

ВВЕДЕНИЕ

Рыночные условия хозяйствования и внедрение новых технологий в строительстве обуславливают необходимость изменений в организации, управлении и планировании. В последнее время возникают новые концепции по организации и управлению строительным производством, связанные с использованием реинжиниринга при интеграции процессов производства и обращения при одновременном сокращении занятости в сфере производства. При этом основным элементом новой системы управления должна стать поточная организация строительства, представленная логистическими бизнес-процессами, связанными с материально-техническим снабжением, строительством, сбытом готовой продукции и оказанием послепродажных услуг.

Строительство — одна из важнейших отраслей материального производства. Своей деятельностью строительство создает социальные и производственные объекты, необходимые для жизнеобеспечения людей: жилье, объекты социальной, производственной, транспортной, инженерной инфраструктуры.

Строительный комплекс России представляет совокупность подрядных организаций, предприятий промышленности строительных материалов, механизации, транспорта, проектных и научно-исследовательских институтов, лизинговых фирм, учебных заведений и других предприятий и организаций, имеющих разные формы собственности.

С переходом на новые экономические отношения строительный комплекс претерпел значительные организационно-экономические изменения. Распались устоявшиеся, управляемые из единого центра связи, ушли в прошлое директивные плановые показатели. Строительный комплекс постепенно преобразовывается в инвестиционно-строительный комплекс, который в рыночных критериях решает как традиционные, так и принципиально новые задачи.

В регионах за последние пять лет произошли значительные изменения по усилению централизованного регулирования строительства. В функции органов власти по управлению строительством входят контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации о градостроительстве и архитектуре, градостроительных норм и правил; формирование цен на строительную продукцию, проведение экспертизы инвестиционных проектов, выполнение

функций заказчика по строительству и ремонту объектов, финансируемых из средств федерального и регионального бюджетов; организация и поведение подрядных торгов на строительство объектов, финансируемых за счет бюджетных средств; участие в развитии системы кредитования жилищного строительства; внедрение открытых конкурентных процедур предоставления прав собственности на сформированные земельные участки застройщикам; упрощение процедур согласования и государственной экспертизы градостроительной и проектной документации, а также установление прозрачных и эффективных процедур финансирования развития коммунальной инфраструктуры для объектов нового жилищного строительства.

В настоящее время наступил период перемен в развитии жилищной сферы России, который характеризуется как позитивными тенденциями, так и неэффективными решениями в области развития почти всех институтов жилищной сферы, начиная от строительных и кончая финансовыми и социально распределительными. При этом актуальность проблемы жилья возрастает: во-первых, жилья катастрофически не хватает, во-вторых, растет количество желающих улучшить свои жилищные условия, но не имеющих возможности это позволить из-за отсутствия средств для покупки.

Попытки государства в начале реформирования экономики уйти от финансирования жилищного сектора привели к снижению темпов ввода жилья, углублению негативных тенденций в развитии жилищной сферы. В настоящее время государство предпринимает достаточно энергичные усилия для корректировки жилищной политики, принимая решения, направленные на улучшение жилищного обеспечения граждан. К ним можно отнести привлечение государственных средств в жилищную сферу, реализацию национальных проектов, создание условий для активизации бизнеса в этой сфере, использование системы ипотечного кредитования¹. Активизировалось участие регионов в решении жилищной проблемы и развитии рынка жилья. Основной стратегией организаций частно-

¹ Федеральный закон об ипотеке от 16 июня 1998 г. № 102-ФЗ; Федеральный закон от 20 августа 2004 г. № 117-ФЗ «О накопительно-ипотечной системе жилищного обеспечения военнослужащих»; постановление Правительства Российской Федерации от 28 апреля 2006 г. № 250 «Об утверждении Правил предоставления семьям субсидий на приобретение жилья в рамках программы «Жилище»; Жилищный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 188-ФЗ.

