

3.3 Формирование логистических резервов с целью обеспечения готовности строительных систем

Процесс материально-технического снабжения в значительной мере влияет на ритмичность строительных процессов. В первую очередь эффективная организация распределения средств производства оказывает влияние на себестоимость, продолжительность строительства и производительность труда. В условиях роста конкуренции необходимо вносить изменения в процессы снабжения строительных организаций.

Организационная перестройка системы закупок должна основываться на результатах анализа зрелости закупок организации. Возможно выделение нескольких уровней. Выявим особенности каждого уровня (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Особенности уровней зрелости закупок и организационного построения закупочных процессов

Уровень зрелости	Особенности стратегии закупок	Организационные особенности и эффекты
Операционный	Отсутствие четкой стратегии закупок, простой поиск поставщиков.	Процесс закупок осуществляется отдельными специалистами по снабжению. Закупки поддерживают план производства. Материальные ресурсы и запасы рассматриваются как необходимое условие бесперебойного выполнения строительно-монтажных работ.
Коммерческий	Поиск поставщиков с самыми низкими ценами, организация работы с излишним количеством партнеров без формирования долгосрочных связей.	Процесс закупок осуществляется отделами снабжения в рамках бюджета организации. Материальные ресурсы рассматриваются как основа заключения хозяйственных связей с поставщиками.
Уровень координации	УПТК внедряет единые закупочные политики и процедуры, с формированием единых договоров. Снижение затрат по отдельным этапам, процессам, подразделениям организации.	Формируется единое УПТК. Выбор поставщиков ориентирован на стратегические цели. Ориентация на оптимизацию трудозатрат.
Уровень внутренней интеграции	Отлаженный процесс закупок, отсутствие конфликтов с основными производственными функциями. Оптимизация транзакционных издержек внутри всей организации.	Взаимодействие УПТК с ПТО, складским хозяйством, финансовыми службами. Сокращение запасов, трудозатрат на управление товародвижением. Формирование экономических связей по МТО, основными критериями которых является целесообразность и эффективность вложения и использования средств.

Продолжение таблицы 3.2

<p>Уровень внешней интеграции</p>	<p>Формирование стратегии аутсорсинга. Сотрудничество с партнерами по цепочке поставок.</p>	<p>Вычленение части закупочных процессов и передача на аутсорсинг. Оптимизация затрат, запасов, трудовых и производственных ресурсов. Внедрение постоянного процесса управления рисками поставщиков. Концентрация управленческих решений и усилий на развитии производственных процессов. Уменьшение доли капитальных вложений в закупку. Взаимодействие в едином информационном пространстве (по форме, времени, месту, достоверности и правовой защищенности). Оперативное реагирование на изменения рыночной среды при своевременной и точной настройке собственных строительных процессов в полном соответствии с конъюнктурой рынка (каналов материальных потоков).</p>
<p>Уровень интеграции цепочки создания ценности</p>	<p>Создание строительного объекта, ценного для заказчика. Сильная взаимосвязь с контрагентами по цепочкам поставок</p>	<p>Повышение качества услуг поставщиков и аутсорсеров. Повышение конкурентоспособности организации. Стратегические поставщики достигают наилучших результатов, чем нестратегические. Достижение стратегических целей. Ресурсная концепция МТО направлена не только на экономию, но и на решение экологических и социальных вопросов.</p>

Источник: Авторская разработка на основе анализа модели зрелости закупок компании ЗАО «КПМГ»

Для белорусских строительных организаций характерно преобладание первого или второго уровня с перспективами развития. В МТО внимание уделяется в основном централизации закупок и минимизации цен, очень редко управлению рисками. Информационное обеспечение закупок и управление договорами слабое.

Кроме того, строительство любого объекта должно быть обеспечено широкой номенклатурой сырья, материалов, полуфабрикатов, конструкций, технологического оборудования и т.д. Их число может доходить до тысячи наименований, поэтому следует учитывать группировку номенклатуры материальных ресурсов строительного назначения по ряду признаков.

Разнородность потребляемых материалов требует индивидуальных логистических решений для отдельных групп и четкой организации движения различных потоков материальных ресурсов. С учетом необходимости перемещения производства однородных работ с одного объекта на другой или одновременном возведении нескольких объектов, материальный поток в строительстве непрерывно меняет свою направленность или разветвляется в пространстве. Поэтому по одним и тем же материалам логистические решения могут различаться или совпадать в сходных условиях их использования.

С целью достижения третьего уровня зрелости закупок необходимо изучить организационные аспекты построения логистических систем. Создание систем материально-технического обеспечения строительства на принципах закупочной логистики – одно из направлений, которое позволит отечественным строительным организациям усовершенствовать систему МТО строительства, адаптировав ее к постоянно меняющимся экономическим условиям.

