

исследованию с целью выявления её объектно-субъектной природы и целеполагающей направленности. В общем смысле с практической точки зрения экономический метод управления является целенаправленным способом воздействия на экономическую систему в целом, её элементы и ресурсы, и имеет место на любом уровне иерархии общественного производства.

Источники и литература:

1. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриэляна. – 6-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
2. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. Издание 2-е переработанное и дополненное. – М. : Книжный мир, 2008 – 860 с.
3. Концепция дальнейшего углубления демократических реформ и формирования гражданского общества в стране. Доклад Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на совместном заседании Законодательной палаты и Сената Олий Мажлиса Республики Узбекистан. 13.11.2010. [Электронный ресурс]. / Законодательство Республики Узбекистан.– Режим доступа : <http://www.akt.uz/>
4. Учебники в формате PDF. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bibliotekar.ru>.
5. Учебники в формате PDF. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://spb.ru>.
6. Электронная библиотека издательского дома «Гребенников». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://grebennicon.ru>
7. Финансово-экономический портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://myfinbook.ru/publications>
8. Институт микроэкономик. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.imce.ru/sciencePubl.htm>.

**Цопа Н.В., Галушко Е.С. Галушко С.А.
ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ
РАЗВИТИЕМ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

УДК 65.012.43

***Анотація.** Рассмотрены теоретические основы формирования стратегии управления развитием на основе уточнения понятий «развитие предприятий», «управление развитием». Уточнению классификации развития предприятия на основе систематизации классификационных признаков. Рассмотрены и формализованы этапы формирования стратегии управления развитием строительного предприятия. Рассмотрена стратегия адаптации предприятия к изменениям среды функционирования. Разработана рекомендуемая система показателей оценки развития предприятия по сферам его деятельности.*

***Ключевые слова:** развитие, развитие предприятий, управление развитием, стратегия развития, стратегия адаптации.*

***Анотації.** Розглянуто теоретичні основи формування стратегії управління розвитком на основі уточнення понять «розвиток підприємств», «управління розвитком». Уточненню класифікації розвитку підприємства на основі систематизації класифікаційних ознак. Розглянуто і формалізовано етапи формування стратегії управління розвитком будівельного підприємства. Розглянута стратегія адаптації підприємства до змін середовища функціонування. Розроблена рекомендована система показників оцінки розвитку підприємства по сферах його діяльності.*

***Ключові слова:** розвиток, розвиток підприємств, управління розвитком, стратегія розвитку, стратегія адаптації.*

***Summary.** The theoretical basis of forming the strategy of management development is considered. The theory of management development is based on the more precise definition of the concepts: “enterprise development” and “management development”. The classification of enterprise development was systematized on the basis of classification features. The stages of forming the management development strategy of construction enterprise are considered and formalized. The strategy of enterprise adaptation to the changes of environment is studied. The recommendation system of enterprise key performance indicators in the spheres of its activity is developed.*

***Key words:** development, enterprise development, development management, development strategy, adaptation strategy.*

Постановка проблемы. Для успешной работы и интенсивного развития предприятия необходимо формирование стратегии управления его развитием. Так как строительство является связующим звеном между ведущими отраслями промышленности: угольной, электроэнергетической, газовой, химической, нефтехимической, металлургической и обрабатывающей, то эта отрасль как никакая другая нуждается в управлении своим развитием. Рассматривая уровень развития конкурентоспособности экономики Украины по данным последнего отчета Всемирного экономического Форума о глобальной конкурентоспособности 2012 - 2013 гг., Украина занимает лишь 73 место среди 144 стран, уступая Эстонии (34 место), Азербайджану (46 место), Литве (45 место), России (67 место), Казахстану (51 место), Латвии (55 место) [1]. Отстают от Украины по уровню конкурентоспособности экономики в этом списке постсоветских стран лишь Грузия (77), Армения (82), Таджикистан (100), Киргизия (127 место), а также Молдова (87 место). От состояния дел в строительной сфере, как одной из ведущих отраслей промышленности во многом зависит как состояние всей украинской экономики, так и перспективы её дальнейшего развития. Нынешнее состояние строительной отрасли Украины является результатом отсутствия структурных реформ, которые

бы позволили рассчитывать на позитивные результаты в будущем, кроме того, развитие экономики страны было неуправляемым, не осуществлялось системно. В связи с этим необходимым сегодня является разработка и формирование стратегии управления развитием строительных предприятий. Это обстоятельство обуславливает высокую актуальность проблемы формирования стратегии управления развитием строительного предприятия, что и определило выбор темы исследования.

