

Диверсификационная стратегия развития строительного предприятия.

Строительный комплекс имеет очень неравномерную загрузку как на макроуровне, так и на уровне отдельных организаций. Это требует определенных стратегических решений рыночного порядка. Одним из направлений стратегии развития предприятия является стратегия диверсификации. Диверсификация является малоизученным направлением развития предприятия, а в строительном комплексе исследований в этом направлении вообще не велось.

Под диверсификацией будем понимать реорганизацию деятельности строительного предприятия, направленную на перепрофилирование производства на различных уровнях, а также на поиски новых рынков сбыта продукции и услуг. Развитие предприятия в этом случае будет идти на замену старых технологий производства, на расширение профилей специализации, а также на реструктуризацию рынка сбыта как в отраслевом, так и в региональном направлениях.

Диверсификация в таком понимании отличается от классических стратегий развития предприятия, принятых в основах маркетинга. Эти стратегии обычно исходят из сохранения сложившихся технических, технологических, финансовых и сбытовых методах организации и управления, в то время как диверсификация исходит из новой техники, новой продукции, новых квалификаций работников и т.д.

Конгломератная диверсификация, иногда ее называют параллельной или видимой, направлена на то, что строительная организация начинает производство совершенно новых для себя товаров или выходит на совершенно иные рынки. Исходя из специфики строительной отрасли, ее производственной и социальной сферы, предприятие в этом случае постепенно наращивает диверсификационный потенциал, переходя на совершенно новые виды работ и услуг. Рассчитать эту диверсификацию можно по формуле 1.

$$D_{\text{конгл}} = \frac{V_{\text{смр}} + V_{\text{проч}}}{V_{\text{смр}}} \quad (1),$$

где $D_{\text{конгл}}$ - уровень конгломератной диверсификации;

$V_{\text{смр}}$ - выручка от реализации строительного-монтажных работ;

$V_{\text{проч}}$ - выручка от реализации продукции прочих производств и услуг.

К конгломератной диверсификации можно отнести деятельность интегрированных строительных систем, например проектно-промышленно-строительных объединений. В этом случае продукция проектного бюро, промышленных цехов, транспортных баз засчитывается в объем строительно-монтажных работ в том размере, в котором она входит в стоимость готовой строительной продукции, сдаваемой "под ключ".

Диверсификация концентрическая, иногда называемая вертикальной или отраслевой, означает, что при наличных мощностях и ресурсах, предприятие расширяет отраслевую специализацию, начиная выполнять контракты на объектах иного назначения, расширяя круг строительно-монтажных и сопутствующих работ и услуг. Например, строительная организация, специализирующаяся в прошлом на общестроительных работах в жилых зданиях, начинает выполнять заказы на промышленных, сельскохозяйственных, транспортных объектах или выполняет смежные строительно-монтажные работы - плотничные, столярные, кровельные и т.п. Такая диверсификация распространяется на смежные фазы строительного процесса. Это позволяет расширить рынок использования потенциала, а также уменьшить риски несбалансированности процессов. Расчет ее можно произвести по формуле 2:

$$D_{\text{конц}} = \frac{\text{общ} \cdot V_{\text{смр}}}{\text{осн} \cdot V_{\text{смр}}} \quad (2),$$

где $V_{\text{смр}}$ - объем строительно-монтажных работ, выполняемых до диверсификации концентрической;

осн

$V_{\text{смр}}$ - объем строительно-монтажных работ, выполненных после диверсификации.

Горизонтальная диверсификация, иногда называемая одноуровневой, в строительстве может рассматриваться как технологическая, осуществляемая на технологическом уровне строительной системы. При этом разнообразие процессов касается возможности выполнения бригадами смежных и сопутствующих работ, перехода их на резервные фронты работ, на другие объекты. Уровень горизонтальной диверсификации может быть определен по формуле 3:

$$D_{\text{гор}} = \frac{\text{общ} \cdot V_{\text{смр}}}{\text{осн} \cdot V_{\text{смр}}} \quad (3),$$

общ
где $V_{смр}$ - объем строительного-монтажных работ, выполненный бригадой;

осн
 $V_{смр}$ - объем строительного-монтажных работ, выполненных бригадой по основному профилю специализации.

Выбор того или иного вида диверсификации определяется позицией строительной организации на рынке, а также финансовыми возможностями, так как любой из этих видов требует капитальных затрат в той или иной мере.

Обращаясь к моделированию систем, можно выделить следующие стратегии диверсификации :

1. Инвестиционная диверсификация.
2. Диверсификация, исходящая из отрасли.
3. Поддерживающая диверсификация.
4. Диверсификация, обеспечивающая выживание.

Инвестиционная диверсификация осуществляется на предприятиях, имеющих хорошие позиции на подрядном рынке. Выполнение заказов такими предприятиями происходит на высоком уровне и необходимы инвестиции для укрепления этого уровня, например, для перехода на новые качественные показатели, с новыми материалами, с обеспечением новейшими механизмами и инструментами.

В этом случае, в зависимости от финансовых возможностей предприятия, оно ищет те пути усиления своих позиций, которые обеспечит наивысшую прибыль.

Отраслевая диверсификация представляет интерес для предприятий, постепенно уходящих со своей продукцией с рынка. Например, домостроительные комбинаты в Беларуси постепенно сокращают объемы строительства крупнопанельных зданий, как невостребуемых рынком жилья. В этом случае для изменения ситуации, эти предприятия должны переходить на новые виды строительной продукции, например, проводить работы по реконструкции ранее построенных зданий с изменением объемно-планировочных решений, этажности, замены отдельных деталей и т.п.

Поддерживающая диверсификация нацелена на сохранение проводимой строительной организацией деятельности. Добавляя новые решения по поддержке качества строительства, применение новых деталей, материалов, конструкций, новых машин и механизмов, строительная организация поддерживает свою конкурентоспособность. К работам, осуществляемым в рамках этого направления диверсификации, можно отнести все инновационные мероприятия, процедуры их аттестации и совершенствованию рабочих мест.

Составной частью этой диверсификации является и диверсификация на технологическом уровне, которая будет рассмотрена в следующем разделе.

Диверсификация, **обеспечивающая выживание**, применяется на предприятиях, близких к банкротству, имеющих плохие позиции на рынке. Например, в Брестской области есть ряд организаций и предприятий строительного комплекса, имеющих очень малую загрузку производственного потенциала, являются убыточными. В нормальной экономике такие предприятия подлежат процедуре банкротства, однако, в Беларуси еще ни одно предприятие не проходило через это.

Диверсификация на технологическом уровне.

Локальное направление диверсификации, которое присутствовало и в прежние годы - диверсификация на технологическом уровне, которая планируется на стадии организационно-технологической подготовки производства, а реализовываться может в ходе выполнения строительно-монтажных работ. Такая диверсификация относится к категории горизонтальной, или технологической и осуществляется без значительных изменений в структуре строительно-монтажной организации и без больших дополнительных затрат. В основе этой диверсификации лежит смена рабочими своего планируемого рабочего места, или рабочего места, на котором уже осуществляются трудовые операции.

К основным организационно-технологическим решениям, обеспечивающим диверсификацию на этом уровне, можно отнести следующие:

- разработка проектов производства работ как многовариантных технологических решений, позволяющих в конкретный интервал времени работать по варианту, наиболее эффективному в условиях наступления каких-либо "сбоев";
- проектирование при строительстве зданий и сооружений поточной организации производства работ, что позволяет установить на объектах фронты работ, захватки, ярусы и маневрировать в их пределах рабочими и бригадами, входящими в частные или специализированные потоки;
- составление календарных графиков строительства объекта и производства отдельных видов работ с резервами времени, как это возможно при сетевом планировании и управлении, дающими возможность маневрировать ресурсами без задержек основных работ;
- формирование трудовых коллективов (бригад, звеньев) рабочими, обученными смежными профессиям, что позволит переводить их на резервные захватки или объекты для производства иных видов работ;
- постоянное формирование и поддержание на необходимом уровне технологического задела, который проектируется для специализированных потоков и составе непрерывного объектного потока и дает возможность маневрировать фронтами работ.

Конечно, определенные издержки для создания таких диверсификационных предпосылок необходимы. Однако, учитывая, что данный вид диверсификации предназначен для увеличения или сохранения плановой прибыли от продажи готовой строительной продукции, на эти издержки необходимо идти.