

ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СТРУКТУРЫ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Себова А.Ю. (Одесская государственная академия строительства и архитектуры, г. Одесса)

Розглядається поетапно вирішення проблем структур будівельних організацій, які виникають в період кризи зростання.

Вступлення

Строительный рынок сам по себе нестабилен. Его нестабильность лежит не только в плоскости государственной политики и экономики, хотя и эти факторы необходимо учитывать при организации структуры строительного предприятия. Нестабильность строительного рынка в его динамике развития и совершенствования, в приходе новых строительных материалов и технологий, форм и методов организации производственного, управленческого и финансового процесса, постоянном совершенствовании и развитии комплекса сервисных строительных услуг [1]. Рынок развивается, движется вперед. Чтобы добиться стабильности организация должна двигаться со скоростью рынка. Однако это позволит только остаться в бизнесе. Если организация движется с меньшей скоростью - она рано или поздно уйдет с рынка, и это всего лишь вопрос времени. Опережать рынок - значит влиять на рынок, быть не просто его составляющим, но и определяющим элементом, стать лидером в выбранном сегменте.

Основная часть.

Каждая вновь созданная организация в начале своей деятельности развивается с ускорением и на определенном этапе догоняет рынок, уравнившись с ним по скорости. В этот период создается иллюзорное впечатление стабильности. Но стоит только потерять темп, как организация теряет свои позиции. Такой этап в развитии организации является наиболее опасным и ответственным и называется кризисом роста[2].

Каковы основные признаки кризиса в развитии предприятия? Наиболее видимыми из них являются:

- отсутствие качественного роста строительных подрядных заказов;
- увеличение количества проигранных тендеров (отрицательных ответов на коммерческие предложения);
- отсутствие роста, либо сокращение количества постоянных Заказчиков (повторных обращений);
- снижение прибыльности бизнеса, отсутствие положительной динамики доходности предприятия;
- рост дебиторской задолженности предприятия;
- замедление роста (снижение коэффициента индексирования) заработной платы персонала на фоне повышения годового оборота;
- систематическая повторяемость однотипных проблемных ситуаций;
- чрезмерная загруженность руководителей отделов и подразделений, возникновение необходимости выполнения ими несвойственных им функций и должностных обязанностей;
- увеличение текучести инженерно-технических кадров,
- сокращение числа штатных рабочих строительных специальностей с одновременным ростом количества временно привлекаемых наемных бригад;
- возникновение производственных конфликтов между структурными подразделениями предприятия;
- снижение корпоративного духа в коллективе, проявление разобщенности взглядов и интересов отдельных групп как в рамках формальных, так и неформальных взаимоотношений.

Возникновение в работе строительной организации совокупности нескольких кризисных признаков уже является поводом для анализа сложившейся ситуации и выработки решений по корректировке деятельности предприятия.

То, что происходит на этом этапе, не является следствием грубых ошибок. Данную стадию развития проходят все организации. Однако, если в процессе комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности не определить конкретную причину сложившейся ситуации и не выбрать способ ее разрешения в виде плана реорганизации и последующего развития предприятия для организации данная стадия развития может стать кульминационной.

Как известно, у комплекса сложных проблем не может быть простого решения, лежащего на поверхности.

Для начала необходимо проникнуться пониманием того, что:

- начинается процесс, который никогда не закончится, так как нет предела совершенствованию, да и рынок, раз за разом будет заставлять корректировать работу фирмы на всем протяжении ее пути;
- ни в одном учебнике, или методическом пособии нет готовых инструкций и исчерпывающих рекомендаций о том, каким образом, какие и в какой последовательности должны проводиться мероприятия по реорганизации предприятия, т.к. структура каждой подрядной строительной организации уникальна и неповторима;
- процесс реорганизации затронет все структурные подразделения предприятия, все стороны его деятельности;

- в ходе реорганизации, как и при всяком внедрении изменений, неизбежен временный, и, вполне возможно, существенный спад в работе предприятия.

Таким образом, становится совершенно ясно, что для выхода на новый, более высокий уровень развития необходимо коренным образом менять структуру предприятия. А количество приобретенного опыта должно быть реализовано в новых, более крупных строительных и инвестиционных проектах и настоятельно требует изменения качества управления.

Необходимо перестать руководить предприятием. Им нужно управлять. Руководит — предприниматель. Управляет - менеджер (это более высокая стадия развития предприятия). Разница между руководством и управлением состоит в том, что в первом случае руководитель говорит «что надо делать», а во втором - «как надо делать» [3]. Создаваемая структура предприятия должна быть управляемой. Необходимо отказаться от функций непосредственного руководства работой отделов и подразделений фирмы, делегировав ряд полномочий руководителя организации их начальникам и предоставив им большую степень самостоятельности. Задача высшего руководства на данном этапе — анализ, координация и корректировка внешней и внутренней деятельности предприятия.

