А. Н. АСАУЛ, В. П. ГРАХОВ

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
Гуманистика
2007

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

A.N ASAUL., V.P. GRAHOV

MARKETING- MANAGEMENT IN CONSTRUCTION COMPLEX

Under the editorship of Doc. Econ. Sci., Prof A. N. Asaul

Saint-Petersburg
«Humanistica»
2007

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
ИЖЕВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

А. Н. АСАУЛ, В. П. ГРАХОВ

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Под редакцией д.э.н., профессор, Заслуженного строителя РФ А. Н. Асаула

Допущено Учебно-методическим объединением по образованию в области производственного менеджмента в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 Экономика и управление на предприятии строительства

Санкт-Петербург
«Гуманистика»
2007

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

УДК 334.012.32(075.4)
ББК 65.9(2Рос)09я7
А-90

А. Н. Асаул, В. П Грахов. Маркетинг-менеджмент в строительстве : под редакцией д.э.н., профессора, Заслуженного строителя РФ А.Н. Асаула СПб.: «Гуманистика», 2007.– 248 с.:

В издании показано формирование и организация концепции маркетинг–менеджмента в строительстве.

Широко освещены вопросы формирования методологии маркетинг–менеджмента как новой управленческой концепции, свойственного рынку а также анализу необходимости, возможности и специфики его использования в инвестиционно–строительном комплексе. Особое место уделено вопросам формирования интегративного управления, реализуемого бизнес–субъектами инвестиционно–строительной сферы. Представлены методические рекомендации по внедрению маркетинг–менеджмента в управленческий процесс, организации бизнес–партнерства.

Рассмотрены вопросы расширения функциональных составляющих управленческой деятельности за счет внедрения функции мониторинга; изменения организационного статуса служб маркетинга в строительных организациях.

Книга может представлять интерес для менеджеров высшего звена в организациях строительного профиля, слушателям системы переподготовки и повышения квалификации специалистов, а также для соискателей ученых степеней и званий.

Издание осуществляется при поддержке Института проблем экономического возрождения и редакции журнала «Экономическое возрождение России».

ISBN 5-86050-285-0

Рецензенты:
А. А. Горбунов, д.э.н., профессор, заслуженный строитель РФ (Санкт-Петербургский государственный университет сервиса)
Е. В. Песоцкая д. э. н., профессор (Санкт-Петербургский университет-экономики и финансов)

Серия книг издается
при редакции журнала «Экономическое возрождение России»
Руководитель проекта главный редактор журнала,
д.э.н., профессор А. Н. Асаул

© А. Н. Асаул, 2007
© В. П. Грахов, 2007
© «Гуманистика», 2007

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ……..	**5**
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ В УСЛОВИЯХ РАЗВИВАЮЩЕГОСЯ РЫНКА	
1.1. Феномен инвестиционно-строительного комплекса в условиях развивающегося рынка	6
1.2. Структурная диагностика инвестиционного обеспечения строительной отрасли	28
1.3. Особенности управления в инвестиционно-строительном комплексе	64
ГЛАВА 2. **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И КОНЦЕПЦИИ**	
УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ	
2.1. Генезис концептуальных положений в области управления хозяйствующими субъектами в рыночной экономике	82
2.2. Концепция маркетинг-менеджмента в интегративном управлении отраслевыми комплексами	98
2.3. Функционирование инвестиционно-строительной сферы с позиций теории маркетинга	113
ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОДИН ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ ИНТЕГРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ	
3.1. Социально-экономическое содержание методологии маркетинг-менеджмента	131
3.2. Принципы формирования интегративного управления в инвестиционно-строительном комплексе	145
3.3. Формирование конкурентных преимуществ на основе интеграции управленческих функций	159
ГЛАВА 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ	
4.1. Инновационный подход к обоснованию интегративных управленческих решений	171
4.2. Модели и методы разработки стратегии маркетинг-менеджмента в строительстве	183
ГЛАВА 5. ЭКОНОМИКО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ И УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ	
5.1. Бизнес-партнерство в реализации интегративного управления в инвестиционно-строительном комплексе	195
5.2. Организация системы маркетинг-менеджмента в строительстве	206
5.3. Формирование функциональных составляющих маркетинг-менеджмента в строительных организациях	216
5.4. Информационное обеспечение механизмов реализации маркетинг-менеджмента в инвестиционно-строительном комплексе	229
БИБЛИОГРАФИЯ……	**237**

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ВВЕДЕНИЕ

Становление концепции маркетинг-менеджмента осуществлялось на основе проникновения идеологии маркетинга и маркетингового мышления в управление организациями различной отраслевой направленности (см. Параграф 2.1). Определяющим понятием этой концепции является понятие маркетинга, который видоизменяет концепции менеджмента вслед за возникновением конкурентной среды и дифференциацией потребительского спроса. В этой связи представляется целесообразным предметно охарактеризовать особенности современного маркетингового подхода к управлению хозяйственной деятельностью организаций.

В настоящей книге маркетинговый подход рассматривается как способ адаптации реально функционирующих хозяйствующих субъектов к условиям рынка (рыночной среды), важнейшим элементом которой является совокупность потребителей – носителей спроса. Внедрение принципов маркетингового подхода в практику управления сопровождается появлением системы маркетинг-менеджмента, которая идентифицируется как система управления, использующая принцип интеграции (интегративное управление).

В данной работе рассматриваются вопросы формирования целостных систематизированных представлений о маркетинг-менеджменте как идеологии бизнес-деятельности в условиях развивающегося рынка; методологических предпосылок, которые могут быть реализованы в соответствующем методическом инструментарии.

В книге представлены взаимосвязи ключевых положений маркетинговой парадигмы и принципа теории менеджмента, дан углубленный анализ различных подходов, научных трактовок, концептуальных конструкций, имеющих отношение к маркетинг-менеджменту. Кроме того, даны рекомендации по использованию свойственного эффективному управлению инновационного подхода к обоснованию интегративных управленческих решений.

В качестве экономико-организационных механизмов реализации маркетинг-менеджмента в инвестиционно-строительной сфере рассматриваются организация бизнес-пертнерства; расширение функциональных составляющих управленческой деятельности за счет внедрения функции мониторинга; изменение организационного статуса служб маркетинга в организациях строительного профиля. Использование данных механизмов нуждается в адекватном информационном обеспечении, результативность которого достигается в случае использования подходов, предлагаемых информационным обществом.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Глава 1
УПРАВЛЕНИЕ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ В УСЛОВИЯХ РАЗВИВАЮЩЕГОСЯ РЫНКА

1.1. Феномен инвестиционно-строительного комплекса в условиях развивающегося рынка

В настоящее время идет настоящая внутренняя структурная перестройка инвестиционной и строительной деятельности, формируются инвестиционно-строительные комплексы (ИСК)[1].

Понимание ИСК как системы управления, базирующейся на принципах самоорганизации и саморазвития экономически свободных участников строительного процесса[2], вызывает большие трудности, поскольку управление чаще всего рассматривается с позиций классической школы управления, где сформировалось представление о строительном комплексе как о вертикальной соподчиненности строительных организаций.[3] Сегодня все чаще говорят не об управляемом, а о направленном развитии, полагая, что воздействия человека на социально-техническую систему способны лишь обеспечить желаемые тенденции или помогают избежать тех или иных неблагоприятных направлений развития. «Разум, возникший на планете, не способен сделать мировой эволюционный процесс управляемым, но в его силах понять и, возможно, организовать систему воздействий на природные и общественные процессы так, чтобы обеспечить желаемые тенденции развития или преодолеть возможные кризисы»[4].

Возвращаясь к вопросу о том, как важно в процессе управления учитывать внутренние тенденции развития управляемой системы, приведем один из характерных примеров собственных, имманентных закономерностей развития социоприродной системы (общества в его взаимодействии с природой) - принцип необходимого разнообразия.

Система постоянно поддерживает необходимое множество и разнообразие элементов и их отношений. Насколько это важно, можно понять, если вспомнить сформулированный У. Эшби закон необходимого разнообразия, согласно которому система увеличивает свою устойчивость, увеличивая разнообразие. Эшби считал этот закон столь же важным, как и закон сохранения энергии.

Принцип необходимого разнообразия во многом опосредован наличием положительных обратных связей, которые могут рассматриваться как ключевой конструктивный механизм, обеспечивающий самоусложняющееся развитие системы. «Нелинейная положительная обратная связь – важнейший элемент в моделях

---

[1] Подробнее см.: *Асаул А. Н.* Формирование системы управления строительным комплексом в современных условиях // Региональные и отраслевые проблемы инвестиционной деятельности: Материалы международ. конф. МАИЭС, Владимир: Изд-во Владимирского гос. ун-та, 2002.

[2] Подробнее см.: *Асаул А. Н.* Развитие регионального инвестиционно-строительного комплекса на основе самоорганизации // Современное экономическое и социальное развитие: проблемы и перспективы. Ученые и специалисты Санкт-Петербурга и Ленинградской области - Петербургскому экономическому форуму 2003 г. СПб., 2003.

[3] Подробнее см.: *Асаул А. Н., Иванов С. Н.* Современные проблемы и тенденции формирования системы управления региональным инвестиционно-строительным комплексом / Сб. науч. тр. Международной академии менеджмента. Вып. III. М., 2002.

[4] *Моисеев Н. Н.* Восхождение к разуму: Лекция по универсальному эволюционизму. М.: Изд-во АТ, 1993.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

автокаталитических процессов самой различной природы… Она означает ускоренный самоподстегивающийся рост по всему пространству среды. Она не только вредна, но и может служить источником быстрого развития»[5]. Такая связь, хотя и повышает меру сложности, неопределенности, стохастичности системы за счет ее обогащения внешней средой, но порождает множество альтернативных вариантов, среди которых можно выбрать оптимальный. Таким образом, наличие нелинейной положительной обратной связи является необходимым условием эволюции открытых систем, в частности ИСК.

Сущность ИСК состоит в том, что это саморазвивающаяся, самоуправляемая система, образующая иные формы регионального производства и иную систему отношений, способных переводить систему в процессе развития в новое качество. В региональном ИСК создается институциональная среда, регулирующая взаимоотношения субъектов; *именно в рамках региональных особенностей проявляется феномен инвестиционно-строительных комплексов*.

Исходя из сказанного, можно утверждать, что понятие «строительный комплекс» на федеральном уровне становится в известной мере экономической абстракцией, равно как и федеральный рынок строительства или рынок строительных материалов и конструкций. Говорить же об итогах работы федерального строительного комплекса можно только в том случае, если под этим термином понимать сумму результатов региональных ИСК.

Исследования Скандинавского и Санкт-Петербургского отделений Международной академии инвестиций и экономики строительства (МАИЭС) показали, что из целого ряда региональных строительных комплексов России наиболее полно отвечает рыночным условиям петербургский, где строительство сегодня представляет собой одну из наиболее рыночно ориентированных, конкурентоспособных и благоприятных для ведения малого предпринимательства сфер.[6]

В 2003 г. строительный комплекс Санкт-Петербурга по итогам года признан лучшим в России.

К числу несомненных достижений отрасли относится создание конкурентной среды, которая является основой рыночной экономики.

В структуре размещения государственного заказа за 2004 г. почти 25% пришлось на конкурсные процедуры. Эти процедуры будут использоваться и в дальнейшем, как важнейший инструмент на строительном рынке.

Главным направлением в совершенствовании работы инвестиционно-строительного комплекса явилось изменение политики города по вопросу распределения земельных участков под строительство, в основе которой лежит также и конкуренция. Для реализации этой политики Правительством Санкт-Петербурга принято постановление «О мерах по организации подготовки документации для проведения торгов по продаже земельных участков либо права на заключение договоров аренды земельных участков». Оно определяет

---

[5] *Князева Е. Н., Курдюмов С. П.* Законы эволюции и самоорганизации сложных систем. М.: Наука, 1994.

[6] Подробнее см.: *Асаул А. Н., Денисова И. В.* Проблемы и тенденции развития малого предпринимательства на региональном уровне // Науч. тр. Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. М.; СПб., Вольное экономическое общество. Т.11. 2002.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

порядок подготовки документации для проведения торгов по «полному» пакету документов. Разработаны и утверждены «Положение о порядке проведения конкурсов на право подготовки документации для проведения торгов по продаже земельных участков либо на заключение договоров аренды земельных участков» и примерная форма договора о подготовке документации для проведения торгов.

Основную задачу Правительство Санкт-Петербурга видит в продолжении наращивания объемов строительства. В частности, к 2008 г. город должен достичь показателя ввода жилья в размере 3 млн кв. м.

Для достижения поставленных задач предстоит решить целый ряд насущных проблем:

1) обеспечение равной доступности строительных компаний к земельным участкам (речь идет о переходе на конкурсную систему распределения участков через торги);

2) проблему инженерного обеспечения объектов. В настоящее время в городе существует нехватка мощностей головных сооружений (в первую очередь электроснабжения), инженерно подготовленных территорий;

3) проблемы качества строительства, организации труда на строительных площадках, контроля за соблюдением строительных норм и правил, поиска новых технологий и материалов, способов их использования;

4) для организации масштабного строительства, комплексного освоения больших территорий в городе по-прежнему ощущается нехватка крупных инвестиций. Необходимо привлекать внешние инвестиционные ресурсы: ресурсы других регионов и стран. Для решения этих проблем Правительством Петербурга разработан комплекс мер, которые условно можно разделить на экономические, градостроительные и организационные.

Правительством Санкт-Петербурга принято постановление «Об упорядочении перечисления денежных средств на развитие городской инфраструктуры». Инвесторам предлагаются два варианта перечисления денежных средств: либо в полном объеме в месячный срок с момента заключения договора об инвестиционной деятельности, либо поквартально равными долями в течение срока проектирования и строительства объекта с начислением процентов.

Постановлением Правительства Санкт-Петербурга «О мерах по совершенствованию оценки объектов недвижимости, предоставляемых для целей строительства» впервые зафиксирован минимальный размер отчислений на развитие городской инфраструктуры. В частности, для объектов жилищного строительства без проведения торгов этот показатель установлен в размере 80 долл. США за 1 кв. м возводимого жилья. Позднее для объектов торговли установлен минимальный размер отчислений на развитие городской инфраструктуры в размере 100 долл.

Законодательным собранием принят Закон Санкт-Петербурга «О регулировании градостроительной деятельности».

Для предотвращения беспорядочной застройки озелененных территорий Правительством Санкт-Петербурга издано распоряжение «О сохранении и

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

развитии объектов благоустройства в Санкт-Петербурге», принят Закон Санкт-Петербурга «Об охране зеленых насаждений». Задачей данных документов является не просто наложить «мораторий на застройку зеленых насаждений», а привлечь внимание населения к этим территориям, отдать их в собственность ЖСК и ТСЖ и через органы местного самоуправления благоустроить территории.