го сектора, работающих в Центральных областях Российской Федерации, становится концепция развития партнерства с органами власти с целью выполнения различных взаимосвязанных проектов по развитию регионов (городов) и территорий (реконструкция жилых массивов и застройка по новым технологиям, развитие малых городов, жилье для молодых специалистов градообразующих предприятий) [77].

Целью современного менеджмента является упорядочение материальных, трудовых, финансовых и информационных потоков, согласование отдельных работ, взаимосвязанных строительных подразделений, сведение к минимуму простоев по организационным причинам.

Начиная с работ Ф. Тейлора и А. Файоля вплоть до популярных учебников по менеджменту О. Виханского и А. Наумова, можно проследить общие положения об организации менеджмента, которые сегодня повсеместно признаются специалистами. Управление предприятиями в отрасли предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию ресурсов предприятий для достижения ими своих целей. С самых общих системных позиций любая компания может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. На входе компания получает ресурсы из внешней среды, на выходе — отдает созданный продукт или услугу [25; 26].

Планирование и управление производством, маркетингом, финансами, персоналом предполагают процесс обработки и анализа информации о работе предприятий с целью сравнения фактической деятельности предприятий с их возможностями, а также с деятельностью других предприятий. Это позволяет вскрыть проблемы, на которые предприятия должны обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути (стратегии) осуществления их деятельности.

Сказанное определяет актуальность научной задачи разработки системы стратегического менеджмента и планирования на предприятиях строительного комплекса, что позволит данным предприятиям на основе программ, принципов, классификаторов, методик, аналитических инструментов в теории и на практике разрабатывать стратегические планы действий, моделировать свою деятельность для работы в отрасли, выбирать правильные стратегические направления, проводить мониторинг социально-экономического состояния объектов, рассматривать совместимость стра-

тегий с ресурсами или критическими проблемами, осуществлять оценку эффективности и результативности принятых мер.

Основная задача перед исследователями сегодня заключается в теоретическом обосновании и разработке направлений развития системы стратегического планирования и управления в компаниях строительной отрасли на основе методов реструктуризации, оптимизации, экономии, моделирования и концепции бизнес-инжиниринга для успешного ведения бизнеса в современных условиях рынка.

1. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. Тенденции развития стратегического управления и планирования в строительном комплексе в современных условиях неопределенности

Стратегическое управление — это процесс определения взаимодействия организации с ее окружением, выражаемый через использование избранных целей и достижение желаемого результата путем распределения ресурсов организации в соответствии с эффективным планом действий [27].

Стратегический менеджмент — это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий [45].

В научной и методической литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического управления, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к одному из трех подходов (или их комбинации):

- анализ окружения, акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
- цели и средства, основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
- деятельностный подход, ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии.

1. Анализ окружения. Примером такого подхода может служить определение, предложенное А. Роувом с соавторами, согласно которому стратегическое управление является «процессом принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой». Подобным образом определяют стратегическое управление Д. Шендел и К. Хаттен, рассматривая его как «процесс определения и установления связи организации

с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». Этот подход тесно связан с методами стратегического планирования, привлекателен своей простотой в понимании последовательности действий менеджеров — разработчиков стратегии, а также ясными и относительно несложными методологическими установками.

2. Цели и средства. Такое понимание природы стратегического менеджмента представлено, например, в определении У. Глука и Л. Джауха, согласно которому стратегическое управление — это «направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий) для оказания содействия в достижении корпоративных целей». В данном случае использование слова «направление» в связи с теорией принятия решений показывает, что стратегический менеджмент ставит своей целью разработку серии решений разного уровня, между которыми существует взаимосвязь и которые организованы в соответствии с определенным образом полагаемой иерархией их важности для достижения организационных целей. К этому подходу можно отнести и определение А. Томпсона и А. Стрикленда, показывающих стратегический менеджмент как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей», а также Дж. Пирса и Р. Робертсона, представляющих стратегическое управление как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации».

3. Деятельностный подход. Он акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих. Так, например, Г. Джонсон и К. Скулз выделяют следующую последовательность действий стратегического управления:

- анализ текущего положения организации в конкурентной среде;
- выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации;
- имплементация — процесс реализации, осуществления выбранной стратегии.

Анализ в этой модели соответствует подходу с позиций оценки организационного окружения, так как на этом этапе деятельность руководителей направлена на выяснение переменных среды, которые важны для разработки стратегии. Этап стратегического выбора соответствует логическому анализу ситуации при принятии решений. Здесь действия означают разработку средств для осуществления стратегии. Действия на этом этапе предполагают осуществление контроля, на основании которого определяются необходимые корректировки.

Предложенные к пониманию стратегического менеджмента подходы допускают различные комбинации и добавления новых акцентов, позволяющие расширить всесторонность охвата в понятии этой сложной дисциплины. Так, например, О.С. Виханский в своем определении объединяет второй и третий подходы, подчеркивая значение человеческих ресурсов в стратегическом управлении: «Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе» [26].

Раскрыть суть стратегического управления лучше всего удастся через содержательное операционное определение, которое описывает стратегический менеджмент как структурированный определенным образом процесс действий для достижения некоторых, заранее определенных целей и опирающийся на известные методологические принципы. Наконец, более глубокое понимание природы и целей стратегического управления можно получить при сравнении его с оперативным управлением. Такое сравнение может осуществляться по следующим параметрам:

- организационный уровень разработки и принятия решений;
- непрерывность процесса планирования и осуществления;
- преобладание «жестких» или «мягких» проблем и решений;
- количество рассматриваемых альтернатив решения;
- объем и тип необходимой управленческой информации;
- временные интервалы планирования, осуществления и контроля управленческих действий;
- приоритетность решений;

- детализированность разработок;
- используемые человеческие ресурсы управления;
- точность контроля и оценки;
- преобладающие интересы участников процесса принятия решений;
- отношение к риску, степень риска и последствия реализации рискованных решений [1].

Модель стратегического планирования в строительстве — это детальный и всесторонний комплексный план, необходимый и достаточный для управления строительством, который используется для осуществления строго определенной миссии и цели. Любой инвестор, вкладывая денежные средства или инвестиционные ресурсы, имеет определенный интерес. При этом сочетание личных и стратегических интересов возможно только на индивидуально-частных предприятиях. В остальных случаях — будь то государственные инвестиции или коллективные — документация должна обоснованно аргументировать цели и задачи, порядок распределения результатов инвестирования с учетом влияния внешней среды и внутренних условий строительства и эксплуатации объекта.

Из формулировки стратегии очевидно, что основной функцией стратегического управления является планирование, которое заключается в разработке документов, необходимых и достаточных для управления строительством, начиная с предпроектной, проектной и строительной стадий. Однако не менее важны и другие общие функции управления, такие как организация, анализ, контроль, учет, стимулирование и регулирование.

При разработке плана используется научный подход, который должен способствовать повышению содержательности плана, чтобы он был целостным и гибким. При этом следует выделить две ситуации, при которых организуется стратегическое планирование:

1) когда осуществляется новое строительство и весь процесс стратегического планирования для фирмы носит проектный характер;

2) когда инвестиции вкладываются в действующее предприятие, в реконструкцию или модернизацию, и тогда процедура планирования будет аналитико-проектной.

Для новых предприятий наибольшее значение имеет обоснованное формирование нормативов, закладываемых в проект. При модернизации или реконструкции действующих предприятий наибольшее значение имеет определение объемов и видов работ и их

