

Д.Г. Варсемашвили

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВНЫХ ЭТАПАХ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Все производственные системы, в том числе строительные начинаются с простых трудовых операций отдельного работника и постепенно усложняются, создавая различные уровни организации и управления в соответствии с переходом от операций в процессы - технологические, организационные, экономические, управленческие на различных стадиях жизненного цикла инвестиционного проекта: инновационной, проектной, подготовительной, производственной.

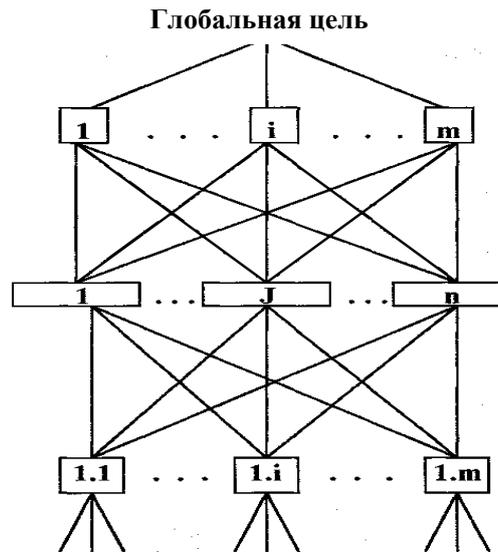
Как материально-производственная система строительство представляет собой одну из самых сложных, вероятностных структур народного хозяйства. Это объясняется рядом причин и обстоятельств.

Во-первых, конечный продукт всего инвестиционного процесса имеет значительные отличия от традиционных промышленных товаров, или продукции сельского хозяйства. К таким отличиям можно отнести:

- неподвижность зданий и сооружений, что формирует специфические отношения на рынке строительной продукции между инвестором, управляющим стройкой и подрядными предприятиями;
- высокая стоимость инвестиционного проекта, которая заставляет инвестора на длительный срок замораживать финансовые ресурсы, а строительные организации - иметь значительные оборотные средства (собственные или заемные);
- большая продолжительность производственного цикла, в течение которого различного рода ресурсы перерабатываются в конечный строительный товар, что требует определенной целостности от организации и управления технологическими процессами;
- весьма высокая продолжительность жизненного цикла самого объекта - от нескольких десятилетий до нескольких тысячелетий, что требует создания особой системы сервиса и особых правил эксплуатации зданий и сооружений;
- сложность структуры инвестиционных процессов, требующая привлечения к его реализации большого количества участников, материалов, конструк-

ций, оборудования и т.п., обеспечение синхронной совместной работы которых требует особых организационно-технологических решений.

Исследуя строительные предприятия как сложные вероятностные производственные системы, необходимо исходить из главного - их целостности, определяемой, прежде всего, наличием единой цели и локальных целей, корреспондирующих с глобальной. Все остальные качества и свойства систем имеют вторичное, хотя зачастую и определяющее значение. В общем случае проблема обеспечения целостности строительной системы может быть изображена в виде схемы, приведенной на рисунке 1 [3].



$n$  - количество целей системы на различных уровнях

Рис. 1. Схема обеспечения целостности строительной системы

Понятие целостности весьма обширно и включает в себя интеграцию и специализацию, надежность и гибкость, самодостаточность и самоорганизацию, каналы связи и т.п. У многих авторов целостность выдвигается как глобальное свойство систем, которому подчиняются все прочие свойства, критерии, механизмы и т.д. Вместе с тем, понимание строительных систем как целостных организаций трансформируется вместе с реформированием экономики.

В настоящее время целостность системы определяется, прежде всего достижением ею определенных финансовых результатов всеми ее подразделениями, а главным критерием функционирования является прибыль. И, следовательно, организационные системы, в том числе и в строительстве, должны проектироваться или реструктуризироваться исходя именно из этого глобального критерия. А в строительстве на объемы и время поступления прибыли влияет масса факторов. Например, существенную роль играют сезонные колебания, когда в зимнее время затруднено производство ряда работ, в весенний и осенний

периоды затрудняется поставка материалов, доставка рабочих на отдаленные стройки и т.п. Есть особые климатические условия, при которых запрещается производство ряда работ. Кроме этого, сам спрос на строительную продукцию не равномерен и по времени, и по регионам. Проведенные автором в 2003-2008 г.г. исследования загрузки и использования мощностей нескольких достаточно типичных строительного-монтажных трестов и объединений показал, что для всех их характерны потери мощностей, а это существенным образом снижает потенциальную массу прибыли и компенсировать данные потери возможны только путем реструктуризации предприятий, введением в них подразделений, способных на это. Такие подразделения могут быть напрямую не связаны со строительным производством и иметь другие производственные цели и задачи. Однако, главным являются их способности в периоды снижения загрузки потенциала строительной части обеспечивать непрерывное поступление финансовых ресурсов в систему. Получение дохода, напрямую не связанного с основным предназначением строительных предприятий - выполнением строительного-монтажных работ является проявлением диверсификации.

