

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава I. ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА	6
1.1. Сущность методов и форм организации строительного производства. Понятие интенсификации процессов	6
1.2. Государственное регулирование и нормативная база инновационной деятельности в строительстве.....	9
1.3. Принципы совершенствования организации производства в строительстве. Освоение новых технологических процессов	12
Глава II. МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ РЕКОНСТРУКЦИИ ОБЪЕКТОВ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ.....	15
2.1. Особенности разработки организационно-технологической документации для объектов реконструкции	15
2.2. Узловой метод организации строительного производства.....	19
2.3. Особенности комплектно-блочного метода организации строительного производства.....	22
Глава III. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ФОРМЫ ПОВЫШЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ ПРОЦЕССОВ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА	25
3.1. Выбор наиболее эффективных решений в составе организационно-технологической документации	25
3.2. Основные формы организации контроля качества инновационных производственных процессов	28
Глава IV. МОБИЛЬНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ.....	34
4.1. Основные принципы и методы оценки мобильной строительной системы.....	34
4.2. Расчет показателей потребности в строительных машинах, механизмах и автотранспортных средствах.....	37
4.3. Современные методы организации и эксплуатации мобильных городков строителей.....	38
Глава V. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ И ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ОТДЫХА СТРОИТЕЛЕЙ	41
5.1. Многоуровневая система трудовых ресурсов строительного производства	41
5.2. Факторы, оказывающие влияние на выбор формы трудовой деятельности в мобильных строительных организациях	54
5.3. Квалификация инженерно-технических работников и рабочих, занятых в строительном производстве. Профстандарты.....	55
5.4. Обоснование критериев выбора рационального режима труда и отдыха строителей	57
Библиографический список.....	59
Приложение	61

ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебно-методическое пособие подготовлено для освоения дисциплины «Методы и формы организации строительного производства», изучение которой предусмотрено учебным планом направления подготовки специалистов высшей квалификации по специальности 08.04.01 Техника и технология строительства (уровень подготовки кадров высшей квалификации) и действующей рабочей программы освоения дисциплины.

Назначение учебно-методического пособия состоит в формировании у обучающихся представлений о методах и формах организации строительного производства.

Учебно-методическое пособие подготовлено в соответствии с современными требованиями:

1. Градостроительного кодекса Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 30.12.2021).
2. Постановления Правительства РФ от 16.02.2008 № 87 «О составе разделов проектной документации и требованиях к их содержанию».
3. Приказа Минтруда России от 26.06.2017 № 516н (ред. от 12.09.2017) «Об утверждении профессионального стандарта «Организатор строительного производства».
4. Проекта Стратегии развития строительной отрасли Российской Федерации и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года. Минстрой России.
5. СП 48.13330.2019. Организация строительства. Актуализированная редакция СНиП 12-01-2004.
6. СТО НОСТРОЙ 2.35.122–2013. Система контроля качества «НОСТРОЙ». Требования и руководство по применению в строительных организациях.
7. Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 16.12.2019) [Электронный ресурс]: Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».
8. Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 08.04.01 Строительство.

Глава I. ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

1.1. СУЩНОСТЬ МЕТОДОВ И ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА. ПОНЯТИЕ ИНТЕНСИФИКАЦИИ ПРОЦЕССОВ

В соответствии с Градостроительным кодексом Российской Федерации (РФ), «**строительство** — это создание зданий, строений, сооружений (в том числе на месте сносимых объектов капитального строительства)». Специфической особенностью строительства является его уникальная способность формировать материально-техническую базу для всех без исключения отраслей национальных экономик любой страны любого политического устройства.

Во многом это обусловлено тем, что намечаемые и реализуемые масштабы капитального строительства и основные направления его научно-технического развития во все времена создавали и в настоящее время создают условия для решения главных социально-экономических задач долгосрочного планирования и развития.

Участниками градостроительной деятельности являются физические и юридические лица (государственные и муниципальные органы власти, предприятия, организации, индивидуальные предприниматели и т.д.), которые осуществляют деятельность по возведению, поддержанию в пригодном для использования состоянии, модернизации и демонтажу зданий и сооружений (строительство, капитальный ремонт, реконструкция, реновация, снос и т.п.).

Современная строительная отрасль представляет собой совокупность участников градостроительной деятельности, взаимосвязей между ними на разных стадиях жизненного цикла строительных объектов и территорий, предназначенных для создания комфортной и безопасной среды жизнедеятельности людей.