Все цифры, характеризующие строительный рынок - не бесспорны и весьма приблизительны. Они не могут являться инструментом точного математического анализа, и, в лучшем случае, определяют вектор направления движения и развития конкретного рассматриваемого сегмента [4,5]. Следовательно, *главная задача анализа внешней среды — выявление тенденций.*

Анализ строительного рынка можно разбить на следующие разделы:

1. *Внешняя среда* - политическая, экономическая, социальная и правовая обстановка.
2. *Строительный рынок (общая характеристика)* - выявление приоритетных направлений, динамики, структуры и общих тенденций развития, отбор целевых рынков.
3. *Строительные проекты* - сегментация, анализ реальных и потенциальных потребителей строительных услуг, изучение требований и условий заказчика.
4. *Строительные технологии, материалы и оборудование (маркетинг инноваций)* - предполагает изучение, анализ и определение экономической целесообразности освоения, разработки и использования новых строительных технологий и материалов на текущих и перспективных объектах.
5. *Конкуренты* — анализ состояния договорных отношений, ценовой политики, используемых технологий, способов финансирования, методов организации, качества, гарантий и сроков выполнения работ конкурентными строительными организациями, для выработки рекомендаций о конкурентной стратегии предприятия.
6. *Субподрядные строительные организации* (анализ проводится по тем же показателям, что и анализ конкурентов).
7. *Поставщики* - анализ ассортимента, цен, качества, сроков и условий поставки строительных материалов и оборудования.
8. *Кадры* - изучение, анализ спроса и предложения рабочей силы, мониторинг уровня заработной платы, применяемых систем обучения, материального и морального стимулирования персонала.
9. *Информационные коммуникации* — анализ существующих и поиск новых источников коммерческой информации, изучение рекламного рынка, получение исходных данных для выработки рекламной стратегии и тактики предприятия.
10. *Банковские и страховые услуги* — анализ условий предоставления банковских и ипотечных кредитов, гарантий, инвестиционной политики банков, условий и порядка страхования строительных рисков.

На основании сопоставления данных, полученных в результате анализа состояния предприятия и строительного рынка, составляется прогноз развития фирмы [6].

После анализа внешней и внутренней среды необходимо осуществить выбор стратегической цели развития предприятия. Теперь, для конкретизации задач *производится выбор (или корректировка) стратегий по основным направлениям:*

- рыночная стратегия;
- маркетинговая стратегия;
- производственная стратегия;
- ценовая стратегия;
- сбытовая стратегия;
- конкурентная стратегия;
- кадровая стратегия;
- рекламная стратегия и т.д.

Следующая задача: в соответствии с поставленной стратегической целью, максимально точно определить сроки достижения промежуточных (тактических) целей, и контрольные значения показателей, на которые должно выйти предприятие, произвести выделение тактических задач и распределение полномочий по их выполнению и контролю[7].

Весь рассматриваемый процесс носит непрерывный и сугубо циклический характер. Это и называется управлением ростом предприятия. Текущая работа влияет на состояние характеристик, а те в свою очередь - на общее состояние системы. Круг замыкается [8].

Выводы

В условиях конкуренции важнейшей стратегией строительного предприятия является обеспечение его устойчивого развития.

Наиболее важными направлениями повышения устойчивости предприятия являются: формирование достаточной производственной программы, организация снабжения материалами и изделиями, оперативное управление производством, организация реализации продукции, освоение конкурентоспособной продукции, управление проектами реструктуризации производства, управление инвестициями. Перечисленные направления определяют содержание инновационной стратегии внутреннего саморазвития строительного предприятия.

Summary

The stage-by-stage decision of problems of structures of the building organisations which arise in growth crisis is considered.

Литература

1. А.В. Райченко. Прикладная организация (руководство к действию для продвинутых менеджеров). «Питер», 2003 г.
2. А.Н.Цветков. Менеджмент. «Питер», 2010 г.
3. А.М.Лялин. Теория менеджмента. «Питер», 2009 г.
4. Е.А. Татарников. Управление предприятием. Феникс 2005 г.
5. Клифф Боумен. Стратегия на практике. Питер. 2003 г.
6. Г.Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас. Стратегическая гибкость. Питер 2005 г.
7. М. Грашина, В. Дункан. Основы управления проектами. Питер 2006 г.
8. О.М.Рой. Теория управления. Питер, 2008 г.