Практика применения логистики доказывает ее эффективность. По мнению специалистов (экспертная оценка), применение логистики позволяет: снизить уровень запасов на 30–50%; сократить время движения продукции на 25–45%; сократить повторные складские перевозки в 1,5–2,0 раза; сократить расходы на автоперевозки на 7–20%, на железнодорожные до 12%.

Компании тратят приблизительно 8–12% от оборота на логистику, и эти затраты во всем мире имеют тенденцию к повышению. Принимая во внимание практический опыт зарубежных организаций, сокращение затрат на 3 % приводит к увеличению прибыли на 10–15 %. Германия считается лидером в сфере логистики, объем логистических услуг ежегодно составляет свыше 16 млрд. евро.

В Беларуси в общем объеме услуг доля логистических составляет 7–8%. В общем объеме ВВП Беларуси к 2015 году составит не менее 20%. При развитии логистического обслуживания в 2015 г. республика получит экономический эффект в размере 5,7 млрд. дол. США. (Постановление Совета Министров от 29 августа 2008 г. N 1249 "О Программе развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года").

Склады являются одним из важных элементов инфраструктуры логистической системы. Сейчас в республике основная часть функционирующих складов по степени оснащенности и техническому состоянию может быть отнесена к складам класса "С" и "D", поэтому предусматривается поэтапная реконструкция складов. Складская сеть, специализирующаяся на обслуживании предприятий строительного комплекса, не сформирована, что является одной из причин низкого уровня зрелости закупок.

Белорусский рынок логистических услуг из-за недостаточности технологического развития и капиталовложений не успевает адаптироваться к мировым тенденциям в сфере логистики и постепенно теряет свои позиции. По "индексу эффективности логистики" (Logistics Performance Index, LPI), определяется с 2007 года Всемирным банком совместно с университетом Турку (Финляндия), в 2012 году рейтинг Беларуси опустился с 74-й позиции на 91-ю среди 155 стран.

Строительство в условиях рыночных отношений более чем другие отрасли восприимчиво к логистике.

Принципиальное отличие логистической организации строительства от традиционной заключается в следующем:

- управление не ресурсами, а потоками ресурсов, т.е. экономическими потоками в сфере капитального строительства (учет вышеупомянутых транзакционных издержек);

- не случайное сочетание интересов участников инвестиционного процесса, а их сознательное сопряжение;
- разработка логистических операций, формирование логистических цепей и создание логистических систем;
- организация строительства как совокупности логистических циклов, включая выявление логистических проблем, проведение логистического анализа, логистического моделирования, логистического менеджмента и логистического контроллинга.

Выбор и построение модели зависит от особенностей логистической системы. Эти особенности требуют формирования организационных форм строительного производства в рамках одного проекта; надежных долгосрочных логистических цепей; сопряжения экономических и технологических потоков при выполнении функций закупочной логистики (организационное согласование графиков поставки материально-технических ресурсов на строительную площадку и проведения СМР); обеспечения гибкости закупочной и складской логистики в связи с неравномерностью потребления материально-технических ресурсов по номенклатуре и объему, разнообразием природно-климатических и организационно-экономических условий конкретного региона строительства.

Представим схематически взаимодействие процессов материально-технического обеспечения и строительного производства в рамках логистической системы (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Формирование потоков материально-технических ресурсов на основе логистического подхода

Экономические критерии – уровень затрат на товародвижение в выручке,%; уровень запасов, дн.; оборачиваемость средних запасов, дн.; объем высвобожденных оборотных средств, дн.; затраты на персонал, ден.ед.; уровень налоговых отчислений в выручке, %; уровень затрат на эксплуатацию основных фондов в выручке, %.

Технико-технологические критерии – степень использования имеющихся ресурсов; применение «ноу-хау» новых партнеров для совершенствования основной деятельности; соответствие технического и технологического уровня оборудования качеству продукции и услуг; инновации в технологии, потоков материалов, продукции, информации и т.д.

Организационные критерии - оптимизация организационной структуры; повышение организационной гибкости; оперативность в принятии решений; качество выполнения функций и операций; сокращение персонала; расширение межфункциональной координации; вероятность коммуникационных сбоев в период перестройки; сокращение сроков строительства; улучшение качества материально-технических ресурсов; увеличение и постоянное обновление информационного потока в области МТО; возможность дистанционного сотрудничества.

Правовые критерии – длительность действия контрактов, их комплектность; контроль выполнения условий договора обеими сторонами; степень взаимодействия сторон для соблюдения условий контракта; своевременность взаимодействия сторон при выполнении всех договорных задач.

Рыночные критерии - качественный уровень сотрудничества с поставщиками; повышение уровня обслуживания заказчиков; динамика количества заказчиков; повышение конкурентоспособности; сокращение времени выхода новой услуги на рынок; соответствие продукции и услуг требованиям заказчика; изменение собственного имиджа и изменение лояльности заказчиков; изменение точности прогнозирования спроса и предложения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Строительный комплекс Республики Беларусь является одним из крупнейших и важнейших межотраслевых комплексов страны. Его преимуществами являются наличие высококвалифицированных трудовых ресурсов и повышение их мотивации к увеличению производительности труда. Это основные предпосылки роста эффективности инновационной деятельности в Республике Беларусь.

Основной задачей научных организаций строительного комплекса является научно-техническое обеспечение решения существующих приоритетных проблем. Это – совершенствование территориальной и планировочной организации населенных мест, решение жилищной проблемы, сокращение сроков строительства, создание национального нормативного комплекса.

Финансово-экономическое положение строительных организаций в 2005–2009 гг. несмотря на финансово-экономический кризис 2008–2009 гг. было достаточно стабильно. Строительные организации на данный момент подверглись меньшему, чем предприятия промышленности строительных материалов, воздействию кризиса.

В качестве слабых сторон были выделены следующие. Во-первых, в Беларуси сохраняется низкая доля приобретения прав на патенты и лицензии по сравнению с приобретением оборудования. Во-вторых, низкая инновационная активность предприятий. В-третьих, негативное влияние на деятельность в целом и инновационную деятельность в частности оказывает влияние высокая степень изношенности основных фондов. В-четвертых, недостаточные бюджеты строительных организаций на осуществление инновационной деятельности. В-пятых, небольшая доля новой продукции в общем объеме производства. В-шестых, низкий уровень инновационной культуры населения и предпринимателей. В-седьмых, высокий уровень материалоемкости, энергоемкости. В-восьмых, ориентация на внутренний рынок. Кроме того, существует недостаточный доступ к информации об инновационных изменениях, о новых технологиях, возможностях, новых рынках сбыта.

Информационная подсистема производственного потенциала строительных предприятий – это программно-технический комплекс, включающий компьютерное оборудование, периферию, сетевое оборудование, сетевое программное обеспечение, клиентское программное обеспечение, инструментальное программное обеспечение (СУБЗ), прикладное программное обеспечение, специальное программное обеспечение (системы мониторинга и управления сетями), телефонное оборудование.

Изменения в информационном обеспечении управления строительным предприятием неизбежно приводят к необходимости преобразования организационной структуры. Информатизация строительства позволит существенно повысить информационную мобильность, ускорит процесс повышения эффективности капитальных вложений и труда, а значит, развить такие конкурентные преимущества, как скорость поиска и выполнения рыночного заказа, возможность снижения совокупных затрат, возможность более полного удовлетворения потребностей заказчика, возможность гибкой адаптации к изменениям окружающей среды, возможность снижения барьеров выхода на новые рынки.

Один из возможных путей решения существующих проблем развития региональных производственно-строительных систем – внедрение на предприятии строительного комплекса рыночных методов хозяйствования и, в частности, маркетинговой философии. Специфика маркетинга в строительстве связана

с особенностями самого производственного процесса отрасли. С учетом этого структура маркетинговой деятельности строительной организации может быть выстроена в следующей последовательности: внешний и внутренний маркетинг (включая маркетинг персонала).

При выборе маркетинговой стратегии строительной организации могут быть использованы различные тактики. Тактика единого маркетинга преследует цель максимизировать сбыт объектов одного вида. Тактика дифференцированного маркетинга ориентирована на разработку стратегической программы для каждой конкурентной зоны рынка в отдельности. Стратегия лидерства по издержкам в строительной отрасли подразумевает привлечение покупателей за счет минимизации издержек услуг. Стратегия дифференциации реализуется через привлечение покупателей за счет максимального отличия от аналогичных продуктов конкурентов, широкий круг потребителей. Дифференциация в строительной отрасли состоит в концентрации предприятия своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где оно пытается достичь превосходства над другими. В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам сфокусированные стратегии ориентированы на узкий сегмент рынка.

Таким образом, очевидна необходимость применения концепции маркетинга на предприятиях строительного комплекса Республики Беларусь. Результатом такой деятельности должны стать маркетинговые программы, которые могут быть разработаны как для всего предприятия в целом, так и для отдельных подразделений. Специфика строительных предприятий Республики Беларусь такова, что не во всех сферах деятельности возможно практическое применение маркетингового инструментария. Однако по отдельным направлениям маркетинговые мероприятия могут существенно улучшить показатели деятельности строительной организации и повысить ее конкурентный статус.

Так, одним из факторов управления организационной гибкостью предприятия является маркетинг персонала. Среди концепций, касающихся организационных изменений на предприятиях, наиболее известны концепции структуры компании. К организационным структурам управления предъявляются определенные требования: оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, гибкость и устойчивость структуры управления.