

УДК 69.003:658.12

Головач Э.П., Рубахов А.И.

ПЕРЕМЕНЫ В МАКРООКРУЖЕНИИ И УСТОЙЧИВОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Введение. Стратегическое управление производственными предприятиями основывается на построении их организационной структуры и выборе определенной формы организации. Структура системы представляет собой совокупность элементов и их взаимосвязей, обеспечивающих ее целостность и устойчивость при различных внешних и внутренних изменениях. Инновационное развитие рыночной экономики ведет к углублению несоответствия между организационными формами, характеризующими внутреннюю упорядоченность системы, порядок и устойчивость взаимосвязей между ее элементами и ее содержанием, что приводит к замене устаревшей организационной формы на адекватную происходящим переменам.

Сохранить существование строительного предприятия, характеризующегося значительным множеством элементов, связей между ними и внешней средой, на длительном промежутке времени, возможно, если будет обеспечена целостность системы, которая может быть отражена в виде совокупности целей, разнообразных с точки зрения уровня управления, времени действия и исполнителя, и направленных на: поддержание и рост потенциала предприятия; обеспечение принципа финансового равновесия, т.е. постоянной платежеспособности.

1. Стратегия развития предприятия. Стабилизация потенциала предприятия, как в натуральном, так и в стоимостном выражении, необходима для поддержания его производственных возможностей, сохранения устойчивости его структуры в течение определенного периода времени и является задачей текущего управления. Однако особое внимание следует уделять вопросам *роста и развития предприятия*, его технического обновления, инвестициям и конкуренции, т.е. вопросам разработки и реализации его стратегии.

В том случае, если происходящие изменения увязываются с количественными параметрами (объем реализации готовой строительной продукции, объем полученной прибыли, размеры предприятия, величина запасов товароматериальных ценностей), можно говорить о росте предприятия.

Развитие строительного предприятия означает достижение всё высшего уровня качества организации, так как оно связано с совершенствованием готовой строительной продукции и процессов ее производства и реализации.

Стратегия развития строительного предприятия должна опираться на существующие источники стратегического перевеса, а значит, прежде всего, на те отличительные черты, которые составляют основу конкурентного преимущества. Последнее, подобно продукту или технологии, имеет свой жизненный цикл и тесно связано как с развитием конкретного рыночного сегмента, определяемого внешними, по отношению к предприятию, факторами, так и потенциалом строительного предприятия – кадровым, техническим, финансовым.

Следует отметить, что развитие – это всегда процесс, протекающий во времени, в котором очередное, последующее изменение наступает в определенный временной интервал, в определенном месте (т.е. данное событие является упорядоченным) и удерживается относительно прочно. Изменения, как правило, оцениваются позитивно и могут относиться к различным сферам деятельности предприятия. Вместе с тем, они могут носить и отрицательный характер (регресс) или проявляться в форме застоя.

Построение стратегии развития требует:

- определения возможного и желаемого темпа и направления развития,
- выбора стратегической ориентации предприятия - продуктовой, рыночной или диверсифицированной.

Развитие строительного предприятия на освоенном им сегменте инвестиционно-строительного рынка (ИСР) является наиболее простым вариантом стратегии развития. Вместе с тем в данном случае возникает ряд ограничений, связанных как с объемами данного рыночного сегмента, так жизненным циклом строительной продукции, реализуемой на нем. В связи с чем, перед строительным предприятием встает проблема формирования альтернативных стратегий развития и выбора среди них оптимальной (рис. 1).

Стратегия развития, являясь самой эффективной стратегией, обеспечивающей рыночный успех строительному предприятию, может носить инновационный или реструктуризационный характер.

Развитие через инновации предполагает внедрение технических, организационных или экономических новшеств.