Достаточно важным является определение момента, когда необходимо разработать программу диверсификации и реализовать ее на практике. С нашей точки зрения диверсификация напрямую связана с жизненным циклом предприятия.

Несмотря на уникальность каждой строительного предприятия, весь период его существования можно разбить на основные этапы, через которые она проходит. Переход от одного этапа к другому связан с изменениями, в том числе и связанными с проведением политики диверсификации. Существует несколько классификаций этапов развития организации, на наш взгляд, наиболее интересную и полно отражающую причины системных кризисов предложил Исаак Адизес (рис. 2) [4].



Рис. 2. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса

Таким образом, современные строительные предприятия, действующие в условиях непрерывных изменений внешней среды, представляют нам также примеры постоянно «мутирующих» и меняющихся структур. Они переживают череду процессов централизации, слияний и децентрализации, а также реструктурирования систем менеджмента, вплоть до процедур реструктуризации собственности и развития сети малых фирм вокруг сохраненного ядра материнской компании.

Достаточное количество признаков внутри строительного предприятия может указывать на то, что в ней назревают перемены, в том числе и негативные, минимизировать которые возможно путем диверсификации производства. К таким признакам можно отнести:

- проблемы с достижением планов организации (поставленные цели не достигаются или достигаются не полностью) и, прежде всего, получением прибыли;
- менеджмент организации испытывает трудности с контролем исполнения;
- страдает качество строительно-монтажных работ;
- предприятие теряет привлекательный имидж работодателя и начинает испытывать трудности с подбором персонала;
- начинают уходить клиенты, жалуясь на недостаточное качество обслуживания;
- начинаются проблемы с процессом целеопределения, особенно этот процесс заметен, когда есть несколько учредителей.

Спровоцировать изменения в функционировании строительного предприятия может множество факторов, поскольку, как уже отмечалось выше, предприятие является открытой системой, которая очень быстро и ярко реагирует на изменения внешней среды. К таким факторам можно отнести:

- влияние внешней среды (как на входе, так и на выходе);
- желание изменить технологию строительного производства;
- изменение целей собственников и владельцев компании;
- изменение целей персонала как системообразующего фактора любой организации.

Для минимизации негативных воздействий таких изменений и предлагается реализовать на практике политику диверсификации. А это предполагает разработку диверсифицированного портфеля продуктов на основе экономико-математических моделей. Реализация такой стратегии потребует определенных затрат, которые в последствии станут источником аккумуляции прибыли, необходимой для нормального функционирования строительного предприятия.

## Литература

- [1] Головач Э.П., Организационная надежность и устойчивость предприятий инвестиционно-строительного комплекса, Фонд «Новое тысячелетие», М.: 2001, 250 с.
- [2] Гусаков А.А., Гинзбург А.В., Веремеенко С.А., Монфред Ю.Б., Прыкин Б.В., Яровенко С.М., Организационно-технологическая надежность строительства, SvR-Аргус, М.: 1994, 472 с.

- [3] Рубахов А.И., Гибкость и устойчивость строительных предприятий, Фонд «Новое тысячелетие», М.: 2002, 132 с.
- [4] Ярных В., Кризис в организации - что дальше? М.: Деловой журнал «Бизнес-Ключ», М.: 2006, № 7.

### **Abstract**

The problems associated with the formation and selection of appropriate strategies for construction companies at the present stage of development to which the author, first and foremost, a strategy of diversification.

### **Streszczenie**

Dokonano analizy problemu związanego z ukształtowaniem i wyborem odpowiedniej strategii przedsiębiorstwa budowlanego z uwzględnieniem polityki dywersyfikacji. Realizacja takiej strategii ma na celu zapewnienie zysków, na które wpływa szereg czynników omówionych w niniejszej pracy.