

УДК 658.012.7

МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫМИ УСЛУГАМИ

В. Ю. ИВАНОВ

(Донской государственный технический университет)

Кризисные явления на рынке строительных услуг могут быть преодолены путем реализации ряда мер как со стороны государства, так и на уровне отдельного предприятия. Предлагается для топ-менеджмента строительных компаний создание Лидерского блока – новой рабочей группы, имеющей оригинальный статус – право принимать решения.

Ключевые слова: строительные услуги, кризис, эффективное управление, Блок лидеров.

Введение. Строительство является одной из наиболее важных отраслей экономики. Её состояние во многом определяет уровень развития общества и его производственных сил. Строительная отрасль призвана осуществлять обновление на современной технической основе производственных фондов, развитие, совершенствование социальной сферы, реконструкцию, модернизацию, техническое перевооружение производства материальных благ [1]. В настоящее время строительная отрасль Российской Федерации сталкивается со следующими проблемами [2]:

- сокращение потребительского спроса на рынке жилья;
- сокращение основных источников финансирования строительства;
- проблемы с кадрами для строительства – постоянно испытывается нехватка специалистов и квалифицированных рабочих;
- стандартизация;
- лицензирование;
- низкая производительность;
- низкая заработная плата.

Мероприятия по эффективному управлению на рынке строительными услугами. Для выхода из кризисной ситуации на рынке строительных услуг Российской Федерации необходимо решать проблемы как на уровне государства так и на уровне предприятия.

На уровне государства необходимо обратить внимание на следующие проблемы, рассмотренные ниже.

Во-первых, не допустить снижения темпов строительства и развала строительной отрасли – локомотива вывода страны из кризиса. Обеспечить государственную поддержку конечному потребителю продукции строительной отрасли.

Во-вторых, государству взять на себя функции единого заказчика в жилищном и социальном строительстве и обеспечить действенный контроль за действиями монополий, установить «правила игры» на строительном рынке – с обеспечением защиты инвесторов и прав граждан.

В-третьих, с целью снижения цен на жилье и строительные материалы законодательно ограничить норму прибыли строительных организаций и предприятий стройиндустрии.

В-четвертых, не допустить пересмотра концепции реформы технического регулирования. Активизировать деятельность производителей бетона в области формирования современной нормативно-технической базы развития отрасли, в том числе через участие в деятельности технических комитетов по стандартизации. Правительству обеспечить поддержку отраслевой науки и последовательно реализовать обновление нормативно-технической базы отрасли, включая реформу технического регулирования.

В-пятых, поднять вопрос о создании в системе Ростехрегулирования самостоятельного технического комитета.

В-шестых, восстановить полномасштабное управление строительством в стране с созданием в структуре федеральных органов исполнительной власти Министерства строительства РФ.

В-седьмых, усилить консолидирующую роль некоммерческих организаций стройиндустрии (включая Союз производителей бетона) в решении отраслевых проблем.

Предприятиям отрасли активно совершенствовать и модернизировать производство, расширять деловые контакты и связи с зарубежными (прежде всего, европейскими) производителями бетона и их объединениями в интересах обеспечения конкурентоспособности отрасли в условиях вступления России в ВТО.

Усилить роль науки и подготовки кадров, поскольку это является необходимым условием динамичного развития отрасли производства бетона. Необходима последовательная интеграция науки и высшей школы с предприятиями и организациями, выпускающими и использующими бетон и железобетонные конструкции. Важнейшей проблемой отрасли является проблема подготовки и переподготовки кадров – инвестиций в человеческие ресурсы.

Эффективное управление на уровне предприятий является во многом определяющим для выхода отрасли из кризиса, что обеспечивается реализацией целей, представленных на рис. 1.

