

Модель стратегии развития строительных предприятий Нижегородского региона

© 2016 Шленов Николай Александрович

председатель совета директоров - директор по развитию

ООО "Гидроэнергострой" г. Заволжье

606520, Нижегородская обл., г. Заволжье, ул. Юринова, д. 13/11, кв. 8

© 2016 Русакова Татьяна Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент

Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет

603950, г. Нижний Новгород, ул. Ильинская, д. 65

E-mail: nikolay.ax76@yandex.ru, Taturus@mail.ru

Предложена актуальная модель стратегии развития строительных предприятий Нижегородского региона. Сформулирована концепция стратегии развития. Показаны основные организационные и экономические механизмы развития строительных предприятий и регионального строительного комплекса в целом.

Ключевые слова: стратегия развития, строительные предприятия, регион, строительный комплекс, механизмы развития.

Оценивая итоги переходного периода рыночной экономики для строительной отрасли Нижегородской области, следует отметить кардинальные негативные изменения структуры и мощностей строительных предприятий региона, которые существенно снизили возможности строительного комплекса решать все строительные задачи в границах региона и создали проблему конкурентоспособности местных предприятий на своей территории. Поэтому, чтобы восстановить собственные территориальные строительные мощности до оптимального уровня, которому соответствует только сильный и конкурентоспособный строительный комплекс, необходимо создание условий управляемого развития региональных строительных предприятий и, как следствие, строительной отрасли Нижегородской области в целом. Для этого требуется более рациональное комбинирование имеющихся факторов производства и неиспользуемых ресурсов посредством их усовершенствованной организации и эффективного управления через интеграцию строительных компаний в единую виртуальную сетевую региональную строительную корпорацию¹, которая возможна только в результате целенаправленных действий на основе создания, внедрения и реализации необходимых организационных и экономических механизмов. Среди таких механизмов стратегия развития строительных предприятий региона имеет ведущее и направляющее значение, так как она формирует стратегические целевые установки и определяет ресурсы, методы, технологии и инструменты для достижения заданных целей и целевых показателей.

Следует обратить внимание на то, что строительные предприятия экономически развитых стран организованы более качественно. Они уже несколько десятилетий эффективно взаимодействуют между собой и со всеми участниками строительного процесса, используя отраслевые ассоциации и профессиональные союзы. Эти объединяющие организации эволюционным путем за период 50-100 лет взяли на себя вопросы регулирования строительной деятельности в государствах и их регионах, информационного обеспечения, консультационной и внедренческой помощи строительным предприятиям. Их уровень самоорганизации многократно превосходит систему организации строительной отрасли России в целом и наших регионов, которая на сегодня представлена неэффективной системой саморегулирования с использованием саморегулируемых организаций (СРО). У нас нет времени в 50 лет на подобные эволюционные преобразования. Поэтому в период 10-15 лет нашему государству необходимо создать и начать использовать усовершенствованную самоуправляемую организационно-экономическую систему в строительной отрасли, начиная с ее базовых структурных единиц - региональных строительных комплексов. Причем нужна более прогрессивная система, построенная на основе современных компьютерных технологий и потребностей России и регионов в решении более масштабных строительных задач, чем в зарубежных странах.

Для решения основных проблем строительных предприятий и повышения эффективности деятельности строительного комплекса Нижегород-

ского региона на современном этапе последовательность задач стратегического плана развития можно представить в виде таких стадий:

1. Стратегические цели развития строительного комплекса.

2. Анализ внутренней и внешней среды деятельности и развития строительных предприятий региона.

3. Определение сильных и слабых сторон строительного комплекса (строительных предприятий) региона и потенциала развития.

4. Использование имеющихся ресурсов и создание новых возможностей для развития конкурентоспособности региональных строительных предприятий.

5. Выбор оптимального варианта стратегического плана и формулирование концепции.

6. Разработка плана реальных действий и индикаторов (показателей) развития.