сметной стоимости [7]. Общая модель стратегического управления строительством предусматривает формирование плана, при этом процесс планирования должен быть непрерывным, обязательным и обладать преемственностью [8]. Традиционные подходы к стратегии предполагают, что, применяя мощные аналитические инструменты, руководители достаточно точно могут предвидеть будущее любой отрасли, любого бизнеса для правильного выбора стратегического направления. В относительно устойчивых сферах бизнеса этот подход эффективен, но для неустойчивой среды даже глубокий и всесторонний анализ оказывается бесполезным. Уровни неопределенности, с которыми сегодня сталкиваются менеджеры в строительной отрасли настолько высоки, что необходимо другое отношение к выбору стратегии. Процессы планирования и бюджетирования требуют четких прогнозов, не отягощенных подробностями подразумеваемой неопределенности в финансовых потоках. В результате менеджеры игнорируют неопределенность, чтобы убедительно обосновать выбор той или иной стратегии. Недооценка неопределенности может привести к выбору таких стратегий, которые либо не защищают от опасностей, либо не позволяют воспользоваться шансами, вероятными при высоких уровнях неопределенности. Необходимо выделить 4 уровня неопределенности в бизнес-среде:

- уровень 1: достаточно ясное будущее;
- уровень 2: альтернативные варианты будущего;
- уровень 3: широкий диапазон вариантов будущего;
- уровень 4: полная неопределенность.

Идентификация уровней неопределенности помогает выбрать наилучший вид анализа с точки зрения его способности описать каждый из возможных вариантов развития событий в отрасли. Традиционный универсальный аналитический подход просто не работает. Так или иначе компании строительной отрасли будут сталкиваться со стратегическими проблемами остаточной неопределенности разного уровня, поэтому жизненно важно приспособлять стратегический анализ к уровню неопределенности [101; 102].

Любая эффективная стратегия требует выбора стратегической установки, которая определяет стратегическое намерение относительно текущего и будущего состояния отрасли. «Создатели» стремятся формировать свои отрасли по собственному разумению. Они создают на рынке новые возможности — либо «встряивая» относительно стабильные отрасли с уровнем неопределенности 1, либо

пытаясь управлять развитием рынка в отраслях с более высоким уровнем неопределенности [103].

Установки определяют стратегические намерения. Для реализации стратегий в условиях неопределенности наиболее уместны три типа шагов:

1) высокие ставки — это серьезные обязательства, например крупные инвестиции или приобретения, которые при одних сценариях обеспечивают значительный выигрыш, а при других — значительные убытки. Стратегии формирования будущего обычно подразумевают высокие ставки, в то время как стратегии приспособления и резервирования права хода этого не требуют;

2) выбор варианта гарантирует крупный выигрыш при наиболее благоприятном развитии событий и минимизацию потерь при реализации наиболее пессимистичных сценариев. На эти приемы полагаются те, кто оставляет за собой право хода, но используют их и «создатели» — либо для формирования развивающихся рынков, либо для подстраховки своих высоких ставок;

3) безопасные шаги — это меры, которые окупятся независимо от того, как будут развиваться дальнейшие события. В большинстве случаев менеджеры интуитивно выбирают безопасные действия.

Для проведения различных видов анализа, соответствующих высоким уровням неопределенности, многим компаниям строительного комплекса необходимо пополнить свой стандартный набор стратегических инструментов. В условиях неопределенности огромное значение приобретают методы сценарного планирования. Теория игр поможет менеджерам разобраться в неопределенности, обусловленной поведением конкурентов. Динамика систем и модели, имитирующие поведение игроков, помогут понять сложные взаимодействия на рынке. Модели оценки реальных вариантов позволяют определить оптимальный размер инвестиций в обучение и обеспечение гибкости.

Компаниям малого и среднего бизнеса частного сектора строительной отрасли на региональном уровне необходимо учитывать различия в планировании в новом образовании (партнерство, инвестирование) и в традиционном бизнесе. Планирование по принципу раскрытия — это практический инструмент выявления потенциально опасных скрытых предпосылок. Традиционное планирование исходит из того, что плановики могут экстраполировать будущие результаты, основываясь на хорошо известной и предсказуемой платформе предыдущего опыта. При планировании по

