

Стратегическая готовность строительной организации к изменениям внешнего окружения

© 2012 Д.Н. Антипов

Тюменский государственный архитектурно-строительный университет

E-mail: aio_dmitriy@mail.ru

В статье строительные предприятия рассматриваются как организации, обслуживающие потребности среды обитания. Представлено понятие стратегической готовности строительной организации к изменениям внешнего окружения.

Ключевые слова: стратегическая готовность; организации, обслуживающие потребности среды обитания; стратегическое кризисное управление; инвестиционно-строительный комплекс.

Одним из ключевых факторов стратегического управления организацией является обеспечение ее гибкости в реакциях на неожиданные события, происходящие в окружающей среде, учащающиеся по мере усиления нестабильности и неопределенности. Специфика таких событий открывает для предприятия как потенциальные возможности развития, так и опасности потери конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Подобная дефиниция термина “неожиданное событие”, отражающая внезапность события для субъекта при наличии слабых сигналов среды, предшествующих его реализации, по характеру соответствует кризисному управлению, ориентированному на сокращение источников угроз, формирование базы посткризисного развития, совершенствование управленческих усилий по преодолению и смягчению последствий кризиса, а также на эффективность действий по достижению желаемого состояния системы. Ситуация в строительной сфере, когда с 1999 по 2008 г. наблюдалась устойчивая тенденция увеличения объемов работ, а в 2009 г. (при наличии активной долгосрочной позиции участников рынка) произошло сокращение на 13,2 %, в 2010 г. объем ввода объектов (отложенная реакция) сократился на 6,2 % (за 2011 г. уровень 2009 г. не достигнут, см. таблицу)¹, характеризует низкую стратегическую готовность строительных предприятий.

Результаты отечественных и зарубежных исследований в области формирования стратегической готовности строительных предприятий к опережающему реагированию на изменения

внешнего окружения пока еще не представляют собой единой научной концепции, характеризующей большинство направлений, методов, критериев и факторов стратегического управления субъектами инвестиционно-строительного комплекса.

Строительные организации, являясь коммерческими организациями, формирующими среду жизни людей, в полной мере могут быть определены как организации, обслуживающие потребности среды обитания (Environment-serving organization, ESO), термином, предложенным И. Ансоффом². Их стратегии представлены широким спектром намерений и действий, отражающих значительные диспропорции инвестиционно-строительного комплекса.

Восприимая среду обитания через систему мониторинга, характеризующуюся степенью своевременности и достоверности распознавания, организация определяет приоритеты и возможные стратегические альтернативы, реализуя свои ожидания относительно достижимых результатов деятельности. В качестве ключевых стратегических проблем строительных организаций регионов в конце 2000-х гг. можно выделить³: ускорение темпа смены ценовых пропорций как следствие развития строительного рынка, увеличение инновационной восприимчивости строительства, что обусловило снижение конкурентоспособности значительного числа строительных предприятий. В 2010-2011 гг. продолжался процесс разукрупнения деятельности строительных организаций. Кроме того, рост “турбулентности” среды сокращает период акту-

Динамика ввода в действие жилых домов (2001–2010 гг.)

Показатели	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Введено в действие жилых домов, млн. м ² общей площади	31,7	33,8	36,4	41,0	43,6	50,6	61,2	64,1	59,9	54,8
% к предыдущему году	104,6	106,7	107,7	112,6	106,1	116,1	121,1	104,6	93,5	97,6

альности данных мониторинга, приводит к быстрому устареванию информации и реализации “организационной миопии”⁴, в результате которой реакции организации запаздывают по сравнению с событиями, происходящими в окружающей среде. С целью преодоления такого отставания структура организации и ресурсы ее стратегии должны быть на том же уровне управления, на котором существует разрыв, что соответствует понятию стратегической готовности, возможности сокращать дисфункциональные последствия кризиса⁵. В свою очередь, это определяет необходимость разработки действий, направленных на устранение этих отклонений или приспособление к ним.

В работе⁶ представлены мероприятия по предотвращению нарушений пропорционального развития строительной сферы во взаимосвязи с управляемыми факторами⁷:

1) регламентация прохождения разрешительной и проектно-сметной документации строительства, четкая привязка по фактору времени контрольных мероприятий целевых программ;

2) регламентация миграционных процессов, ориентированных на сокращение потока неквалифицированной иностранной рабочей силы, ведущей к ухудшению параметров качества строительной продукции;

3) активизация процесса обновления материально-технической базы строительных организаций, стимулирование мероприятий поддержки инновационного развития предприятий;

4) развитие производственной базы и инфраструктуры строительства, рост конкурентоспособности промышленности строительных материалов;

5) рост эффективности градостроительных проектов (комплексности застройки, освоения новых земель, развития конкурентной среды, территориального планирования и т.д.);

6) развитие системы финансового обеспечения строительной деятельности (финансового инструментария, возможностей кредитования, вовлечения средств населения, снижения рисков инвестиций);

7) увеличение доступности и предложения ресурсов для строительства (расширение номенклатуры и ассортимента продукции, рост качества российских строительных материалов);

8) вовлеченность научного сообщества в мероприятия по экспертизе на федеральном, региональном и местном уровнях решений в области строительства; разработка программы антициклического регулирования; координация работы между ведомствами и информирование населения.

Вследствие экономического кризиса и снижения предсказуемости будущего большинство строительных организаций сократили горизонт планирования и прогнозирования своей деятельности и внешней среды, получив результат, к которому были в принципе не готовы. Реакция была вполне предсказуемой, однако неверной, связанной с ограниченностью используемой технологии прогнозирования из-за узости восприятия менеджеров, не предполагавших возможность подобного развития событий. Вместе с тем отсутствие на предприятии механизма прогнозирования изменений, т.е. восприятие изменений только через результаты деятельности, увеличивает масштаб угрозы из-за невозможности своевременного и достоверного распознавания опасности (возможности).

Таким образом, можно определить стратегическую готовность строительной организации как способность в стратегической перспективе обеспечивать оперативное и адекватное реагирование организации на неожиданные изменения внешней среды, реализующуюся в формировании стратегии деятельности, согласованной в рамках приоритетов участников инвестиционно-строительной деятельности. Инициализация корректировки стратегии, как правило, связана с трансформацией ключевых факторов внешней среды организации, ожиданиями ее менеджмента относительно результативности и эффективности усилий в позиционировании фирмы на рынке.

На рисунке представлена схема формирования стратегической готовности строительной организации к изменениям окружающей среды.

Мониторинг внешней среды, включающий сбор, анализ и преобразование исходной информации в данные, пригодные для управления, осуществляется с учетом ограничений управленческого потенциала строительной организации (система управления и квалификации персонала). Если качества управленческого персонала или системы менеджмента не будут соответствовать динамике нестабильности окружения, то часть важной информации о возможностях и угрозах не будет получена и представление о внешней среде будет неточным, неполным⁸. Ретроспективные сведения или прогнозные данные будут недостаточными для адекватного отражения в принимаемых решениях будущих характеристик стратегии изменениям среды.

Прогноз развития внешней среды служит основанием для разработки прогнозных показателей деятельности предприятия и соотнесения с его стратегией развития, расширения видения особенностей окружения. Специфика инвести-

