АЗЫ СТРОИТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОТ «ГРОДНОЖИЛСТРОЯ»

Родительская категория: Журнал "Директор" - Архив номеров за 2017 (/zhurnal/arkhiv-zhurnala/arkhiv-nomerov-2017)
Опубликовано: 10 августа 2017

На рабочем столе руководителя ОАО «Гродножилстрой» лежит развернутый график с информацией о вводе жилья за более чем полувековую истории предприятия. Нетрудно догадаться, что графическая кривая чутко реагирует на все важнейшие события в жизни государства, социальные тренды и экономическую конъюнктуру.



Справка «Директора»

С 2006 г. ОАО «Гродножилстрой» возглавляет Олег Ушкевич, выпускник Брестского инженерно-строительного института. Свою жизнь с предприятием он связал в 1978 г., почти за 40 лет вырос от мастера до генерального директора.

Во время празднования Дня Независимости председатель облисполкома (http://www.region.grodno.by/ru/) Владимир Кравцов вручил премии «Человек года Гродненщины-2016» 18 жителям региона. Среди награжденных - Олег Иванович Ушкевич, удостоенный почетного звания за высокие достижения в производственной сфере. Редакция журнала «Директор» искренне поздравляет его с наградой и желает новых производственных успехов, крепкого здоровья и благополучия!

- Естественно, следует сделать поправку на известную инерцию строительной отрасли. Ведь проекты запускают на пике оптимистичных ожиданий инвесторов, а нередко завершают уже в периоды падения деловой активности, резкого сокращения платежеспособного спроса. К примеру, пиковые значения пришлись на 1987-1989 гг., когда предприятие вводило в строй более 90 тыс. кв. м жилья, но затем последовал резкий спад до 40 тыс. кв. м в 1990-м. Вот отражение недавнего инвестиционно-строительного бума - в 2014 г. мы практически приблизились к высшей планке производственных возможностей, введя в эксплуатацию порядка 290 тыс. кв. м.

Эти информационные выкладки дают обильный материал для экономического анализа. И первый вывод, который очевиден даже для неспециалистов - преобладающее влияние внешней конъюнктуры на формирование и темп реализации производственных программ. Мы можем минимально влиять на глобальную рыночную ситуацию, зато способны ее отслеживать и прогнозировать для оперативного и адекватного пересмотра собственных стратегий развития.

В результате за последние десятилетия создана уникальная управленческая модель, которая доказала свою состоятельность в условиях переходной экономики. Без ложной скромности надо отметить, что среди 11 крупнейших предприятий отрасли ОАО «Гродножилстрой» (http://www.ghb.by/) добилось самой низкой себестоимости строительства квадратного метра жилья при наиболее высокой производительности труда и высокой зарплате, которая по данным мая составила 1 154 руб.

Подпишись на канал Директора в Telegram (https://t.me/directorby)



- Олег Иванович, в ходе отраслевых совещаний ваши коллеги, руководители крупнейших домостроительных комбинатов, часто сетуют, что стали заложниками модернизации, проведенной в расчете на опережающий рост темпов жилищного строительства и преимущественно за счет кредитных ресурсов. Другими словами, строительный конвейер столкнулся с проблемой избыточной мощности на фоне финансовой недостаточности. В Гродно предвидели подобное развитие событий?

- Если говорить конкретно о заводе крупнопанельного домостроения, то мы с большой осторожностью подошли к его перестройке, хотя и не испытывали недостатка предложений по комплексной поставке технологических линий от ведущих мировых производителей. В итоге был создан гибрид из отдельных зарубежных узлов и механизмов с изделиями собственного цеха металлоконструкций, которые благодаря высокой точности и качеству изготовления, без проблем объединили в современный производственный комплекс. Причем главное достоинство именно в том, что нынешняя инженерная конфигурация завода идеально соответствует потребностям ОАО «Гродножилстрой», способна обеспечить как взрывной строительный спрос, масштабные экспортные программы, так и обслуживать эксклюзивные архитектурные проекты - работать в мелкосерийном режиме.

Однако основная специализация остается неизменной - изготовление бетонных и железобетонных изделий для крупнопанельных жилых домов модернизированной серии 90, домов повышенной этажности и 2-этажных мансардных домов усадебного типа.

Наружные стеновые панели - трехслойные с конструкцией типа «сэндвич» на гибких стеклопластиковых связках со средним слоем из пенополистирольного утеплителя, имеющие высокий коэффициент термического сопротивления теплопередачи, что соответствует современным требованиям по экономии тепловой энергии. Выпуск внутренних несущих стен и плит перекрытий для домов повышенной этажности организован по кассетной технологии. Для производства плит перекрытий модернизированной серии 90 в 2015 г. введена в эксплуатацию технологическая линия фирмы EBAWE (Германия). В цехе налажен выпуск элементов благоустройства методом полусухого вибропрессования на бетоноформовочной машине Mulimat RH 500-3. Поэтому не вижу противоречия между наличием конвейерных мощностей и проведением гибкой архитектурно-строительной и коммерческой политики.

- Параллельно возникает другой вопрос: вы упомянули о тесном взаимодействии различных производственных звеньев, хотя сегодня очень многие генподрядные организации вывели второстепенные направления (кровля, отделка, сантехмонтаж и т.п.) из своего состава либо вовсе предпочитают пользоваться услугами сторонних субподрядчиков.

- Удельный вес субподрядчиков в наших проектах не превышает нескольких процентов. Аутсорсинг имеет смысл только тогда, когда создание специализированных производственных мощностей сопряжено с закупкой техники с избыточными характеристиками для нужд основного производства. Либо потребность в ней (и персонале высокой квалификации!) возникает лишь на определенных стадиях реализации проекта. Например, при возведении жилого дома сваебойная машина либо технологические комплексы для создания буронабивных свайных конструкций на проблемных грунтах необходимы в течение лишь нескольких дней, максимум - недель. Однако во всех остальных сферах строительного производства мы сознательно идем по пути максимального освоения средств собственными силами.

Подпишись на канал Директора в Telegram (https://t.me/directorby)



Например, наше деревообрабатывающее подразделение производит стеклопакеты, окна и двери из дерева, ПВХ и алюминия - до 98 тыс. кв. м в год. Также в его портфеле заказов - выпуск пиломатериалов и заготовок из древесины, встроенная и корпусная мебель, конструкции сборных деревянных щитовых домов, выполнение строительно-монтажных работ по заполнению оконных и дверных проемов. Подразделение стартовало с весьма невыгодных позиций, но благодаря многолетним инвестициям, разумной технической и кадровой политике стало важной качественной составляющей нашего бренда и, что немаловажно - отнюдь не в ущерб показателям себестоимости.

Для полноты картины добавим, что «Гродножилстрой» состоит из 9 строительных участков, позволяющих выполнять весь комплекс строительно-монтажных работ по возведению объектов: участки нулевого цикла, прокладки инженерных сетей и благоустройства, монтажный, отделочный, сантехнический, электромонтажный и монолитного строительства, а также участки в Лиде и Островце. В их интересах работают управление механизации с более чем 500 единицами техники, мощная служба комплектации и материально-технического обеспечения.

Управление столь обширным хозяйством - весьма трудоемкий процесс, но при слаженной работе - вполне выполнимая задача. Искусство корпоративного менеджмента в том и заключается, что головной офис отвечает за действия тысяч сотрудников перед одним единственным гражданином республики, жителем Гродно или Мостов, Слонима или Островца - будущим собственником квартиры или дома. Потребителей меньше всего волнуют наши производственные проблемы, ген- и субподрядные взаимоотношения. «Гродножилстрой» просто гарантирует строительство жилья «под ключ» - качественно и своевременно.

- Цены на жилье в новом строительстве опустились до 10-летнего минимума. Возможно ли рентабельное производство в сложившейся ситуации?

- Строительство жилья с господдержкой, возрождение госзаказа, отказ и возврат к практике жилищно-строительных кооперативов - тема для отдельного разговора. Но практика такова, что если раньше мы продавали на свободном рынке около 25% возводимого жилья, то сейчас этот показатель достигает 75%. Да, за счет применения прогрессивных технологических и управленческих решений «Гродножилстрой» находится в более благоприятном положении по сравнению с коллегами из других регионов республики. Десятилетний минимум ценового спроса вернулся на принципиально новом витке развития общества. Поэтому на первый план выходят соображения качества архитектурно-планировочных и инфраструктурных решений развития городских территорий.

Подпишись на канал Директора в Telegram (https://t.me/directorby)



Наш жилой комплекс на 830 квартир по улицам Пролетарская и Щорса принципиально отличается от подобных проектов 10-летней давности. Во-первых, он возвращает центру города неиспользуемую территорию старой воинской части, за исключением нескольких исторических зданий казарм, которые будут перепрофилированы после реставрации. Во-вторых, мы используем здесь прогрессивную комбинацию монолитно-каркасного и панельного домостроения, что, с одной стороны, выводит возводимое жилье в категории премиум и элит, а с другой - позволяет сохранить себестоимость на уровне индустриального эконом-класса.

И это только один из удачных примеров работы нашего проектного управления, возможно, одного из самых важных на данном этапе. 10-летний минимум цен отнюдь не означает возврат к устаревшим потребительским стандартам качества. Мы находимся на принципиально новом технологическом витке развития.

- Насколько вас беспокоит кадровый вопрос? Удалось ли сохранить соцпакет, которым всегда славился «Гродножилстрой»?

- Профессиональный менеджмент при положительных финансовых результатах деятельности имеет возможность для реализации широкого круга социальных инициатив.

Наш коллективный договор четыре года подряд признается лучшим в области по наполненности социальными гарантиями. Например, сотрудникам, проработавшим 10 и более лет на предприятии, выплачивается выходное пособие из расчета 100 долл. за год работы. Также «Гродножилстрой» является единственным в республике, льготирующим строительство и приобретение жилья для своих работников. Размер льготы составляет 15-30% в зависимости от стажа работы на предприятии.

На нашем балансе 5 общежитий, столовая, которая после реконструкции стала лучшим предприятием общественного питания в Гродно. Действует собственный центр здоровья с лечебно-профилактическим и стоматологическим отделениями - всего здесь заняты 24 медицинских работника. В 2008 г. на живописных берегах водохранилища реки Лососянка в деревне Коробчицы открылась база отдыха предприятия.

Социальный пакет в рамках коллективного договора администрации и трудового коллектива стоит рассматривать, с моей точки зрения, в качестве дополнительного мотивационного ресурса. Текучесть кадров, в отличие от других строительных организации республики, у нас близка к нулю. На днях приняли около 10 каменщиков и штукатуров, число претендентов на вакансию не уступало конкурсу в местные вузы.

Владислав ПЛАТУН

Поделиться в:

(https://vk.com/share.php?url=https%3A%2F%2Fdirector.by%2Fzhurnal%2Farkhiv-zhurnala%2Farkhiv-nomerov-2017%2F375-7-2017-iyul-2017%2F5453-azy-stroitelnogo-menedzhmenta-ot-gr

(https://twitter.com/intent/tweet?text=%D0%90%D0%B7%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%

(https://www.linkedin.com/shareArticle?mini=true&url=https%3A%2F%2Fdirector.by%2Fzhurnal%2Farkhiv-zhurnala%2Farkhiv-nomerov-2017%2F375-7-2017-iyul-2017%2F5453-azy-stroitelnog

(viber://forward?text=%D0%90%D0%B7%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%

(https://api.whatsapp.com/send?text=%D0%90%D0%B7%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0

(https://t.me/share/url?url=https%3A%2F%2Fdirector.by%2Fzhurnal%2Farkhiv-zhurnala%2Farkhiv-nomerov-2017%2F375-7-2017-iyul-2017%2F5453-azy-stroitelnogo-menedzhmenta-ot-grodno

Подпишись на канал Директора в Telegram (https://t.me/directorby)

КАЛЕНДАРЬ ДИРЕКТОРА

ноября 2023

Неделя

Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
30	31	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14 (/home/calendar/den-kuznetsa-v-belarusi-2)	15	16	17 (/home/calendar/den-studenta-v-belarusi)	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28 (/home/calendar/pilipovka-v-belarusi)	29	30	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10

БЛИЖАЙШИЕ СОБЫТИЯ

нояб
28

Пилиповка в Беларуси (/home/calendar/pilipovka-v-belarusi)

28.11.2023



(/home/calendar/pilipovka-v-belarusi)

Пилиповка, та загадочная дата, которая закрывает нам путь к предрождественскому времени. Этот день, отмечаемый в Беларуси 28 ноября, обладает богатой историей и обрядами, которые вплетены в культуру этой страны.

дек
17

День белорусского кино (/home/calendar/den-belorusskogo-kino-2)

17.12.2023



(/home/calendar/den-belorusskogo-kino-2)

17 декабря в Беларуси празднуется День белорусского кино - профессиональный праздник республиканских кинематографистов, который был установлен указом Президента в 1994 году. Эта дата была выбрана не случайно, ибо именно 17 декабря 1924 года вышло постановление Совета Народных комиссаров "О кинопроизводстве в БССР". Так началась история белорусского кино.

дек
22

День энергетика в Беларуси (/home/calendar/den-energetika-v-belarusi-2)

22.12.2023

Подпишись на канал Директора в Telegram (https://t.me/directorby)



(/home/calendar/den-energetika-v-belarusi-2)

На фоне коротких световых дней в зимний сезон, 22 декабря в Беларуси сверкает не только морозное солнце, но и искра гордости всех работников энергетической отрасли. Этот день является профессиональным праздником тех, кто обеспечивает нам тепло, свет и энергию, независимо от времени суток и погодных условий. День энергетика отмечается в честь тех, чья работа — это дарить комфорт и развитие обществу.

Журнал "Директор" - Контакты (/zhurnal/kontakty), Реклама на сайте (/editorial/reklama-na-sajte)
Адрес редакции: 220037, Минск, ул. Новаторская, 2Б, офис 205

Журнал "Директор" (http://director.by/) - белорусский деловой журнал для руководителей

Подпишись на канал Директора в Telegram (https://t.me/directorby)