принципу раскрытия предположения систематически конвертируются в знания по мере стратегического развития нового образования. Новые данные включаются в постоянно корректируемый план. Подлинный потенциал образования (партнерства) раскроется в ходе его развития. Этот процесс основан на строгом соблюдении правил, отраженных в следующих четырех взаимосвязанных документах: 1) *обратный отчет о прибылях и убытках* моделирует основы экономики бизнеса; 2) *формальная спецификация операций* определяет все операции, необходимые для ведения данного бизнеса; 3) *список ключевых предпосылок* используется, чтобы гарантировать проверку всех допущений; 4) *схема поэтапного планирования* определяет, какие предпосылки должны проверяться на каждом ключевом этапе проекта, и отсрочку крупных инвестиций до тех пор, пока анализ предыдущего этапа не покажет, что риск совершения следующего шага оправдан. Когда в процессе развития образования (партнерства) появляются новые данные, все эти документы обновляются [71; 104].

Чтобы реалистично представить себе картину будущего бизнеса с учетом его конкурентоспособности, критически важно использовать отраслевые стандарты. В каждой отрасли существуют внешние факторы, определяющие норму прибыли, а также стандартные показатели эффективности, такие как отношение активов к объему продаж, размер отраслевой прибыли, коэффициент использования производственных мощностей. Эти стандарты предоставят аналитики, занимающиеся инвестициями, соответствующие информационные службы и инвестиционные банки, которые специализируются в данной отрасли.

Компании могут проверить свои исходные предпосылки, сопоставляя их с аналогичными ситуациями, советуясь с отраслевыми экспертами или используя открытые источники информации. Цель состоит в том, чтобы создать разумную модель экономики и логистики нового образования (партнерства) и оценить важность стоящих перед ним проблем. Позже компании смогут определить, какие пункты их планов наиболее чувствительны к ошибочным допущениям, и провести более тщательную проверку.

Планирование по принципу раскрытия — мощный инструмент для любого стратегически важного начинания в условиях неопределенности — будь то новое образование, ориентированное на новые технологические разработки, стратегические альянсы и даже крупномасштабные системные перестройки. Этот инструмент пла-

нирования обеспечивает раскрытие благоприятных и разрушительных видов неопределенности, характерных для новых образований, и способствует воздействию на них с наименьшими затратами.

1.2. Анализ текущего развития системы планирования и организации производства на предприятиях строительной отрасли

Строительное производство — взаимосвязанный комплекс строительных и монтажных работ и процессов, обеспечивающий расширенное воспроизводство путем создания и обновления основных собственных фондов. Оно охватывает процессы, связанные с возведением новых зданий и сооружений, а также расширением, реконструкцией, техническим перевооружением и ремонтом действующих предприятий зданий и сооружений.

Организация строительного производства — взаимосвязанная система подготовки к выполнению отдельных видов работ, установления и обеспечения общего порядка, очередности и сроков выполнения, снабжения всеми видами ресурсов для обеспечения эффективности и качества выполнения отдельных видов работ и строительства объектов. Организация строительного производства согласно требованию СНиП 3.01.01—85 «Организация строительного производства» должна обеспечивать целенаправленность всех организационных, технических и технологических решений на достижение конечного результата — ввода в действие объекта с необходимым качеством и в установленные сроки. Строительство каждого объекта допускается осуществлять только на основе организационно-технологической документации, включающей предварительно разработанное решение по организации строительства и технологии производства работ, которые должны быть приняты в *проекте организации строительства* (ПОС) и *проектах производства работ* (ППР). ПОС разрабатывается на полный объем строительства, предусмотренный проектом (рабочим проектом) [97].

В состав ПОС включаются:

- календарный план строительства, в котором определяются сроки и очередность строительства основных и вспомогательных зданий и сооружений, технологических узлов и этапов работ, пусковых и градостроительных комплексов с распределением капитальных вложений и объемов строительного-мон-

тажных работ по зданиям и сооружениям и периодам строительства;

