

**ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ  
И УПРАВЛЕНИЮ СТРОИТЕЛЬНОЙ ФИРМОЙ**  
**Старостин Г.Г.<sup>1</sup>, Лишенко Т.М.<sup>2</sup> Email: Starostin1133@scientifictext.ru**

<sup>1</sup>Старостин Геннадий Георгиевич – кандидат экономических наук, доцент;

<sup>2</sup>Лишенко Татьяна Михайловна – ассистент,

кафедра строительных материалов и технологий,

Саратовский государственный технический университет им. Ю.А. Гагарина, г. Саратов

**Аннотация:** в статье рассмотрены отдельные аспекты логистического подхода к организации работы и управлению строительной фирмой, как способа ее рациональной предпринимательской деятельности, что может способствовать эффективной реализации её миссии. Дано толкование понятия «логистическая система» и рассмотрены механизмы работы такой системы на примере строительной фирмы. На основе анализа деятельности строительных фирм, успешно реализовавших свои стратегии, установлены правила, которым они следовали в своей деятельности.

**Ключевые слова:** логистика, логистический поток, логистический подход, строительная фирма, инновации, функционально-стоимостной анализ, изменения, стратегическое управление.

**LOGISTIC APPROACH TO THE ORGANIZATION OF WORK  
AND MANAGEMENT OF CONSTRUCTION FIRM**  
**Starostin G.G.<sup>1</sup>, Lishenko, T.M.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Starostin Gennadij Georgievich – candidate of economic Sciences, associate Professor;

<sup>2</sup>Tatyana Mikhaylovna Lishenko – assistant,

CHAIR OF BUILDING MATERIALS AND TECHNOLOGIES;

SARATOV STATE TECHNICAL UNIVERSITY NAMED AFTER. Y.A. GAGARIN, SARATOV

**Abstract:** the article considers some aspects of logistic approach to the organization of work and management of the construction firm as a way to its rational business activities that may contribute to the effective implementation of its mission. This interpretation of the concept of "logistics system" and the mechanisms of work of such system the example of a construction company. Based on the analysis of activities of construction companies who successfully implemented their strategy, set rules, which they followed in their work.

**Keywords:** logistics, logistic flow, logistic approach, a construction firm, innovation, value analysis, change, strategic management.

УДК 331.103.6

В современной отраслевой практике, как в России, так и за ее пределами, все более пристальное внимание обращается на процесс организации и управления строительством. Причинами повышенного внимания, оказываемого именно организационным проблемам, являются: сложности формирования проектно-строительных коллективов, объединенных единой целью с учетом особенностей каждого объекта; специфических особенностей строительного производства (подвижность строителей во времени и в пространстве, переменчивость транспортных условий, различные варианты проектно-конструктивных решений, существенные различия в техническом оборудовании, в климатических и геологических условиях, в составе участников производства и строительства и т.д.). Каждый строительный объект – это единичное явление. Особенно это относится к искусственным сооружениям и объектам промышленного строительства.

Решения строительных проблем производственной сферы, касающихся непосредственно технологии, качества рабочей силы, материального обеспечения, принимаются в основном подрядчиками в пределах строительной площадки.

Современный этап развития строительного производства характеризуется формированием деятельности логистических систем.

Под логистической системой принято понимать адаптивную (самонастраивающуюся или самоорганизующуюся) систему с обратной связью, выполняющую в интересах общей цели логистические функции и операции, имеющую развитые связи с внешней средой и состоящую, как правило, из нескольких подсистем.

В качестве логистической системы рассмотрим строительно-монтажную организацию (фирму), основное назначение которой - выполнение отдельных (специализированных) или комплекса строительно-монтажных работ по возведению зданий и сооружений и вводу объектов строительства в эксплуатацию.

Чтобы возвести и подготовить к вводу в действие объекты строительства нужно разрешить следующие проблемы, входящие в состав подсистем управления:

1. Техническая и технологическая подсистема – какую нужно иметь технику для возведения объекта, какая должна быть технология выполнения отдельных видов работ, оснастка, техника безопасности, контроль качества и т.п.

2. В организационную подсистему включаются маркетинг, инженерно-экономическая подготовка производства, снабжение материально-техническими ресурсами, комплектами, управление смежниками, перемещение бригад и звеньев, согласование оснастки бригад и т.п.

3. Социальная подсистема – организация труда, подбор и назначение состава бригад и звеньев, решение социальных проблем и т.п.

4. Экономическая подсистема – решение финансово-экономических и плановых проблем тактического и стратегического характера.

В технической и технологической подсистемах решаются следующие задачи:

- внедрение комплексной механизации и автоматизации производства;
- внедрение научно-технического прогресса и новейших достижений науки и техники, прогрессивных технологий, то есть то, что сегодня называют «ноу-хау»;
- обеспечение контроля качества создаваемой продукции строительства;
- обеспечение рабочих мест нормо-комплектами ручного и механизированного инструмента;
- обеспечение безопасных условий труда.

В организационной и социальной подсистемах решаются следующие задачи:

- разработка проектов организации строительства и производства работ;
- внедрение графиков движения машин, механизмов и рабочих по объектам и фирме в целом;
- разработка и проведение маркетинговых операций по объектам готовой продукции строительства.

В экономической подсистеме решаются вопросы:

- финансового управления;
- планирования и распределения прибыли;
- планово-учетной деятельности;
- анализа хозяйственной деятельности;
- компьютеризации бухгалтерского учета и отчетности;
- совершенствования нормирования и оплаты труда.

Объектом исследования логистики как науки и объектом управления логистики, как сферы предпринимательства стала система материальных, информационных, финансовых и других потоков, воспринимаемая как единое целое, существующая как процесс на некотором временном интервале и измеряемая в абсолютных единицах за определенный период [1, 2].

В строительстве основная работа в области материалодвижения связана со снабжением, так как объем операций по распределению готовой продукции незначителен или является особым видом технологии. Здесь за организацию поставок, внутренних и внешних перевозок, а также управление запасами, как правило, отвечает одно подразделение. Особенность системы материально-технического обеспечения в строительстве состоит в том, что операции транспортных предприятий и сферы обслуживания могут быть разбросаны по различным регионам.

Новизна логистического подхода к управлению в сфере строительного производства заключается, прежде всего, в установлении приоритетов между различными видами хозяйственной деятельности в пользу усиления значимости по управлению материальными, финансовыми и информационными потоками – основы процесса оптимизации инновационного развития.

Система взглядов на рационализацию хозяйственной деятельности путем оптимизации потоковых процессов является концепцией логистики. Деятельность в области логистики имеет конечную цель, которая получила название «семь правил логистики» [2, с. 12].

Цель инновационной логистической деятельности считается достигнутой, если эти семь условий выполнены. Применительно к строительству это означает, что на основе проведения маркетинговых исследований и технико-экономических обоснований конкретные здания, сооружения (объекты строительства) должны быть построены и введены в эксплуатацию в запланированном месте, надлежащего качества, в полном соответствии с проектом, в установленные сроки и с минимальными затратами.

Предпринимательство в любой сфере экономики, в том числе и в строительстве, прямо базируется на инновациях. Именно поэтому в настоящее время инновации являются предметом специальных исследований.

В зависимости от составляющих процесса строительного производства инновации подразделяются на две группы: производственные и организационные.

Производственные инновации охватывают материальные компоненты производства: технологии, оборудование, производимую продукцию. Они требуют для своей реализации капитальных вложений – инвестиций.

Организационные инновации, по определению, не требуют капитальных вложений и создают благоприятные условия для внедрения производственных (технических, технологических) инноваций. Значительный класс организационных инноваций в строительстве составляют логистические инновации, под которыми понимается совершенствование организации и управления процессом товародвижения. Это означает, что объектом логистических инноваций становится логистическая цепь в целом или отдельные ее звенья. В современной экономике осуществление инноваций входит в компетенцию самих предприятий и является составной частью их производственно-предпринимательской деятельности.

Любая производственная деятельность осуществляется под воздействием логистики, поэтому строительную фирму, как производственное предприятие следует рассматривать как логистическую систему. Необходимыми свойствами такой системы является зарождение и развитие таких инновационных процессов, как неоднородность, ограниченность, коммуникативность и адаптивность.

Обязательным условием осуществления инновационного процесса должно быть наличие основных элементов: сформулированных целей и задач инновационного развития, его организационной культуры и стратегии.

Реализация целей и задач инновационного развития фирмы осуществляется посредством инновационных проектов и программ. В этой связи строительной фирме необходимо сформировать организационную структуру и стратегию инновационного развития на основе определенных целей и задач.

Осуществление инновационной деятельности является одним из главных конкурентных преимуществ строительной фирмы, способствующих сохранению её стабильной позиции на рынке.

Чтобы совершенствовать свою инновационную деятельность, фирме необходимо контролировать каждую стадию производственного процесса, мотивировать сотрудников на результат, повышать уровень качества производимой продукции.

Для совершенствования инновационной деятельности строительной фирмы может применяться метод функционально-стоимостного анализа (ФСА), представляющий собой эффективный способ выявления резервов сокращения затрат на основе более дешевых способов выполнения главных функций (путем организационных, технических, технологических и других изменений производства) при одновременном исключении лишних функций.

Объектами ФСА являются отдельные виды строительных конструкций, деталей, изделий и материалов, технологические процессы, производственные структуры строительной фирмы.

Конечная цель ФСА – поиск наиболее экономичных вариантов того или иного решения. Для достижения этих целей с помощью ФСА необходимо решить следующие задачи:

- дать общую характеристику объекта исследования;
- выполнить его детализацию на функции и группировку выделенных функций на главные, вспомогательные и ненужные;
- уменьшить эксплуатационные и транспортные расходы;
- заменить дефицитные, дорогостоящие и импортные материалы;
- повысить производительность труда;
- повысить рентабельность производства;
- разработать предложения по технологическому и организационному совершенствованию производства.

Организация работы и управление строительной фирмой, как системой- это непрерывный процесс перевода фирмы из одного состояния в другое заранее определенное на основе принятия решений. Для практической реализации решений нужны конкретные действия.

Необходимость постоянного принятия решений о переводе фирмы из одного состояния в другое является основной задачей в процессе организации её работы и управления.

В условиях рыночной экономики выживаемость фирм, завоевание ими конкурентных преимуществ возможны лишь при условии их обязательной непрерывной организационно-технической перестройки с целью приближения реально существующего производства к его оптимальному проекту, соответствующему достигнутым уровням знаний, техники, технологии, организации и управления производством. Эта организационно-техническая перестройка представляет собой непрерывный процесс гибкой адаптации фирмы к непрерывно меняющимся условиям рынка, к нестабильным налогам и методам государственного регулирования. Для достижения устойчивой конкурентоспособности процесс перестройки фирмы должен осуществляться как процесс сближения существующей миссии строительной фирмы с ее идеальным проектом.

Перевод фирмы из одного состояния в другое связан с осуществлением изменений во всех сферах ее деятельности. Диапазон таких изменений широк: от изменений производственно-технических и

технологических основ производства, внедрения ресурсосберегающих технологий до изменения в характере менеджмента.

Ввиду уникальности каждой фирмы и сложности самого процесса изменений, универсального алгоритма управления изменениями не существует. Тем не менее, представляется возможным, на основе концепции системно-логистического подхода, построить абстрактную модель механизма управления изменениями. Такая модель может быть представлена следующими ее элементами: субъект (инициатор); цель; задачи; организационная форма; функции; полномочия; методы и средства; объект (проблема) [3].

Касаясь разработки стратегии и стратегического управления строительной фирмой необходимо обратить внимание на следующие основные положения [4, с. 195 - 202]:

- стратегическое управление – это такое управление фирмой, которое опирается на человеческий потенциал как основу фирмы, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в фирме, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ и достигать своей цели в долгосрочной перспективе;

- стратегическое управление в каждый данный момент фиксирует, что фирма должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни фирмы будут изменяться, то есть при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее;

- стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или в определенных ситуациях;

- при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. Однако важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает: в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию; создание систем мотивирования и организации труда; создание определенной гибкости в организации. При этом при стратегическом управлении процесс выполнения оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому фирма, в которой создана даже очень хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения, в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению;

- стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность следующих пяти взаимосвязанных управленческих процессов:

- 1) анализ среды; 2) определение миссии и цели; 3) определение и выбор стратегии; 4) выполнение стратегии 5) оценка и контроль выполнения стратегии. Среди этих процессов выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Иногда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде, либо потому, что управление не может должным образом включать имеющейся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Анализ деятельности фирм, успешно реализовавших свои стратегии, показывает, что они в своей деятельности следовали следующим правилам: во-первых, цели, стратегии и планы были хорошо доведены до работников с тем, чтобы добиться с их стороны понимания того, что делает фирма; во-вторых, руководство не только своевременно обеспечивало поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и имело план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировало достижение каждой цели.

В заключение заметим:

1. В данной статье нами лишь кратко изложены отдельные аспекты обозначенной темы;
2. Системный подход к организации работы и управлению строительной фирмой с точки зрения логистики, как экономической науки, следует трактовать:

- во-первых, как способ рациональной организации предпринимательской деятельности и организации взаимодействия отдельных, независимых субъектов предпринимательства;

- во-вторых, как систему управления различными процессами, в том числе и бизнес-процессами;

3. На практике строительные фирмы, как правило, проектируют логистические системы, цели которых имеют в большей степени внутреннюю ориентацию, а не внешнюю. Подобные логистические стратегии снижают гибкость и маневренность деятельности фирмы, увеличивают сроки выполнения объемов строительно-монтажных работ и ввода объектов строительства в эксплуатацию, предусмотренные контрактом;

4. Успех в организации работы и управлении строительной фирмой зависит от осуществления непрерывного процесса изменений, вызываемых внешней средой, во всех сферах ее плановой деятельности, направленный на достижение тактических и стратегических целей.

### *Список литературы / References*

1. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина: 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2002. 368 с. (Серия «Высшее образование»).
2. Логистика: учеб. пособие / М.А. Чернышев и др.; под общ. ред. М.А. Чернышева. Ростов н/Д: Феникс, 2009. 459 с.
3. Суворова В.В. Управление изменениями в организации: Концептуальный подход / В.В. Суворова // Логистика и экономика ресурсосбережения и энергосбережения в промышленности (МНПК «ЛЭРЭП-2-2007»). Сб. науч. трудов по материалам Междунар. науч.-практ. конф., 12 - 15 сентября 2007. Саратов: СГТУ, 2007. Том 1. С. 227 - 230.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. 656 с.