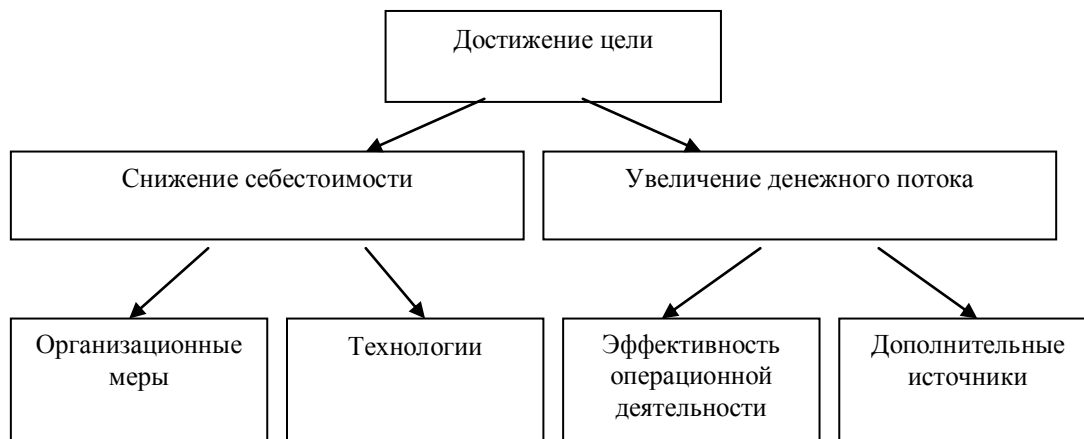


Рис. 1. Направления повышения эффективности строительных компаний

К внутренним резервам выхода из кризиса относится работоспособность управленческой команды и ее способность преодолевать неопределенность и трудности. Для топ-менеджмента строительных компаний предлагается создавать так называемый Лидерский блок. Блок создается не в виде формального подразделения, а в рамках нового рабочего механизма. Блок – новая рабочая группа, имеющая право принимать решения [3].

В Лидерский блок входят: сотрудники, способные переломить ход событий, разорвать замкнутый круг, принцип – у каждого есть свой блок задач и ответственность, важно также сделать четкую привязку мотивации лидеров – к решению задач в рамках своих блоков. Эти задачи могут быть гораздо серьезнее уровня типовой ответственности нового лидера, шире, но тем не менее, должны быть в зоне его ближайшего развития.

По каждой из категорий задач назначаем лидеров для закрепления индивидуальной ответственности (табл. 1).

Таблица 1

Распределение ответственности в Лидерском блоке

Примеры задач	Ответственный лидер	Периодичность отчетности о состоянии дел по задаче
Проект сокращения постоянных расходов до 10% от выручки (варьируется)	Исполнительный директор	Ежемесячно
Выбор новой технологии с себестоимостью в пределах 20 тыс. руб.	Коммерческий директор	Еженедельно
Приведение существовавшей до сих пор технологии до нормы себестоимости 26 тыс. руб. (фундаменты, кровля и т. п.)	Начальник бюро проектирования	То же
Структура и состав отдела продаж в состоянии полной готовности к продажам в кризисной ситуации: текучесть кадров ≤ 2%	Коммерческий директор	– " –
Сокращение дебиторской задолженности на 30%, разработка схем привлечения средств по дебиторской задолженности	Ведущий менеджер по продажам	– " –
Обеспечение непрерывного поиска дополнительных клиентов за счет работы с корпоративным сектором – 20 клиентов	Начальник службы продаж	– " –
Увеличение продаж на 5% за счет движения в районы строящихся объектов	Начальник службы маркетинга	– " –
Проработка схемы создания залогов для финансирования / схемы нестандартного финансирования	Финансовый аналитик	– " –
Введение проекта X в плановый выкуп жилья государством	Исполнительный директор	– " –
Введение нового проекта Y в программы Фонда содействия развитию жилищного строительства	Коммерческий директор	– " –

Для топ-менеджера строительной компании предлагается в рамках основных функций управления:

- планирование Лидерского блока;
- организация процесса его создания;
- мотивация Лидеров;
- контроль доведения до конца поставленных задач.

Рассмотрим далее более подробно содержание каждой из функций.

Первая функция. Планирование Лидерского блока. Ниже представлен пример цели и плана задач для участников блока, табл. 2. По сути, создаются новые антикризисные процессы и проекты. Теперь результаты работы измеряются с учетом выполнения новых требований.

Таблица 2

Организационная структура Лидерского блока

Этап	Содержание
1	Внутренняя диагностика
2	Определение общей цели
3	Определение задач, приводящих к общей цели
4	Выявление лидеров
5	Постановка общей цели и задач на совещании
6	Закрепление лидеров по задачам
7	Определение индивидуальной мотивации каждого
8	Определение периодичности встреч и обсуждений результатов работы

Вторая функция. Организация процесса создания нового блока.

При организации Лидерского блока необходимо помнить, что в миниатюре – это новый бизнес-процесс, и его наладка требует пристального внимания владельцев компании. Топ-менеджмент должен разделять взгляды руководства и двигаться в одном направлении с ним.

Третья функция. Мотивация лидеров должна зависеть не от оклада (о котором пока можно забыть), а от результатов выполнения задач внутри Лидерского блока.

Материально это можно прописать следующей формулой в случае возможности периодического вознаграждения:

$$\text{ФОТ}_{\text{лидер}} = \text{ОКЛАД}_{\text{мин}} + \% \text{ результат}, \quad (1)$$

где ФОТ – фонд оплаты труда.

В случае единовременного вознаграждения:

$$\text{ФОТ}_{\text{лидер}} = \text{ОКЛАД}_{\text{мин}} + \Sigma \text{Итоговый результат.} \quad (2)$$

Дополнительные мотивационные плюсы от внедрения Блока лидеров:

- сотрудники продолжают работать в кризис с нагрузкой;
- сотрудники профессионально растут – круг решаемых задач выводит на новый уровень принятия решений;
- за счет совместной работы в непростое время коллектив становится более сплоченным (вместо бездельного общения в курилке – реальная работа, где сотрудники волей-неволей находят общий язык).

Четвертая функция: контроль за доведением до конца поставленных задач.

Для осуществления грамотного и полного контроля мероприятий, проводимых в рамках нового блока на предприятии, следует еще на этапе планирования задач создать удобный рабочий механизм – совещание или отчет – позволяющий отслеживать изменения и устранять проблемы. Это настраивается индивидуально на каждом предприятии. Основная задача – не пустить новый бизнес-процесс на самотек и замерять эффективность: сотрудников, результатов от поставленных задач.

Основным результатом внедрения Лидерского блока становится преодоление жесточайших последствий экономического кризиса для строительной компании, достижение поставленных целей, а укрупненно – выживание компании в сложных условиях. После выхода из кризиса экономики в целом и рынка недвижимости в частности работники, участвовавшие в Лидерском блоке и способствующие своими усилиями достижению поставленных перед Блоком целей, создадут собой мощнейший кадровый резерв из поистине приверженных и испытанных людей. Они будут способны вести компанию на руководящих должностях.

Комплексный подход преодоления кризиса. Лидерам компании для решения предлагается ряд основных задач в каждом направлении деятельности с целью достижения устойчивости во время экономической нестабильности на строительном рынке. Общее управление – пересмотр всего количества докризисных рабочих механизмов в сторону наиболее эффективных. Другими словами, временное избавление от неактуальных отчетов и совещаний, создание новых механизмов для Лидерского блока.

Эффективными могут стать следующие наиболее типовые меры для преодоления кризисной ситуации в строительной компании [4]:

- проектировщикам: блокирование новых затратных проектов (без особого распоряжения учредителей компании); смещение направления проектирования в сторону жилья эконом-класса, по возможности – малоэтажного; пересмотр текущих проектов на предмет удешевления будущего строительства;

- отделу логистики: сокращение запаса строительных материалов на складе, минимально соответствующего необходимым темпам, перевод поставщиков на взаимозачетные схемы; ориентация на стабильных партнеров, способных выживать при минимальном финансировании;

- не останавливать производство материалов в том случае, если:

- а) стройматериалы полностью расходуются собственным строительством даже в кризис;

- б) материалы активно востребованы в схемах по взаимозачетам;

- в) материалы идут на внешнюю реализацию с зафиксированным будущим спросом;

- замедление темпов строительства, но поддержание основных объектов; использование кризисного времени для повышения качества процессов и отбора квалифицированных строителей;

- тотальное усиление внимания как к новым клиентам, так и к существующим. Создание или усиление процедур ведения клиентов, повышение уровня общения с клиентами. На период кризиса не принимать продажи как основной источник финансирования ввиду деструкции рынка и сложности качественного планирования;

– уровень принятия решений в области финансов поднимается до уровня учредителей компании; тотальный контроль затрат; кризисный бюджет, бюджетный комитет. Создание правил и четких указаний по поведению с кредиторами. В условиях урезания банковского финансирования строительной отрасли осуществлять поиск альтернативных источников финансирования. В качестве альтернативы банкам предлагается использовать зарубежных инвесторов, государственные программы финансирования;

– тотальный контроль подачи исков кредиторами. Не доводить до суда, если возможно. Контроль судопроизводства по делам, касающимся компании.

Вывод. Для повышения эффективности управления на рынке строительных услуг целесообразны следующие направления деятельности: планирование Лидерского блока, организация процесса его создания, мотивация лидеров и контроль за доведением до конца поставленных задач.

Библиографический список

1. Белоликов В.Т. Организация и экономика строительного производства: учеб. пособие / В.Т. Белоликов, А.М. Бондарь, И.С. Птухина; под общ. ред. В.Т. Белоликова. – СПб.: СПбГПУ, 2007. – 86 с.

2. Цылина Г.А. Жилищное финансирование и ипотечное кредитование / Г.А. Цылина // Жилищное строительство. – 2008. – № 2. – С. 3–45.

3. Яковец Ю.В. Революция в экономике: Ключевые проблемы, противоречия, перспективы перестройки / Ю.В. Яковец. – М.: Экономика, 2004. – 191 с.

4. Михайлов С.А. Финансово-экономические аспекты строительства / С.А. Михайлов // Жилищное строительство. – 2009. – № 8. – С. 2–45.

Материал поступил в редакцию 22.07.11.

References

1. Belolikov V.T. Organizaciya i e`konomika stroitel`nogo proizvodstva: ucheb. posobie / V.T. Belolikov, A.M. Bondar`, I.S. Ptuxina; pod obshh. red. V.T. Belolikova. – SPb.: SPbGPU, 2007. – 86 s. – In Russian.

2. Cy`lina G.A. Zhilishhnoe finansirovanie i ipotechnoe kreditovanie / G.A. Cy`lina // Zhilishhnoe stroitel`stvo. – 2008. – # 2. – S. 3–45. – In Russian.

3. Yakovecz Yu.V. Revolyuciya v e`konomie: Klyuchevy`e problemy`, protivorechiya, perspektivy` perestrojki / Yu.V. Yakovecz. – M.: E`konomika, 2004. – 191 s. – In Russian.

4. Mixajlov S.A. Finansovo-e`konomicheskie aspekty` stroitel`stva / S.A. Mixajlov // Zhilishhnoe stroitel`stvo. – 2009. – # 8. – S. 2–45. – In Russian.

EFFECTIVE MANAGEMENT METHODS OF CONSTRUCTION SERVICES

V.Y. IVANOV

(Don State Technical University)

Crisis phenomena in the construction services market can be overcome by a number of measures both at the national level and at certain enterprises. Top management of the construction companies is offered to form a leadership block – a new working group with special status – power of decision.

Keywords: construction services, crisis, efficient management, leadership block.