Процесс изменений может приобрести формы *реструктуризации*:

- *защитной* (защита от банкротства, в том числе: сокращение объемов строительного производства, ликвидация или объединение организационных подразделений, сдерживание инвестиций, продажа части имущества и т.д.),
- *развития* (определяется степенью адаптации к изменениям, прежде всего во внешней среде, и предполагает рационализацию производственной деятельности, использование кадрового потенциала, упрощение и модификацию организационных структур, в том числе ориентированных на маркетинг, прокачественные и проэкологические мероприятия, внедрение принципов управленческого учета и интегрированных информационных систем, финансовую реструктуризацию, имущественные изменения).

Реструктуризация, направленная на развитие, означает выход на новый этап функционирования строительного предприятия через улучшение его рыночной позиции, использование системы знаний как основы развития человеческого потенциала, переход от функциональных структур к матричным одновременно с децентрализацией прав управленческого персонала, инвестиции в трансфер строительных технологий.

Развитие строительного предприятия, будучи качественной категорией, связано с изменениями в его структуре, сопровождаемыми введением новых либо качественным совершенствованием уже существующих элементов.

Основной дилеммой развития предприятия является изменчивость его окружения, что делает практически невозможным предвосхищать явления, имеющие качественный характер. Особенно актуальным данное положение становится в современной экономической ситуации, вызванной глобальным финансовым кризисом, затронувшим не только все страны, но и, в той или иной мере, все предприятия, независимо от сферы деятельности. Предсказать данный кризис было практически невозможно, равно как затруднительно делать какие-либо прогнозы, связанные с его окончанием и теми последствиями, которые он повлечет за собой. На данный момент времени можно констатировать ухудшение экономической ситуации, рецессию практически всех отраслей, в том числе и инвестиционно-строительного комплекса, вызванных падением платежеспособности потенциальных инвесторов, сокращением объемов инвестиций. Так, динамика инвестиций в основной капитал в январе