К **участникам строительной отрасли** относятся: граждане, застройщики, подрядчики, проектировщики, эксперты; банки и организации, выполняющие функцию долгосрочного финансирования строительных проектов; государственные институты развития и фонды поддержки; органы, осуществляющие государственное регулирование и контроль (надзор); образовательные и научные учреждения и организации.

Строительная отрасль играет значительную роль в национальной экономике РФ — доля валовых инвестиций в основной капитал, которые приходятся на строительство зданий и сооружений различного назначения, составляет свыше 50 %. В строительной отрасли формируется 6 % совокупной валовой добавленной стоимости (ВДС) по экономике в целом. С 2010 г. эта доля составляла от 6 до 7,7 %. В 2012 г. было достигнуто верхнее значение. Нижнее значение отмечено в 2018 г. на фоне снижения производительности труда в отрасли. Индекс производительности труда, рассчитываемый Росстатом как частное от деления индексов физического объема добавленной стоимости и изменения совокупных затрат труда, в 2013–2017 гг. показывал преимущественно отрицательную динамику, уменьшившись на 2,7 %.

Метод управления часто определяется как способ воздействия субъекта управления на объект управления с целью решения стратегических и тактических задач системы управления. Под системой управления при этом понимается совокупность научных подходов, функций и методов управления, обеспечивающая управляемость и управление подсистем. Конечной целью системы управления является выпуск продукции, способной конкурировать на внешнем и внутреннем рынках.

Для достижения основной цели субъект управления должен качественно выполнять многочисленные функции управления — от стратегического анализа функционирования строительного предприятия до регулирования всех организационных и производственных процессов. Выполнять эти функции следует с применением существующих научных подходов и актуальных методов управления.

Наиболее часто в хозяйственной практике используются следующие методы управления: административные (организационные, организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические.

Методы организации строительного производства — совокупность приемов и способов, направленных на обеспечение эффективного проведения строительно-монтажных работ по строительству либо реконструкции зданий и сооружений различного назначения. В научной и специальной литературе чаще всего упоминаются узловый и комплектно-блочный методы организации строительства.

В соответствии с главным принципом возведения зданий и сооружений строительное производство должно быть организовано на основе долговременных потоков с непрерывным оперативным планированием.

Долговременные потоки характеризуются такой организацией строительства, при которой осуществляется долгосрочное планирование (на 2, 3, 5 лет) капитальных вложений, объемов работ, сроков запуска производственных мощностей и средств труда. В зависимости от структуры и вида конечной товарно-строительной продукции **долговременные потоки бывают специализированные, объектные, комплексные**. В научной литературе выделяют также территориальные и отраслевые долговременные потоки.

При **узловом методе** пусковой комплекс делят на отдельные участки (узлы) — это делается для организации более слаженного и оперативного выполнения работ. Такой метод позволяет в сжатые сроки достигать технической готовности для автономного испытания, а также производить наладку каждого узла независимо от остальных.

Комплектно-блочный метод подразумевает разработку и реализацию мероприятий (технических, экономических, организационных), направленных на объединение ряда элементов в единое целое. Под элементами имеется в виду технологическое оборудование, строительные конструкции — их объединяют в блоки разных типов и назначения высокой заводской готовности. **Блоки бывают следующих типов:** строительные, строительно-технологические, коммуникаций, агрегированного оборудования.

Блок агрегированного оборудования представляет собой конструктивно законченный комплекс оборудования (технологического, инженерного и т.д.) высокой заводской и монтажной готовности, предназначенный для выполнения основных или вспомогательных производственных процессов. *Строительный блок* — здание или конструктивно завершенная часть здания, назначение которых заключается в размещении подсобно-вспомогательных производств и хозяйств, административных и бытовых помещений. *Строительно-технологический блок* состоит из строительного блока и размещенного в нем блока (или блоков) агрегированного оборудования со строительными и ограждающими конструкциями. *Блок коммуникаций* — комплекс коммуникаций одного или нескольких видов и соединяющих конструкций, которые также конструктивно завершены и характеризуются высокой заводской и монтажной готовностью.

Организационные формы мобильного строительства. В мобильных строительных организациях в зависимости от режима трудовой деятельности применяются следующие формы организации труда: экспедиционная, вахтовая, экспедиционно-вахтовая (подробнее см. гл. 4 настоящего пособия).

Экспедиционная форма организации работ предполагает территориальное удаление непосредственно производства от других структурных подразделений предприятия и от городской черты. При этом предприятие может использовать ресурсы региона, в котором расположено производство.

При *вахтовом режиме* труда строительные объекты также находятся на большом расстоянии от мест расположения строительной организации и постоянного жительства работников. Трудовая деятельность на таких строительных объектах осуществляется вахтовыми работниками.

Экспедиционно-вахтовый режим сочетает в себе признаки экспедиционного и вахтового режимов труда. Строительное предприятие организует перевозку сотрудников в базовые поселки или города на время экспедиции для дальнейшей их деятельности по вахтовой схеме.

Формы организации строительного производства: подрядная, хозяйственная, смешанная, под ключ. Подрядная форма организации строительного производства предусматривает взаимодействие подрядной организации (строительной компании) с заказчиком на основании договора подряда, в котором ответственность за качественное и своевременное выполнение работ несет строительная организация (подрядчик).

Хозяйственная форма организации строительного производства выполняется силами организации — заказчика строительства, при условии существования в структуре организации отдела строительства.

Смешанная форма организации строительного производства представляет собой кооперацию усилий технического заказчика и строительной организации по возведению здания или сооружения.

Форма организации строительного производства под ключ предполагает возведение объектов строительства за счет собственных или привлеченных (например, коммерческий кредит) денежных средств подрядной организации.

К числу **особенностей форм** организации строительства следует относить специализацию, кооперирование, концентрацию, комбинирование и др. *Специализация производства* — форма организации производства, при которой весь общественный труд делится внутри отрасли — на более узкие сферы трудовой деятельности.

Кооперирование — вид производственных отношений, складывающихся между строительными предприятиями. Такие отношения основаны на договорных обязательствах (подрядных и субподрядных).

Концентрация — это процесс, при котором число крупных предприятий увеличивается, со временем на них начинает сосредотачиваться значительная часть средств производства и трудовых ресурсов.

При комбинировании на одном предприятии технологически и организационно соединяются несколько различных производств. Примером может служить котельно-строительный комбинат, который включает предприятия по производству кирпича и железобетонных изделий.

В организации строительного производства важную роль играет **интенсификация строительных процессов**, поскольку изменения и количество затраченного труда оцениваются экстенсивной и интенсивной величинами. **Экстенсивность** — это продолжительность трудового процесса. Однако в единице времени может быть заключено различное количество труда в зависимости от его интенсивности. Поэтому для увеличения производительности труда необходимо интенсифицировать производство.

Интенсификация производственных процессов направлена на увеличение трудовой нагрузки в допустимых пределах; снижение интенсивности труда, вызванного неритмичностью строительного производства; уравнивание интенсивности труда различных групп рабочих.

Степень интенсивности труда непосредственно зависит от технико-организационных и социально-экономических факторов. В области строительства самыми значимыми, влияющими на рост производительности труда являются технико-технологические и организационные факторы, которые можно разделить на несколько групп:

– *технико-технологические факторы* (модернизация техники и технологии строительного производства, улучшение трудовых условий, повышение квалификации работников);

– *организационные факторы* (устранение внутрисменных простоев и потерь рабочего времени посредством улучшения организации труда, совершенствование нормирования и системы материального стимулирования).

При условии наличия всех перечисленных факторов существует большая вероятность достичь **опережения роста производительности труда по отношению к росту заработной платы**. В такой ситуации необходимо, чтобы повышенные затраты труда были полностью и пропорционально компенсированы.

Главным принципом интенсификации строительного производства является соблюдение следующего условия: рост объема выполняемых работ должен опережать рост количества строи-

тельных машин за счет обеспечения организации высокопроизводительными машинами. Таким образом, при интенсификации производства происходит замена техники с высокой степенью износа на новую, высокопроизводительную.

На интенсификацию производства воздействуют и социально-экономические факторы. Именно по этой причине труд должен способствовать всестороннему развитию, физическому и духовному совершенствованию человека.

1.2. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И НОРМАТИВНАЯ БАЗА ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Вопросы применения **инноваций в отечественном строительстве** являются чрезвычайно актуальными, поскольку строительная отрасль находится в процессе преобразования хозяйственной структуры и ориентации на рыночную экономику. В настоящее время существует весьма значительное количество подходов к **оценке эффективности инноваций**, но ни один из них не может считаться универсальным. При этом каждое инновационное решение необходимо оценивать индивидуально, учитывая правовые, экономические, технические и другие факторы.

Следует подчеркнуть, что **ни одна рыночная экономика не может функционировать и развиваться без государственного регулирования**. Дело в том, что при отсутствии необходимого государственного регулирования неминуемо появляются неконтролируемые регуляторы, которые восстанавливают определенное равновесие в экономике, но только ценой кризисов, серьезных спадов производства и потребления, роста безработицы, социальных напряжений и конфликтов.

Государственное регулирование, как правило, ассоциируется с централизацией управления экономикой, а принцип централизации является одной из его составляющих. Госрегулирование экономики осуществляется при помощи системы законодательных актов государственных и муниципальных органов, нормативных актов органов исполнительной власти (указы Президента РФ, постановления Правительства и т.д.).

Инновационная деятельность в РФ регулируется Федеральным законом «О науке и государственной научно-технической политике». В соответствии с ним **инновации** — это введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (материал, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.

Специального федерального закона, который бы регулировал осуществление инновационной деятельности в нашей стране, на данный момент не существует. Поэтому правовой базой для инновационного процесса прежде всего служит законодательство в области интеллектуальной собственности. Важными нормативно-правовыми актами, регулирующими развитие инновационной деятельности в строительстве, являются: Гражданский кодекс РФ от 30.11.1994 № 51-ФЗ; Градостроительный кодекс РФ от 29.12.2004 за № 190-ФЗ; Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 № 184-ФЗ; Постановление Правительства РФ «О правилах подтверждения пригодности новых материалов, изделий, конструкций и технологий для применения в строительстве» от 27.12.1997 № 1636 и др.

Наиболее часто **инновационный процесс в строительстве** рассматривается с позиций вложения средств в создание и внедрение инновационных продуктов. При этом эффективность инновационного проекта оценивают, как правило, по экономическим показателям.

Экономическая эффективность инновационного проекта характеризуется наличием системы показателей и единых методических принципов. Если при оценке эффективности инновационного проекта полученные результаты расчетов по различным ступеням сравнения неоднозначны (к примеру, замена одного способа другим невыгодна, а эффект оказывается положительным или наоборот), следует проводить дополнительные обоснования необходимости изменения способа расчета.

Основными составляющими инновационного проекта являются: цели и задачи, характеризующие главное назначение проекта; совокупность мер, направленных на реализацию постав-

ленных целей; организация выполнения указанных мер, т.е. координация исполнителей, ресурсов с учетом сроков реализации проекта, его стоимости и качества; ключевые показатели по проекту в целом и по отдельным составляющим (заданиям, этапам, исполнителям и т.д.), в том числе показатели эффективности проекта.

Эффективность инновационных методов в строительстве имеет смысл оценивать количественно. К числу наиболее подходящих критериев для количественной оценки следует относить продолжительность и стоимость производства строительного-монтажных работ. В большинстве случаев стоимость объекта строительства весьма существенно зависит от продолжительности создания готовой продукции. Продолжительность строительства целесообразно рассматривать как комплексный показатель, учитывающий все многообразие принимаемых решений, как традиционных, так и инновационных.

Развитие системы создания объектов, в том числе в результате применения инноваций, отражает комплекс следующих друг за другом действий, направленных на получение количественных результатов (разработка и утверждение документации, строительство зданий и сооружений и т.д.). Перечисленные действия в зависимости от вида продукции, на создание которой они направлены, делятся на три вида:

- *процедурные действия* включают специфический порядок создания объектов и сформировавшиеся на этой основе отношения между участниками;
- *инженерно-расчетные действия* связаны с разработкой объемно-планировочных, конструктивных, организационно-технологических, технических и других решений;
- *производственные действия* предполагают производство строительного-монтажных работ (подготовительных и основных).

Все действия производятся под влиянием различных факторов, от которых зависит характер изменения системы создания объектов или отдельных ее подсистем. Некоторые факторы напрямую или опосредованно сокращают длительность инвестиционного процесса, а другие его продлевают. **Одни факторы** оказывают воздействие в течение всего периода строительства, другие — на протяжении короткого отрезка времени. При этом и свойства факторов также различны — детерминированные и стохастические (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Факторы, увеличивающие продолжительность инвестиционного процесса

Типы инвестиционного процесса	Виды факторов, факторы
Процедурные	Организационно-управленческие
	Несогласованность действий участников инвестиционного проекта Нарушение сроков поставки материально-технических ресурсов Нарушение сроков поставки оборудования Неравномерное распределение трудовых ресурсов Нерациональное использование материально-технических ресурсов Нарушение установленного порядка разработки и утверждения документов Нарушения, связанные с неправильным выбором площадки под строительство Нарушения при передаче объекта или его части субподрядным организациям Нарушения при сдаче-приемке строительной площадки
	Процедурно-исполнительские
	Ошибки при оформлении заданий на проектирование, разработку ППР и др. Несвоевременная корректировка документации Предоставление документов не в полном объеме Неприбытие представителей служб надзора

Типы инвестиционного процесса	Виды факторов, факторы
Процедурные	Экономические
	Задержки финансирования Нарушение договорных обязательств Ошибки при определении договорных цен Неправильное выделение лимитов и фондов Пропуск сроков заключения договоров Нарушения при оформлении заказов, заявок
Инженерно-расчетные	Проектно-конструкторские
	Невысокое качество проектных решений: технологических, конструктивных, объемно-планировочных Организационно-технические Нарушение сроков продолжительности строительства Отсутствие преемственности решений Необоснованность сроков, номенклатуры и объемов подготовительных работ Нерациональное распределение во времени трудовых и материально-технических ресурсов Несогласованность проектируемых процессов производства работ Неравномерное распределение объемов работ по объектам и годам строительства Неточный расчет параметров производства работ Бессистемность в освоении строительных площадок
Производственные	Общеплощадочные
	Раздельное строительство подземных частей зданий, сооружений и инженерных коммуникаций Слишком большой объем временных зданий и конструкций Нарушения, связанные с очередностью выполнения работ Выполнение в первую очередь материалоемких работ Ошибки в привязке монтажных и складских площадок Низкий уровень санитарно-бытового обслуживания рабочих Раздельная прокладка инженерных коммуникаций Высокая сложность выполняемых работ
	Объектные
	Нарушение сроков выполнения работ субподрядными организациями Несоответствие численного и квалификационного состава рабочих бригад характеру работ Отсутствие совмещения подготовительного и основного периодов строительства Неподготовленность фронта работ генподрядной организацией Несоответствие состава строительной техники характеру работ Перенос основного периода строительства на более поздний срок Высокий уровень ручного труда Поломки строительной техники Низкий уровень санитарно-бытового обслуживания рабочих Низкий уровень взаимодействия трудовых ресурсов Большой объем работ в год ввода объектов в эксплуатацию Расхождение между фактическим и расчетным ритмом строительства
Природно-климатические	
Потери рабочего времени из-за неподходящих погодных условий: слишком низкая или слишком высокая температура, сильный ветер и т.д.	

Процесс формирования рациональной структуры, обеспечивающей значительное сокращение сроков строительства, заключается в объединении оптимизированных элементов в единое целое, включая их интеграцию, суммирование и комбинирование, и проводится в три этапа.

На **первом этапе** производится выбор инновационных решений на основании существующего опыта проектирования, строительства и оценок экспертов. *К факторам, сокращающим продолжительность строительства*, относятся: одновременное выполнение работ по проектированию и строительству; опережающий ввод пусковых комплексов; внедрение современных решений организации строительства; регулярное финансирование в соответствии с договорными обязательствами; сосредоточение трудовых и материально-технических ресурсов с применением вахтовой формы организации труда и коллективного подряда.

Второй этап включает установление корреляций между элементами созданной структуры. Взаимосвязи анализируются на основе оценок информационных сообщений. Сначала создается топология связей (рекурсивных, синергетических, циклических) между элементами структуры всего инвестиционного процесса. В качестве единицы измерения информационного содержания используются информационные сообщения в виде таблиц, графиков, положений и т.д.

На **третьем этапе** формируется рациональная структура инновационного процесса. Примером может служить обобщающая структурная модель создания объектов ускоренными темпами, учитывающая взаимосвязанные и взаимодополняющие составляющие сокращения продолжительности в результате применения инноваций:

- сокращение продолжительности посредством удаления некоторых элементов, перераспределения функций, ориентирования на опережение отдельных стадий строительства, максимального совмещения работ во времени;

- сокращение продолжительности посредством принятия эффективных и системных организационно-технологических решений, охватывающих все этапы строительства, начиная с подготовительного.

Подобная структура инновационно-инвестиционного процесса характерна для несложных и средних объектов, для которых в качестве проекта организации строительства (ПОС) может разрабатываться расширенное технико-экономическое обоснование (ТЭО).

Наиболее широкому применению инноваций способствуют научные изыскания и совершенствование нормативно-правовой базы.

К факторам, тормозящим разработку и внедрение инновационных решений, следует отнести инертность технического регулирования, отсутствие взаимной согласованности нормативных технических документов, отсутствие коммерческой заинтересованности у строительных компаний по причине высоких денежных и временных затрат и рисков.

1.3. ПРИНЦИПЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ. ОСВОЕНИЕ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Под термином **принцип** понимается основное, исходное положение любой теории или правило деятельности организации в какой-либо сфере, в том числе и в строительстве. Более того, чем полнее и основательнее сформулированы принципы управления отраслевой экономикой, тем выше вероятность достижения положительных результатов ее развития. Именно поэтому формулирование принципов совершенствования организации строительного производства является ответственным начальным моментом построения системы управления строительной сферой.

С целью разработки основной стратегии инновационного развития строительной организации следует отметить главные ее элементы и сформулировать принципы стратегического управления.

Основные элементы стратегического планирования — это цели и задачи организации, факторы влияния (внутренние и внешние), фактические и прогнозируемые ресурсы (доходы,

кадровый потенциал, оборудование и др.), квалификация менеджеров, своевременность принятия и качество управленческих решений.

Основные принципы стратегического управления: увеличение стоимости строительной организации; стратегическая инициатива, охватывающая все аспекты деятельности; ведение активной конкурентной борьбы; способность быстро реагировать на изменение ситуации; объективная оценка рисков.

Процесс формирования базовой стратегии развития строительного предприятия можно разделить на шесть этапов.

На **первом этапе** производится оценка результатов деятельности предприятия на строительном рынке, изучается его устойчивость к воздействию дестабилизирующих факторов, зависимость от партнеров, капиталоемкость производства, адаптация к конъюнктуре рынка, влияние со стороны государственных органов и т.д. С этой целью крупные предприятия, как правило, занимаются сбором и анализом информации, отражающей ситуацию на строительном рынке.

Второй этап включает выработку вариантов стратегических альтернатив, ориентированных на реализацию главных целей и задач и повышение эффективности деятельности. Вместе с этим рассматриваются способы снижения конкуренции, увеличения общего потенциала строительного предприятия, сокращения издержек, укрепления и наращивания позиций на строительном рынке и др.

На **третьем этапе** сравнивают варианты стратегий развития строительного предприятия по различным показателям (экономическим, организационным, техническим, социальным и др.). Каждый вариант стратегии проверяется на соответствие тенденциям строительного рынка. Это позволяет составлять прогнозы относительно курса акций, расширения объема продаж, укрепления деловой репутации предприятия, увеличения чистой прибыли и др.

На **четвертом этапе** происходит выбор основной стратегии. Выбирается альтернатива, при которой воздействие негативных внешних и внутренних факторов на процесс функционирования организации будет минимальным.

Пятый этап заключается в детальной проверке и уточнении показателей развития средств производства, организационной структуры строительного предприятия и системы управления (если это необходимо). Кроме того, на пятом этапе решаются проблемы обеспечения эффективной координации деятельности всех структурных подразделений предприятия.

На **шестом этапе** происходит согласование основной стратегии с ведущими менеджерами по разным направлениям деятельности. Стратегия рассматривается на собрании акционеров и утверждается руководством.

Основная стратегия строительного предприятия должна быть направлена на минимизацию воздействия дестабилизирующих факторов и развитие базовых подразделений (производство строительного-монтажных работ, строительных материалов и пр.).

Большое значение при разработке стратегий имеет анализ и обобщение собранной информации, на основе которой разрабатываются прогнозные решения по распределению ресурсов, приспособлению к внешним условиям, совершенствованию системы управления, выстраиванию и налаживанию отношений с местными органами власти, укреплению деловой репутации организации и т.д. Необходимо подчеркнуть, что работа с информацией должна вестись непрерывно.

Сущность стратегического планирования заключается в выборе **миссии** строительного предприятия. Руководящий состав должен четко определиться с назначением цели и задач. От выбора миссии зависит соответствие содержания основной стратегии ценностям всех участников инвестиционного процесса.

Согласно *Проекту Стратегии развития строительной отрасли Российской Федерации до 2030 года*¹, основными **принципами развития строительной отрасли** в вышеуказанный период должны стать:

¹ Проект Стратегии развития строительной отрасли Российской Федерации до 2030 года. Минстрой России. — URL: <https://minstroyrf.gov.ru/docs/18723/>.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru