

3.10. РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Диулгаров Д.А., главный инженер
ООО «Инжкомстрой», соискатель

Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет

Статья содержит актуальные проблемы экономического управления строительной организацией. Рассмотрены такие аспекты экономического управления как диагностика различных направлений деятельности, современные подходы к планированию, методы управления продуктовым портфелем строительной организации. Автором даются рекомендации по развитию экономических методов управления, которые могут быть востребованы в практической деятельности строительной организации.

1. ДИАГНОСТИКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В практике применения экономических методов управления в рыночной среде важна роль диагностики проблем. Случаи возникновения кризисных этапов в деятельности предприятия были бы значительно уменьшены при внедрении в практику индикаторов качества функционирования организации. Последние должны своевременно выявлять и сигнализировать о размерах и причинах отклонений от нормального состояния. Одновременно возникает и проблема установления параметров нормального функционирования организации.

Под нормальным функционированием организации понимается такое состояние ее экономических показателей в рассмотренный период времени, при котором не нарушены экономические законы производства (например, закон возмещения затрат), а экономические показатели не выходят за определенные пределы¹.

Необходимо развивать диагностический анализ деятельности предприятия, сущность, назначение, направления и методики которого в последнее время рассматривались многими экономистами². Чтобы диагностический анализ успешно реализовал свою цель и задачи, при разработке методик необходимо учесть следующее:

- ориентации на финансовые методы оценки на основе бухгалтерской отчетности явно недостаточно в силу ее периодичности и отсутствия привязки к направлениям деятельности, товарным группам, потребительским сегментам;
- персонал организации должен быть оснащен аналитическим инструментарием и информационной базой для диагностики проблем на уровне своих компетенций;
- система диагностического анализа должна обеспечивать требуемую оперативность выявления проблем;
- диагностический инструментарий должен выявлять не только нежелательные отклонения результатов, но и причины их;
- формат систем диагностических показателей должен обеспечивать возможность интерпретации данных на каждом уровне управления;
- должна быть обеспечена количественная измеримость анализируемых характеристик.

¹ Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием. – М.: Финпресс, 2000. – 384 с.

² Глазов М.М. Анализ диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2006. – 448 с.; Ендовицкий Д.А., Щербаков М.В. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций. – М.: Экономистъ, 2007. – 287 с.

К проблеме выявления и систематизации факторов, влияющих на функционирование предприятий, обращались многие экономисты³. Учитывая их рекомендации, а также специфические особенности строительного производства, нами предложены следующие группы факторов:

- организационно-управленческие (нерациональная структура управления и распределение функциональных обязанностей, нарушение норм управляемости);
- информационно-управленческие (слабая информационная оснащенность принятия управленческих решений, длительный цикл прохождения информации, недостатки в планировании);
- экономические факторы (нерациональная товарная, ассортиментная и ценовая политика, рост цен на факторы производства, падение спроса и цен на строительную продукцию, увеличение налоговой нагрузки);
- производственно-технологические факторы (ресурсоемкая технология, высокзатратная организационно-техническая подготовка строительства, неритмичное производство, низкая производительность труда);
- экономические факторы (рост экологических требований к строительству и строительной продукции, требующие затратных мероприятий).

Кроме диагностики экономического состояния, требуется диагностика системы управления предприятием, так как дефекты в системе управления порождают значительную часть проблем неэффективного функционирования.

В процессе управления организацией возникают опеределенные дисфункции. Причины дисфункций находятся как во внешней, так и внутренней среде, включая низкое качество управления. Диагностика предприятия призвана идентифицировать как наличие дисфункций, так и их причины.

Во многих исследованиях, посвященных экономическому и инвестиционному анализу, финансовому менеджменту, рассматривается диагностика как одно из направлений прикладных исследований. Ю.И.Черняк⁴ диагностикой называет комплекс методов, направленных на совершенствование отдельной организации. Предполагается, что цели предприятия достаточно ясны, но существует ряд проблем в их достижении. Их причины – существующие недостатки организации производства, которые рассматриваются как болезни системы. Цель диагностики – установить симптомы этих болезней, установить сами болезни, их причины и устранить с помощью адекватных мер.

Диагностический анализ – это действенный способ выявления признаков (симптомов) нарушения нормального хода экономических процессов, а также инструмент обоснования мер по восстановлению экономического здоровья экономики коммерческой организации.

Д.А.Ендовицкий и М.В.Щербаков⁵ считают целесообразным диагностический анализ осуществлять в двух направлениях:

³ Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием. – М.: Финпресс, 2000. – 384 с.; Глазов М.М. Анализ диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2006. – 448 с.; Ендовицкий Д.А., Щербаков М.В. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций. – М.: Экономистъ, 2007. – 287 с.; Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2005.

⁴ Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой. – М.: Экономика, 1975.

⁵ Ендовицкий Д.А., Щербаков М.В. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций. – М.: Экономистъ, 2007. – 287 с.

- диагностический анализ внутренней и внешней среды организации;
- диагностический анализ проблемных областей деятельности организации, представив свою логику в нижеприведенной схеме (рис. 1).

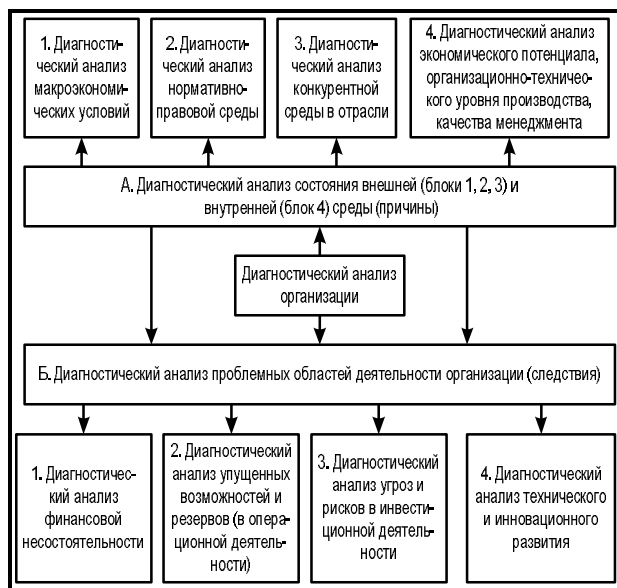


Рис. 1. Логика диагностического анализа коммерческой организации (причинно-следственные связи)

Глазовым М.М.⁶ дана такая систематизация направлений диагностического анализа.

1. Экономическая диагностика.
2. Функциональная диагностика:
 - диагностика маркетинга;
 - производственная диагностика;
 - диагностика функции снабжения;
 - диагностика функции «управление – финансы»;
 - диагностика менеджмента и организации;
 - диагностика персонал-менеджмента.
3. Диагностика внешней среды.
4. Диагностика стратегии.

Учитывая природу возникновения управленческих проблем и срочность их решения, диагностика должна принимать различные формы, без многообразия которых нарушилась бы рациональность аналитических действий. Возможны три формы диагностики:

- углубленная диагностика;
- экспресс-диагностика;
- функциональная диагностика.

Глобальная диагностика позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, понять истоки результатов деятельности прошлых лет, прогнозировать угрозы со стороны внешней среды.

Экспресс-диагностика позволяет оперативно выявить проблемы и дисфункции, обеспечить информацией краткосрочные управленческие решения, предложить меры по быстрому преодолению проблем.

Функциональная диагностика рассматривается как частичная диагностика, ориентированная на какую-либо управленческую функцию с целью выявления проблем, например, ресурсного обеспечения, производства, сбыта.

⁶ Глазов М.М. Анализ диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2006. – 448 с.

Экономическая диагностика ориентирована на изучение таких аспектов, как финансовое состояние, традиционно включающее в себя показатели финансовой устойчивости, ликвидности, состава и структуры активов и пассивов, платежеспособности, прогнозирования возможностей банкротства, сущность, структуру и направления диагностического анализа финансовой несостоятельности. Эти факторы рассматриваются в работе таких экономистов, как Д.А. Ендовицкий и М.В. Щербаков⁷. Они обращают особое внимание на диагностический анализ финансовой несостоятельности хозяйствующего субъекта, рассматривают диагностику как аналитическую процедуру, позволяющую раскрыть и понять основные признаки «заболевания» финансового механизма организации. Задачи финансовой диагностики весьма актуальны для любой организации, поскольку ее даже временная неплатежеспособность пагубно сказывается на деловой репутации. Авторы подразделяют диагностический анализ на два этапа:

- предварительный (экспресс) диагностический анализ;
- комплексный диагностический анализ.

Цель экспресс-анализа – раннее обнаружение признаков кризиса. основополагающим документом, регулирующим порядок определения признаков финансовой несостоятельности, является распоряжение ФСФО №226-р от 20 декабря 2000 г. «О мониторинге финансового состояния организаций и учете их платежеспособности». В нем на основании показателя платежеспособности по текущим обязательствам организации (время обращения краткосрочных обязательств) делаются на три группы:

- платежеспособные организации (значение показателя не более 3 месяцев);
- неплатежеспособные организации первой категории (значение показателя – 3-12 месяцев);
- неплатежеспособные организации второй категории (значение показателя – более 12 месяцев).

Учитывая то обстоятельство, что мы рассматриваем диагностический анализ с позиций внутренних пользователей, для формирования аналитической системы могут быть использованы все подходы, методы и показатели, содержащиеся в следующих документах:

- Методические рекомендации по разработке планов финансового оздоровления, утвержденные распоряжением ФУДН №98-р от 5 декабря 1994 г.;
- Методические рекомендации по реформированию предприятий (организаций), утвержденные Минэкономике РФ, приказ №118 от 1 октября 1997 г.;
- Методические рекомендации по проведению экспертизы о наличии (отсутствии) признаков фиктивного или преднамеренного банкротства, утвержденные распоряжением ФСДН РФ №33-р от 8 октября 1999 г.;
- Методические положения по оценке финансового состояния предприятия и установлению неудовлетворительной структуры баланса, утвержденные распоряжением ФУДН №31-р от 12 августа 1994 г.;
- Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций, утвержденные приказом ФСФО №16 от 23 января 2001 г.;
- постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. №367 «Правила проведения арбитражным управляющим финансового анализа».

Учитывая специфические требования регулирования рыночных отношений в строительной сфере следует в

⁷ Ендовицкий Д.А., Щербаков М.В. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций. – М.: Экономистъ, 2007. – 287 с.

процессе диагностического анализа учесть показатели, содержащиеся в Инструкции о порядке расчета нормативов оценки финансовой устойчивости деятельности застройщика, утвержденной приказом Федеральной службы по финансовым рынкам №06-137/ПЗ-н от 30 ноября 2006 г., разработанные в соответствии с требованиями п. 4 постановления Правительства РФ от 21 апреля 2006 г. №233 «О требованиях к размеру собственных денежных средств застройщика, порядке расчета размера этих средств, а также нормативах оценки финансовой устойчивости деятельности застройщика».

Обязательные показатели перечислены ниже.

1. Норматив обеспеченности обязательств:

$$H_1 = \frac{A}{O},$$

где

A – стоимость активов застройщика;

O – сумма обязательств застройщика перед участниками долевого строительства: обязательства застройщика определяются на основе цены договора участия в долевом строительстве.

Показатель рассчитывается ежеквартально по состоянию на последний день отчетного квартала. Нормативное значение не может быть менее единицы.

2. Норматив целевого использования средств определяется ежеквартально по формуле:

$$H_2 = \frac{A_n}{D},$$

где

A_n – стоимость активов застройщика, не связанных со строительством;

D – общая сумма обязательств застройщика, за исключением обязательств по договорам участия в долевом строительстве.

При расчете **A_n** следует учесть следующие активы:

- внеоборотные активы;
- дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты, в том числе покупатели и заказчики;
- дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты, в том числе покупатели и заказчики;
- краткосрочные финансовые вложения за вычетом активов незавершенного строительства.

По нормативным требованиям значение этого показателя не должно быть более единицы.

Норматив безубыточности, определяемый как количество лет из трех последних лет работы застройщика, в которых в годовом отчете о прибылях и убытках в качестве конечного финансового результата деятельности отражалась прибыль. Показатель определяется ежегодно на последний день календарного года и не может быть меньше единицы.

Помимо диагностики финансового состояния, организации необходима диагностика финансовых механизмов, ведущих к кризисному состоянию. Финансовые проблемы организации связаны с замедлением скорости превращения активов в денежные средства, нарушается требуемое состояние цепочки оборотные средства – потребность в оборотных средствах. Разное ухудшение финансового состояния может быть связано с изменениями двух параметров:

- чистые оборотные активы;
- потребность в оборотных средствах.

Изучение причин ухудшения указанных показателей является необходимым направлением диагностического анализа, симптомы проблем в результате неликвидности могут быть следующими:

- кратковременные необеспеченные долги;
- задержка оплаты поставщикам, налогов в бюджет, заработной платы;
- поиск новых банковских кредитов.

В процессе диагностики финансовых механизмов необходимо установить следующее:

- обоснованность сметного ценообразования по отдельным объектам;
- финансовая обоснованность применяемых поэтапных схем оплаты продукции;
- состояние финансового планирования в организации;
- состояние работы по налоговому планированию;
- обоснованность привлечения кредитных ресурсов.

Диагностика производства имеет общие цели, независимо от отраслевой специфики, к основным из которых относятся (рис. 2):

- определение эффективности использования факторов производства;
- уровень производственных издержек;
- определение соответствия технологии требованиям обеспечения качества строительной продукции;
- определение эффективности материальных и человеческих ресурсов.

Специфичным для строительства является:

- диагностика организационно-технической подготовки строительства;
- наличие производственных мощностей и их использование;
- состояние проектной документации;
- состояние поточной организации строительства;
- наличие системы управления качеством строительной продукции;
- организация контроля и оценки качества строительно-монтажных работ и законченной строительной продукции;
- анализ поддержания уровня необходимого строительного задела;
- состояние системы управления строительным производством;
- анализ соблюдения договорных сроков строительства объектов;
- анализ выполнения производственной программы;
- анализ взаимодействия мощностей с субподрядчиками.

Диагностика маркетинга позволяет выявить дисфункции в обеспечении потребителей продукцией, полностью отвечающей их потребностям и финансовым возможностям. А. Файоль отмечал, что «уметь покупать и продавать также важно, как производить»⁸. В данном случае в процессе диагностики необходимо дать оценку:

- работы службы маркетинга;
- результатов коммерческой деятельности.

Рекомендуемая нами схема анализа маркетинга представлена на рис. 3.

В итоге должно быть установлено, отвечает или не отвечает функция маркетинга современным требованиям к знаниям методов и техник маркетинга, а выпускаемая продукция конкурентоспособна либо нет.

Диагностика функции ресурсного обеспечения производства (рис. 4) ставит своей задачей установить закупочную политику предприятия, метод управления закупками и результаты снабженческой деятельности. Миссия снабженческой функции заключается в поиске ресурсов

⁸ Файоль А. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.

с лучшими условиями качества, цены, сроков, надежности, сервисности для обеспечения объектов строительства. Это предполагает знание рынков, требуемых и предлагаемых характеристик товаров, правильного определения потребности в материалах, соблюдения норм запасов и других решений, которые обеспечивают эффективную работу организации целом (рис. 5).

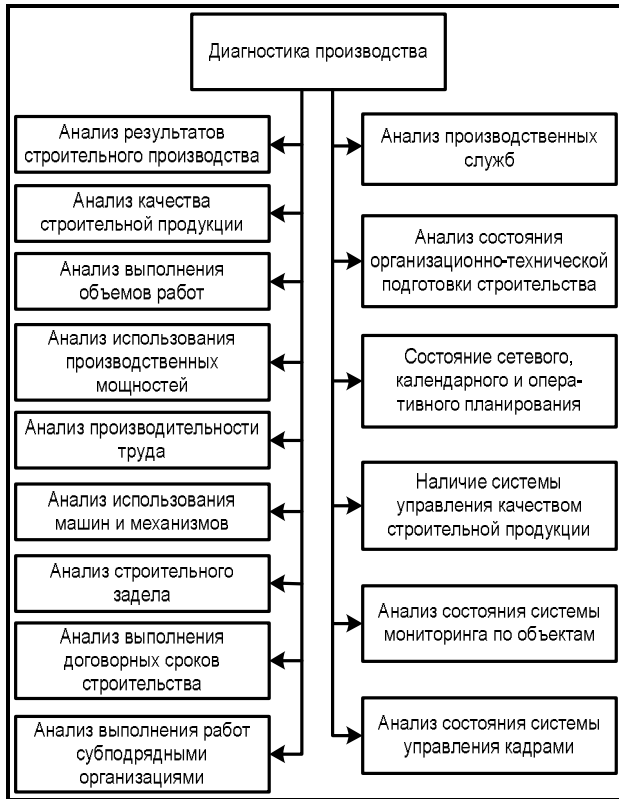


Рис. 2. Схема диагностики строительного производства

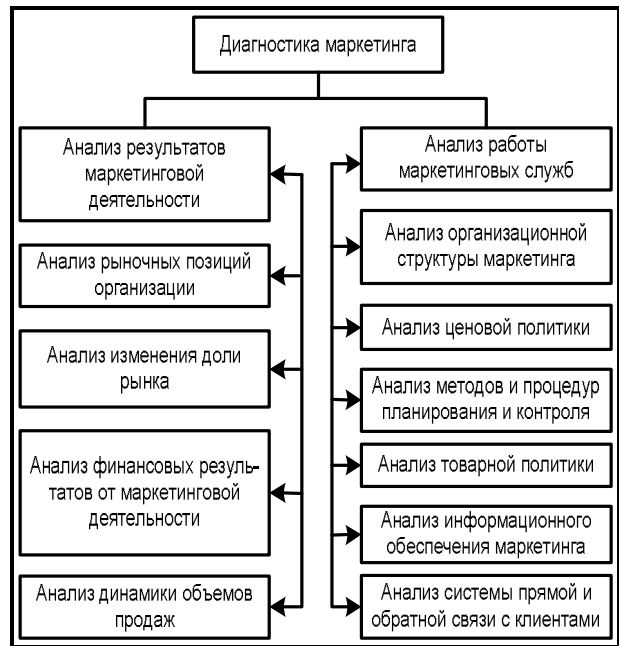


Рис. 3. Схема диагностики маркетинга



Рис. 4. Диагностика снабженческой деятельности

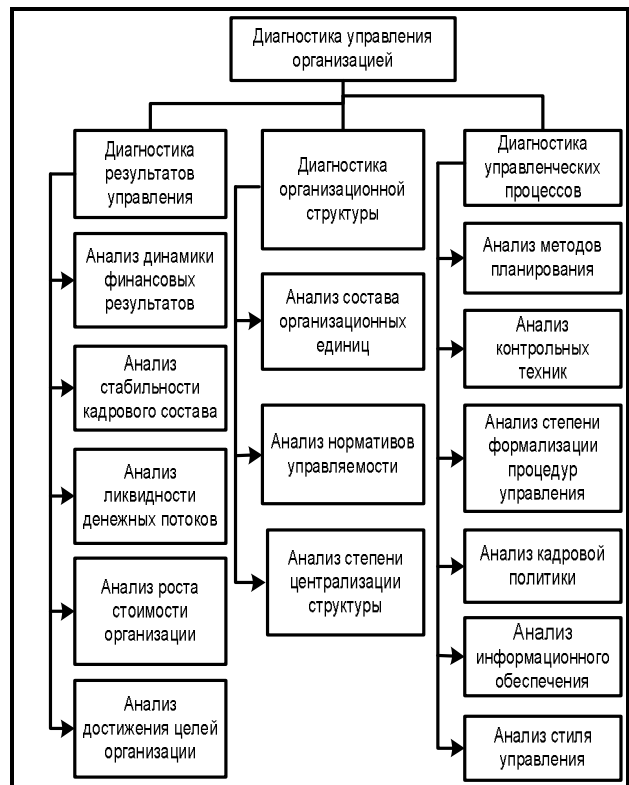


Рис. 5. Диагностика системы управления организацией

2. ПЛАНИРОВАНИЕ

Планирование рассматривается как общая функция управления, включающая такой комплекс работ, как анализ управленческой ситуации и внешней среды, оценка и оптимизация альтернатив, разработка плана и его реализация⁹.

Основные принципы планирования, обеспечивающие его адекватность целям управления, являются следующими.

1. Преемственность стратегических и оперативных планов, их нацеленность на решение одних и тех же задач, но с разной степенью детализации показателей. Рассматривая бизнес-планы как особую категорию планов, следует учитывать и их связь со стратегическим и оперативным планами с учетом их целевой ориентации.
2. Обоснованность выбранного горизонта планирования с учетом возможностей решения поставленных задач в конкретном временном отрезке.
3. Учет возможных сезонных и циклических колебаний показателей продаж, затрат на ресурсы в данной сфере предпринимательства.
4. Согласованность планов с внутренними ресурсами и факторами внешней среды с учетом возможной динамики в планируемом периоде.
5. Вариантность плановых показателей с учетом альтернативных вариантов достижения целей организации.
6. Сбалансированность различных видов функциональных планов организации.
7. Достаточная детализация планов мероприятий с целью обеспечения активной обратной связи.

Планирование – это определение цели развития управляемого объекта, методов, способов и средств ее достижения, разработка программы действий различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу. Планирование является одной из предпосылок оптимального управления производством, основой для принятия рациональных управленческих решений. Деятельность без плана является реакцией на совершающиеся события, а с планом – на предвиденные и запланированные события.

Процесс планирования заключается в манипулировании экономическими показателями, т.е. одних показателей для достижения желаемых значений, других показателей, имея в виду, что между ними есть определенные связи. Планирование основывается на знании предметной области управления, элементов производства, финансовой и инвестиционной деятельности. Модель должна формально включать следующее:

- перечень показателей деятельности организации;
- множество значений каждого показателя;
- множество процессов изменения значений каждого показателя.

В процессе формального описания организации возможно применение следующих моделей. Статистическая модель M_c содержит набор показателей и их значения на определенный момент времени (вариантами могут быть ретроспективное, текущее и будущее состояние объекта). Целевая модель $M_{cц}$ – статическая модель с показателями, имеющими целевые значения. Динамическая модель M_d является совокупностью статических моделей, следующих друг за другом во времени:

$$M_d = \{M_{c1}, M_{c2}, M_{c3}, \dots, M_{cn}, M_{cn}\},$$

где n – количество сменяющихся во времени состояний.

⁹ Рапопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование бизнеса. – М.: Экмос, 2001. – 240 с.

Модель деятельности организации образуют множество динамических моделей:

$$M_o = \{M_{o1}, M_{o2}, M_{oj}, \dots, M_{ok}\}.$$

Разработка стратегического плана – это система принятия решений высшего уровня управления, предполагающая определение целевого состояния, к которому будет стремиться организация, позиционирование текущего состояния организации относительно целевого, а также нахождение наилучших путей перехода к целевому состоянию.

П. Друкер¹⁰ отмечал, что «стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решением, принимаемым сегодня».

Изучение теоретических концепций стратегического планирования позволяет сделать вывод, что большинство из них направлены на сохранение и развитие организации, относясь к так называемой тектоцентрической парадигме. К недостаткам данной парадигмы относят следующие¹¹:

- предположение о неизменности форм и методов ведения бизнеса, что исключает из стратегического планирования такие вопросы, как реструктуризация бизнеса;
- попытка привязать стратегию к тенденциям изменения внешних условий по отношению к данной организации, а не осуществляемой бизнес-функции;
- ограничения на число и разнообразие стратегических решений;
- стремление детализировать стратегию до уровня оперативных мероприятий и связать ее с бюджетом организации;
- заблуждение, что стратегия должна стать философией организации, которую понимают и принимают все члены организации.

Новые условия организации и развитие бизнеса, часто в условиях гиперконкуренции, определили возникновение кризиса в современной теории и методологии стратегического планирования, поскольку методы, основанные на тектоцентрической парадигме управления, предлагают управленческие действия, противоречащие самой идее и логике стратегического планирования, так как направлены на сохранение организационной сущности.

Бизнес-идея, которая лежит в основе стратегического планирования, содержит представление организации о том способе, которым она будет добиваться создания некоторой полезности, имеющей ценность для потребителя, и какие ее особенности обеспечат коммерческую эффективность. Для формирования бизнес-идеи необходимо знание структуры потребностей и спроса, структуры капитала, которым должна обладать организация, и перспективы развития данного вида бизнеса.

Сценарий – это понятие в стратегическом планировании, которое включает в себя всестороннюю оценку развития в будущем событий, имеющих отношение к конкретной хозяйственной сфере как макроэкономического, так и микроэкономического масштаба, основывающуюся на отборе предположений и прогнозов. Сценарий отличается от прогноза, выполняемого на основе экстраполяции, возможностью учета абсолютно новых явлений. Сценарий отличает также альтернативность, формулировка альтернативных идей.

¹⁰ Друкер П. Инфляция, которая действительно нужна руководителю // Измерение результативности компаний / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с.

¹¹ Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.

Наиболее типичным является разработка пессимистических, наиболее вероятных и оптимистических сценариев. Наиболее вероятный сценарий ориентирован на обычные управленческие решения, традиционные для организации в определенном состоянии внешней среды; крайние варианты позволяют идентифицировать факторы, имеющие важное значение для бизнеса.

Обращаясь к такой категории, как качество плана, Р.А. Фатхутдинов¹² определяет ее как совокупность параметров плана, отвечающих принципам и научным подходам к планированию и обеспечивающих минимальные отклонения запланированных значений параметров от фактически полученных в результате осуществления плана. Чем сложнее объект, длительнее период планирования и неопределенность ситуации, характеризующие условия разработки и реализации планов, тем больше будет поле допуска параметров плана.

С повышением степени неопределенности прямо пропорционально увеличивается поле допуска или погрешности параметров плана. С повышением степени сложности объекта планируемое поле допуска также увеличивается. Чтобы снизить погрешность с учетом взаимосвязи вышеуказанных явлений, возможно следующее:

- уменьшение степени неопределенности за счет анализа рисков;
- уменьшение степени сложности объекта планируется производить за счет его декомпозиции по блочной схеме.

Только по итогам реализации плана сложно будет судить о его качестве. Показатель качества плана $K_{кп}$ может определяться следующим образом¹³:

$$K_{кп} = \frac{П_{ф} - П_{р}}{П_{ф}} * 100,$$

где $П_{ф}$, $П_{р}$ – соответственно расчетное (по плану) и фактическое значение показателя.

Чтобы данный показатель можно было принять в качестве критерия качества планирования, необходимо задать допустимые диапазоны отклонений (которые обязательно возникают, причем как в сторону увеличения, так и снижения). Для долгосрочных планов и краткосрочных планов допустимые диапазоны должны быть различными.

Инструментарием для обоснованного качественного планирования является структуризация плановых показателей, выявление их взаимосвязи путем построения дерева иерархии показателей. Количество уровней для анализа и синтеза планируемых показателей должно быть обосновано, обеспечивать синергетический эффект системы в целом. Это определяет сущность системного подхода к планированию.

Структурный подход в планировании обеспечивает обоснованное распределение ресурсов по компонентам дерева целей, организационным единицам предприятия, временным отрезкам.

Функциональный подход применяется при планировании деятельности функциональных подразделений предприятия.

Воспроизводственно-эволюционный подход нацелен на воспроизводство объектов планирования на качественно новом уровне, ориентируясь на параметры выпускаемой продукции, которые будут востребованы в некотором прогнозном периоде.

Нормативный подход ориентирован на применение внутрифирменных норм и нормативов расхода ресурсов на производство продукции.

Комплексный подход предполагает учет в процессе планирования всех аспектов деятельности организации и их взаимосвязь.

Интеграционный подход позволяет повысить качество планирования путем учета затрат и результатов на всех фазах жизненного цикла объекта и по всем подсистемам управления организацией.

При динамическом подходе рассматриваются возможности изменения объекта на основе анализа причинно-следственных связей объекта и изучения поведения аналогичных объектов.

Процессный подход предусматривает деление всей системы управления созданием продукции на процессы с максимальной степенью детализацией.

Ситуационный подход предусматривает при обосновании плановых показателей и методов планирования сложившейся рыночной ситуации предприятия, его финансового состояния и различных факторов внутреннего и внешнего воздействия.

Целостность и полнота хозяйственной деятельности организации в плановых моделях должна обеспечиваться совокупностью взаимопересекающихся планов, их интегрированностью с ориентацией на цели организаций. Содержательная интеграция плановых задач и субъектов, отвечающих за их выполнение, осуществляется в рамках сложившейся организационной структуры. Показатели должны содержательно интегрироваться при переходе на более высокий уровень управления; по некоторым объектам планирования задачи должны согласовываться по горизонтали управления.

Интегрирование во времени возникает в силу наличия различных временных горизонтов планирования для периодических планов и наличия в системе нерегулярных планов.

Содержательная и временная интеграция предполагает согласование всех разделов планов по содержанию и по времени, как синхронно, так и последовательно. Последовательное планирование предполагает, что один план разрабатывается на базе показателей другого; синхронное планирование предполагает, что планы разрабатываются одновременно и независимо друг от друга.

Производственная мощность строительной организации является одним из ключевых показателей, поскольку учитывается как один из факторов принятия решения по выбору подрядной строительной организации в процессе проведения торгов. От наличия мощностей зависят сроки выполнения заказа и качество; причем очень важным является момент, какая часть мощности пока не используется на уже строящихся объектах. С позиций подрядчика эта проблема имеет два аспекта: избыточная мощность не нужна, так как не приносит прибыли, а требует существенных текущих и единовременных затрат, возникает моральный износ; недостаток мощности и в случае получения заказа также имеет негативные последствия из-за необходимости привлекать основные средства на экономически нецелесообразных для строительной организации условиях.

Под производственной мощностью строительной организации понимается максимальный объем работ, который может быть выполнен в планируемом периоде при данном составе и структуре имущественного комплекса и наиболее полном использовании материаль-

¹² Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. – М., СПб.: Питер, 2004. – 283 с.: ил.

¹³ Там же.

но-технических и трудовых ресурсов на основе прогрессивных технологий и методов организации строительного производства, обеспечивающих требуемые потребительские свойства выпускаемой продукции. Производственная мощность как максимально возможный объем выполняемых строительного-монтажных работ зависит от механоукомплектованности труда, численности работников и их квалификации, трудоемкости выполняемых работ. При прочих равных условиях мощность может различаться в зависимости от структуры работ.

Мощность для целей планирования и анализа может измеряться как в стоимостных, так и в натуральных показателях. Натуральные измерители возможны в случае производства однородной продукции, что практически отсутствует в строительстве.

В процессе диагностики следует выявить причины отклонений, коснувшись также проблем снижения самой производственной мощности относительно базового периода. К причинам снижения основных коэффициентов можно отнести:

- прогнозируя возможные заказы, строительная организация преднамеренно снизила свои мощности;
- организация не смогла получить заказы в процессе торгов;
- фактические объемы работ оказались ниже плановых по причинам организационно-технического характера.

Показатели деятельности строительной организации во многом зависят от ритмичной работы в течение года, не допускающей значительных сезонных колебаний работ на площадке. В производственной программе необходимо установить не только общий объем работ, но и объем работ по объектам строительства, которые в планируемом периоде могут быть как сдаточными, так и незавершенными. Необходимо планирование строительного задела, который обеспечит нормальную загрузку мощностей в следующем периоде.

3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ

В результате структурного анализа потребностей виды продуктов, которые готов принять рынок, нуждаются в уточнении с позиций потенциальных возможностей организации. Для этой цели анализируется бизнес-потенциал организации, дающий представление о правильной продуктовой стратегии организации.

Бизнес-потенциал организации представляет собой совокупность материальных, нематериальных, финансовых, трудовых, интеллектуальных активов, которыми она располагает для осуществления деятельности в данной бизнес-среде. Целью анализа бизнес-потенциала является выявление потенциальных возможностей участвовать в данном бизнесе с учетом требований конкурентного сегмента рынка.

Основные направления анализа будут различаться для вновь созданных организаций и уже имеющих опыт работы на рынке. Для новых организаций анализ в основном ориентирован на имеющиеся активы; для организаций с опытом работы анализу подлежит выпускаемая продукция и ее рыночные позиции¹⁴.

Структурный анализ потребностей позволяет сделать вывод о необходимости товарной политики, но с учетом имеющихся ресурсов организации целесообразно продукцию разделить на следующие группы:

- продукция, для производства которой имеются все необходимые ресурсы и организационные возможности;
- продукция, для производства которой требуется развитие или внешнее дополнение способностей организации;
- продукция, для производства которой у организации нет никаких возможностей.

В разработке стратегических планов учитываются риски. Исследованию проблем риск-менеджмента в строительстве занимались многие экономисты¹⁵. По нашему мнению, в рамках стратегического планирования необходимо максимально сосредоточиться на рисках невостребованности продукции. Если у потребителя существует потребность в строительной продукции, но нет достаточных средств для оплаты, саму потребность это не устраняет и требуется поиск приемлемого варианта экономических отношений между производителем и потребителем. Идентификация рисков невостребованности строительной продукции позволит раскрыть глубинные причины ее и оценить перспективы преодоления этих причин. Риски невостребованности строительной продукции систематизированы нами следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

РИСКИ НЕВОСТРЕБОВАННОСТИ РЫНКОМ СТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

Источники риска невостребованности строительной продукции	Причины	Пути преодоления
Динамика структуры потребительских предпочтений	Меняются потребительские предпочтения, более востребованными становятся такие характеристики, дизайн помещений, местоположение объекта, экологические характеристики строительной продукции	Постоянные маркетинговые исследования на основе анкетирования и опросов
Несоответствие стоимостных оценок потребителей и производителей	Цена и условия продажи представляются потребителю несоответствующими качеству; производитель стремится применить затратный подход к ценообразованию	Применение инструментария функционально-стоимостного анализа
Рост научно-технического прогресса	Появление новых строительных материалов, новых технологий строительства вытесняет традиционные виды строительной продукции	Следует прогнозировать возможные направления научно-технического прогресса, в не вкладывать средства в обновление производства с учетом ожидаемых изменений
Рост конкуренции	Конкуренты предлагают более низкие цены, высокое качество и лучшие условия финансирования	Предусмотреть товарную дифференциацию с соответствующей ценовой дифференциацией
Низкий уровень доходов потребителей	Рост уровня доходов населения может отставать от роста цен на строительную продукцию (высокие цены на земельные участки, налоги)	Предложение строительной продукции по низким ценам (строительный вариант, малогабаритные квартиры)

¹⁴ Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.

¹⁵ Мазур И.И. Шапиро В.Д. Управление проектами. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.: ил.

Имея экспертную оценку рисков ($X_{ij} \div X_{mn}$) по каждому виду строительной продукции, с помощью таксономического анализа можно выявить перспективные и неперспективные виды (табл. 2).

Таблица 2

ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ РИСКОВ ПО ВИДАМ ПРОДУКЦИИ

Продукция	Оценки рисков					
	Риск 1	Риск 2	...	Риск j	...	Риск n
Продукт 1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1j}	...	X_{1n}
Продукт 2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2j}	...	X_{2n}
...
Продукт i	X_{i1}	X_{i2}	...	X_{ij}	...	X_{in}
...
Продукт m	X_{m1}	X_{m2}	...	X_{mj}	...	X_{mn}

Оценка категорий риска может быть неоднородной и с целью исключения искажений измерений проводятся стандартизации оценок риска, заменой оценок X_{ij} оценками Z_{ij} , определяемыми по формуле:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_j}{\sigma_j},$$

где

$$\bar{X}_j = \frac{1}{m} * \sum_{i=1}^m X_{ij};$$

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (X_{ij} - \bar{X}_j)^2};$$

$j = 1, 2, \dots, n;$

n – количество рисков, включенных в анализ;

m – количество видов продукции;

X_{ij} – значение категории риска j для продукта i ;

\bar{X}_j – среднееарифметическое значение риска j ;

σ_j – стандартное отклонение по данной категории риска j ;

Z_{ij} – стандартизированное значение риска j для продукта i .

Для оценки реализуемости в сложившихся рыночных условиях каждого вида продукта необходимо в качестве эталона принять продукт, который безусловно является востребованным (либо риск невостребованности минимален). Тогда стандартизированное значение категории риска j (Z_{oj}) для продукта O определится как минимальное значение среди всех значений по данной категории риска:

$$Z_{oj} = \min Z_{ij}.$$

Расстояние между отдельными продуктами и продуктом-эталом в пространстве стандартизованных оценок рисков определится следующим образом:

$$C_{io} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (Z_{ij} - Z_{oj})^2};$$

$i = 1, 2, \dots, m.$

Вектор расстояний имеет вид:

$$C = \begin{bmatrix} C_{1o} \\ C_{2o} \\ C_{io} \\ \dots \\ C_{mo} \end{bmatrix}.$$

На основании полученных расстояний определяется показатель перспективности D_i для i -го продукта:

$$D_i = 1 - \frac{C_{io}}{C_o},$$

где

$$C_o = \bar{C}_o + 2S_o;$$

$$\bar{C}_o = \frac{1}{m} * \sum_{i=1}^m C_{io};$$

$$S_o = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (C_{io} - \bar{C}_o)^2}{m}}.$$

Получаемый продукт тем перспективнее с позиций его реализуемости, чем ближе значение D_i к единице. Пороговым значением при выборе продукта для включения в программу работ является среднееарифметическое значение уровней перспективности по всей группе продуктов:

$$\bar{D} = \frac{1}{m} * \sum_{i=1}^m D_i.$$

Типология строительной продукции средней экспертной оценки рисков и расчеты показателей перспективности видов продукции приведены в табл. 3.

Таблица 3

РАСЧЕТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПЕРСПЕКТИВНОСТИ ВИДОВ СТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

Виды строительной продукции	Риск 1	Риск 2	Риск 3	Риск 4	Риск 5	C_{io}	D_i
Жилые объекты с готовностью «Строительный вариант» общей площадью до 60 кв. м	0,66	0,57	0,28	0,77	0,25	0,25	0,54
Жилые объекты с готовностью «Строительный вариант» общей площадью более 60 кв. м	0,58	0,84	0,29	0,65	0,78	0,29	0,46
Жилые объекты эконом. класса общей площадью до 60 кв.м	0,72	0,72	0,80	0,69	0,56	0,51	0,05
Жилые объекты эконом. класса общей площадью более 60 кв. м	0,25	0,45	0,68	0,45	0,87	0,25	0,54
Жилые объекты повышенной комфортности общей площадью до 100 кв. м	0,285	0,20	0,87	0,25	0,46	0,20	0,63
Жилые объекты повышенной комфортности общей площадью более 100 кв.м	0,31	0,22	0,75	0,23	0,39	0,22	0,59
\bar{C}_o						0,295	
S_o						0,122	
C_o						0,539	
\bar{D}						0,453	

Согласно проведенным расчетам, нижнее пороговое значение $\bar{D} = 0,453$. Неперспективный вид продукции один: жилые объекты экономического класса площадью до 60 кв. м. Наиболее перспективными являются жилые объекты повышенной комфортности площадью до 100 кв. м.

Литература

1. Глазов М.М. Анализ диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2006. – 448 с.
2. Друкер П. Инфляция, которая действительно нужна руководителю // Измерение результативности компаний / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с.
3. Ендовицкий Д.А., Щербаков М.В. Диагностический анализ финансовой несостоятельности организаций. – М.: Экономистъ, 2007. – 287 с.
4. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
5. Жданов С.А. Основы теории экономического управления предприятием. – М.: Финпресс, 2000. – 384 с.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.: ил.
7. Рапопорт Б.М., Скубченко А.И. Инжиниринг и моделирование бизнеса. – М.: Экмос, 2001. – 240 с.
8. Файоль А. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.
9. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. – М., СПб.: Питер, 2004. – 283 с.: ил.
10. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономической. – М.: Экономика, 1975.
11. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – М.: Финансы и статистика, 2005.

Диулгаров Дмитрий Аркадьевич

РЕЦЕНЗИЯ

Решение проблем, рассматриваемых в статье, направлено на усиление экономического механизма функционирования строительной организации в рыночной среде. Очевидно, что столь актуальные вопросы являются сферой научных интересов многих ученых именно в силу их значимости как для теории, так и для практики. Высказывались интересные идеи, предлагались методы решения проблем. Однако в строительстве в силу уникальности отрасли, специфических особенностей строительной продукции как товара невозможно применить рыночные подходы и методы, которые нашли применение и прошли определенную адаптацию в сфере массового производства. В силу этого считаем публикацию своевременной. Теоретическое и практическое значение изложенных идей также не вызывает сомнения.

Рассматривая подробно содержание и сущность авторских трактовок, остановимся на следующем. Диагностика или диагностический анализ (такой термин также закрепился в экономической литературе) – это именно тот инструмент, который позволяет своевременно выявить дефекты в экономической системе, но для этого он должен быть идеально приспособлен к специфике строительства, что и пытается безуспешно сделать автор. Считаем правильным подход, когда диагностика направлена не только на изучение результатов, но и на состояние самой управляющей подсистемы.

Риск-менеджмент также является весьма востребованной сферой экономических исследований, в том числе и в строительстве, но автор рассмотрел важный аспект – формирование продуктовой стратегии с учетом рисков, предложил оригинальный подход и методику.

Роль планирования как стратегического, так и оперативного в условиях рынка велика, но многое утрачено (например, стройфинплан как комплекс планирующих документов), и требуется возродить и развить систему планирования. Естественно, что в рамках отдельной статьи всех аспектов планирования не раскроешь, но определенное направление автор обозначил. Не хотелось бы искать недостатки, поскольку любая экономическая проблема может иметь альтернативные решения. Есть пожелания продолжить эту работу, рассмотрев вопросы нормирования в строительстве, без которого невозможны и планирование, и диагностика, а следовательно, эффективное управление строительной организацией.

Симионова Н.Е., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономики и управления проектами Ростовского государственного строительного университета

3.10. DEVELOPMENT OF ECONOMIC METHODS MANAGEMENT IN CONSTRUCTION ORGANIZATION

D.A. Diulgarov, the Chief Engineer of Open Company «INZKOVSTROY», the Competitor of the Volgograd State is Architectural-building University

The article presents some topical problems of economic management in a construction company. It covers such aspects of economic management as diagnostics of company activities, modern approaches to planning and methods of product portfolio management in a construction company. The author also gives recommendations on how to develop some economic methods of management, which construction companies can use in their practice.

Literature

1. M.M. Glazov. The Analyses of Financial management diagnostics in company. St.Peterburg: Andreevsky Publishing Center, 2006. 448 p.
2. P. Druker. Inflation which is necessary for a manager // Determination the success of a companies / translation from English. – Moscow: Alpina Business Books 2007. 220 p.
3. D.A.Endovitsky, B.M. Scherbakov. Diagnostical Analysis of company financial insolvency. Moscow: Economist, 2007. 287 p.
4. V.C. Efremov. Strategy planning in financial systems. Moscow: Finpress, 2001. 240 p.
5. C.A. Zdanov. Theory of economic management basic. Moscow: Finpress, 2000. 384 p.
6. I.I. Mazur, V.D. Shapiro. Management of projects. Moscow: High School, 2001. 240 p.
7. B.M.Rapoport, A.I. Skubchenko. Engineering and modeling of business. Moscow: Ecmos. 2001. 240 p.
8. A. Fayol. Management is a Science and Art. Moscow: Republic, 1992.
9. R.A. Fathutdinov. Production Management. Moscow, St.Peterburg: Piter, 2004. 283 p., ill.
10. U.I. Chernyak. Systematical analysis in Economic management. Moscow: Economic, 1975.
11. A.D. Sheremet. Theory of Economic Analysis. Moscow: Finances and statistics, 2005.