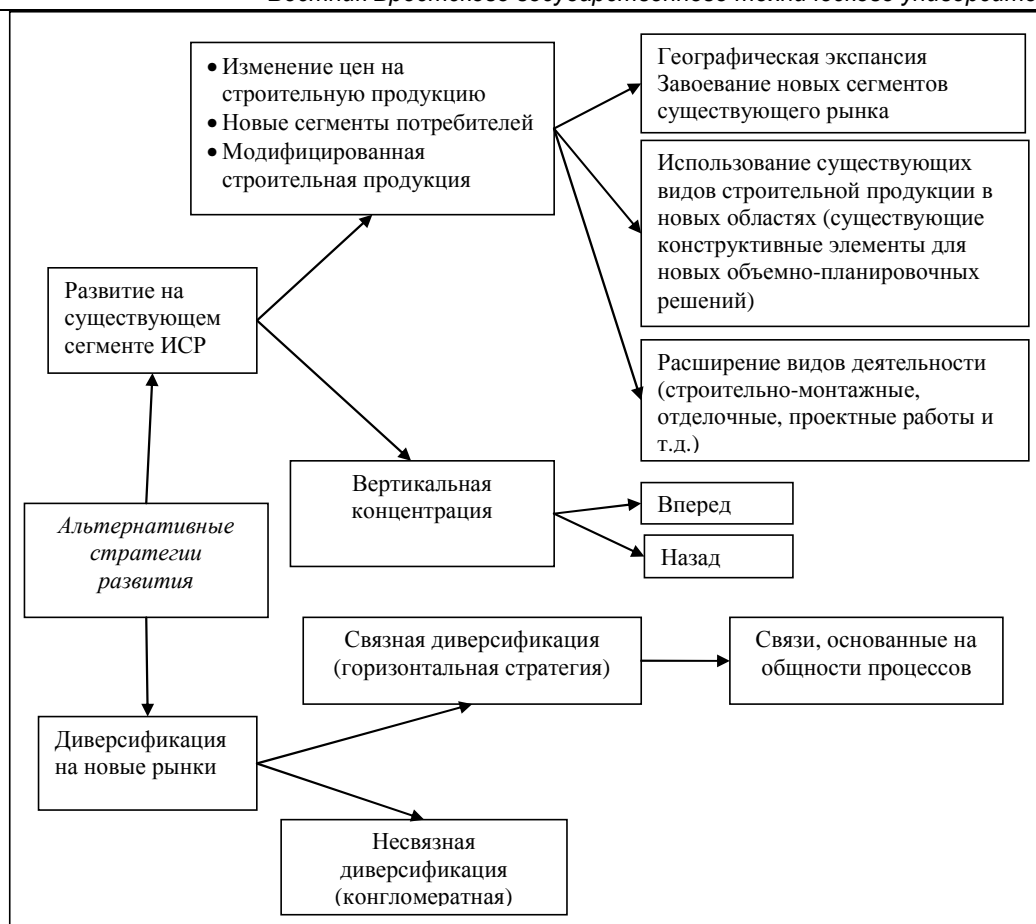


Рис. 1. Альтернативные стратегии развития строительного предприятия

2009 года в РФ составила 84,5% к январю 2008 года и 27,8% к декабрю 2008 года. При этом в январе 2008 года динамика составляла 121,6% к январю 2007 года и 30,4% к декабрю 2007 года). Следствием данных изменений в макроокружении строительных предприятий явилось падение объемов работ, сокращение трудового персонала и банкротство ряда предприятий.

Если в условиях экономического роста нормально функционировать могло практически каждое предприятие, обладающее необходимым потенциалом, то в условиях кризиса, особенно актуальной становится задача обеспечения устойчивости их развития.

2. Устойчивость в условиях перемен. Устойчивость предприятия – его способность функционировать в состояниях, по меньшей мере, близких к равновесию, в условиях постоянных внутренних и внешних возмущений. В равновесии предприятие находится тогда, когда основные параметры, характеризующие эффективность его деятельности – прибыль, фондоотдача, производительность труда и др., равномерно растут согласно некоторой равновесной траектории движения. Равновесной траекторией будет в том случае, если она кратчайшим путем ведет системы к ее глобальной цели.

Глобальное равновесие строительного предприятия обеспечивается через равновесие в четырех областях:

- *материальной (внешней)* – описываемой, например, рыночной позицией или прибылью, полученной от реализации строительной продукции в конкретном рыночном сегменте и т.д.;
- *социальной (внешней)* – описываемой показателями социальной эффективности реализуемых инвестиционно-строительных проектов, ответственностью предприятия за соблюдение экологических норм и т.д.;
- *материальной (внутренней)* – описываемой техническим, технологическим, финансовым потенциалом предприятия;
- *социальной (внутренней)* – описываемой показателями, характеризующими кадровый потенциал предприятия, систему мотивации и т.д.

К основным инструментами, используемым для управления равновесием строительного предприятия в долгосрочной перспективе, можно отнести – стратегию, структуру, организационные процессы и организационную культуру. Каждой области равновесия соответствует пара инструментов управления (рис. 2).

Для того чтобы строительное предприятие находилось в состоянии равновесия с окружением, необходимо, опираясь на результаты стратегического анализа, выбрать соответствующую стратегию развития и обеспечить ее поэтапную реализацию. Отдельные этапы стратегического планирования представлены на рис. 3.

В ходе разработки стратегии развития, для обеспечения устойчивости строительного предприятия на длительном промежутке времени, необходимо тщательно оценить его внутренний потенциал, а также соответствие существующей организационной структуры требованиям, предъявляемым к ней со стороны окружения. В случае, когда структура становится препятствием на пути дальнейшего развития предприятия, возникает необходимость ее перестройки на основе реализации стратегии интеграции, специализации либо диверсификации деятельности.

3. Внешняя среда и устойчивость предприятия. Как уже отмечалось, значительное влияние на устойчивость развития строительного предприятия оказывают факторы макроокружения, для анализа и оценки которых представляется возможным использование метода PRESTKOM. Данный метод основан на построении сценариев (пессимистического, оптимистического, наиболее вероятного) для возможных изменений макроокружения, описать которое предлагается с помощью следующих групп факторов – политических (P), регулирующих (R), экономических (E), социальных (S), технологических (T), конкурентных (C), организационных (O) и рыночных (M), представленных как совокупность отдельных элементов (таблица 1).

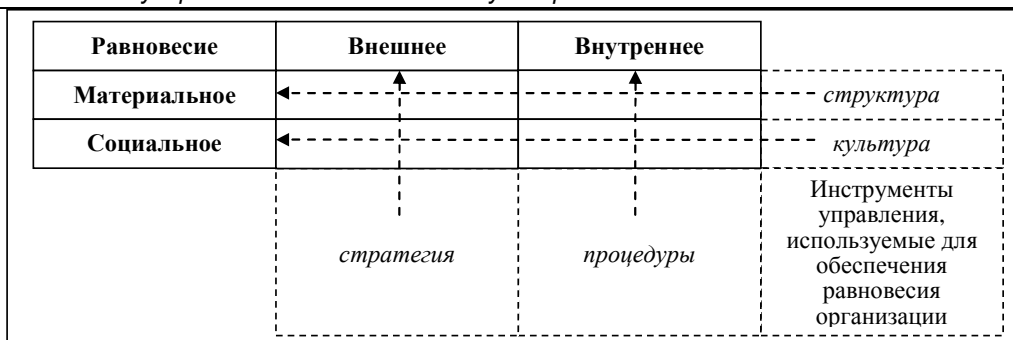


Рис. 2. Главные области использования инструментов управления равновесием предприятия [1]

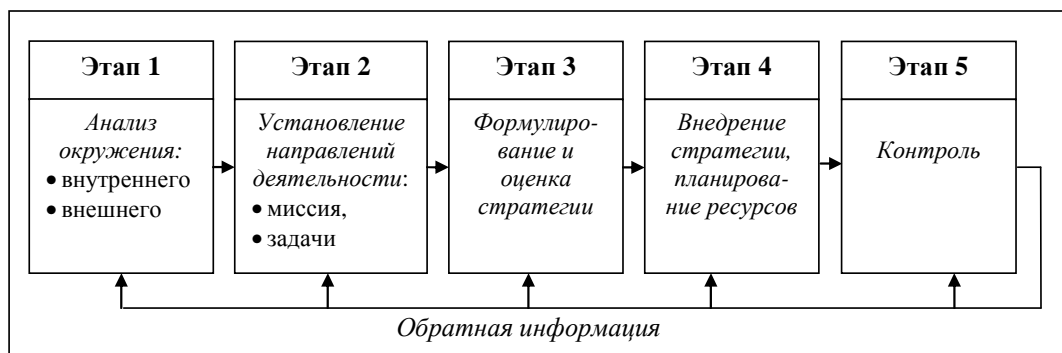


Рис. 3. Модель стратегического планирования на предприятии

Таблица 1. Факторы макроокружения строительного предприятия в анализе PRESTKOM

Сферы макроокружения	Факторы
1	2
Политико-экономическая	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ВВП и НВП, ✓ уровень реальных доходов населения, ✓ уровень инфляции, ✓ уровень безработицы, ✓ процентная ставка по инвестиционным кредитам, ✓ налоговая нагрузка для инвестиционно-строительного сектора, ✓ уровень инвестиций в основной капитал, ✓ стабильность государственной политики
Регулирующая (законодательно-правовая)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ законодательство в области норм и стандартов качества строительной продукции и т.д., ✓ законодательство в области охраны труда, трудового права, ✓ законодательство в области охраны прав потребителей, ✓ правовые и законодательные нормы в области охраны окружающей среды и экологии, ✓ государственный контроль за иностранным капиталом, ✓ приватизация и реструктуризация, ✓ антимонопольное законодательство
Социально-культурная	<ul style="list-style-type: none"> ✓ уровень жизни населения, ✓ негативные тенденции, вызванные безработицей, ✓ экологические предпочтения населения, ✓ уровень образования, ✓ потребительский уровень, ✓ требования потребителей в области качества, ✓ скорость передача информации между различными группами потребителей, ✓ мобильность общества, ✓ уровень восприятия населением всевозможных акций в продвижении строительных товаров и услуг, ✓ профсоюзы, ✓ влияние моды.
Организационно-технологическая	<ul style="list-style-type: none"> ✓ научно-исследовательский потенциал строительной отрасли, ✓ продолжительность жизненного цикла строительных технологий, архитектурно строительных решений и т.д. ✓ скорость трансфера строительных технологий, ✓ организация производственных процессов и темп изменений в них, ✓ цены на сырьевые ресурсы, ✓ объемы и темпы вложений в научные исследования в секторе, ✓ сезонность производства строительной продукции, ✓ уровень информатизации отрасли, ✓ использование информационных систем в управлении строительным предприятием, ✓ организация рециклинга.

<p>Конкуренции</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ количество конкурентов в отрасли, ✓ качество и инновационность продукции конкурентов, ✓ цены конкурентов, ✓ лояльность конкурентов, ✓ частота выведения на рынок новых инновационных разработок конкурентами, ✓ уровень конкуренции в секторе, ✓ сила потребителей и поставщиков, ✓ возможность появления товаров-заменителей, ✓ возможность входа на рынок новых фирм-конкурентов
<p>Международная</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ интеграция с др. государствами, ✓ значение страны на международной арене, ✓ финансовая помощь со стороны иностранных государств, ✓ регулирование в области экспорта и импорта, ✓ международные и торговые отношения с др. государствами, ✓ заинтересованность иностранных государств в технологиях, кадрах и продукции страны – производителя, ✓ эффект масштаба, ✓ возможность трудовой миграции.

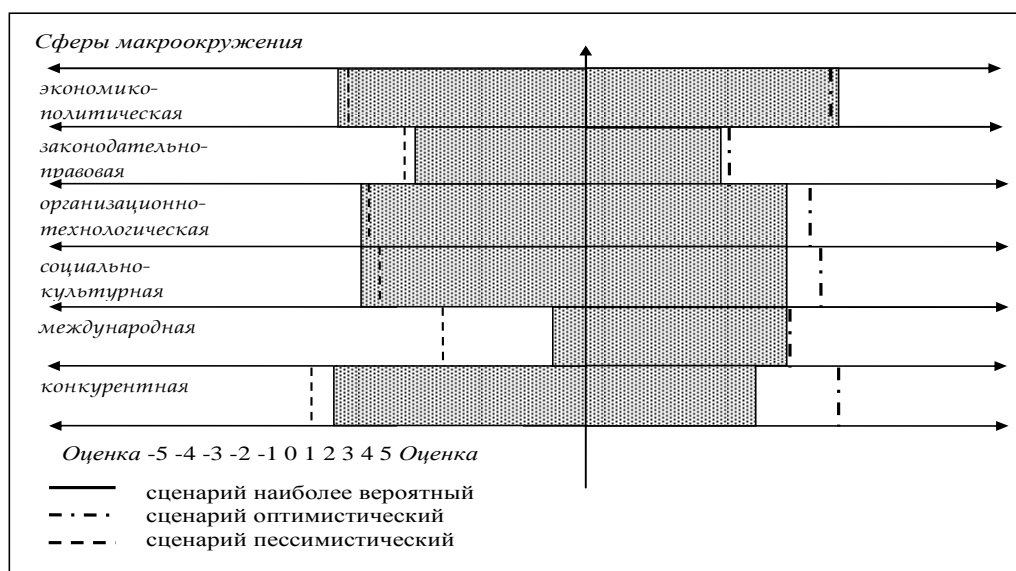


Рис. 4. Результаты анализа PRESTKOM для строительных предприятий

Анализ факторов макросреды на основе метода PRESTKOM позволяет сделать вывод о приоритетных и экономически целесообразных направлениях развития предприятия на инвестиционно-строительном рынке и способствует формированию адекватной стратегии роста или развития в конкретных условиях. Анализ представленных факторов, а также их оценка на основе условной шкалы от (-5) до (+5) (отрицательные значения означают угрозы со стороны окружения, а положительные – шансы для развития) с учетом вероятности развития каждого из возможных сценариев показали, что наибольшее влияние оказывают экономические факторы (рис. 4).

Исходя из результатов анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Анализ изменчивости окружения. Наибольший разброс полученных оценок (сценарии оптимистический и пессимистический) наблюдается в двух сферах – конкурентной и экономико-политической, а наименьший – в международной. Это означает, что предприятия инвестиционно-строительного комплекса функционируют в нестабильном окружении, для которого характерна высокая скорость изменений (уровень цен, спрос на конкретные объекты недвижимости, объемно-планировочные решения и т.д.). Без учета данных изменений, их постоянного мониторинга

невозможно обеспечить устойчивую динамику в качественном и количественном развитии строительного предприятия.

2. Анализ однородности окружения. Максимальный разброс полученных оценок (сценарий наиболее вероятный) характерен для сферы экономико-политической, несколько меньший – сфере конкурентной, а минимальный – сферам законодательно-правовой и международной. Таким образом, области, для которых характерна высокая степень изменчивости, одновременно являются неоднородными и характеризуются высокой степенью сложности, что требует тщательного отслеживания тенденций их развития и учета последних в стратегических и операционных планах строительного предприятия.
3. Анализ шансов и угроз. При оптимистическом сценарии развития анализируемых сфер макроокружения, как для инвестиционно-строительного комплекса, так и отдельного строительного предприятия, наиболее значимыми будут следующие факторы: стабильность (сбалансированность) законодательства, динамика ВВП, степень развития банковского кредитования, наличие потенциальных инвесторов (заказчиков), степень налоговой нагрузки для предприятий инвестиционно-строительного комплек-

са, уровень доходов населения. Их положительная динамика позволит нарастить объемы выполняемых предприятиями строительно-монтажных работ.

При пессимистическом сценарии развития особую значимость приобретают такие факторы, как темп инфляции, процентные ставки по инвестиционным кредитам, доступность и стоимость энергии, уровень цен на строительную продукцию, финансовая стабильность, платежеспособность потребителей. Негативная динамика последних приводит к сокращению объемов строительных работ и необходимости разработки оборонительных стратегий, в том числе диверсификационных.

Заключение. Результаты анализа макроокружения являются основой для выработки альтернативных стратегий развития строительного предприятия в переменной среде. В дальнейшем возникает необходимость исследования микроокружения и внутреннего потенциала строительного предприятия, взаимосвязке полученных результатов и их отражении в окончательном варианте стратегии. Она и определит задачи, направленные, прежде всего, на сохранение строительного предприятия на рынке, рост его стоимости для потенциальных инвесторов, а, следовательно, и обеспечение его устойчивости.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Головач, Э.П. Организационная надежность и устойчивость предприятий инвестиционно-строительного комплекса. – М.: Фонд «Новое тысячелетие», 2001. – 249 с.
2. Рубахов, А.И. Повышение гибкости и устойчивости строительных предприятий. – М.: Фонд «Новое тысячелетие», 2002. – 132 с.
3. Berliński, L. Inżynieria projektowania strategii przedsiębiorstwa. Konstrukcja i technologia / L. Berliński, I. Penc-Pietrzak – Warszawa: Difin, 2004. – 335 s.
4. Chodyński, A. Zarządzanie rozwojem firmy. Strategia jakości ekologicznej. – Sosnowiec: Wydawnictwo WSZiM, 2002. – 175 s.
5. Koźmiński, A.K. Zarys teorii równowagi organizacyjnej / A.K. Koźmiński, K. Obłoj – Warszawa, 1998.
6. Porter, M.E. Strategia konkurencji. – Warszawa: PWE, 1992.
7. Zenek, A. Zarządzanie strategiczne. Diagnozy. Decyzje. Strategie. – Szczecin: WZSB, 2000.
8. Craig, J.G. Strategic Management. Kogan Page / J.G. Craig, R.M. Grant. – London, 1993.

Материал поступил в редакцию 23.05.10

GOLOVACH E.P., RUBACHOV A.I. Changes in macro an environment and stability of the building enterprises

The steady functioning of construction enterprises in the changing environment is examined. Here is given the classification of the macro-environment factors, which have the greatest effect on enterprise, and their estimation based on the PRESTKOM method. The algorithm of making development strategy is described.

УДК 330.34; 330.35

Ком Н.Г.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Введение. Характеризуя экономику Республики Беларусь, следует отметить, что усилия правительства направлены в первую очередь на развитие социальной доминанты. Такие приоритеты диктуются социально-ориентированным характером белорусского рынка. В то же время, на наш взгляд, требуются определенные корректировки государственной финансовой политики в сторону усиления экономической составляющей бюджетных инвестиций, так как от общего состояния экономики страны зависит социальное благополучие белорусского народа.

Приобретение собственного жилья – первоочередная потребность для каждой семьи. Жилищное строительство является одним из приоритетов социальной политики белорусского государства. В Республике Беларусь финансирование жилья для граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий, осуществляется за счет бюджетных средств, в результате чего происходит «вымывание» значительной величины финансовых ресурсов из реального сектора экономики.

Расходы государства на финансирование жилья. В настоящее время значительная часть населения Республики Беларусь (в 2009 г. – 105,6 тыс. чел.) относится к категории «нуждающихся в улучшении жилищных условий», которая претендует на получение жилья посредством системы льготного кредитования. Однако действующая система льготирования затрат граждан на приобретение и строительство жилья становится слишком обременительной для бюджета (таблица 1).

При предоставлении льготных кредитов на приобретение и строительство жилья банки не дополучают значительную часть процентных доходов, несмотря на то, что государство финансирует компенсацию потерь таких банков, как ОАО АСБ «Беларусбанк» и ОАО «Белагпромпобанк». Она производится за период пользования кредитом гражданам, организациям застройщиков и организациям-заказчикам по строительству (реконструкции) жилых помещений. Размер компенсации, выплачиваемой до наступления срока уплаты процентов, определяется как ставка рефинансирования Национального банка плюс 3% маржи. После наступления срока уплаты процентов данная компенсация уменьшается на среднюю процентную ставку по льготным жилищным кредитам.

Анализ официальных статистических данных показал, что расходы на финансирование компенсаций по льготному строительству в 2008 г. составляли 0,9% всех расходов бюджета, в 2010 г. доля государственной помощи в обеспечении жильем составила 1,3%. При этом общая их сумма увеличилась на 106% по сравнению с 2009 г. А ведь эти средства могли участвовать в экономическом обороте страны и способствовать росту ВВП.

К тому же система льготного кредитования жилья не стимулирует граждан, нуждающихся в улучшении жилищных условий, к активному использованию собственных средств. В стране практически не действует сектор государственного строительства жилья, банковские кредиты на общих основаниях остаются достаточно дорогими. При этом средняя зарплата по стране, по данным Белстата, в апреле

Таблица 1. Динамика финансирования помощи на приобретение жилья государством, млрд. руб.

Статья расходов	2008		2009		2010		Темп прироста, %	
	млрд. руб.	удел. вес, %	млрд. руб.	удел. вес, %	млрд. руб.	удел. вес, %	2010/2008	2010/2009
Помощь в обеспечении жильем	284,6	0,889	355,1	0,880	731,1	1,267	156,9	105,9
Всего расходы государства	32011		40342		57699		80,3	43,1

Источник: собственная разработка на основании данных [5, 6, 7]