- строительные генеральные планы для подготовительного и основного периодов строительства с расположением постоянных зданий и сооружений, мест размещения временных, в том числе мобильных зданий и сооружений, постоянных и временных железных и автомобильных дорог и других путей для транспортирования оборудования, конструкций, материалов и изделий; путей для перемещения кранов большой грузоподъемности; инженерных сетей, мест подключения временных инженерных коммуникаций к действующим сетям с указанием источников обеспечения стройплощадки электроэнергией, водой, теплом, паром; складских площадок; основных монтажных кранов и других строительных машин, механизированных установок; существующих подлежащих сносу строений, мест расположения знаков закрепления разбивочных осей зданий и сооружений;
- организационно-технологические схемы, определяющие оптимальную последовательность возведения зданий и сооружений с указанием технологической последовательности работ;
- ведомость объемов основных строительных, монтажных и специальных строительных работ;
- ведомость потребности в строительных конструкциях, изделиях, материалах и оборудовании;
- график потребности в основных строительных машинах и транспортных средствах;
- график потребности в кадрах строителей по основным категориям;
- пояснительная записка.

Состав и содержание ПОС могут изменяться с учетом сложности и специфики проектируемых объектов.

В состав ППР на возведение здания, сооружения или его части (узла) включаются:

- календарный план производства работ по объекту или комплексный сетевой график, в которых устанавливаются последовательность и сроки выполнения работ с максимально возможным их совмещением;
- строительный генеральный план с указанием границ строительной площадки и видов ее ограждений; действующих и

временных подземных, надземных и воздушных сетей и коммуникаций; постоянных и временных дорог; схем движения средств транспорта и механизмов; мест установки строительных и грузоподъемных машин, путей их перемещения и зон действия; размещения постоянных, строящихся и временных зданий и сооружений; мест расположения знаков геодезической разбивочной основы, опасных зон, путей и средств подъема, работающих на рабочие ярусы; а также с указанием проходов в здания и сооружения, размещения источников и средств энергообеспечения и освещения строительной площадки, расположения заземляющих контуров; мест расположения устройств для удаления строительного мусора, площадок и помещений складирования материалов и конструкций, площадок укрупнительной сборки конструкций, расположения помещений для санитарно-бытового обслуживания строителей, питьевых установок и мест отдыха, а также зон выполнения работ повышенной опасности. На просадочных грунтах водоразборные пункты, временные сооружения и механизированные установки с применением мокрых процессов должны размещаться на строительной площадке с низкой по рельефу местности стороны от зданий и сооружений, а площадки вокруг них должны быть спланированы с организованным быстрым отводом воды;

- технологические карты (схемы) на выполнение отдельных видов работ с включением схем операционного контроля качества, описанием методов производства работ, указанием трудозатрат и потребности в материалах, машинах, оснастке, приспособлениях и средствах защиты работающих, а также последовательности демонтажных работ при реконструкции предприятий, зданий и сооружений;
- решения по производству геодезических работ, включающие схемы размещения знаков для выполнения геодезических построений и измерений, а также указания о необходимой точности и технических средствах геодезического контроля выполнения строительно-монтажных работ;
- решения по технике безопасности в составе, определенном СНиП III-4-80;
- решения по прокладке временных сетей водо-, тепло- и энергоснабжения и освещения (в том числе аварийного) строительной площадки и рабочих мест с разработкой, при необхо-

димости, рабочих чертежей подводки сетей от источников питания;

- перечни технологического инвентаря и монтажной оснастки, а также схемы строповки грузов;
- пояснительная записка, содержащая сведения о потребности в энергетических ресурсах и решения по ее покрытию; список мероприятий, направленных на обеспечение сохранности и исключение хищения материалов, изделий, конструкций и оборудования на строительной площадке, в зданиях и сооружениях [74].

Основой научной организации строительных процессов являются технологические карты. Их разрабатывают на основе действующих нормативов (СНиПы, ГОСТы, инструкции) с учетом передового опыта в строительстве. На основе типовых конструктивных решений зданий и сооружений разрабатывают типовые технологические карты, которые привязывают к местным условиям.

Сущность любого производства — его производственный процесс. В результате последовательного выполнения строительных процессов создается строительная продукция в виде зданий и сооружений. При изучении строительных процессов их классифицируют по технологическим признакам на заготовительные, транспортные и монтажно-укладочные [63; 18].