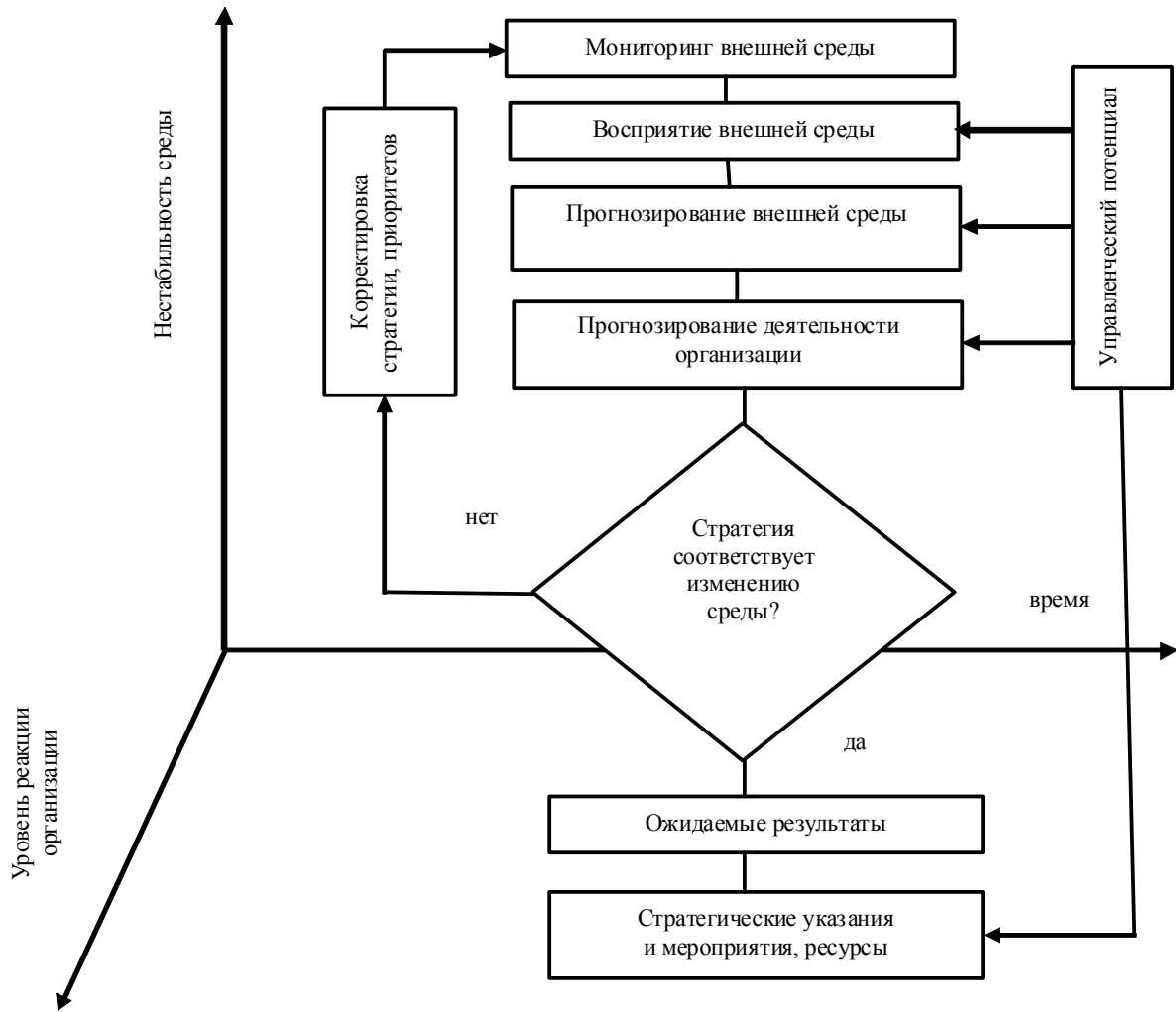


Рис. Стратегическая готовность строительной организации к изменениям окружающей среды

ционно-строительной деятельности характеризуется изменчивостью законодательства, становлением процессов саморегулирования, низким уровнем развития конкурентной среды. Разработка стратегии строительной организации требует учета приоритетов программ развития региона, уровня развития инфраструктуры рынка, включая банковские, страховые, консалтинговые организации, реализацию механизма саморегулирования строительных, проектных и изыскательских предприятий, правовые нормы регулирования, включая градостроительные нормы, региональные стандарты жилья. Ключевым элементом такой функциональной системы являются высокотехнологичные и наукоемкие производства, осуществление научных исследований, направленных на развитие инвестиционно-строительного потенциала региональных строительных организаций. Одним из направлений роста возможностей выступает использование схем кластеризации экономики, стимулирование сотрудничества участников рынка между собой, а так-

же с государственными органами власти и управления, органами местного самоуправления⁹.

При несоответствии стратегии организации состоянию внешней среды производится корректировка положений стратегии и приоритетов, осуществляемая посредством переговоров, совещаний и дискуссий. При этом следует понимать, что широко распространенная в кризисный период идеология сокращения затрат только тогда приведет к успеху, когда проблемы связаны с внутренней неэффективностью организации. Если причины несоответствия определяются изменением рыночной ситуации, потребуется пересмотр всей стратегии.

Проверка соответствия стратегии дает возможность конкретизировать ожидания результатов показателей для формирования стратегической программы действий, завершающейся конкретными стратегическими указаниями и закреплением ресурсов и полномочий менеджмента.

Ориентация управления организацией на готовность к стратегическим неожиданностям

позволит получить устойчивые преимущества или как минимум избежать отрицательных воздействий на потенциал предприятия.

¹ Строительный комплекс России. URL: <http://www.gks.ru/>.

² Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: пер. с англ. СПб., 2011. С. 46.

³ Вороков М.В. Стратегическое управление строительными предприятиями Кабардино-Балкарской Республики на основе повышения фондовооруженности труда // Экон. науки. 2010. □ 1. С. 263-268.

⁴ Ансофф И. Указ. соч. С. 238.

⁵ Хит Р. Кризисное управление для руководителей и менеджеров. М., 2004. С. 212.

⁶ Там же.

⁷ Развитие инвестиционно-строительных процессов в условиях глобализации / под общ. ред. Н.Ю. Яськовой. М., 2009. С. 497-501.

⁸ Ансофф И. Указ. соч. С. 250.

⁹ Воронин А.В. Использование кластерного подхода в регулировании инвестиционно-строительной деятельности // Экон. науки. 2007. □ 12 (37). С. 188.

Поступила в редакцию 04.12.2011 г.