Анализ исследований и публикаций. Весомый вклад в исследование проблем развития предприятия сделали такие зарубежные авторы как: Илья Пригожин и Изабелла Стенгерс, которые исследовали контроль и противодействие развития [2], А.В. Амельченко, Е.В. Некрасова исследовали развитие предприятия в фокусе возможности эффективного управления им [3-4], отечественные авторы Е.В. Раевнева, В.А. Василенко, анализировали управление развитием с точки зрения кибернетического принципа «отрицательных обратных связей» [5-6]. Однако, несмотря на существующие в экономической литературе теоретические подходы к управлению развитием, до сих пор отсутствует чёткая методология, направленная на формирование стратегии управления развитием, поэтому и возникает необходимость в уточнении существующих научных основ управления развитием на примере строительных предприятий в сложившихся экономических условиях.

Целью данной работы является уточнение научных основ управления развитием строительных предприятий в сложившихся экономических условиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: сформулировать теоретические основы управления развитием; систематизировать показатели оценки сфер развития предприятия; усовершенствовать подход к формированию стратегии управления развитием строительного предприятия; усовершенствовать подход к реализации стратегии адаптации в рамках рефлексивного подхода.

Изложение основного материала. В результате анализа научной литературы по проблемам развития предприятия, определено, что в настоящее время отсутствует единый подход к толкованию данного термина [7]. Некоторые ученые различают следующие виды развития: прогрессивное – как переход к более высоким уровням качественного состояния и регрессивное (деградацию) – понижение уровня, например, производственного потенциала, жизни, общественных отношений и пр. Кроме того, ими же выделяется эволюционное развитие, сопровождающееся плавным постепенным изменением характеристик, и революционное (радикальное), связанное с резким, часто скачкообразным переходом из одного состояния в другое.

При этом применительно к предприятиям можно выделить направления развития по трем основным аспектам: количественный аспект – увеличение масштабов потребления экономических ресурсов; структурный аспект – изменение состава объектов и их комбинации; качественный аспект – сдвиги в потребительских характеристиках элементов, в их индивидуальной и интегральной полезности.

Проведенный диалектический анализ основных понятий системы развития предприятий позволил уточнить трактовку. Под *развитием предприятия* (рис. 1) будем понимать направленное, закономерное изменение состояния предприятия, которому присущи свойства сбережения и роста значений качества функционирования предприятия выше порога безопасности $m_1(t)$, прироста качества функционирования предприятия не ниже прироста экономики и конкретного рыночного окружения $m_4(t)$.

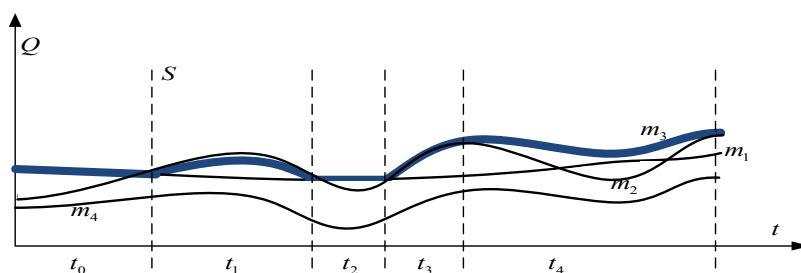


Рис. 1. Графическая интерпретация структурных элементов системы развития предприятия

Нижняя граница развития предприятия $m_3(t)$ определяется исходя из: а) необходимости сбережений и роста значений качества функционирования предприятия выше порога безопасности $m_1(t)$ (интервалы t_0 и t_2); б) роста качества функционирования предприятия $m_2(t)$ по сравнению с предыдущими периодами; в) темпов прироста качества функционирования предприятия не ниже относительно прироста экономики и конкретного рыночного окружения $m_4(t)$ (интервалы t_4).