Строительству в настоящее время присущи все черты промышленного производства, функционирующего в рыночных условиях.

В строительстве различают основные, вспомогательные и обслуживающие сторонние предприятия, а также участки, цехи, хозяйства, отделы, входящие в состав строительного предприятия. Их совокупность — производственная структура предприятия (рис. 1).

Современная организационная структура предприятия в строительстве имеет множество модификаций в зависимости от объемов выполняемых СМР и территориальной рассредоточенности объектов строительства. Она классифицируется по следующим признакам:

- характеру договорных отношений — генподрядные и субподрядные;
- виду выполняемых работ — общестроительные, выполняющие основные виды общестроительных работ, и специализированные, выполняющие один вид или комплекс однородных работ.

Различают также строительные организации, специализированные по видам строительства — промышленного, жилищно-гражданского, транспортного, сельскохозяйственного. По району деятельности они функционируют как тресты-площадки, городского типа, территориальные и федеральные.



Рис. 1. Примерная производственная структура современного строительного предприятия

Управление малыми строительными предприятиями осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и самоуправления трудового коллектива (рис. 2). Организация планирования строится на опыте прошлых стратегий и связана с изучением, обобщением и анализом, для чего проводится новое стратегическое планирование. Для достижения конечных результатов, предусмотренных планом, необходимо осуществлять не менее качественное его исполнение, особенно это важно при российских условиях, когда внешние факторы меняются часто и радикально [20].

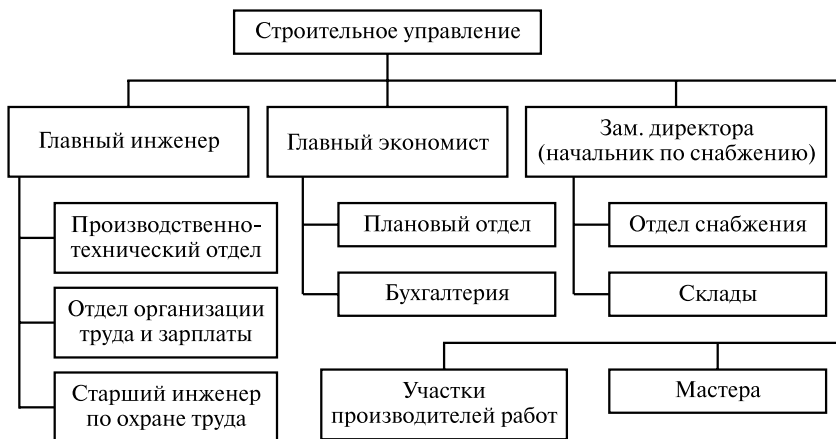


Рис. 2. Структура модели управления малым строительным предприятием

Предназначение крупных строительных предприятий и малых имеет существенные отличия. Малые предприятия как саму деятельность, так и вытекающие из нее цели определяют исходя из собственных возможностей в создании и реализации строительного продукта. Цели строительного предприятия определяют ее деятельность с реализацией выявленных ценностей. При формулировании целей необходимо учитывать, что цели должны быть не только конкретными и достижимыми, но и ранжированными по времени их исполнения.

При разработке стратегического плана на этапе управленческого исследования сильных и слабых сторон строительного предприятия разработчики проводят исследования по следующим направлениям: маркетинг (пред- и послепродажное обслуживание покупателей строительной и ремонтно-строительной продукции, оценка уровня прибыли); финансы; строительное производство (операции); трудовые ресурсы; культура деятельности организации.

Итогом изучения стратегических альтернатив является выбор определенного варианта стратегии, при этом учитываются такие факторы, как риск, фактор времени, поведение собственников и их последующее влияние на принятие отдельных плановых решений. Детальная проработка плановых показателей и меры по их исполнению осуществляются в текущих планах, разрабатываемых на каждый год или в ряде случаев, в бизнес-планах или среднесрочном плане.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru