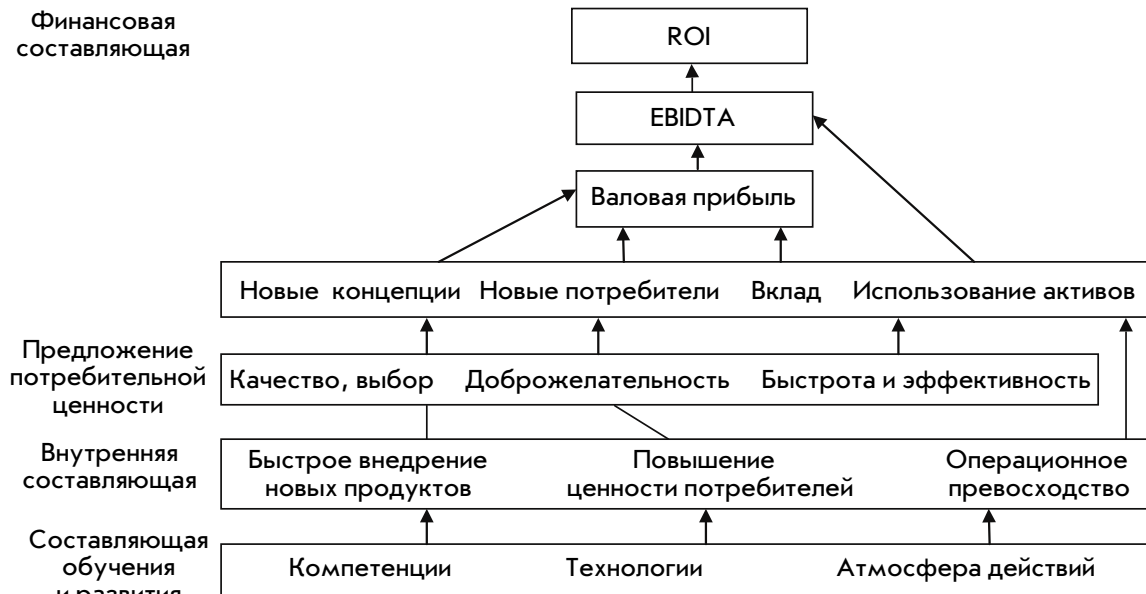
Для строительных организаций причины затруднений можно разделить на внешние и внутренние, а внутренние — на общекультурные и профессиональные. Применительно к проблеме, поставленной в настоящей статье, обратим внимание на внутренние причины [3]:

– утрата строительной культуры как важнейшего стратегического ресурса деятельности: компании, возводящие массовое жилье, воспроизводят мануфактурный, а не современный индустриальный способ производства (не говоря уже о хищениях и сознательном нарушении технологий), а потребители строительной продукции особо не возмущаются, радуясь, что не стали обманутыми дольщиками;

– отсутствие сильного менеджерского ресурса, осознающего значимость стратегического управления, обладающего профессиональными компетенциями в области применения его новейших методик и инструментов [4];

– подмена глубокой интеллектуальной деятельности по стратегическому управлению стремлением быстрого получения PR-результата от использования поверхностных знаний и решений.

Последнее ограничение можно проиллюстрировать на следующем примере. Деятельность компании по постановке цели на 2–3 года вперед и определению стратегий их достижения в целом освоена, по крайней мере, теми, кто стремился к этому. Но после разработки корпоративной стратегии и бизнес-стратегий возникает вопрос о том, как их перевести на операционный уровень, т.е. довести до конкретных исполнителей — менеджеров низового звена, функциональных работников и непосредственных исполнителей рабочих заданий. За рубежом для этих



Стратегическая карта организации

целей в 90-х гг. XX в. был предложен метод стратегических карт [2]. Его основная идея заключается во взаимной увязке различных стратегических целей, показателей их достижения (финансовых и нефинансовых), помощи сотрудникам компании в понимании того, как их индивидуальные цели, проекты и достижения содействуют осуществлению общей стратегии. Должным способом разработанная карта стратегии представляет собой полноценное описание того, как стратегия будет реализована.

Схематично в стратегической карте представлено четыре уровня (рис.).

Итоговым показателем деятельности является ROI — рентабельность инвестированного капитала. Ее величина напрямую зависит размера EBIDTA — прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации. Этот показатель не является бухгалтерским, но он очень эффективен для характеристики основной операционной деятельности компании. В зарубежной практике данный показатель

используется очень широко, в оценке отечественных организаций — робко и только в последнее время.

В категориях стратегической карты российские строительные организации не работают: нет опыта и осознанной потребности. Специалисты по стратегическому менеджменту утверждают, что если нет конкуренции, то данные методы не нужны. На рынке строительной продукции спрос опережает предложение, соответственно отсутствует конкуренция, заставляющая менеджмент компаний искать более совершенные технологии управления. Каким может быть выход? От идеи отказываться нельзя. Вступление России в ВТО вопрос о глобальной конкуренции строительной отрасли поставит очень остро. Нужен эффективный внешний контроль, не позволяющий компаниям игнорировать внешние и внутренние вызовы. Нужны современные образовательные программы для отрасли, формирующие необходимые общекультурные и профессиональные компетенции менеджеров.

Список использованной литературы

1. Исследование «Ведение бизнеса» [Электронный ресурс]. URL: http://uisrussia.msu.ru/docs/nov/worldbank/2011/24/RER24_full_Rus.pdf.
2. Нортон Р., Каплан Д. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер. с англ. М. Павловой. М., 2009.
3. Светник Т.В. Ресурсы для возрождения отрасли строительства // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2009. № 6. С. 70–74.
4. Светник Т.В. Строительная организация: экономика, правление и планирование. Иркутск, 2008.

5. Светник Т.В., Королева И.Б. Механизм управления продолжительностью жилищного инвестиционно-строительного цикла в городе // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). 2011. № 6. URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=10568>. (Идентификац. номер статьи в НТЦ «Информрегистр» 0421100101\0308).

6. Страновой обзор [Электронный ресурс]. URL: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/russia/>.

References

1. Issledovanie «Vedenie biznesa» [Elektronnyi resurs]. URL: http://uismsia.msu.rii/docs/nov/worldbank/2011/24/RER24_full_Rus.pdf/

2. Norton R., Kaplan D. Organizatsiya, orientirovannaya na strategiyu. Kak v novoi biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushchie sbalansirovannuyu sistemu pokazatelei / per. s angl. М. Pavlovoi. М., 2009.

3. Svetnik T.V. Resursy dlya vozrozhdeniya otrasli stroitel'stva // Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii. 2009. № 6. S. 70–74.

4. Svetnik T.V. Stroitel'naya organizatsiya: ekonomika, pravlenie i planirovanie. Irkutsk, 2008.

5. Svetnik T.V., Koroleva I.B. Mekhanizm upravleniya prodolzhitel'nost'yu zhilishchnogo investitsionno-stroitel'nogo tsikla v gorode // Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii (Baikal'skii gosudarstvennyi universitet ekonomiki i prava) (elektronnyi zhurnal). 2011. № 6. URL: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=10568>. (Identifikats. nomer stat'i v NTTs «Informregistr» 0421100101\0308).

6. Stranovoi obzor [Elektronnyi resurs]. URL: <http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/russia/>.