Таким образом, можно констатировать, что предлагаемое определение адекватно характеризует закономерности развития предприятия, выделяя при этом особые пропорции развития, которые влияют на изменение количественных, структурных и качественных характеристик развития. Так, количественные закономерности развития предприятий проявляются в числовом изменении характеристик функционирования и развития. Структурные – представляют собой изменения взаимодействия элементов, форм и методов организации предприятия. Качественные закономерности развития связаны с изменениями направлений деятельности предприятия, форм и методов организации хозяйственных процессов, подходов к управлению. Под *управлением развитием предприятия* будем понимать целерациональное регулирование

развития предприятия. Под *управляемым развитием предприятия* в рамках настоящего исследования будем понимать такое, при котором имеют место системные управляющие воздействия, направленные на повышение значений качества функционирования предприятия, то есть на параметры его развития. В табл. 1 представлены отличия управления от управления развитием [8].

Рассмотрев работы ведущих зарубежных и отечественных ученых, занимающихся проблемами формирования стратегии предприятия, среди которых Джонсон и Шолс, В. Маркова, С. Покропивный, В. Герасимчук, было выделено пять основных составляющих стратегического управления: стратегический анализ; определение миссии и целей; выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль хода выполнения стратегии [9-10]. Все эти этапы были учтены при разработке алгоритма формирования стратегии управления развитием строительного предприятия, при чем оценка и управление развитием выделены в отдельный этап.

Таблица 1. Отличия управления и управления развитием

Управление	Управление развитием
Принятие решений, ориентированных на «сегодняшний день»	Принятие решений с учетом их соответствия реализуемой на предприятии стратегии развития
Оргструктура зависит от ее удобства для текущих задач управления	Оргструктура формируется с целью наиболее полного ее соответствия решению задач развития
Привлечение и распределение ресурсов осуществляется с целью получения краткосрочной выгоды	Управление ресурсами с учетом потребностей задач развития
Выбор в пользу текущего или будущего потребления осуществляется в зависимости от мнения лица, принимающего решения	Происходит поиск компромисса между текущим и будущим потреблением на основе согласования текущих потребностей с целями развития
Цели предприятия ставятся в соответствие интересам собственника и сводятся к получению краткосрочной прибыли или к росту капитализации	Наряду с интересами собственника происходит выделение и учет целей и интересов предприятия как отдельной системы

Установлено, что исходным этапом процесса стратегического управления является анализ среды, в которой действует предприятие. В отличие от оперативного управления развитием, при разработке стратегии управления развитием, необходимо не только своевременно реагировать на возмущающие воздействия внешней среды, но и предусматривать глобальные экономические преобразования внутри предприятия. Стратегическое развитие является процессом, горизонт которого постоянно удаляется, изменяются зависимости, которые определяют влияние основных экономических факторов.

В настоящее время отсутствует специальная теория управления развитием строительными предприятиями. Однако, теоретические идеи, стоящие за концепцией управления развитием, имеют принципиальное значение, не зависящее от отрасли экономики. Вместе с тем, алгоритм управления развитием для строительных предприятий должен разрабатываться с учетом специфики их деятельности. На рис. 2 нашел отображение разработанный нами алгоритм формирования стратегии управления развитием строительного предприятия.

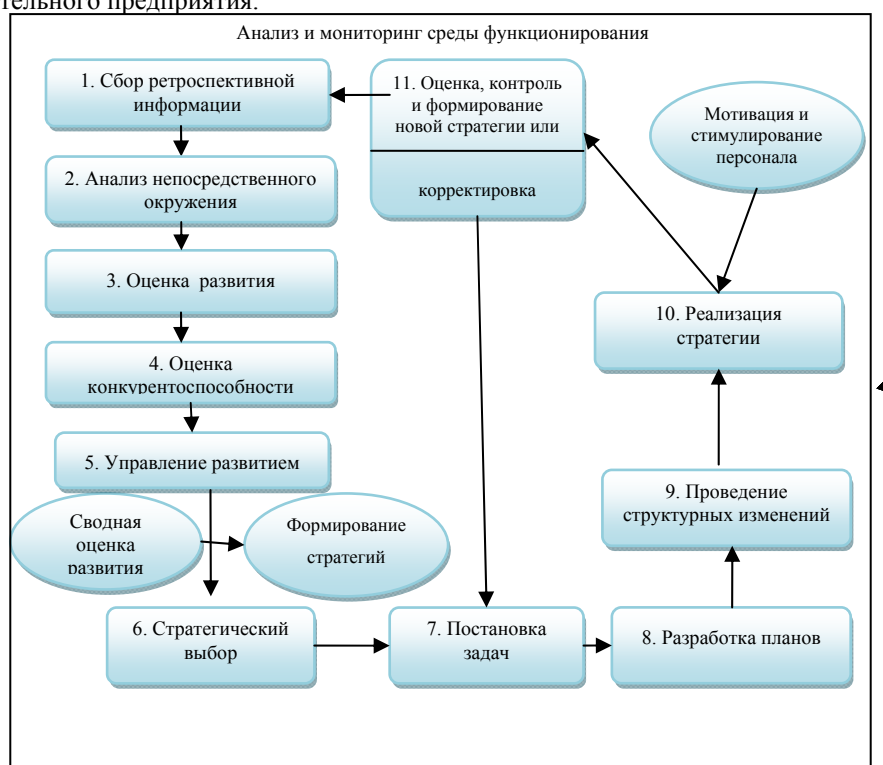


Рис. 2. Рекомендуемый алгоритм формирования стратегии управления развитием строительного предприятия

Анализ и мониторинг среды функционирования следует представлять отдельно в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента. Это связано с тем, что оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап. Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать. Анализ внешнего окружения предполагает изучение экономической, политической ситуаций, правовой среды, географической среды, экологической обстановки и т.п. С учетом результатов, полученных в ходе проведения анализа внешней среды, определяется миссия предприятия. Изучение непосредственного окружения строительного предприятия направлено на анализ состояния тех компонент, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии, это: покупатели, поставщики, конкуренты, посредники, контактные аудитории. Внутренняя среда определяет тот потенциал развития и те возможности, которыми располагает предприятие.

Основной целью развития строительных предприятий является своевременное выполнение производственной программы, сдача объектов в эксплуатацию, согласно нормативного срока, формирование конкурентоспособных на мировом и национальном рынках цен на основе эффективного использования потенциала развития.

При управлении развитием необходимо составить сводную оценку развития строительного предприятия по сферам деятельности. В табл. 2 представлена разработанная нами рекомендуемая система показателей оценки развития строительного предприятия по сферам деятельности.

Выбор стратегии управления развитием – центральный момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для формирования стратегии.

Выбор стратегии управления развитием заключается в избрании одного из трех вариантов стратегических перспектив: вариант 1 – сокращение; вариант 2 – стабилизация; вариант 3 – развитие. Стратегическим выбором предприятия, в рамках стратегических перспектив, могут быть: расширение товарного ассортимента либо использование потенциала развития. Формировать стратегию развития можно в двух направлениях: как маркетинговую стратегию (изменение товарной политики) и адаптацию предприятия к изменениям среды. Разрабатываемая маркетинговая стратегия не учитывает адаптацию предприятия к изменениям среды, а это могло бы повысить долгосрочную эффективность его деятельности через формирование полноценного стратегического видения их реальной и потенциальной позиции на рынке. Становится очевидной необходимость формирования механизма реализации стратегии адаптации предприятия.

Таблица 2. Рекомендуемая система показателей оценки развития строительного предприятия по сферам деятельности

Сфера оценки	Показатели оценки развития	
	цель	показатели
Производства	повышение эффективности использования основных производственных фондов	- анализ затрат на производство продукции в разрезе элементов; - анализ динамики использования ОПФ; - анализ фондоотдачи
Сбыта продукции	увеличение объема продаж	- анализ объема реализации продукции; - темпы роста объема продаж; - анализ ассортимента продукции;
	снижение части сбытовых расходов	- анализ затрат по месту их возникновения
Снабже-ние	повышение скорости доставки сырья и материалов	- анализ обеспеченности и использования материальных ресурсов
Персонала	увеличение соответствия сотрудников занимаемой должности	- анализ организации труда;
	повышение компетентности персонала	- анализ уровня использования персонала
Финансового обеспечения	управление обеспеченностью собственными источниками средств	- анализ источников формирования финансовых ресурсов; - анализ финансовой устойчивости
	повышение оборачиваемости средств и ликвидности	- анализ показателей оборачиваемости; - анализ показателей ликвидности;
Фин. рез.	повышение рентабельности	- анализ прибыли и рентабельности
Имиджа	обеспечение популярности торговой марки	- эффективность влияния рекламы на объем продаж, участие в выставках и экспозициях
Конкурентов	увеличение доли рынка и поддержка конкурентоспособности	- доля рынка; - интегральный показатель конкурентоспособности

Проанализировав финансовую устойчивость предприятия, необходимо определить тип финансовой его устойчивости. Исходя из типа финансовой устойчивости осуществляется выбор цели адаптации: выживание, сохранение достижений, развитие [11].

Обоснование выбора стратегии адаптации в соответствии с уровнями «каскада» целей предлагается на основе разработанной матрицы стратегий адаптации, в которой классификация проведена в зависимости от целей адаптации, уровня эффективности адаптации и возможностей и угроз внешней и/или внутренней среды (рис. 3).



Рис. 3. Матрица стратегий адаптации предприятий к изменениям внешней и/или внутренней среды

Матрица имеет концептуальный подход к определению стратегии и дает общую её характеристику. На оси абсцисс отмечены уровни эффективности адаптации предприятий в соответствии с предложенными Р. Майлза и Ч. Сноу в архетипах предприятий в зависимости от их способа реализации адаптационного цикла – от «реакторов», обладающих наиболее низким уровнем эффективности адаптации, до «изыскателей», у которых уровень эффективности адаптации максимален (характеристика архетипов предприятий приведена в табл. 3). На оси ординат показаны возможности и угрозы, возникающие вследствие изменений внешней и/или внутренней среды предприятия.

Таблица 3. Качественное определение уровня эффективности адаптации предприятия по Р. Майлз и Ч. Сноу

Уровень эффективности адаптации предприятия по его архетипу	Решение предпринимательской проблемы (выбор области товарного рынка)	Решение инженерной проблемы (выбор технологии производства и сбыта)	Решение административной проблемы (рационализация структуры и процесса)
«Защитники»	Прочные позиции на выбранном рынке, укрепление за счет совершенствования качества / цены	Контроль качества, производственных издержек, управление запасами, календарное планирование	Строгий контроль за реализацией производственных и финансовых функций
«Изыскатели»	Постоянный поиск новых рынков и благоприятных возможностей исследования, совершенствования	Обеспечение организационной гибкости (создание условий для использования и адаптации различных технологий)	Облегчение внедрения и стимулирования инноваций. Налаживание работы в малых группах и командах проекта
«Анализаторы» (объединяют характеристики «защитников» и «анализаторов»)	Узкая и стабильная товарно-рыночная область Изменяющаяся товарно-рыночная область	Применение смешанного подхода: разработка нового метода для выполнения как стабильных, так и изменчивых рабочих заданий	Сочетание централизованных функций и метода автономных рабочих групп
«Реакторы»	Отсутствие соответствия стратегии, структуры и процесса менеджмента, как результат – отсутствие адекватной реакции на изменения и неопределенности		

Применение матрицы стратегий адаптации позволяет определить возможные способы реагирования на прогнозируемые изменения во внешней и/или внутренней среде предприятия. Так же данная матрица позволяет руководству предприятия определить возможный вектор наращивания потенциала предприятия для повышения эффективности адаптации. Матрица стратегий адаптации может быть использована для диагностики существующей ситуации на предприятии касаясь эффективности адаптации.

Следующим этапом формирования стратегии управления развитием является «постановка задач». Роль этого шага в общем процессе стратегического управления следует усилить. Речь идет о том, что при необходимости внесения корректив в стратегическое поведение, не требующих пересмотра миссии и проведения анализа внутренней среды, процесс управления целесообразно ограничить постановкой дополнительных (корректирующих) задач (рис. 3).

Этап «разработка планов», а также этап «проведение структурных изменений» позволяют ответить на вопрос: при помощи каких ресурсов, кем, когда и каким образом могут быть выполнены цели организации?

Следующим шагом является непосредственно «реализация» выбранной стратегии. Данный этап является наиболее сложным и поглощает большую часть времени процесса стратегического управления развитием. Количество внутриорганизационных изменений, необходимых для внедрения стратегии в действие, зависит, прежде всего, от размера намеченного стратегического сдвига, а также от того, насколько расходятся требования выбранной стратегии с повседневной практикой деятельности организации.

«Мотивация» является важным моментом, побуждающим персонал организации работать более энергично в направлении поставленных целей.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Согласно существующим принципам, основные цели контроля заключаются в обеспечении единства решения и исполнения, предупреждении ошибок и недоработок, своевременном выявлении отклонений от данного направления, эффективном достижении поставленных задач в установленные сроки. Главной же целью контроля следует назвать выявление внутренних резервов, позволяющих улучшить действующую систему принятия решений и поиск путей повышения эффективности управления развитием предприятием в целом.

Выводы и перспективы дальнейших исследований. Рассмотрев алгоритм формирования стратегии управления развитием для строительного предприятия, можно сделать следующий основной вывод: формирование стратегии развития предприятия невозможно без выработки маркетинговой стратегии и стратегии адаптации предприятия к изменениям среды, отвечающей особенностям рынка в целом и самого строительного предприятия, в частности, разработке системы мероприятий по эффективному приближению к выбранному ориентиру, а также оценке и контролю процесса реализации выбранной стратегии. Причем стратегии адаптации предприятия представляет собой долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения руководства предприятия в отношении достижения целей адаптации предприятия к изменениям внешней и/или внутренней среды.

Источники и литература:

1. The Global Competitiveness Report 2009-2010. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf>
2. Пригожин И. Порядок из хаоса : Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс. – М. : Прогресс, 1986. – 431 с.
3. Амельченко А. В. Теория и методология формирования и оценки стратегий развития промышленного предприятия: автореф. дис. на получение научной степени доктора экон. наук : спец. 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством» / А. В. Амельченко. – Санкт-Петербург, 2008. – 39 с.
4. Некрасова Е. В. Эффективность развития предприятия в управлении уровнем его конкурентоспособности / Е. В. Некрасова // Стратегическое планирование на предприятии: сб. докл. междунар. науч.-практ. конф. – Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2002. – Т.2. – С. 235-238.
5. Раснева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : моногр. / О. В. Раєвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
6. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 56. – С. 100-107.
7. Оценка развития промышленных предприятий Оценка развития промышленных предприятий: Монография / Н. В. Цопа / НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2009. – 184 с.
8. Цопа Н. В. Управление развитием промышленных предприятий: методология, модели, методы : Монография / Н. В. Цопа / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк – Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2010. – 320 с.
9. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с.
10. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теория и практика. – К. Вища школа, 1994. – 265 с.
11. Галушко С. С. Сутність механізму адаптації промислового підприємства / С. С. Галушко, С. А. Галушко, П. С. Лопатєв // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб.наук.праць / ДонДУУ. 2012– С. 245 – 250.