7. Анализ результатов выполнения мероприятий и корректировка целей и способов их достижения.

Рассмотрим подробно все стадии стратегического плана развития строительного комплекса (строительных предприятий) региона, так как качество такого плана определяет понимание существующих проблем отрасли и задает направление на совершенствование региональной системы управления, корректирование групповой структуры строительных предприятий и развитие реальных строительных компаний.

Стадия 1. Стратегические цели развития строительного комплекса Нижегородского региона.

Стратегические цели для Нижегородского региона можно определить в виде следующих ключевых задач, каждая из которых задает новый уровень отношений между строительными компаниями, а системное их применение создает условия устойчивого развития и каждого предприятия в отдельности, и строительного комплекса в целом:

1) интеграция строительных предприятий Нижегородской области для выполнения главной цели развития региона - устойчивого улучшения качества жизни для всех категорий жителей;

2) создание и поддержание в актуальном состоянии информационной системы, позволяющей всем строительным предприятиям региона владеть в свободном доступе достоверной информацией об имеющихся и планируемых строительных объектах, обо всех реально работающих строительных компаниях региона, ориентироваться на передовые организации, объединяться с другими предприятиями для решения конкретных строительных задач и планировать свое развитие;

3) приведение групповой структуры строительного комплекса в соответствие со структурными

параметрами, которые позволят выполнять все виды и осваивать все объемы строительных работ на территории своего региона;

4) развитие группы крупных строительных предприятий путем создания консорциумов, стратегических альянсов, объединений, холдингов и т.д., конкурентоспособных для участия в конкурсах и выполнения работ на любых крупных строительных объектах региона;

5) поддержка региональных строительных предприятий на всех строительных объектах частных инвесторов, а также финансируемых из федерального, областного и местных бюджетов;

6) создание научных разработок методов и вариантов развития для каждой группы строительных предприятий: крупных, средних, малых и микро-;

7) создание системы консультирования и практической помощи по вопросам развития конкретных строительных предприятий.

В свою очередь, перечисленные основные стратегические цели должны быть конкретизированы и по каждой конкретной задаче сформирована программа действий с указанием примерных сроков, механизмов, форм контроля и, если требуется, источников финансирования.

Стадия 2. Анализ внутренней и внешней среды деятельности и развития строительных предприятий региона.

Такой анализ позволяет понять соответствие или несоответствие параметров структуры, результатов деятельности и возможностей развития на ближайший и долгосрочный период всех предприятий строительного комплекса в совокупности. Это возможно только при сравнении имеющихся показателей Нижегородской области с аналогичными показателями другого региона, строительный комплекс которого демонстрирует одни из наилучших результатов среди регионов России, что говорит об их оптимальности в качестве ориентира.

Исследование показывает, что в Российской Федерации на настоящее время сильные строительные отрасли имеют такие регионы, как г. Москва, г. Санкт-Петербург, Республика Татарстан, Московская и Свердловская области². Для строительного комплекса Нижегородской области наиболее подходит сравнение со строительным комплексом Республики Татарстан, так как оба региона входят в Приволжский федеральный округ (территориальная близость) и имеют высокие и близкие по уровню показатели развития экономики в целом.

Для сопоставимости возьмем показатели количества предприятий (крупных, средних, малых и микро-), объемы выполненных работ и

численность сотрудников за 2013 г. в расчете на 100 млрд руб. выполненных работ за год. При такой оценке у строительного комплекса Нижегородского региона в выполнении 100 млрд руб. объемов строительных работ участвовало 16,1 крупного строительного предприятия, 23,1 среднего, 590,9 малого и 2309,8 микропредприятия. У Республики Татарстан, соответственно: 83,2; 21,2; 296,3 и 1834 предприятия. Приведенные цифры показывают, что в выполнении одинакового объема работ в Республике Татарстан участвуют более чем в 5 раз (5,17) больше крупных предприятий и в 2 раза меньше малых предприятий.

Крупные предприятия Татарстана выполнили 43,2 % всех строительных работ в республике, в Нижегородской области этой группой предприятий выполнено 11,4 % работ. Средние предприятия осуществили 8,19 % и 7,08 %, соответственно, а малые 33,62 % и 30,28 %. Для выполнения своей доли работ в Республике Татарстан принимали участие 12 030 чел. от крупных предприятий и 2868 чел. от средних, в Нижегородском регионе - 10 211 и 3551, соответственно, на каждые 100 млрд руб. объемов. Производительность труда на 1 чел. на крупных предприятиях Республики Татарстан выше, чем в Нижегородской области в 3,22 раза (3596 и 1115,7 тыс. руб., соответственно); на средних предприятиях выше в 1,43 раза (2854 и 1994 тыс. руб. на 1 чел.); на малых и микропредприятиях вместе выше в 1,48 раза (1982 и 1344 тыс. руб.).

Статистические данные за 2009-2012 гг. дают похожие результаты. При этом доля объемов работ, выполняемых крупными предприятиями, в Нижегородской области находится в диапазоне 5,6 %-11,6 %, а в Республике Татарстан в интервале 42,3 %-52,9 %³.

Вышеприведенный анализ показывает, что в Нижегородской области постепенно вымирает группа крупных строительных предприятий, которая заменяется в основном малыми и частично микропредприятиями. Это прямой результат либеральной экономической политики правительства Нижегородского региона на протяжении всех лет переходного периода и, соответственно, “невидимой руки рыночной экономики”. В тех же условиях грамотная протекционистская политика правительства Республики Татарстан дала прямо противоположный положительный результат.

Внутренняя среда деятельности и возможностей развития строительных предприятий Нижегородской области ослаблена отсутствием достаточного количества сильных крупных предприятий и неадекватна потребностям региона в своих концентрированных строительных мощностях.

Существующая внешняя среда, к которой следует отнести законодательство России в целом, законы “О саморегулируемых организациях” и “О контрактной системе в сфере закупок...”, политику и практические действия правительства Нижегородской области по отношению к региональному строительному комплексу, отношения между всеми участниками строительного процесса в регионе, а также информационные ресурсы, связанные со строительными предприятиями и строительной деятельностью, не позволяют рассчитывать на самостоятельное преодоление кризисного состояния строительной отрасли.

Существующая внутренняя и внешняя среда не дает отдельным строительным предприятиям и строительному комплексу в целом шансов на восстановление мощностей и конкурентоспособности без создания соответствующей задаче системы управления и применения усовершенствованных механизмов развития.

Стадия 3. Определение сильных и слабых сторон строительного комплекса (строительных предприятий) региона и потенциала развития.

Для определения сильных и слабых сторон строительного комплекса Нижегородской области необходимо рассмотреть совокупность благоприятных и неблагоприятных внутренних и внешних факторов деятельности строительных предприятий.

К благоприятным внутренним факторам следует отнести следующие внутренние ресурсы:

1) в целом строительный комплекс региона выполняет ежегодно достаточно большой объем строительных работ. В 2013 г. он составил 142,6 млрд руб. Даже при сравнительно низкой производительности труда по отношению к сильным региональным строительным комплексам России по объемам ежегодно выполняемых работ Нижегородская область входит в десятку регионов с наибольшими показателями;

2) среднесписочная численность сотрудников предприятий за период 2009-2013 гг. стабилизировалась на уровне около 90 тыс. чел. - 89 290 чел. в 2013 г., что говорит о существенных кадровых ресурсах;

3) регион имеет большое количество малых и микропредприятий, в которых работает большая часть специалистов - 69 608 чел. в 2013 г. Эти предприятия можно рассматривать как скрытый от внимания и неиспользуемый ресурс для объединения в крупные компании;

4) сложилась устойчивая институциональная среда в регионе. Это объединение работодателей “Союз Нижегородских строителей”, региональное отделение “Международной академии инвестиций и экономики строительства”, Нижегородский государственный строительный университет и само-

регулируемые организации строительных предприятий.

К неблагоприятным внутренним факторам относятся следующие условия деятельности:

1) организационная разобщенность строительных предприятий в результате отсутствия единого центра и структуры, координирующих деятельность по развитию строительных предприятий и совершенствующих отношения между всеми участниками строительного процесса в регионе;

2) отсутствие доступной и достоверной информации обо всех строительных предприятиях региона, располагающих постоянным квалифицированным рабочим персоналом и реально работающим на строительном рынке;

3) отсутствие научных разработок и рекомендаций от представителей строительной науки по вопросам развития строительных предприятий, относящихся к различным группам: крупным, средним, малым и микро-.

К благоприятным внешним факторам можно отнести следующие характеристики региона:

1) высокий уровень развития экономики региона по отношению ко всей совокупности субъектов Российской Федерации, что говорит о высоком потенциале экономического воспроизводства, влияющем на объемы строительных работ на действующих частных и государственных предприятиях и в организациях;

2) высокий инвестиционный потенциал Нижегородской области и наличие эффективного инвестиционного совета при губернаторе области, который принимает, оказывает помощь и держит на контроле все нужные региону инвестиционные проекты частных и государственных инвесторов;

3) сложное состояние российской экономики, в которой в ближайшие годы будут востребованы предложения и научные разработки, направленные на формирование точек и полюсов роста для преодоления кризисных явлений, формирования методов устойчивого развития и улучшения жизни всех категорий жителей государства.

К неблагоприятным факторам следует отнести сложившиеся за переходный период внешние условия деятельности предприятий:

1) несовершенное законодательство, которое возлагает неоправданные надежды на саморегулирующую “невидимую руку рыночной экономики”;

2) экономическая политика и практика правительства Нижегородской области, которая ведет и привела к вымиранию крупных строительных предприятий, потере строительным комплексом конкурентоспособности на своей территории и к блокированию возможностей развития как каждого предприятия, так и комплекса в целом;

3) более конкурентоспособные предприятия г. Москвы, Республики Татарстан и других регионов, имеющие крупные производственные мощности и возможности участвовать и побеждать в конкурсах на выполнение любых крупных объемов строительных работ на территории Нижегородской области. Эти мощности и возможности были развиты данными предприятиями благодаря протекционистской политике правительств их регионов и административным ресурсам их владельцев.

Стадия 4. Использование имеющихся ресурсов и создание новых возможностей для развития конкурентоспособности региональных строительных предприятий.

На основании проведенного анализа и выводов, сделанных на предыдущих стадиях стратегического плана, можно уже понять, что строительный комплекс Нижегородского региона в целом располагает внутренними резервами и внешними ресурсами для развития мощностей и конкурентоспособности строительных предприятий. Внутренние резервы – это наличие избыточного количества малых и микропредприятий, достаточное количество квалифицированных работников для наращивания производительности труда и сформированная институциональная структура, которую можно использовать как основу для интеграции предприятий. К внешним ресурсам относятся высокий уровень развития и инвестиционный потенциал экономики региона и потребности государства и каждого субъекта Российской Федерации в поиске, в обосновании и в создании точек и полюсов экономического роста.

Существующие внутренние резервы и общие региональные ресурсы необходимо использовать более эффективно, путем рационального комбинирования и системного применения для увеличения производственных мощностей и роста конкурентоспособности конкретных существующих и новых предприятий и объединений:

1) институциональную структуру строительного комплекса использовать как основу для создания единой интегрирующей структуры на территории региона для координации и управления развитием строительных предприятий;

2) из разобщенных строительных предприятий путем объединений интересов, мощностей и ресурсов создать необходимое количество крупных компаний и объединений. Конкурировать на равных с предприятиями других регионов на крупных объектах могут только солидные строительные организации необходимой для строительства объекта или большей мощности;

3) создать механизмы мотивации частных инвесторов на привлечение к строительным работам местных строительных организаций в преимуще-

ственном порядке через программы поддержки строительных предприятий и объединений региона, используя не запрещенные в рыночной экономике принципы конкурентного сотрудничества⁴.

Для создания новых преимуществ региональных строительных предприятий на территории Нижегородской области необходима серьезная работа научного и строительного сообществ совместно с правительством региона по обоснованию программы поддержки региональных компаний на всех федеральных, областных и местных объектах на период до 15 лет. Учитывая реальные потребности экономики России в прорывных, в том числе и организационных технологиях развития, которые необходимы для целей выхода из кризиса и получения возможностей долговременного устойчивого экономического роста, Нижегородская область может рассчитывать на получение разрешения Правительства Российской Федерации на реализацию такой программы в качестве пилотного проекта. Она необходима для восстановления структуры и мощностей строительного комплекса после разрушительного переходного периода. При положительном результате реализации такой программы полученный опыт можно было бы использовать и в других регионах России.

Стадия 5. Выбор оптимального варианта стратегического плана и формулирование концепции.

Вышеизложенные рассуждения и выводы позволяют определить четыре основных возможных варианта стратегического плана:

1. Пессимистический. Ничего не менять и позволить “невидимой руке рынка” продолжать неэффективное регулирование деятельности регионального строительного комплекса. При этом, как мы понимаем, шансы на развитие структуры и деятельности строительных предприятий не просматриваются.

2. Доступный. Интегрировать строительные предприятия в единую структуру по инициативе активных членов строительного сообщества (общественные организации строителей, ННГАСУ, СРО, владельцы и руководители строительных компаний) и управлять развитием предприятий и комплекса из единого центра.

3. Доступный и возможный. Имеется в виду развитие второго варианта через механизм управляемого привлечения региональных компаний к работам на объектах частных инвесторов с помощью специальной программы правительства Нижегородской области.

4. Оптимистический. Это третий вариант в условиях реализации на территории Нижегородской области пилотного проекта по восстановлению структуры и мощностей строительного комплекса с использованием программы государствен-

ной поддержки на федеральных, региональных и местных инвестиционных объектах. Это максимально эффективный вариант, но требующий отдельного решения Правительства России, реальную возможность получения которого трудно прогнозировать.

Опираясь на данные четыре сценария развития и принимая во внимание бесперспективность первого, базовую основу второго и производные (развивающие и усиливающие) от второго третий и четвертый варианты, сформулируем концепцию стратегии развития.

Стратегией развития строительного комплекса (строительных предприятий) Нижегородской области является интеграция строительных компаний, СРО строителей региона, ННГАСУ и общественных организаций строителей субъекта Федерации в единую виртуальную сетевую региональную строительную корпорацию, созданную на договорной и информационной основе без применения отношений собственности для целей развития каждой строительной организации и комплекса в целом через регулирование и совершенствование групповой структуры, наращивание мощностей и развитие конкурентоспособности предприятий (крупных, средних, малых и микро-) посредством создания, внедрения и реализации соответствующих стратегии организационных и экономических механизмов.

К основным организационным и экономическим механизмам развития строительного комплекса следует отнести:

- 1) стратегический план развития строительного комплекса;
- 2) информационную базу данных по строительным предприятиям и инвестиционным объектам региона;
- 3) программу развития группы крупных компаний и объединений;
- 4) программу поддержки региональных строительных организаций на всех инвестиционных объектах региона;
- 5) научные разработки методов и вариантов развития для каждой группы строительных предприятий;
- 6) систему консультирования по вопросам развития конкретных строительных компаний;
- 7) систему практической помощи по вопросам деятельности, развития и внедрения инноваций.

Стадия 6. Разработка плана реальных действий и индикаторов (показателей) развития.

Исходя из концепции стратегии развития строительного комплекса Нижегородского региона, можно утверждать, что системообразующим звеном и пусковым элементом реальных действий является создание объединяющей региональной строительной корпорации. Для этого необходима

инициативная группа, которую могут составить представители действующих организаций: объединения работодателей “Союз Нижегородских строителей” и правительства Нижегородской области. Инициативная группа вправе довести информацию о своих намерениях до всех планируемых участников, провести с ними соответствующие консультации (для прояснения их взглядов и позиции по предлагаемой теме), разработать и подготовить необходимые документы и провести общее организационное собрание для создания региональной строительной корпорации.

За основу исходного, укрупненного плана действий, по нашему мнению, следует принять последовательный перечень механизмов развития строительного комплекса Нижегородского региона, показанный в стадии 5 данного макета стратегического плана, так как в первую очередь необходимо создать механизмы, способные сформировать понимание возможностей развития у строительного сообщества и убедить руководителей строительных компаний в реальности прогрессивных преобразований.

Каждый пункт плана конкретных действий на этапе следующего, более подробного планирования должен содержать в себе последовательный перечень необходимых задач, сроков их решения, ожидаемых результатов, размеров и источников финансирования, способов промежуточного контроля, обратной связи, информацию об ответственных лицах, а также анализ баланса затрат и результатов, связанных с выполнением плана.

В связи с тем, что практическая реализация такого стратегического плана в силу сложности его выполнения и отсутствия опыта в российской и мировой практике по подобным преобразованиям возможна только за продолжительный период 10-15 или более лет, для мониторинга продвижения к главной стратегической цели развития строительной отрасли необходима совокупность подходящих индикаторов. В качестве таких индикаторов можно принять:

- объемы и темпы прироста ввода объектов строительства региональными строительными предприятиями: жилья (высотного и малоэтажного), объектов промышленности, инфраструктуры (социальной, инженерной, транспортной);
- доля объемов выполняемых строительных работ крупными предприятиями региона в общих объемах;
- прирост числа конкурентоспособных предприятий - лидеров строительной отрасли региона;
- доля объемов выполняемых строительных работ предприятиями других регионов в общих объемах;

- конкурентоспособность регионального строительного комплекса;
- доля строительного комплекса в ВВП региона;
- соответствие качества объектов, работ и услуг требуемому уровню;
- индекс предпринимательской уверенности в строительстве в регионе;
- удовлетворенность пользователей единым информационным пространством строительной отрасли: полнота и качество данных, получаемых конечными пользователями;
- индекс доверия граждан руководящим структурам регионального строительного комплекса.

Стадия 7. Анализ результатов выполнения мероприятий и корректировка целей и способов их достижения.

Целевое стратегическое управление развитием строительных предприятий (строительного комплекса) региона предполагает не только наличие адекватной потребностям субъекта Федерации программы действий, но и постоянное отслеживание его текущего состояния, сравнение данных мониторинга с показателями и критериями программы развития, осуществление оценки приложенных усилий, затрат и результатов. Учитывая возможность региональной строительной корпорации по получению любых объемов информации в электронном виде от своих членов и участников информационной системы, можно проводить промежуточные квартальные мониторинги и формировать ежегодный, с проверкой достоверности данных, отчет по полученным показателям развития отрасли. По результатам анализа имеющихся проблем и невыполненных программ и задач необходимо осуществлять корректировку планов и формировать план развития на ближайшую и среднесрочную перспективу.

¹ Экономическая теория : учеб. для бакалавров / И. К. Ларионов [и др.] ; под ред. д-ра экон. наук, проф. И. К. Ларионова. Москва, 2015.

² Шленов Н. А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления развитием строительных предприятий региона // Экономика строительства. 2015. □ 5 (35). С. 68-78.

³ Шленов Н. А. Совершенствование организационно-экономического механизма управления развитием строительных предприятий на примере Нижегородского региона // Экономика строительства. 2016. □ 1 (37). С. 21-29.

⁴ Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер : пер. с англ. Москва, 2015.