Законодательным собранием принят Закон «О порядке участия граждан и их объединений в обсуждении и принятии решений в области градостроительной деятельности на территории Санкт-Петербурга».

На заседании Правительства Санкт-Петербурга утвержден временный регламент, устанавливающий параметры высотного регулирования при осуществлении градостроительной деятельности в центральной части города. Регламент призван сохранить исторический силуэт города и панораму городского ландшафта.

На заседании Правительства Санкт-Петербурга утвержден перечень лакун из объединенной охранной зоны, насчитывающей более 300 участков, потенциально пригодных для реконструкции и нового строительства. Это резервы нового строительства в центральной части города на предстоящие годы в объеме не менее 1 млн кв. м. Указанный акт упорядочивает застройку исторического ядра Санкт-Петербурга.

Город отстал в градостроительном планировании. Практически до начала XXI в., т. е. более 10 лет, не обновлялась градостроительная документация. Большая часть нового строительства велась в ранее застроенных районах, методом так называемой уплотнительной застройки, которая была вынужденной мерой. В основном под нее за счет инвесторов корректировалась ранее разработанная (в советский период) документация в соответствии с действующими сегодня градостроительными нормами, но были случаи нарушений, вызывавшие законные протесты жителей. По таким фактам Правительством города принимались соответствующие решения, вплоть до полного отказа инвестору в застройке участка.

Сегодня город имеет новый Генеральный план, одобренный Правительством Санкт-Петербурга 28.06.2005 г. Новый Генеральный план служит основной базой для разработки Правил землепользования и застройки, где установлены четкие правила правового и функционального регулирования застройки каждого земельного участка, предназначенного для различных видов деятельности в соответствии с зонированием, установленным Генеральным планом.

Кроме градостроительных и экономических методов упорядочения строительных процессов, разработаны и реализуются следующие организационные меры.

При Комитете по энергетике и инженерному обеспечению создано государственное учреждение, которое исполняет функции заказчика по строительству, реконструкции и капитальному ремонту всех объектов инженерно-энергетического комплекса.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

При Правительстве Санкт-Петербурга создан отраслевой исполнительный орган – Служба государственного строительного надзора и экспертизы Санкт-Петербурга.

Важным направлением деятельности становится привлечение крупных инвестиций. В новом Законе Санкт-Петербурга «О порядке предоставления объектов недвижимости, находящихся в собственности Санкт-Петербурга» дано понятие «стратегический инвестор». У города имеется успешный опыт взаимодействия с северными соседями в реализации масштабных проектов в экологической сфере. При непосредственном участии финансовых и строительных организаций Финляндии и Швеции заканчивается строительство юго-западных очистных сооружений, ввод в действие которых в 2006 г. позволяет практически полностью решить проблему сброса неочищенных стоков в Финский залив.

В работе находится проект комплексного освоения земельного участка почти в 300 га в Красносельском районе «Балтийская жемчужина». Шанхайская заграничная объединенная инвестиционная компания намерена инвестиривать в этот проект более 1 млрд долл.

Активное продвижение в регионы в последние несколько лет предпринимают московские инвестиционно-строительные компании. В рамках заключенного в 2003 г. соглашения с Правительством Москвы реализуется проект расселения жителей из панельных домов первых массовых серий. 27 мая, в день рождения города, с участием мэра Москвы Ю. М. Лужкова состоялась церемония закладки первого камня жилого дома в квартале 31 Южнее реки Волковки.

Кроме межправительственных и межрегиональных соглашений по схеме стратегического партнерства будут строиться взаимоотношения и с крупными (в том числе транснациональными) компаниями. Приход в город фирм с мировым именем уже сам по себе является лучшей рекламой и гарантией благоприятного инвестиционного климата.

Разработанный комплекс экономических, градостроительных и организационных мероприятий будет способствовать дальнейшему наращиванию объемов строительства.

В соответствии с Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 01.03.2005 г. в число стратегических инвесторов включены упомянутая выше китайская компания, а также ОАО «Северсталь» (строительство завода по производству труб большого диаметра в Колпино), ООО «Проектно-строительное агентство “Перспектива”» (реализация проекта «Морской фасад»), «Тойота Моторс Корпорейшн» (завод «Тойота» в Шушарах), ОАО «Газпром» (газификация Петроградского района).

Список в дальнейшем будет пополняться, если проекты способствуют «существенному улучшению социально-экономических и культурных условий жизни» петербуржцев и стоимость не менее 3 млрд руб. Однако в случае необходимости Правительство может присваивать статус стратегических и более дешевым проектам.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В список первоочередных стратегических проектов Правительством включены:

— Западный скоростной диаметр;

— пассажирский порт на Васильевском острове (в рамках проекта «Морской фасад»);

— застройка намывной территории западной части Васильевского острова (в рамках проекта «Морской фасад»;

— «Балтийская жемчужина»;

— преобразование территории зоны станции Московская-Товарная;

— преобразование территории острова Новая Голландия;

— вторая сцена Мариинского театра;

— футбольный стадион;

— программа развития гостиничной инфраструктуры;

— автозавод компании «Тойота»;

— проект газификации Петроградского района.

В ближайшее время список может пополнить проект развития территории Бадаевских складов, который намерен профинансировать Газпромбанк.

Законодательным собранием принят Закон Санкт-Петербурга «О порядке предоставления объектов недвижимости, находящихся в собственности Санкт-Петербурга». Новый Закон предусматривает, что только Правительство Санкт-Петербурга может принимать решения о предоставлении объектов для строительства и реконструкции. Преимущественной формой предоставления объектов недвижимости становятся торги. Критерии выявления победителей торгов также устанавливаются Правительством Санкт-Петербурга. Торги являются абсолютно открытыми по составу участников и проводятся в форме аукциона или конкурса архитектурно-градостроительных, социальных и культурных проектов. Вместе с тем сохраняется и процедура целевого предоставления объектов недвижимости. В Законе четко прописаны случаи, в которых Правительство Санкт-Петербурга может принять решение о целевом выделении объектов недвижимости. Земельные участки выделяются целевым назначением в следующих случаях:

— при прокладке инженерных коммуникаций;

— на праве бессрочного пользования в соответствии с уставными целями (относится в первую очередь к государственным учреждениям и предприятиям);

— с предварительным согласованием места размещения объекта (т. е. по результатам проведения изыскательских работ).

При предоставлении зданий и сооружений это правило распространяется на:

— общежития;

— аварийные объекты;

— культовые здания, объекты культуры, науки, здравоохранения, образования, физической культуры и спорта.

Кроме того, целевое предоставление земельных участков, зданий и сооружений возможно в следующих случаях:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

— в соответствии с соглашениями, заключенными между Санкт-Петербургом и РФ, субъектами РФ, иностранными государствами, стратегическими инвесторами;

— в соответствии с целевыми программами Санкт-Петербурга и РФ;

— в случае несостоявшихся торгов единственный участник также получит возможность целевого предоставления объектов недвижимости.

Избранный курс на торги имеет ряд последствий.

Во-первых, закрывается доступ посредникам, фирмам-однодневкам: они не смогут участвовать в торгах с большим задатком. При этом не ограничиваются возможности малому бизнесу по получению небольших земельных участков под объекты автосервиса, торговые павильоны, в том числе находящиеся в краткосрочной аренде.

Во вторых, обеспечен доступ на рынок крупному инвестору. Массовые торги способствуют вовлечению в коммерческий оборот земель промышленных предприятий в центральных частях города, а также земель сельскохозяйственного назначения.

Помимо выше перечисленных документов принят ряд документов об инженерном обеспечении строительного процесса. Постановлениями Правительства Санкт-Петербурга приняты программы развития систем газоснабжения, теплоснабжения, водоснабжения и канализации на период до 2008 г. ОАО «Ленэнерго» планирует предоставить программы развития электрических сетей, головных источников и программу развития системы теплоснабжения ОАО «Ленэнерго». Финансирование этих программ осуществляется за счет бюджетных и внебюджетных источников.

Ожидается приход инвесторов в систему жилищно-коммунального хозяйства и в первую очередь в инженерно-энергетический комплекс.

Губернатором Санкт-Петербурга В. И. Матвиенко принято решение о направлении не менее 70% средств, собранных от застройщиков на развитие городской инфраструктуры, на реализацию программ развития инженерно-энергетического комплекса Санкт-Петербурга.

Нововведением является привлечение бизнеса к строительству головных сооружений. Правительством города уже подписаны и реализуются соответствующие соглашения с Газпромом, РАО ЕЭС, Внешторгбанком и другими структурами. Эти соглашения должны обеспечить надежное газо- и теплоснабжение города. Одновременно нужно продолжить работу по внедрению ресурсосберегающих технологий, чтобы снизить удельное потребление воды, газа, тепла, которые сегодня почти вдвое превышают среднеевропейские показатели.

Продолжится работа по привлечению частных инвестиций и банковских кредитов в строительство крупных инженерных и транспортных сооружений, таких как теплотрасса от Северо-Западной ТЭЦ, юго-западные очистные сооружения, проект газификации Курортного района, система теплоснабжения Петроградского района. Ведутся работы в рамках соглашения о сотрудничестве между Санкт-Петербургом, РАО «ЕЭС России» и ОАО «Внешторгбанк» по

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

реализации проекта теплоснабжения Северо-Западной части Санкт-Петербурга и другие.

Подписано соглашение о сотрудничестве между Ассоциацией банков Северо-Запада и Ассоциацией «Строительно-промышленный комплекс Северо-Запада», что свидетельствует о наличии в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе инвестиционно привлекательных отраслей экономики и отдельных объектов. Это создает предпосылки их дальнейшего развития.

К работе по модернизации и строительству головных сооружений с их последующей эксплуатацией будут привлекаться крупные строительные компании города. Большинство таких проектов являются коммерчески выгодными. Развитие частногосударственного партнерства и активное привлечение инвестиций в сферу городского хозяйства будут способствовать их финансовому оздоровлению. В целом планомерная и совместная работа в этом направлении позволит в ближайшее время решить вопрос инженерного обеспечения города, активизировать жилищное и сопутствующее ему культурно-бытовое строительство на новых территориях.

Правительство города в ближайшее время намерено также развернуть работы по расселению ветхого и аварийного фонда, увеличению объемов капитального ремонта и реконструкции. Предстоит значительно увеличить объемы бюджетного жилищного строительства (в 2006 г. – 150 тыс. кв. м). Существующий уровень социального жилья составляет 50–60 тыс. кв. м в год. Доведя долю строительства социального жилья до 10% от общих объемов жилищного строительства, город сможет не только расселить ветхий и аварийный фонд, но и обеспечивать жильем социально незащищенных граждан, забота о которых лежит на государстве.

Мировые тенденции в этом направлении характеризуются снижением доли государственного инвестирования лишь по мере подъема экономики и роста темпов социально-экономического развития. Так, в Германии в послевоенный период доля государственного строительства составляла около 70%, а уже в 80-е годы – 25%. В 90-е годы в развитых странах частные инвестиции в жилищное строительство достигли 95–97% общего объема. Санкт-Петербург, значительно уступая европейским странам по уровню социально-экономического развития, по этому показателю оказался среди наиболее развитых стран мира, переложив большую часть жилищного строительства на собственное население.

Развитие ипотечного кредитования является одним из условий для покупки жилья гражданами со средними доходами. В бюджете 2005 г. предусмотрены субсидии для работников бюджетной сферы и граждан, стоящих в городской очереди. Впервые в российской практике подписано соглашение с 32 банками, создано Санкт-Петербургское ипотечное агентство, что позволяет рассчитывать на увеличение ипотечных кредитов.

Специалистами прогнозируется положительная динамика ипотечного кредитования по мере увеличения доходов населения, снижения уровня инфляции и соответственно повышения доступности банковских кредитов.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Если в 2005 г., исходя из ориентиров Правительства Российской Федерации, по Санкт-Петербургу предполагалось предоставление ипотечных кредитов в объеме 1,3 млрд руб., то к 2010 г. прогнозируется увеличение до 11 млрд руб.

Реальный потенциал для ипотечного кредитования составляет до 15% семей – тех, которые сегодня могут себе позволить взять ипотечный кредит. Нуждающиеся в улучшении жилищных условий семьи составляют 61%. Соответственно потребность в ипотечных кредитах на порядок и более превышает их объемы, прогнозируемые до 2010 г.

Наличие некоторых тенденций в экономике негативно сказывается на состоянии строительного рынка.

Стремительный рост цен на жилье в последние 2-3 года привел к уменьшению сделок по оценкам специалистов на 10%, а предложения жилья увеличились на 41%.

Наблюдаемое снижение объемов подрядных работ пока имеет не системный характер: он связан с рядом проблем, которые могут и должны быть решены. К этим проблемам относятся:

— снижение платежеспособного спроса на жилье;

— рост объемов продаж;

— рост стоимости строительных материалов, значительно опережающий инфляцию, особенно в монополизированных секторах рынка (например, цемента и др.). Решение этой проблемы возможно на уровне властных структур города и федеральной антимонопольной службы;

— увеличение затрат на инженерную подготовку территории и расходов на энергетику, завышенные тарифы инженерных ведомств-монополистов и проблемы с получением технических условий. Соответствующие постановления по этому вопросу находятся в стадии подготовки. Любые непродуманные меры могут нарушить шаткое равновесие, сложившееся на строительном рынке, и привести к серьезному кризису, предотвратить который в интересах всех участников инвестиционно-строительного комплекса;

— переход на рыночную систему предоставления земельных участков, который привел (на переходном этапе) к сокращению объема земельных участков, реализуемых через торги (аукционы), по сравнению с ранее действовавшей системой;

— снижение объема изыскательских работ. Все это может сказаться на объемах ввода в последующие годы, т. е. привести к его сокращению. Необходим серьезный анализ ситуации и для предотвращения последствий;

— увеличение объемов подготовки инвестиционно-тендерной документации преимущественно по полным пакетам и за счет городского бюджета либо на конкурсной основе девелоперскими компаниями с пересмотром принятого в Законе об инвестициях в недвижимость 5-процентного размера вознаграждения от рыночной стоимости земельного участка.

Выполнение намеченных городом планов подготовки территории, в том числе за счет изменения функционального назначения сельхозземель,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

промышленных зон в исторической части города и др., позволит обеспечить необходимые территориальные ресурсы для ввода к 2008 г. 3 млн кв. м в год.

Основные направления деятельности инвестиционно-строительного комплекса Санкт-Петербурга на ближайшие годы определяются принятыми Правительством города решениями по социально-экономическому развитию Санкт-Петербурга на период до 2010 г. (по жилищному строительству, транспортно-дорожному строительству, развитию инженерной инфраструктуры и других отраслей).

К последним относятся:

1. Федеральная программа сохранения и развития исторического центра (в настоящее время подпрограмма), которая предусматривает реконструкцию и реставрацию объектов исторического центра Санкт-Петербурга и дворцовых пригородов. Объем работ, по последним данным, должен составить около 90 млрд руб. В первоочередной перечень поручений Президента РФ включен 21 объект, кроме того, 59 федеральных объектов закреплены за министерствами и ведомствами.

Перечень также включает завершение строительства Комплекса защитных сооружений (КЗС) Санкт-Петербурга от наводнений, завершение строительства восточного полукольца Кольцевой автомобильной дороги вокруг Санкт-Петербурга (КАД).

2. Программа «Дворы Санкт-Петербурга» предусматривает реконструкцию и благоустройство дворов, ремонт инженерных сетей и фасадов зданий, мощение и ремонт дорожных покрытий, реконструкцию освещения и т. д. В рамках программы активизировалась работа по благоустройству Санкт-Петербурга - созданию пешеходных зон.

3. Программа «Светлый город» предусматривает в рамках энергосберегающих технологий замену старых и установку новых светильников с натриевыми лампами.

4. Общегородские проекты предусматривают развитие различных территорий и объектов, в число которых входят:

— Крестовский, Каменный и Петровский острова;

— Леонтьевский мыс в Петроградском районе;

— территория вдоль набережной между Тучковым и Биржевым мостами;

— район Выборгской, Петроградской и Синопской набережных;

— строительство второй сцены Мариинского театра;

— преобразование территории острова Новая Голландия; - преобразование территории зоны станции Московская-Товарная между Невским и Лиговским проспектами (с выводом грузовой станции);

— другие территории активного преобразования в пределах исторического центра (составляют порядка 1000 га);

— строительство технопарка в районе севернее Ново-Орловского лесопарка;

— завершение строительство КАД и строительство Западного скоростного диаметра;

— завершение строительства ЮЗОС;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

— градостроительное развитие (с намывом территории до 300–400 га) западной части Васильевского острова для строительства пассажирского порта и жилья;

— строительство крупных промышленных объектов – автомобильного завода компании «Тойота» и др.; - перебазирование в район КАД и другие периферийные нежилые зоны предприятий из исторического центра Санкт-Петербурга (с преобразованием территорий площадью до 500 га);

— строительство многофункциональных торгово-развлекательных объектов (до 2010 г. объем строительства составит по расчетам Генерального плана порядка 800 гыс. кв. м);

— строительство нового футбольного стадиона на 50 тыс. мест (на месте существующего Кировского);

— строительство и реконструкция гостиниц (осуществляется в рамках принятой городом программы);

— строительство паркингов, АЗС, терминалов (осуществляется в рамках принятых городом программ);

— реконструкция домов первых массовых серий (принята региональная программа и Закон СПб).

Жилищное строительство

В соответствии с Генеральным планом Санкт-Петербурга и другими нормативными документами (см. Параграф 1.3) ежегодные объемы жилищного строительства предполагается довести к 2008–2010 гг. до уровня 3-3,5 млн кв. м общей площадью.

В соответствии с этой целевой установкой будут подготовлены территории как за счет бюджетных средств, так и с привлечением инвесторов.

Основными территориями под жилищную застройку в ближайшие годы станут:

— Красногвардейский район, квартал 50 района Ржевка-Пороховые, где общая площадь перспективной жилой застройки составляет 150 тыс. кв. м;

— Невский район, кварталы 9, 9А, 19А и 23 севернее улицы Новоселов. Здесь будет построено 1 млн 200 тыс. кв. м;

— Выборгский район, кварталы 9 и 25А в Шувалово-Озерках – 500 тыс. кв. м жилья;

— в Северо-Приморской части города можно построить свыше 2 млн 500 тыс. кв. м на территориях кварталов 55, 56А, 56Б, 58, 59А, 59Б;

— в Красносельском районе, а также в Сосновой Поляне общая площадь перспективной жилой застройки составляет 2 млн 300 тыс. кв. м (кварталы 15–39 в Красносельском районе, квартал 3Б в Сосновой Поляне).

Этот перечень будет уточняться и расширяться. Сюда следует также добавить территории с преобразованием функций, территории, выделенные под малоэтажное жилищное строительство (соответствующее постановление принято еще в 2001 г.).

Но наряду с этим существует самая главная, болезненная проблема – отсутствие инженерно подготовленных территорий. Инженерные мощности -

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

сети и головные источники - исчерпаны или изношены, находятся в плохом состоянии.

Правительством Санкт-Петербурга разработаны и уже внедряются долгосрочные программы развития на 2004–2010 гг., например:

— реконструкция и развитие головных сооружений и магистральных сетей ГУЛ «ТЭК Санкт-Петербурга»;

— реконструкция и развитие головных сооружений и магистральных сетей, предназначенных для газоснабжения Санкт-Петербурга;

— реконструкция и развитие головных сооружений и магистральных сетей, предназначенных для водоснабжения и водоотведения Санкт-Петербурга;

— реконструкция и развитие головных источников инженерного обеспечения и магистральных сетей в зоне энергоснабжения ОАО «Ленэнерго»;

— газификация объектов, расположенных на территории Санкт-Петербурга, на 2004–2010 гг.

В 2005–2007 гг. намечено увеличить капитальные вложения в модернизацию и реконструкцию объектов инженерной инфраструктуры, в строительство новых головных источников в среднем в три раза. Это будет важнейшим приоритетом Правительства города на ближайшие годы.

Продолжается работа по совершенствованию нормативно-правовой базы для обеспечения деятельности инвестиционно-строительного комплекса, в частности, по приведению всех существующих и подготовке новых нормативных актов в соответствии с новым Градостроительным кодексом РФ, Жилищным кодексом РФ и другими федеральными законами. По данному вопросу принято распоряжение Правительства СПб от 11.05.2005 г. № 52-рп.

Будет продолжаться также работа по совершенствованию взаимодействия между всеми субъектами, имеющими отношение к работе инвестиционно-строительного комплекса.

В условиях конкуренции на строительном рынке между производителями строительных материалов и строительно-монтажными организациями на первый план выступают организация и качество работ, внедрение новых высокотехнологичных производств. Одним из последних примеров таких производств является создание в Ленинградской области на Кировском домостроительном комбинате завода по изготовлению пустотных плит и вибропрессованных изделий для сборно-каркасно-монолитной системы домостроения европейского уровня и с европейским оборудованием. Годовая мощность завода - 36 млн условного кирпича и 150 тыс. кв. м вибропрессованных предварительно напряженных пустотных перекрытий. Строительство жилья с использованием этой продукции позволит снизить стоимость жилья на 25%. Повсеместное внедрение в Санкт-Петербурге европейской системы сборно-каркасно-монолитного домостроения выгодно и строителям, и жителям города.

Немаловажным направлением в совершенствовании деятельности инвестиции бетонно-строительного комплекса является совершенствование информационной базы о всех объектах – планируемых, проектируемых и

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

строящихся на территории Санкт-Петербурга, а также о действующих нормативно-правовых актах, об объектах недвижимости Санкт-Петербурга, необходимых прежде всего непосредственным участникам строительного комплекса – потенциальным инвесторам, застройщикам и т. д. Все участники рынка должны иметь возможность в короткий срок получать в необходимом объеме все сведения об объекте для принятия решения.

Перейдем к анализу структуры петербургского ИСК. Высокий уровень научно-технического процесса, современные малозатратные технологии, спрос и создание платежеспособной среды в регионе помогли малому предпринимательству занять в инвестиционно-строительной сфере доминирующее место. Вместе с тем большинство малых предприятий занижают истинные масштабы своей деятельности и используют нетрадиционные, но эффективные меры, минимизирующие издержки государственного регулирования (в том числе и налогообложения). Это подтверждает мысль, что строительство можно приводить в качестве примера инновационного значения малого предпринимательства, эффективность которого прошла испытание рынком.

В России более 80% строительных организаций имеют статус малых. Это свидетельствует не только о существовании свободной конкуренции в отрасли, индикатором которой они являются, но и о самостоятельности малого предпринимательства в формировании отраслевой структуры. Для региональной экономики развитая инфраструктура малого предпринимательства является существенным фактором стабильности в финансовой, социальной и других сферах.

Однако как мировой, так и отечественный опыт свидетельствует, что малые предприятия менее устойчивы, чем крупные, ибо вынуждены работать в условиях повышенного риска, и более уязвимы в условиях нестабильности. Это обстоятельство закономерно привело к новому этапу развития экономических отношений в строительной отрасли – развитию корпоративного строительного сектора.

Более чем десятилетний опыт работы строительной отрасли в рыночных условиях свидетельствует, что развитие малого предпринимательства не является достаточным для стабильного экономического роста. Для рыночной экономики не менее важна концентрация капитала. Именно поэтому для достижения определенных экономических результатов в строительстве стали создаваться крупные организации корпоративного типа. По отношению к ним малое предпринимательство выступает как источник факторов производства, рынок сбыта готовой продукции и (что весьма неожиданно) источник личной предпринимательской инициативы[7].

С юридической точки зрения, корпорация – это организация лиц, обладающая как самостоятельный экономический субъект определенными правами, привилегиями и обязательствами, которые отличаются от прав, привилегий и обязательств каждого члена корпорации в отдельности. К основным характеристикам корпорации можно отнести ее самостоятельность как юридического лица, ограниченную ответственность индивидуальных

[7] *Макинтайр Р.* Малые предприятия в экономике переходного периода: анализ проблем и экономическая политика // Экономическая наука современной России. 2002. № 1. С. 125.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

инвесторов, возможность передачи другим лицам акций, принадлежащих индивидуальным инвесторам, а также централизованное управление.

Корпорация – это инструмент для достижения определенных целей, главной функцией которого является обеспечение работы корпорации в интересах участников корпоративных отношений.

К наиболее известным корпоративным структурам холдинговой организации на строительном рынке Петербургского региона относятся: «Ленстройреконструкция» (ЛСР), «Ленстройматериалы», «ЛенСпецСМУ», «Строймонтаж», «Петербургстрой–Skanska», «Росстро», «Триада Холдинг», фирма «Петротрест» и др.; корпоративные организации в форме ассоциаций - «Спецстрой», «Монтажспецстрой», «Ленпромстрой». В регионе работает инжиниринговый консорциум «Инжпетрострой», учредителями которого стали более 50 строительных и других организаций[8].

Как показывает отечественная и зарубежная практика, появление корпоративных структур вытекает из логики развития предпринимательства в строительстве, когда накопленные ресурсы полностью (или почти полностью) вкладываются в развитие собственного предпринимательства.

Так, например, холдинговая организация «Ленстройреконструкция», занимающаяся добычей нерудных материалов в Ленинградской области, является монополистом по поставкам морского песка в Петербург и Ленинградскую область, приобретя ОАО «Ленинградский речной порт», ОАО «Санкт-Петербургский речной порт» и ЗАО «Морской песок». Реализовав проект, холдинг планирует увеличить в 2005 г. объем поставок в Санкт-Петербург с 20 до 50% от емкости рынка. В настоящее время в группу ЛСР входит более 20 организаций, в том числе ОАО «Строительная корпорация “Возрождение Санкт-Петербурга”», ЗАО «Гатчинский ДСК», ОАО «ГРСТ-6», ЗАО «Домостроительный комбинат “Блок”», ЗАО ГСК «Петростройинвест», ОАО «Ленстройкерамика», ЗАО «НПО “Керамика”», ОАО «Стройдеталь», ОАО «Гранит-Кузнечное», ЗАО «Производственное объединение “Баррикада”», ОАО «Рудас», АООТ «Назиевский комбинат строительных материалов», ЗАО «УМ-260», ЗАО «Петербургстройтранс». Группа ЛСР является лидером элитного домостроения (35%) в Санкт-Петербурге. В общей сложности от 35 до 60% регионального рынка строительных услуг принадлежит группе ЛСР.

Холдинг «Ленстройматериалы», ранее специализировавшийся на добыче нерудных материалов и производстве строительных материалов широкого ассортимента (щебня, кирпича, песка), приобрел крупнейший в регионе Гатчинский сельский строительный комбинат и инвестировал в производство около 1,5 млн долл., что позволило улучшить качество панелей и увеличить мощности комбината.

Интеграция холдингов «Ленстройматериалы» и «Ленстройреконструкция» произошла в последующие переделы («вперед») с целью увеличения добавленной стоимости, т. е. получения большей нормы прибыли. Но есть примеры и другого характера. Так, например,

[8] Подробнее см.: *Асаул А. Н., Батрак А. В.* Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2001.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

«ЛенСпецСМУ» и «Строительная компания №1 – ЛЭК» приобрели ряд заводов строительных материалов, чтобы защитить себя от монополии поставщиков, совершив интеграцию в первые переделы («назад»).

Тенденция укрупнения строительного рынка в регионе позволяет снизить себестоимость строительства массового жилья и может привести к его концентрации в нескольких крупных компаниях. В связи с этим некоторые строительные компании начали диверсифицировать свою деятельность и стратегию на строительном рынке. В разных компаниях и стратегии разные: от расширения своей деятельности в другие регионы («Строймонтаж», ЛЭК – Москва, «Ленстройреконструкция») или государства («ЛенСпецСМУ» – Англия, Строймонтаж – Франция), до продажи контрольного пакета акций зарубежным холдингам («Петербургстрой» – холдингу «Skanska»).

Учитывая тенденции рынка строительных услуг и меняющуюся психологию потребителей, строительные компании с целью обеспечения качественного и своевременного технического и коммунального обслуживания построенных зданий применяют сервисную концепцию маркетинга[9]. Так, например, одна из первых девелоперских компаний ОАО «Росстро» в середине 1990-х годов организовала департамент эксплуатации зданий и сооружений, основной задачей которого является обслуживание жилых домов. В настоящее время этой корпорацией создано более двух десятков домохозяйств. Каждое из них объединяет по 3-4 многоквартирных жилых здания, которые обслуживают около 300 специалистов.

Идея сервисной концепции маркетинга в ИСК Санкт-Петербурга была реализована строительным холдингом «ЛенСпецСМУ». Сервисную концепцию маркетинга осваивают и другие строительные организации (например, фирма «Петротрест», а в области сельского строительства – ОАО «ПСО “Леноблагрострой”»).

Значительное место в ИСК Санкт-Петербурга занимают ассоциации профессиональных коммерческих организаций и предприятий. Так, в 1997 г. для оперативного и комплексного выполнения строительно-монтажных работ была создана ассоциация «Спецстрой», объединившая ведущие строительно-монтажные организации города.

Имущественные связи играют весьма существенную роль при интеграции строительных фирм. При этом контрольный пакет акций участников группы либо распределен среди них, либо принадлежит ведущей компании в группах холдингового типа. Однако, как показывает практика, строительные фирмы могут группироваться и без опоры на эти связи. Это так называемая интеграция в форме производственных сетей[10].

В производственной сети, как и в рассмотренных корпоративных структурах, элементы рынка сочетаются с иерархической координацией действий. Однако на первый план здесь выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные связи могут присутствовать в форме долевого участия.

Примером такой организации может служить акционерная производственно-проектная агростроительная корпорация «Нечерноземагропромстрой», деятельность которой распространяется на 28 регионов России. При этом характерен факт объединения в самые разнообразные организационные корпоративные формы в соответствии с региональными условиями деятельности[11]:

— холдинги – «Дороги России» (Москва);

---

[9] Подробнее см.: *Асаул А. Н.* Маркетинговые аспекты деятельности строительной организации // Маркетинг. 2002. № 1.

[10] Подробнее см.: *Асаул А. Н.* Сетевые индустриальные организации как форма концентрации производства // Сборник материалов конференции Союза экономистов Украины. Киев, 2001.

[11] http://www.napstroi.ru.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

— ассоциации – «Новгородсельстрой», «Архоблстрой», «Удмуртсельстрой» (некоммерческая);

— объединения – «Псковагропромстрой», «Чувашагропромстрой», «Калугаагрострой», «Соколовский строительный комплекс» (Рязанская обл.), «Агростроймонтаж» (Мурманская обл.), «Калининградагрострой», «Вологдаагрострой», «Комижилстрой»;

— акционерные общества – «Брянскагропромстрой», «Арзамасагрострой», «Ярославльагропромстрой»;

— государственные предприятия – ГУП «Центральный научно-исследовательский, экспериментальный и проектный институт по сельскому строительству» (ЦНИИЭПсельстрой); «Центрэлеваторспецмонтаж» (Московская область);

— производственная сетевая организация – «Проектно-строительное объединение “Леноблагрострой”» и пр.

Основными принципами интеграции строительных организаций[12] в производственную сеть являются следующие.

1. *Формирование единого информационного пространства*, когда через взаимодействие головной организации с организациями-участниками вырабатывается новая информация, которая становится стимулом деловой активности. Это достигается при помощи:

— *генерации и обмена новой информацией* (обеспечение организаций информацией о мерах по снижению стоимости строительства за счет внедрения эффективных технологий, материалов и оборудования, о конъюнктуре цен на основные виды отечественных и зарубежных материалов; организации семинаров – совещаний, учебных семинаров и т. д.);

— *единства финансового пространства* (проведение зачетов по погашению бюджетной задолженности, что предполагает полную ее ликвидацию; проведение взаимозачетов с поставщиками и подрядчиками по заявкам входящих в кластер организаций, что приводит к улучшению их финансового положения);

— *единства технологического и строительного пространства* (сохранение технологического единства строительного комплекса; согласование перечня строек, которые финансируются в определенный год);

— *единства правового пространства* (методологическая и консультативная помощь организациям, входящим в сеть, по финансовым вопросам; практическая помощь организациям по вопросам защиты их экономических интересов: помощь в получении и продлении лицензии на строительную деятельность: консультационные услуги и методическая помощь организациям в области материально-технического обеспечения).

2. *Совершенствование строительных процессов.* Отдельно взятая строительная фирма зависит от ресурсов, контролируемых другими организациями. Будучи включенной в сеть, фирма получает доступ к следующим областям:

---

[12] Подробнее см.: *Асаул А. Н.* Строительный кластер – новая региональная производственная система // Экономика строительства. М., 2004. № 6.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

— *внедрение эффективных строительных технологий* (строительство экспериментальных жилых домов с учетом современных архитектурно-планировочных решений, теплозащитных требований с применением современных автономных систем инженерного обустройства; организация и совершенствование технологии производства эффективных стеновых и теплоизоляционных материалов; строительство, реконструкция и техническое перевооружение предприятий стройиндустрии с обеспечением ввода в действие мощностей по производству строительных изделий, материалов, конструкций; инженерное обустройство поселков и жилых домов);

— *внедрение новых архитектурно-планировочных решений* (отбор паспортов проектов жилых домов с учетом новых требований СНиПов по теплотехнике и корректировка ранее выпущенных каталогов жилых домов; подготовка каталога паспортов проектов крестьянских (фермерских) хозяйств, перерабатывающих предприятий малой мощности и т. д.);

— *применение новых видов строительных машин и оборудования* (внедрение высокоэффективного вибропрессового оборудования, производство высокоэффективных основных видов строительных машин, изготовление новых образцов и партий машин и оборудования).

3. *Формирование обшей коммерческой политики* и политики внешнеэкономической деятельности, включая:

— *сбыт и сервисное обслуживание, приобретение необходимых ресурсов;*

— *участие в инвестиционных проектах* (организация подготовки материалов для участия в конкурсах на выполнение работ и оказание услуг, в итоге достигается максимальное вовлечение в инвестиционно-строительную деятельность организаций и предприятий, повышается их конкурентоспособность);

— *внешнеэкономическую деятельность* (организация совместной с зарубежными организациями деятельности по структурной перестройке производства, техническому сопровождению внедрения новых технологий и повышению конкурентоспособности продукции на взаимовыгодных условиях).

4. *Повышение профессионального уровня персонала* (повышение квалификации руководящего персонала и рабочих, стимулирование труда и социальная защита работников).

Как показала практика, несмотря на хозяйственную независимость организаций, объединенных в ассоциацию или в производственную сеть, существуют сильные взаимные этические, организационные, финансовые, деловые и иные связи, делающие корпоративные структуры наиболее устойчивыми и надежными партнерами.

В последнее время в строительстве получают развитие оболочечные строительные организации, которые строят свой бизнес вокруг идеи. В своем арсенале они имеют торговую марку, команду менеджеров и оборотный капитал. Все процессы (от разработки проекта, строительства до продажи и сервисного обслуживания) такая строительная организация заказывает специализированным компаниям. Именно этой бизнес-модели соответствует «Домостроительная инвестиционная компания» («Доминко»), которая ввела в

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

строй в 2002 г. 6 тыс. кв. м элитного жилья, а в настоящее время занимается реконструкцией здания-памятника и жилых домов в Адмиралтейском районе города[13].

В общем эффекте функционирования экономических систем, включающих сложные взаимодействия технических, организационных, управленческих, социотехнических, социоэкономических и других подсистем, нерыночные секторы экономики и нерыночные факторы экономики играют большую роль. Поэтому и создаются общественные профессиональные организации, которые не являются ни субъектами рынка, ни субъектами государства. Особое место среди них занимает Санкт-Петербургский союз строительных компаний. «Союзпетрострой» – некоммерческая, непроизводственная, общественная профессиональная организация добровольно объединившихся участников инвестиционно-строительного комплекса региона. Первостепенной задачей Союза стало выражение интересов организаций, работающих в ИСК региона и в органах государственной власти.

«Союзпетрострой» объединяет более 350 организаций самого различного профиля и организационно-правовых форм. В его состав входят не только малые строительные организации Санкт-Петербурга и Ленинградской области, но и корпоративные структуры «ЛенСпецСМУ», «Балтийская Строительная Компания», «ДСК-3», «Метрострой», «Строймонтаж», «Спецстрой», «Монолитстрой» и др. Более четверти членов Союза – это организации по производству строительных материалов и конструкций. В Союз входят также высшие учебные заведения (Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет, Санкт-Петербургский военный инженерно-технический университет), издательства, ряд крупных банков Санкт-Петербурга («Промстройбанк», «Балтийский банк»), риэлтерские организации («Итака», «Петербургская недвижимость»), страховые организации («Росгосстрах», «Ингосстрах-Санкт-Петербург»), иностранные организации («Scanska», «Оннинен», «Лахти»)[14].

Следующим этапом в развитии Петербургского регионального ИСК является создание и развитие союзов строительных объединений.

Основные направления деятельности Союза:

— формирование концепции научно-технического развития организаций строительного комплекса, координации и защиты внутреннего рынка;

— объединение усилий и потенциала организаций строительного комплекса, общественно-политических и научных организаций для разработки актуальных направлений политики строительного рынка;

— разработка и внедрение научно обоснованных предложений по совершенствованию городского законодательства в сфере развития строительного рынка;

---

[13] *Асаул А. Н.* Региональный ИСК – самостоятельная управляемая саморегулирующаяся система // Развитие инвестиционно-строительной деятельности в современных условиях экономики России: Опыт. Проблемы. Перспективы / Под общ. ред. Б. С. Бушуева. М.: МАКС Пресс, 2003.

[14] *Подробнее* см.: *Асаул А. Н., Иванов С. Н.* Региональный инвестиционно-строительный комплекс существует // Экономика строительства. 2002. № 1.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

— организация и поддержка государственными структурами экономически благоприятных и прогрессивных решений в сфере развития строительного рынка;

— создание эффективной инвестиционной политики, направленной на развитие строительного рынка;

— защита имущественных интересов и инвестиционных проектов членов союза;

— представление и защита интересов членов некоммерческих организаций в государственных, общественных организациях и других структурах;

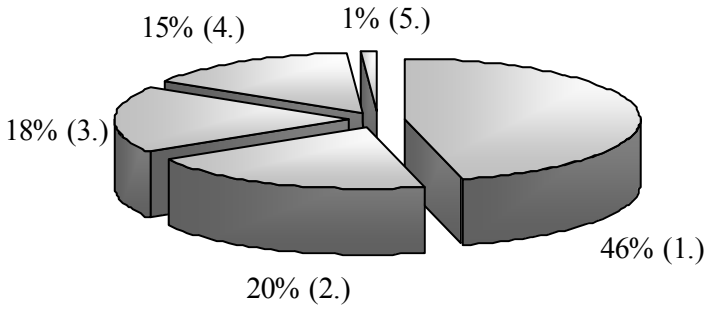
— оказание информационных, юридических, консультационных, экспертных, выставочных и других услуг организациям строительного комплекса;

— мониторинг ситуации на строительном рынке и подготовка аналитических материалов по различным направлениям деятельности.

Наиболее крупные организации в составе Союза строительных объединений и организаций: «Союзпетрострой», «Инжстрой Санкт-Петербурга», Стройкорпорация СПБ, корпорация «Главзапстрой», Межрегиональная северо-западная строительная палата, Ленинградская ассоциация проектных организаций, Союз реставраторов СПб, Союз стекольщиков СПб, Союз производителей сухих строительных смесей, Союз архитекторов, Профсоюз работников строительства и промышленности стройматериалов, Ассоциация домостроителей и производителей строительных материалов СПБ и ЛО, ассоциация «Ленстройиндустрия», ассоциация «Ленпромстрой», ассоциация А:Бетон, ассоциация ТК «Альянс», ассоциация «Монтажспецстрой».

Для более полного представления о профессиональной структуре членов Союза строительных объединений и организаций приведем его структуру (см. Рис. 1.1).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)



- 1. Подрядчики (СМР,общестроительные работы ,строительство инженерных сетей)
- 2. Застройщики, девелоперы,инвесторы,организаторы строительства,генподрядчики
- 3. Архитекторы, проектировщики,научные,геологическиеи инженерные изыскания
- 4. Производители,поставщикистроительных материалов,оборудования
- 5. Другие (страхование,консалдинг.общественные организации и др.)

Рис. 1.1. Структура Союза строительных объединений и организаций Санкт-Петербурга (2003)

Для решения этих же задач объединяют усилия и общественные самоуправляемые организации. Так, с целью координации деятельности ассоциаций и союзов Санкт-Петербурга и Ленинградской области был создан Совет ассоциаций и союзов инвестиционных и градостроительных компаний этих субъектов РФ.

Дальнейшее развитие инвестиционно-строительной сферы видится в объединении усилий строительных организаций различных регионов. Например, Межрегиональная ассоциация строителей объединила более 30 строительных компаний из Анапы, Краснодара, Люберец, Москвы, Можайска, Орла, Тамбова, Электростали и других городов России. Идея объединения принадлежит группе межрегиональных строительных компаний. Среди реальных задач – координация деятельности членов ассоциации в поиске совместных строительных проектов и объединении ресурсов в процессе их реализации. Кроме того, ассоциация представляет интересы своих членов в государственных и иных органах, координирует рекламную деятельность, берет на себя правовую защиту совместных инвестиционно-строительных проектов.

Анализ процессов, происходящих в строительной сфере, показывает, что под воздействием внутренних факторов самоорганизации в региональном ИСК идет процесс формирования новых структур:

— через объединение (корпорации, холдинги, ассоциации, объединения, производственные сети, ФПГ, технополисы);

— через диверсификацию (создание оболочечных организаций, сетизация, франчайзинг и др.);

— через трансформацию (преобразование форм собственности и хозяйственной деятельности, лизинг, финансовый левередж и др.).

Опыт экономических кризисов 90-х гг. прошлого столетия убеждает нас в необратимости происходящих экономических процессов, которые, пользуясь терминологией

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

лауреата Нобелевской премии И. Р. Пригожина, соответствуют «стреле времени», общемировым трендам. Именно эти процессы можно объяснить, используя методологию экономической синергетики.

Синергетическая система - это система со сформировавшимся механизмом самоорганизации и саморазвития, зрелой положительной обратной связью, превосходящей по мощности механизм отрицательной обратной связи, которая препятствует изменению системы извне и удерживает ее в стабильном состоянии. Именно этот процесс мы наблюдаем в Петербургском ИСК[15].

Синергетичность – это такое свойство сложных систем, когда в них формируются не только условия для реализации эмерджентности (отличие целого от суммы частей, его составляющих), но и способность системы переходить в процессе развития в новое качество.

Синергетизм не возникает из ничего и не исчезает бесследно. Как следствие – создание не только новых структур с новыми качествами, но и абсолютно новых траекторий развития. В соответствии с методологией синергетики нет реальных систем, не способных к синергетизму, есть только вопросы времени, пространства и определенных условий. И, по нашему мнению, эти три условия в петербургском ИСК налицо.

Синергетическим системам присущи синергетические эффекты, вызванные действием разнородных механизмов, приводящих к качественным изменениям в системах в результате действия таких свойств сложных систем, как открытость, нелинейность, неравновестность, нестабильность, эмерджентность. Синергетический эффект – это безразмерная величина, характеризующая увеличение параметров качества системы, которая является результатом кооперативного действия в больших системах.

Синергетические эффекты могут быть получены комбинаторикой нерыночных факторов экономики. К этим факторам относятся сотрудничество, взаимопомощь, альтруизм, гуманизм, экология, социальная справедливость, культура, образование, наука и т. д.

В новой производственной системе, какой является ИСК, синергетические эффекты могут вызвать скачкообразный рост и переход системы в качественно новое состояние.

Синергетические эффекты нередко возникают как результат естественного хода событий или формируются в результате управляющих воздействий извне. На получение синергетических эффектов и направлено интегративное управление, инструментом которого является концепция маркетинг-менеджмента, имеющего целью формирование рынка потребностей общества, т. е. упреждающее воздействие на рынок. Использование маркетинг-менеджмента как инструментария характерно для корпораций, холдингов, объединений, сетевых организаций.

Применяя на практике принципы маркетинг-менеджмента, можно достичь более высокой степени согласованности стратегических и тактических действий, обеспечить рациональное использование ресурсного потенциала строительной сферы, взаимоувязать отраслевые и территориальные аспекты, активизировать инвестиционную деятельность, а также решить задачи повышения конкурентоспособности представителей строительного бизнеса, что соответствует стратегическим ориентирам социально-экономического развития, сформулированным в ряде государственных программ.

Все это свидетельствует о складывающемся механизме самоорганизации ИСК, основанном на формировании искусственным или естественным путем эффективной

---

[15] Подробнее см.: *Асаул А. Н.* Формирование мезоэкономических объединений в инвестиционно-строительном комплексе региона // Известия высших учебных заведений (строительство). 2004. № 1.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

отрицательной обратной связи, т. е. формируется устойчивость ИСК изменениям окружающей среды. Иными словами, развитие инвестиционно-строительной сферы в пореформенный период проходит через либерализацию, но не через разрушение и возвращение к рынку свободной конкуренции, характерному для классического капитализма, а через усложнение, т. е. путем формирования новых структур и инструментов рыночной макроэкономики.

1.2. Структурная диагностика инвестиционного обеспечения строительной отрасли

Инвестиции, как известно, это денежные средства, ценные бумаги (иное имущество, в том числе имущественные права и иные права, имеющие денежную оценку), вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного эффекта. Инвестиционная деятельность соответственно рассматривается как вложение инвестиций и осуществление практических действий, направленных на извлечение прибыли или получение иных (социально значимых) результатов.

Это определение широко используется в управленческой практике, решающей задачи инвестиционного обеспечения строительного производства (или иных видов производственной деятельности). Основной его особенностью является вполне конструктивный, предметно ориентированный характер, который не исключает определенного упрощения. В экономической литературе содержатся более полные уточненные трактовки. Например, В. Д. Никифорова рассматривает инвестиции как социально-экономический процесс вложений капитала в различных его формах и видах, а также существование инвестиций в виде накоплений и неиспользованной для потребления части дохода за определенный период хозяйственной деятельности, которая вновь вкладывается в общественное воспроизводство. Этот процесс, полно и комплексно интегрирующий все факторы воспроизводства вообще, закономерно повторяется многократно, и для него характерно производительное использование инвестиционных средств [36]. Такое определение инвестиций, по нашему мнению, значительно расширяет представление об объектах инвестирования и одновременно усложняет макроэкономический анализ их воздействия на экономику.

Наиболее полно и обоснованно, с нашей точки зрения, сущность понятия инвестиций раскрыта в работе А. Е. Когута, С. Ю. Бахарева, Д. В. Шопенко [109]. Согласно концепции авторов, инвестиции – это физический и денежный капитал, а также интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской и других видов деятельности в целях получения прибыли (дохода) или достижения другого положительного результата. Комментируя экономическое содержание этого определения, следует отметить, что, во-первых, вложения инвестиций не самоцель, а лишь средство достижения экономической эффективности, на основе которой могут быть решены многообразные социальные и экономические задачи. Поэтому инвестиционный процесс в конечном счете должен иметь социальную ориентацию. Во-вторых,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

при оценке инвестиционных проектов следует иметь в виду коммерческую (финансовую) эффективность, учитывающую финансовые последствия реализации инвестиций; бюджетную эффективность, отражающую финансовые последствия инвестиционных вложений для местного, регионального и федерального бюджетов; сравнительную экономическую эффективность, объективно характеризующую технологические и другие преимущества данного инвестиционного проекта и учитывающую сопоставимые затраты и результаты, связанные с реализацией этого проекта в фиксированных условиях. В-третьих, нельзя рассматривать инвестиционные процессы изолированно от других социально-экономических процессов и явлений, происходящих в экономике, а тем более осуществлять их в ущерб друг другу. Необходима их взаимная согласованность.

Кроме того, необходимо уточнить значение терминов, связанных с категорией «инвестиции». Это касается прежде всего понятий «физический», «денежный» и «интеллектуальный капитал». Под физическим капиталом в данной работе понимаются средства производства, а под денежным капиталом – денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги. Интеллектуальный капитал, который является результатом интеллектуальной деятельности, включает изобретения, открытия, патенты, научные отчеты и доклады, проекты, описания технологий и т. п.

При этом процесс управления инвестициями (иначе – управление инвестиционной деятельностью) представляет собой сознательное целенаправленное регулирование движения всех видов денежных, имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательства и другие виды деятельности для получения прибыли (дохода) или достижения социального эффекта.

Инвестиционное обеспечение строительной деятельности представляет собой составную часть единого процесса ресурсного обеспечения, и в нем выделяется ряд закономерностей, свойственных более общему явлению – движению ресурсов. В этой связи целесообразно остановиться на двух подходах к управлению ресурсообеспечением, существующих в традиционных научных школах и актуализированных процессом рыночной трансформации капитального строительства, обладающего высокой ресурсоемкостью.

Первый подход использует в качестве базовой посылки представления об ограниченности ресурсов всех видов вне зависимости от масштаба и уровня развития социально-экономической системы, в которой они реализуются. Это означает, что даже если объем ресурсов (в том числе инвестиционных), который может быть привлечен для реализации определенных мероприятий, достаточно велик, его величина остается вполне конкретной и четко очерченной. Управленческая задача в этом случае сводится к прогнозированию объема возможных ресурсов и их структуры, а также к использованию прогнозных данных как ограничителя и исходной составляющей для формирования планируемых мероприятий. Тогда план, программа, проект, ориентированные на достижение той или иной цели, приобретают свойство полной ресурсообеспеченности, а значит – реализационный характер.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Второй подход к проблеме ресурсообеспеченности планируемых мероприятий решает ее противоположным образом. Он использует очевидную зависимость качества моделируемого объекта от степени коммерческого интереса со стороны носителей ресурсов. Применительно к инвестиционным ресурсам на основе этой зависимости можно сформулировать следующий тезис: чем выше инвестиционная привлекательность конкретного проекта (программы, плана), тем выше вероятность его полного инвестиционного обеспечения. В этих условиях активизируются различные инвестиционные источники, отыскиваются инвестиционные резервы, на основе которых формируется необходимый объем инвестиции - залог реализуемости инвестиционно привлекательного проекта.

Если оценивать оба представленных подхода с точки зрения их принципиальной обоснованности, то обоснованным можно назвать каждый из них. Однако направленность действий в том и другом случае различна. Богатый опыт, накопленный отечественной и зарубежной управленческой теорией и практикой, свидетельствует о приоритетности первого (к числу его сторонников относится большинство исследователей), опирающегося на необходимость прогнозирования объема возможных ресурсов. При этом остается вполне правомерным второй подход, ориентирующий управленца в сторону поиска необходимых ресурсов и дополнительных резервов. Рекомендации для практиков в данном случае будут следующими: поиск разумного компромисса и эффективного сочетания подходов, причем такого, которое не ставило бы под сомнение ключевой принцип управления, заключающийся в необходимости адаптации планируемых действий к реально существующим и прогнозируемым инвестиционным возможностям (первый подход). Логика настоящего исследования ориентируется, в первую очередь, на изучение возможных инвестиционных источников, способных обеспечивать капитальное строительство инвестициями в течение всего технологического цикла (в широком понимании этого термина).

Инвестиционные аспекты строительной деятельности в течение ряда лет рассматриваются как важнейшая составляющая системного видения процессов, приводимых к созданию готовой строительной продукции. В научной литературе и на практике широко используется понятие «инвестиционно-строительный комплекс», подчеркивающее системное единство строительства и инвестиционной деятельности.

В архитектурно-строительной энциклопедии строительный комплекс определяется как «совокупность отраслей, производств и организаций, характеризующаяся тесными устойчивыми экономическими, организационными, техническими и технологическими связями в получении конечного результата – обеспечении производства основных фондов народного хозяйства»[16]. Да, именно конечный результат организационно связывает строительные организации и производства, а также организации других

[16] Российская архитектурно-строительная энциклопедия. Т. IV. М., 1996. С. 506.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

отраслей в одно целое. Комплексное управление в строительстве необходимо рассматривать именно с точки зрения конечной продукции.

Исходя из логики развития предпринимательства в строительстве, можно утверждать, что любые исследования в этой области имеют четко выраженный региональный аспект, тем более что региональные власти способны создавать на своей территории существенно иную экономическую среду деятельности. Мировой опыт свидетельствует, что вопросы организации процессов регулирования и развития инвестиционно-строительной деятельности решаются на уровне регионов с учетом общегосударственных интересов, а также особенностей и потребностей регионов[47].

Основные направления развития ИСК на примере Санкт-Петербурга представлены на Рис. 1.2.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Реконструкция центра города

Федеральная программа сохранения и развития исторического центра
Программа реставрации памятников истории и культуры
Благоустройство и пешеходные зоны
«Дворцы Санкт-Петербурга»

Промышленное и гражданское строительство

Промышленные объекты
Объекты торговли
Гостиницы
Градостроительное развитие территорий в районах города

Транспортное строительство

Реконструкция развязок и мостов
Строительство КАД
Развитие вокзалов
Паркинги, АЗС и терминалы

Жилищное строительство

Реконструкция домов первых массовых серий
Завершение программы ЖСК
Реализация программы государственных жилищных сертификатов
Программа строительства новых жилых домов
Переселение граждан из ветхого и аварийного фондов

Рис. 1.2. Основные направления развития ИСК в Санкт-Петербурге

Главная задача регионального органа управления при разработке стратегии и тактики развития региона в современных условиях – это создание режима наибольшего благоприятствования процессу формирования, развития и функционирования региональных товарных рынков, в том числе и рынка недвижимости, основанных на учете как федерального хозяйственного права, так и всей совокупности региональных особенностей (демографических, социальных, экономических и экологических).

Применительно к строительству региона это может означать активное влияние на процесс формирования производственной и социальной

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

инфраструктур региона; формирование и жесткое проведение в жизнь региональной экологической политики; регулирующее влияние на экономическую политику естественных монополий, функционирующих на территории региона, с целью ограничения всеми доступными средствами их возможности необоснованного поднятия цен на производственные ресурсы (энергетические, водные, услуги железнодорожного транспорта и др.); формирование и проведение активной градостроительной политики в регионе; создание благоприятных условий для формирования регионального строительного комплекса, его состава и структуры (как технологической, так и по формам собственности на средства производства); активное формирование инвестиционной политики на территории региона. Основными рычагами административной поддержки в развитии инвестиционно-строительного комплекса в Санкт-Петербурге являются:

— *Комитет по строительству*. Информация федерального, городского, районного уровня, о программах и проводимых конкурсах (условия участия в инвестиционных проектах);

— *Комитет государственной статистики.* Объемы капитальных вложений по формам собственности и источникам финансирования. Объемы подрядных работ. Данные о финансовом состоянии отрасти (прибыль, рентабельность, платежи в бюджет). Объемы ввода объектов в эксплуатацию (производственные и непроизводственные);

— *Госахстройнадзор*. Информация о строящихся и принятых в эксплуатацию Госкомиссией объектах, в том числе с участием иностранных фирм;

— *Таможенное управление.* Перечень продукции для строительного комплекса, импортируемой в регион и экспортируемой из региона с указанием полного наименования фирмы-производителя, страны, импорта/экспорта, наименования получателя, объема поставки, контрактной цены;

— *Госстройэкспертиза.* Перечень проектно-сметной документации на строительство объектов, прошедшей и не прошедшей экспертизу, и принятых по ее результату решений;

— *Информация по прогрессивным проектам*. Перечень паспортов на проекты объектов массового строительства, заключений по уникальным проектам;

— *Регистрационная палата.* Информация об участниках ИСК;

— *Межрегиональный центр ценообразования в строительстве.* Информация о стоимости введенных в эксплуатацию и запроектированных объектов, о текущих и прогнозируемых индексах цен на строительную продукцию, материалы, отдельные виды работ, транспортировку материалов и конструкций;

— *Комитет по управлению городским имуществом.* Информация об объектах недвижимости, земельных участках, оценочной стоимости объектов;

— *Комитет экономики, промышленной политики и торговли.* Информация об основных направлениях развития экономики Санкт-Петербурга;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

— *Комитет финансов.* Информация о банковских и финансово-инвестиционных услугах, включая иностранных инвесторов;

— *Центры сертификации.* Перечень продукции, подлежащей сертификации, зарубежных сертификатов и знаков соответствия, признаваемых в России. Перечень знаков соответствия, которыми маркируется сертифицированная продукция. Перечень предприятий и организаций строительного комплекса, продукции и услуг; проектная и программная документация;

— *Законодательное собрание.* Законы в области ИСК.

Ряд перечисленных мер, безусловно, носит общеэкономический характер, однако применительно к строительству их разработка и использование имеют первоочередное значение для региона.

Положительная инвестиционная политика региональных властей создает предпосылки для привлечения инвестиций и обеспечения программы устойчивого развития регионов.

Как известно, инвестиционная политика включает в себя следующие элементы: выбор источников и методов финансирования; определение сроков реализации; выбор органов, ответственных за реализацию инвестиционной политики; создание необходимой нормативно-правовой базы; установление благоприятного инвестиционного климата.

Инвестиционный климат[17] – это среда, в которой протекают инвестиционные процессы. Она формируется под влиянием политических, экономических, юридических, социальных и других факторов, определяющих условия инвестиционной деятельности в регионе и степень риска инвестиций.

На региональном уровне инвестиционный климат проявляется через двусторонние отношения предпринимательских структур, банков, профсоюзов, органов власти и других участников процесса. На этом уровне конкретизируется обобщенная оценка инвестиционного климата в ходе реальных экономических, юридических, культурных контактов инвестора и среды.

Инвестирование в Санкт-Петербурге характеризуется рядом особенностей: город уже имеет достаточно развитую инфраструктуру, сильно диверсифицированную экономическую среду, мощный внутренний рынок, что обеспечивает стабильность городского бюджета и сравнительно невысокие риски осуществления инвестиционной деятельности. Здесь работают крупные отечественные и иностранные консалтинговые и аудиторские организации, развиваются финансовый рынок и рынок инвестиционно-строительных услуг.

---

[17] Существует широкий спектр определений инвестиционного климата (см., напр.: *Иванова М. Ю.* Понятие инвестиционного климата и его влияние на эффективность инвестиционного воздействия партнеров. М., Российская академия государственной службы при Президенте РФ. 1996; *Лебедев В. М.* Формирование инвестиционного климата в России // Финансы. 1995. № 4.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Все эти особенности позволяют оценивать инвестиционный климат Санкт-Петербурга как благоприятный[18].

В начальный период экономических реформ Санкт-Петербург значительно уступал по признакам инвестиционной привлекательности Москве, а также регионам Севера и Сибири, где добывается и перерабатывается экспортоориентированное сырье (нефть, газ, металлы и др.). Это предопределялось высокой долей населения пенсионного возраста; чрезвычайно большим (почти 70%) удельным весом организаций, работавших в системе ВПК, научных и иных учреждений, финансируемых из бюджета; слабым развитием предпринимательской инфраструктуры.

В настоящее время перспективы развертывания инвестиционного процесса в Санкт-Петербурге связаны с двумя основными источниками: это государственные ресурсы (средства бюджетов и внебюджетных фондов) и частный капитал (собственные ресурсы предприятий и организаций, отложенные средства населения, иностранные вложения). Поскольку бюджетные средства не являются предметом исследования в данном изложении, остановимся на работе властных органов по созданию благоприятных условий для привлечения частных инвестиций.

Администрация Санкт-Петербурга применяет систему мер, направленных на увеличение притока инвестиций в экономику города и предупреждение их оттока. Среди этих мер:

— государственная поддержка инвестиционной деятельности (включая предоставление налоговых льгот);

— создание прозрачной процедуры осуществления инвестиционной деятельности [19];

— создание механизма работы с городскими инвестиционными проектами[20].

Особое значение в этом деле имеют законы, принятые Законодательным собранием Санкт-Петербурга: «О государственной поддержке инвестиционной деятельности на территории Санкт-Петербурга» (определяет инструменты привлечения инвестиций); «О внесении дополнений в Закон Санкт-Петербурга “О налоговых льготах”» (предлагает условия предоставления и размеры налоговых льгот для инвесторов); «Об инвестициях в недвижимость Санкт-Петербурга» (регулирует предоставление инвесторам недвижимости, находящейся в управлении или в собственности города); «О градостроительном планировании развития и градостроительном регулировании использования и застройки территории Санкт-Петербурга».

---

[18] *Масленников Н. И., Кравченко А. К.* Особенности инвестирования в Санкт-Петербурге. СПб. // Развитие недвижимости. 2000. № 4.

[19] *Масленников Н. И., Смирнов Л. Д., Белогуров Л. М.* Проблемы привлечения инвестиций в экономику Санкт-Петербурга. СПб. // Регион: политика, экономика, социология». 1998. № 1–2.

[20] *Орт А. И.* Инвестиционно-строительный комплекс Санкт-Петербурга: проблемы и перспективы развития. СПб.: Изд-во МФИН, 2000.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Идет работа по корректировке названных законов, внесению в них продиктованных действительностью изменений и дополнений. В частности, главная цель изменений в Законе «Об инвестициях в недвижимость» – обеспечить возможности заключения договоров и проведения предварительных инвестиционных торгов. Кроме этого предполагается приступить в ближайшее время к разработке нового закона «Об основах градостроительства Санкт-Петербурга», в котором будут распределены полномочия между Законодательным собранием, исполнительными органами власти и местным самоуправлением. Таким образом будет создана юридическая база для Генерального плана развития северной столицы и для утверждения градостроительной документации по новым территориям.

Серьезным шагом вперед стал стратегический план. Предлагаемая им модель развития Санкт-Петербурга подразумевает сосредоточение усилий отраслевых органов управления на реализации конкретных проектов в рамках определенных городским сообществом приоритетных направлений и проектов, в продвижении которых город заинтересован до такой степени, что использует для этого особые финансовые стимулы. Такие проекты финансируются из внебюджетных источников, причем первоначальные затраты, составляющие, как правило, менее 1% стоимости строительства, идут на подготовку инвестиционных предложений, т. е. на информацию, призванную привлечь потенциальных инвесторов.

За счет средств городского бюджета разрабатываются бизнес-планы инвестиционных проектов, осуществляемых или поддерживаемых администрацией Санкт-Петербурга, проводится экспертиза экономической эффективности, сотрудники администрации обучаются проектному финансированию. Все это позволит в ближайшем будущем реализовать многие инвестиционные проекты, привлечь инвестиции и организовать новые рабочие места.

Оказывая содействие проектам, находящимся на стадии реализации, администрация Санкт-Петербурга инициирует новые проекты, потенциально интересные для инвесторов и учитывающие нужды региона. Разрабатываемый городом механизм осуществления инвестиционных проектов в части их подготовки включает в себя следующие стадии:

I стадия – установление общих принципов использования городской территории (ее функциональное использование, плотность размещения предпринимательских структур и др.);

II стадия – оценка реальности проекта с точки зрения поиска источников финансирования, определение основных этапов привлечения ресурсов;

III стадия – разработка градостроительного регламента и более подробного проекта развития территории, поиск инвестиционных ресурсов, маркетинг объекта. Затем, в зависимости от результатов исследования рынка, продажа на торгах права реализации крупного инвестиционного проекта либо проведение конкурса на подряд и на финансовое участие в проекте.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Описанный порядок разработки инвестиционных проектов существенно увеличивает привлекательность города для инвестиций во все виды инфраструктур.

В рамках V Петербургского экономического форума была принята «Программа инвестиционного сотрудничества», особую значимость которой придали специально отобранные проекты и предложения, инициированные 26 предприятиями и организациями. В числе этих инициаторов – администрации различных регионов, консалтинговые структуры, строительные и финансовые организации. Предварительный отбор предложений базируется преимущественно на классической качественной, а затем и количественной оценке основных параметров жизнеспособности инвестиционных проектов.

Наряду с развитием жилищного строительства планируется осуществление ряда крупных проектов. Среди них: комплекс сооружений для защиты от наводнений; восточное полукольцо автомобильной дороги, соединяющее Таллиннское и Выборгское шоссе; реконструкция центра города с использованием кредита по соглашению с Мировым банком; строительство сети гостиниц; застройка Крестовского и Каменного островов, Синопской набережной, территории в районе Варшавского вокзала и др. Таким образом, налицо многофакторность процесса привлечения реальных инвестиций в экономику Санкт-Петербурга.

Ленинградская область в настоящее время лидирует по ключевым показателям экономического развития, в том числе по темпам роста в промышленности и сельском хозяйстве, по увеличению инвестиций, направляемых в основной капитал. Формированию благоприятного инвестиционного климата способствовал ряд конкурентных преимуществ. Во-первых, это выгодное геоэкономическое положение (выход к Балтийскому морю, внутренние административные границы с пятью субъектами Федерации – Санкт-Петербургом, Новгородской, Псковской, Вологодской областями и Республикой Карелия). Территория области – почти 86 тыс. кв. км, численность населения – 1,7 млн чел. Это единственный федеральный субъект, где представлены все виды производства и транспорта. Функционируют более 300 крупных и средних промышленных фирм, высокоразвита транспортная инфраструктура. Во-вторых, в Ленинградской области наблюдается энергоизбыточность, так как электроэнергии производится в два раза больше, чем необходимо для потребления. В-третьих, имеются богатые природные ресурсы: лес (расчетная лесосека составляет около 12 млн кв. м в год, и еще есть незадействованный потенциал), глина, фосфориты, гранит, известняк, песок, мрамор, сланец, бокситы и др. Значительные водные ресурсы (50 тыс. водных объектов, рек и озер) позволяют развивать промышленность и энергетику. В-четвертых, в Ленинградской области, с ее богатейшим историко-культурным потенциалом, широко развивается туристический бизнес. И, наконец, важным конкурентным преимуществом является высококвалифицированный кадровый, в частности научный, потенциал.

Принятый в 1997 г. Закон «Об инвестиционной деятельности в Ленинградской области» определил комплекс мер государственной поддержки

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

и защиты инвесторов и конкретизировал целый ряд налоговых льгот и гарантий. В конце 1999 г. с учетом требований практики в Закон были внесены необходимые дополнения и изменения. На областном уровне создана достаточно полная инвестиционная законодательная база, отразившая лучший опыт регионов России. Правительство и Законодательное собрание Ленинградской области в своей работе охватывают следующие основные направления: совершенствование нормативно-правовой базы в сфере поддержки предпринимательства; формирование информационной открытости; создание специализированной рыночной инфраструктуры, поддерживающей инвестиционный процесс; реструктуризацию предприятий с целью повышения их инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности.

Правительство Ленинградской области постоянно работает над тем, чтобы увеличивать долю частных инвестиций – российских, иностранных и смешанных, привлекая также мелкого инвестора. Зарегистрировано более 200 организаций малого и среднего бизнеса с участием иностранного капитала, для них также разрабатываются инвестиционные проекты. Один из принципов организационной работы – создание равных возможностей для всех инвесторов.

Между Правительством Ленинградской области и инвесторами заключено более 30 договоров об осуществлении инвестиционной деятельности на общую сумму около 700 млн долл., в том числе: с иностранными инвесторами – на 655 млн долл., с российскими – на сумму около 50 млн долл. Ежегодно вносятся коррективы в «Каталог инвестиционных проектов Ленинградской области» (их около 100), «Каталог инвестиционных проектов малых предприятий» (около 200) и «Каталог свободных производственных площадей». Целостная информационная открытость области обеспечивается также выпуском других изданий (например, ежегодника «Путеводитель инвестора»), использованием электронных средств информации (выпущен лазерный компакт-диск «Инвестиционный климат Ленинградской области», открыт сайт www.lenobl-invest.ru).

Управление инвестициями связано с обеспечением определенных экономических условий для инвесторов. Для притока инвестиций в области создан благоприятный налоговый климат: установлены существенные льготы по налогу на прибыль, по дорожным налогам и др. Организации освобождаются от налогов в течение первых трех лет деятельности или на срок окупаемости затрат; кроме того, в соответствии с законом они могут претендовать на инвестиционный налоговый кредит и получать поручительство Правительства области по займам и кредитам (в соответствии с постановлением Губернатора «О порядке выдачи поручительств Правительства Ленинградской области по займам и кредитам на инвестиционные цели на конкурсной основе»).

Агрегирование строительной и инвестиционной деятельности в рамках самостоятельной, целостной системы позволяет достичь ряда преимуществ:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

— создает базу для решения проблем бесперебойного и достаточного по объему инвестиционного обеспечения, которые приобретают особую сложность в условиях ограничения инвестиций;

— позволяет расширить и разнообразить число участников инвестиционно-строительного процесса и обеспечить на этой основе приток дополнительных инвестиций;

— придает инновационный импульс инвестированию, так как позволяет увязать его с конкретным результатом;

— с его помощью становится реально достижимой идея сбалансированности во временном отношении производимых строительных работ и инвестиционных поступлений;

— на его основе формируется единый инвестиционно-строительный рынок, увязывающий множество совместно функционирующих субъектов, реализующих собственные интересы, и обладающий устойчивой сетью коммуникаций, что позволяет использовать современный маркетинговый инструментарий и производить строительную продукцию, соответствующую потребительскому спросу;

— способствует созданию благоприятного инвестиционного климата, повышающего инвестиционную активность;

— позволяет использовать эффективные системы мер государственного, регионального и муниципального регулирования, а также мер регулирующего воздействия со стороны общественных организаций.

Итак, налицо многофакторность процесса привлечения реальных инвестиций в экономику Санкт-Петербурга.

Инвестиционно-строительный комплекс инициировал появление особой рыночной среды, в пределах которой обращаются инвестиции, инвестиционно-строительные проекты, вся совокупность строительной продукции, включая законченные объекты, строительные материалы, детали и конструкции, строительные работы и услуги.

Под инвестированием понимается вложение денежных средств и других капиталов в реализацию различных проектов. Принято различать четыре вида инвестиций [12]:

— частные;

— государственные;

— иностранные;

— совместные.

Частные инвестиции – это вложение средств гражданами (чаще всего путем приобретения акций, облигаций и других ценных бумаг), а также предприятиями и организациями негосударственной формы собственности.

Государственные инвестиции осуществляются федеральными, региональными и местными органами управления за счет средств бюджетов, внебюджетных фондов и заемных средств.

К числу *иностранных инвестиций* относятся те из них, что осуществляются иностранными гражданами, юридическими лицами и государствами.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Совместные инвестиции – это вложения субъектов нашей страны и иностранных государств.

Основными субъектами инвестиционного обеспечения капитального строительства являются инвесторы.

Инвесторы – это физические и юридические лица, осуществляющие вложения собственных, заемных и привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивающие их целевое использование. В качестве инвесторов могут выступать:

— правительство страны и правительства субъектов Российской Федерации в лице органов, уполномоченных управлять государственным имуществом или наделенных имущественными правами;

— органы местного самоуправления, муниципалитеты в лице органов и служб, уполномоченных заниматься инвестиционной деятельностью;

— предпринимательские объединения, организации и другие юридические лица;

— совместные российско-зарубежные организации;

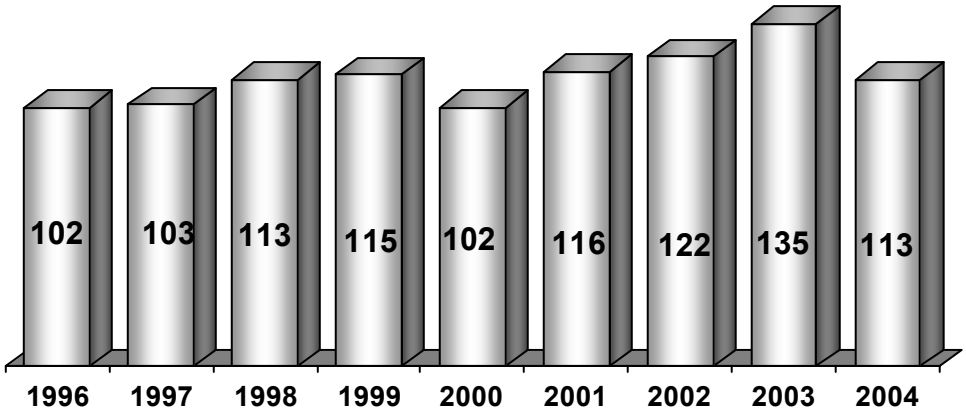
— иностранные государства в лице органов управления, уполномоченных их правительствами;

— международные организации.

Совокупность намерений и практических действий по осуществлению инвестиционных вложений в объекты недвижимости и обеспечение заданных финансово-экономических, производственных и социальных результатов представляет собой *инвестиционный проект*.

Как уже говорилось выше, в различных регионах России, в том числе в Санкт-Петербурге, разработана и внедрена система мер, направленных на увеличение притока инвестиций и предупреждение их оттока: поддержка инвестиционной деятельности (включая предоставление налоговых льгот), создание «прозрачной» процедуры осуществления инвестиционной деятельности и механизма работы с региональными инвестиционными проектами.

Динамика изменений фактических объемов капитальных вложений в Санкт-Петербурге в 2000–2004 гг. показывает их устойчивый рост (Рис. 1.3).



Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 1.3. Динамика изменения объемов капитальных вложений в Санкт-Петербурге за 1996–2004 гг., %

Рост капитальных вложений частично был связан с увеличением финансирования из федерального бюджета в связи с подготовкой к празднованию 300-летия Санкт-Петербурга.

В структуре инвестиций в основной капитал (по крупным и средним организациям) удельный вес отрасли строительства колебался: 21% в 2003 г., 34% в 2002 г.

В структуре инвестиций в основной капитал за 2004 г. (по крупным и средним предприятиям) следует отметить значительное увеличение доли средств городского бюджета (с 7% в 2002 г. до 12% в 2004 г.), а также кредитов иностранных банков (с 1,5% в 2002 г. до 4,3% в 2004 г.). Значительно увеличилась доля средств от долевого участия в строительстве – с 5,3% в 2003 г. до 9% в 2004 г. За счет данных средств выполнено около 79% капитальных вложений в жилищное строительство.

Инвестиционно-строительный комплекс в Санкт-Петербурге, в отличие от других регионов России, за прошедший период экономических реформ значительно продвинулся в переходе на рыночные условия хозяйствования. Результатом является тот факт, что практически все работающие в нем строительные компании – частные либо со смешанным капиталом (небольшая доля). Доля государственных и муниципальных организаций в объемах выполненных подрядных работ не превышает 4%.

В 2003 г. городской бюджет профинансировал ввод 16 объектов, а инвесторы ввели 168 объектов различного назначения общей площадью более 880 тыс. кв. м без учета жилищного строительства.

Инвестиции в основной капитал составили в 2003 г. 101,6 млрд руб. (в 2004 г. отмечено снижение до 89 млрд руб.), что более чем в три раза превысило уровень 1999 г.

Ввод в действие основных фондов увеличился за четыре года в 3,9 раза, достигнув к 2003 г. 68,9 млрд руб. Объем работ, выполненных по договорам подряда, в 2003 г. вырос в 2,9 раза по сравнению с 1999 г. и составил 40,9 млрд руб. Рост объемов ввода обеспечивался в основном за счет вовлечения в инвестиционный процесс большого количества новых объектов недвижимости. За последние четыре года более чем в восемь раз (до 9 тыс.), возросло число заявлений от потенциальных инвесторов о намерении осуществить инвестиционный проект. В результате активизации строительной деятельности и упорядочения системы отчислений на развитие городской инфраструктуры их объем значительно вырос за последние годы и позволяет решать проблему нехватки инженерных мощностей. Объем таких поступлений в 2003 г. составил 1,6 млрд руб., что на 50% больше, чем в 2002 г., и в 15 раз больше по сравнению с 1999 г. В 2004 г. аналогичные поступления уже превысили 4 млрд руб; в 2005 г. - 6,6 млрд руб.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В зависимости от направлений вложения инвестиций и целей их реализации инвестиционные проекты делятся на следующие категории [12, с. 122]:

— жилищные,
— производственные,
— коммерческие,
— финансовые,
— экологические и др.

Структура инвестиционных предпочтений частных инвесторов представлена в Табл. 1.1.

Таблица 1.1

Структура инвестиционных предпочтений частных инвесторов

Вид объекта	Доля инвестиций, в %
Объекты жилого назначения	41
Объекты смешанного назначения	23
Объекты финансового назначения	15
АЗС	13
Объекты торгового назначения	6
Гостиницы	2

Одной из основных функций в системе инвестирования является функция финансирования – перемещения финансовых ресурсов от источников финансирования к конечным инвесторам реальных инвестиций. В ряде западных стран термины «инвестирование» и «финансирование» рассматриваются как синонимы. Однако между ними следует провести четкую разграничительную линию, так как в условиях российского рынка инвестиции часто не выполняют свою основную функцию – обеспечение доходности, оставаясь при этом элементом финансирования.

Инвестирование создания объектов недвижимости может осуществляться с помощью разнообразных инвестиционных инструментов и технологий. Наиболее широко используются заемный капитал, ипотека, долговые обязательства, взаимно-паевые фонды. При этом наблюдается активный поиск новых методов инвестирования, адаптируемых к динамике инвестиционно-строительных процессов.

Процесс инвестиционного обеспечения создания объектов недвижимости может быть организован различными способами (см. Рис. 1. 4).

1. Инвестор инвестирует строительство объекта.

Для реализации проекта привлекается специализированная строительная организация-застройщик. Обеспечение строительного производства оборудованием осуществляет генподрядная организация, которая привлекает для выполнения отдельных работ субподрядные организации. Иллюстрацией данного способа функционирования инвестиционного проекта служит схема, представленная на Рис. 1.3.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 1.4. Схема организации инвестиционного процесса [104, с. 8]

2. Инвестор совмещает функции заказчика-застройщика.

Такое право законодательно закреплено. Специализированная организация (заказчик) для строительства не привлекается. Обеспечение строительства оборудованием осуществляет инвестор (он же заказчик-застройщик).

3. Инвестор совмещает функции иных субъектов инвестиционной деятельности.

В новых хозяйственных условиях получили распространение иные формы совмещения функций. Возможны формы с привлечением двух и более субъектов.

Так, например, генподрядчик может совмещать функции инвестора и заказчика-застройщика, а инвесторы могут быть пользователями объектов капитальных вложений.

В инвестиционно-строительной сфере особое место занимает предпринимательская деятельность, связанная с освоением и развитием земельных участков, территорий, сооружений и других объектов недвижимости. В странах с развитой рыночной экономикой эта деятельность называется девелопмент[21].

Сущность явления девелопмента можно выразить следующим образом:

1) это особый вид предпринимательской деятельности с целью получения дохода в результате преобразований материальных процессов;

[21] От (англ.) development – обозначение длительного процесса, затрагивающего совокупность экономических и социальных структур, требующее ее качественной оценки.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2) это преобразование (процесс) объекта недвижимости в результате строительных (ремонтных) и иных работ со зданиями, сооружениями или землей или превращение его в другой новый объект недвижимости (изменение функционального назначения), обладающий большей стоимостью, чем исходный.

В России строительством на земле занимались застройщики. Как субъект рынка недвижимости застройщик функционировал до конца 20-х годов XX в. и исчез со становлением строительства как отрасли материального производства в рамках социалистической организации народнохозяйственного комплекса.

Как субъект первичного рынка недвижимости застройщик выполняет многие организационные и экономические функции, объединенные понятием «управление инвестициями». К ним относятся:

— выбор эффективного проекта;

— создание или преобразование объекта недвижимости (застройка неосвоенного участка земли, реконструкция здания и др.);

— получение всей необходимой и предусмотренной законодательством документации и разрешений на реализацию проекта;

— поиск инвесторов;

— определение условий привлечения инвестиций и заемных средств;

— разработка механизмов оборота средств и форм их возврата;

— отбор и привлечение подрядчиков;

— контроль за осуществлением работ.

В советской экономике некоторые из перечисленных функций выполнялись частично заказчиками, частично строительными организациями, выступавшими в качестве генеральных подрядчиков. Однако и те, и другие действовали в условиях гарантированного государством финансирования и материально-технического обеспечения. От них не требовалось управлять инвестициями: вся экономическая деятельность сводилась к отчетным и бухгалтерским функциям.

В пореформенной отечественной практике девелопмент в его классическом виде появился в Санкт-Петербурге еще в середине 90-х годов XX в., когда в городе реализовался «Жилищный проект Российской Федерации». За счет кредита Всемирного банка в двух кварталах города (74А Каменка и 21Г Коломяги) городской Центр по работе с кредитами банков осуществил инженерную подготовку земли, разработал регламент застройки территорий, получил все согласования с естественными монополистами, а затем, разбив кварталы на лоты, выставил их на аукцион. Строительные организации, купившие землю, смогли сразу приступить к строительству.

В настоящее время этим видом деятельности занимаются и частные девелоперские компании. Например, «Корпорация С» подыскивает привлекательный земельный участок для застройки, готовит и утверждает документацию (включая и распоряжение губернатора), а затем предлагает участок строительным и инвестиционным компаниям[22]. Если покупатель не

[22] Например, участок на Преображенской пл. был продан компании Skanska под

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

находится, корпорация сама реализует проект. Для этого создаются дочерние структуры по строительству объектов недвижимости[23].

В настоящее время почти все строительные организации, занимающиеся жилищным строительством, называют себя девелоперами и не без основания, так как в большинстве своем земельные участки, на которых можно вести строительство, были абсолютно не подготовленными: отсутствовало юридическое оформление участков, не было инженерных сетей и т. д. Строительным организациям приходилось решать и задачи по подготовке земельных участков, при этом каждая из них занималась девелопментом, как правило, под свой бизнес: на подготовленной земле организация строила жилье, привлекала в него инвестиции, а впоследствии организовывала обслуживание построенных объектов.

В отечественной практике юридическое или физическое лицо, владеющее на правах собственности или аренды участком земли и принявшее решение о строительстве или реконструкции объекта (комплекса объектов), определяющее схемы финансирования строительства (реконструкции) и осуществляющее координацию работ по его реализации от предпроектной стадии до ввода объекта в действие или эксплуатационной стадии, получило название «застройщик»[24]. Возникает закономерный вопрос: эквивалентны ли эти понятия?

Если рассматривать девелопмент как предпринимательскую деятельность, связанную со строительством жилых домов, зданий, сооружений и пр., то, безусловно, данные термины эквивалентны. Но ведь существует предпринимательская деятельность, связанная с приобретением земли и улучшением ее качеств, например, для сельскохозяйственного использования, и этот вид деятельности тоже называется «девелопмент».

Таким образом, понятие «девелопер» шире, чем понятие «застройщик», однако в предпринимательской деятельности, связанной со строительством жилых домов, зданий, сооружений, эти термины эквивалентны.

Девелопмент как форма предпринимательской деятельности выражается в инвестиционном процессе развития (создания) объектов

строительство консульства Финляндии.

[23] На подготовленном участке дочерние фирмы «Корпорации С» отстроили элитный жилой комплекс.

[24] Термин «застройщик» в Законе РФ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» определяется как юридическое лицо, независимо от его организационно-правовой формы, или как индивидуальный предприниматель, имеющие в собственности или на праве аренды земельный участок и привлекающие денежные средства участников долевого строительства в соответствии с настоящим Федеральным законом для строительства (создания) на земельном участке многоквартирных домов и (или) иных объектов недвижимости на основании полученного разрешения на строительство. При этом к иным объектам недвижимости относятся гаражи, объекты здравоохранения, общественного питания, предпринимательской деятельности, торговли, культуры и иные объекты недвижимости, за исключением объектов производственного назначения.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

недвижимости, включающем подбор команды участников проекта, исследование рынка, маркетинг, проектирование, строительство, финансирование, бухгалтерский учет, управление имуществом и др. Эта сфера деятельности требует достаточно крупных инвестиций с длительным циклом, и объекты недвижимости в течение длительного времени могут создавать регулярные потоки денежных средств. Таким образом, девелопмент является одной из разновидностей инвестиционных проектов[25].

Девелопер – предприниматель, инициирующий и организующий наилучший из возможных вариантов развития объектов недвижимости, включая финансирование проекта и реализацию созданного объекта недвижимости.

Операции по развитию проекта недвижимости застройщиком можно разделить на три стадии (Рис. 1.5). Проект может начаться в тот момент, когда конъюнктура рынка недвижимости благоприятна, а закончиться – в период спада.

Согласно одной из теорий девелопмента, проекты нужно начинать в тот момент, когда рынок находится в нижней точке активности, но уже появились первые признаки оживления. Тогда к моменту окончания проекта рынок будет близок к пику активности.

Кроме девелопера (застройщика) в процессе развития (создания) объектов недвижимости основными участниками являются инвестор и руководитель (главный менеджер) проекта.

Напомним, что *инвестор* – это юридическое или физическое лицо, осуществляющее вложение собственных, заемных или привлеченных имущественных, финансовых интеллектуальных и иных средств в форме инвестиций в коммерческих, социальных, благотворительных и других целях.

[25] «Проект – целенаправленное ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги» (Управление проектами: Основы профессиональных знаний, национальные требования к компетенции специалистов. М.: Изд-во «Консалтинговое Агентство “КУБС Групп Кооперация, Бизнес-Сервис”, 2001).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 1.5 Операции по развитию проекта недвижимости застройщиком

Руководитель проекта – физическое лицо, которому делегировали полномочия по руководству всеми работами по осуществлению проекта: планированию, координации и контролю.

Управление проектами имеет длительную историю, но в своей нынешней форме оно существует не более 20–30 лет. «Свод правил управления проектами строительства и развития» Королевского института строительства Великобритании, изданный в 1998 г., управление проектами определяет как «общее планирование, координацию и контроль реализации проекта от его начала и до завершения с целью удовлетворения требований заказчика и обеспечения осуществимости проекта с функциональной и экономической

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

точек зрения, а также контроль завершения строительства в заданный срок в рамках утвержденной сметы и в соответствии с установленными стандартами качества».

При реализации инвестиционного проекта по развитию (созданию) объекта недвижимости девелопер (застройщик) может взять на себя выполнение функций инвестора и управления проектом, может передать функции управления профессиональному руководителю, это возможно как на предварительной стадии подготовки проекта, так и на стадии его реализации. Функции между участниками проекта распределяются так, как показано в Табл. 1.2 составленной в соответствии с жизненным циклом объектов недвижимости.

Из Табл. 1.2 мы видим, что застройщик, являясь одновременно инвестором, несет все финансовые риски, связанные с проектом, и получает предпринимательский доход. Отметим, что функции застройщика относятся к сфере организации и управления. В любом случае застройщик приобретает земельный участок (в интересах инвестора или в своих собственных интересах) или вещные права на него и организует маркетинг и реализацию объекта недвижимости.

Таблица 1.2

Распределение функций между участниками проекта по созданию, продаже и эксплуатации объектов недвижимости

№	Наименование функций	Застройщик	Инвестор	Руководитель проекта
	2	3	4	5
1	*Предпроектная стадия* Выработка концепции и формулирование цели проекта	+	+	+[26]
.	1. Анализ рынка недвижимости (если объект предназначен для реализации) и рынка соответствующей продукции (если объект предназначен для эксплуатации)	+	–	+
	2. Обоснование инвестиций и определение источников финансировании	+	+	+
	3. Разработка схемы финансирования проекта	+	+	+
	4. Создание финансового пула	+	+	+*
	5. Определение оптимального местонахождения объекта	+	–	–
	6. Подбор земельного участка или объекта недвижимости	+	–	+*
	7. Разработка стратегии выполнения проекта	+	–	+
	8. Разработка системы управления и реализации	–	–	+

[26] В случае привлечения руководителя проекта на предварительной стадии подготовки проекта.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

	9. Разработка схемы реализации объекта или	+	–	+
2	*Стадия, предшествующая строительству*	+	+	–
	1. Приобретение земельного участка или	+	–	–
	2. Получение необходимых разрешений и	+	–	–
	3. Формирование системы управления и реализации проекта (назначение/выбор управляющего, инженера, проектной группы, консультантов и т. д.)	+	–	+
	4. Формирование системы реализации объекта (назначение/выбор брокера, создание группы по реализации и т. д.)	+	–	+
	5. Управление проектированием	+	–	+
	6. Выбор подрядчика (подготовка и проведение тендера)	+	–	+
3	*Стадия строительства* 1. Координация ведения строительно-монтажных и прочих работ и контроль за качеством и расходованием средств	+	–	+
	2. Проведение маркетинга и компании по продвижению объекта	+	–	+
	3. Реализация (ввод в эксплуатацию) завершенных частей объекта	+	–	+
4	Стадия реализации 1. Реализация (эксплуатация) объекта	+	–	+
	2. Полный расчет (получение вознаграждения в полном объеме)	+	+	+
	3. Возврат инвестиций, полный расчет с кредиторами, получение прибыли	+	+	+

Если застройщик нанимает руководителя проекта, то последний выполняет некоторые функции, входящие в обязанности застройщика.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Как показывает практика, большинство строительных организаций, выступая в роли застройщиков (девелоперов), ведут 2-3 объекта одновременно и не прибегают к услугам наемных руководителей проекта.

Широкая доступность заемных средств, развитые механизмы их вовлечения в оборот и многообразие финансовых инструментов создают благоприятную среду для развития и функционирования девелопмента.

Стоимость проекта и срок его окупаемости можно значительно сократить за счет оптимизации краткосрочного финансирования и достижения оптимального соотношения между краткосрочным и долгосрочным финансированием, в том числе за счет привлечения средств от реализации части объектов, для завершения строительства, использования части объекта в качестве залога и т. д.

В странах с развитой рыночной экономикой считается, что сколько-нибудь значимый девелоперский проект обречен на неудачу, если он финансируется из единственного источника, будь то собственные или заемные средства инвестора. Это означает, что инвестор, реализуя проект, всегда наряду с собственными средствами использует средства из внешних источников (см. Табл. 1.3).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В странах с развитой рыночной экономикой используются типовые схемы финансирования девелоперских проектов. Приведем следующие из них:

1. Реализация проекта развития объектов недвижимости с привлечением стратегического инвестора (Рис. 1.6).

2. Создание финансового пула, реализация и финансирование проекта через венчурную компанию, создаваемую инвесторами (Рис. 1.7).

3. Варианты указанных схем.

В качестве вариантов наиболее часто встречаются: софинансирование проекта подрядчиком (в объеме 50% и более); нахождение стратегического клиента и привлечение его к финансированию на ранней стадии выполнения проекта; стратегическим инвестором могут являться как частные, так и институциональные инвесторы.

Таблица 1.3

Основные источники финансирования и финансовые инструменты, использующиеся для развития объектов недвижимости

Источник	Финансовые инструменты
Первоначальный рисковый капитал	Собственные средства, вкладываемые на начальном этапе строительства (обычно в виде капитала венчурной компании, создающейся под конкретный проект)
Заемный капитал	Заемные средства, привлекаемые для краткосрочного и долгосрочного финансирования девелоперского проекта под залог строящегося объекта
Акции	Средства от продажи акций венчурной компании, созданной под конкретный проект
Облигации	Средства от продажи облигаций, выпущенных венчурной компанией, созданной под конкретный проект
Кредиты	Кредиты банков или инвестиционных компаний
Другие	Прочие долговые обязательства, экспортные кредиты и т. д.

Значимость девелопера как профессионала-предпринимателя определяется его функциями, важнейшие из которых – выбор наилучшего варианта развития объектов недвижимости из всех возможных, обеспечение оптимальной схемы финансирования проекта развития объектов недвижимости, привлечение, финансирование и контроль за работой подрядчиков, обеспечение и реализация проекта, а также реализация созданного объекта недвижимости путем продажи, сдачи в аренду и пр.

Предпринимательская деятельность, связанная с превращением объекта недвижимости в другой, новый объект с иным функциональным назначением, в результате чего стоимость объекта недвижимости возрастает, в западной

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

экономике называется *редевелопментом,* т. е. вторичной застройкой).

Рис. 1.6. Схема финансирования проекта развития объекта недвижимости с привлечением стратегического капитала

В отечественной практике это направление предпринимательской деятельности называется *развитием территорий*[27]. В процессе развития территорий участвует целый ряд физических и юридических лиц. Редевелопер – это лицо, управляющее процессом развития территорий. Наиболее близкие по смыслу понятия русского языка – «градостроитель» и «застройщик», иногда – «заказчик». В силу функциональных особенностей градостроитель часто отождествляется с городским архитектором. В процессе организации развития территорий он взаимодействует с рядом других участников, с консультантами по территориальному развитию, которые по роду деятельности и подготовке

[27] Территория – это часть города в согласованных Комитетом по градостроительству и архитектуре границах, на которой осуществляется деятельность по инвестиционному развитию территорий.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

являются архитекторами, планировщиками, урбанистами, экономистами и финансистами.

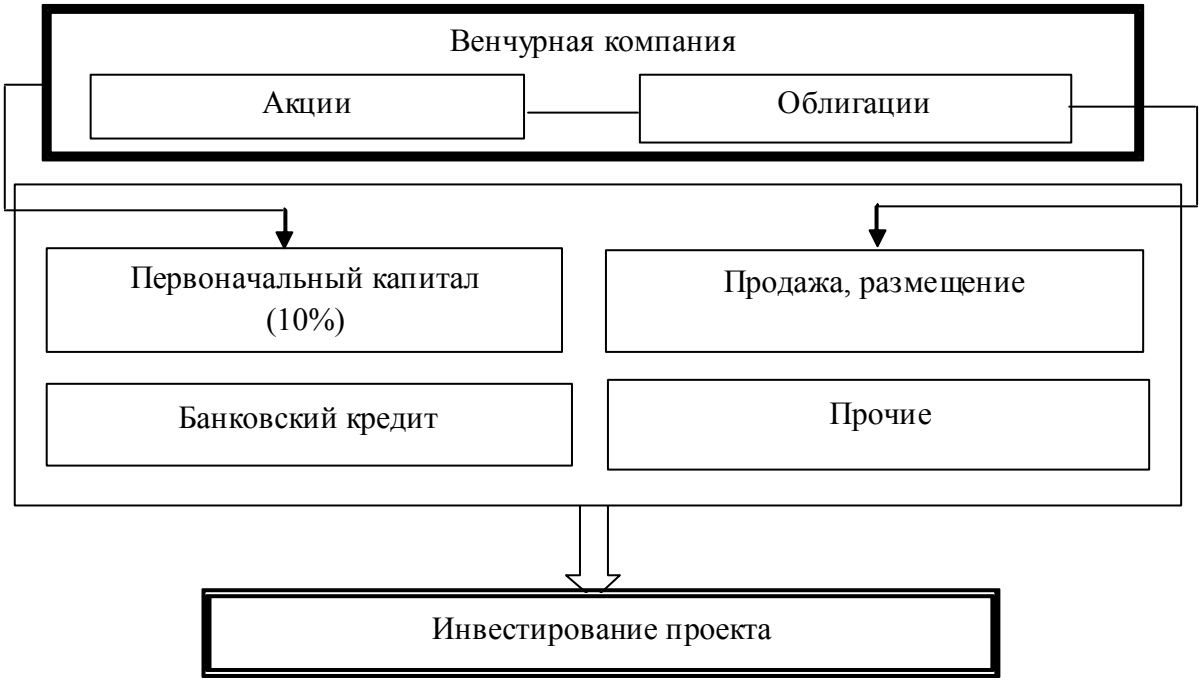


Рис. 1.7. Схема финансирования проекта развития объекта недвижимости

Следующую группу составляют специалисты по созданию городской инфраструктуры и строители жилых домов и общественных сооружений.

Важными группами участников развития территорий являются органы власти: выборные лица – носители социального заказа со стороны населения и городская администрация, в функции которой входит весь комплекс управляющих воздействий в городе.

И, наконец, последний крупный субъект взаимоотношений – инвестор, который может быть одновременно заказчиком или посредником между девелопером и окончательным собственником объектов городской недвижимости на территории города.

Концепция инвестиционного развития территорий должна соответствовать основным законодательно установленным принципам общей стратегии экономического и инвестиционного развития субъекта Федерации (города, муниципального или другого территориального образования). Стратегический план развития территорий формируется на основе выявления приоритетов социально-экономического развития территориальных образований и включает комплекс инвестиционных проектов.

Созданный на базе стратегического план развития территорий служит платформой для разработки территориальной инвестиционной программы, построение которой основывается на следующих принципах:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

— подчиненность территориальной инвестиционной программы стратегическому плану и приоритетам социально-экономического развития территории;

— прозрачность и гласность отбора инвестиционных проектов;

— разработка бизнес-планов по реконструкции и развитию объектов недвижимости;

— привлечение инвесторов для осуществления реконструкции и развития объектов недвижимости;

— привлечение заемных ресурсов;

— ориентация на кумулятивный эффект[28] бюджетных инвестиций в экономике территории;

— активность может обеспечиваться за счет предоставления налоговых и других видов льгот;

— а также поручительств и прямых бюджетных ассигнований, которые носят селективный характер, обеспечивая конкуренцию проектов.

Конкурсный отбор проектов осуществляется на основе следующих критериев:

— приоритетность проекта для развития территории и решения социальных проблем;

— окупаемость и финансовая устойчивость проекта;

— финансовое положение и репутация редевелопера.

В качестве примера редевелоперского предпринимательства в Санкт-Петербурге можно назвать *развитие промышленных зон.* Бизнес-центры «Акватория» (финансовая компания «Балтийская группа») и бизнес-центр «Нобель» первыми реализовали ряд проектов на Выборгской набережной. За этим последовали новые проекты. Так, компания «Бекар», планируя стать доверенным заказчиком при реконструкции бывшего корпуса завода «Русский дизель» под бизнес-центр «Нобель», получила статус *агентства развития территории*[29]. «Бекар» собирается развивать участок площадью около 100 га, ограниченный Кантемировской ул., Лесным пр., ул. Академика Лебедева, Финляндским пр., Боткинской ул., Пироговской и Выборгской набережными. При этом риэлтеры намерены превратить этот район в центр торговли и предпринимательства.

Завод «Русский дизель», комбинаты «Красный маяк», «Красная нить», «Петербургский текстиль», завод им. Климова и др. планируется либо переместить в промышленные зоны на окраине города, либо договориться о продаже их площадей инвесторам. На освободившемся пространстве будут размещены бизнес-центры, рестораны, фитнес-клубы, торговые комплексы и т. д.

---

[28] Концентрация средств для использования в одном направлении (от лат. cumulo – собираю, накапливаю).

[29] Предпринимательская организация, заключившая с Санкт-Петербургом в лице Комитета по управлению городским имуществом (КУГИ) договор о развитии определенной территории на основе концепции.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В последнее время в Санкт-Петербурге создаются новые агентства развития территорий, которые будут разрабатывать концепции развития вверенных им участков. В концепции должны быть отражены: принципиальные направления инвестиционного развития территории; комплекс мероприятий, необходимых для реализации концепции, этапы и сроки проведения мероприятий, предполагаемые источники финансирования; технико-экономическое обоснование, перечень объектов инвестирования, объектов недвижимости, расположенных в границах территории.

Объекты инвестирования будут предоставляться инвесторам в порядке, установленном законодательством, при условии соблюдения архитектурно-градостроительных требований и ограничений. Объектами инвестирования могут быть: земельные участки, предоставляемые под новое строительство; здания, сооружения, подлежащие реконструкции, а также отдельно расположенные части вышеуказанных зданий и сооружений; объекты незавершенного строительства.

Подготовка территории – это комплекс мероприятий, проводимых агентством, для привлечения инвестиций в строительство и реконструкцию объектов недвижимости. Подготовка территории включает мероприятия по разработке инвестиционно-тендерной документации на объекты инвестирования и, в случае необходимости, градостроительной документации по территории. Кроме того, подготовка территории может включать в себя следующие мероприятия: разработку предпроектной документации по объектам инвестирования, инженерную подготовку территории и иные мероприятия, направленные на повышение инвестиционной привлекательности территории.

Основными задачами агентств являются:

— активизация процесса развития территорий города в целях повышения их стоимости;

— стимулирование инвестиционной деятельности;

— привлечение внебюджетных средств в развитие объектов недвижимости, находящихся в государственной собственности Санкт-Петербурга;

— создание новых рабочих мест;

— улучшение экологической обстановки в Санкт-Петербурге;

— повышение доходности объектов городской недвижимости.

В обязанности девелопера обычно входят: выбор и определение концептуальной коммерческой идеи проекта, выбор площадки, оптимально соответствующей концептуальной идее, и приобретение прав на нее, маркетинг, поиск механизмов привлечения инвесторов (в том числе через развитие схем коллективного инвестирования, укрепление связей с финансовым рынком), организация финансирования проекта, организация и управление проектированием, строительством, сдача завершенного объекта в аренду с последующей эксплуатацией или продажа объекта. В зависимости от функциональной направленности различают *офисный, торговый, жилой, гостиничный, спортивный, развлекательный, рекреационный и комбинированный девелопмент.*

Российский рынок девелопмента сформировался за последние 10–12 лет и охватывает большой круг участников: частных и институциональных инвесторов, девелоперов, банки, страховые компании, земельных консультантов, архитекторов и проектировщиков, строительных подрядчиков, оценщиков, юридических и финансовых консультантов, агентства по недвижимости, владельцев недвижимости и фирм, эксплуатирующих недвижимость, арендаторов недвижимости, муниципальные организации, в том числе земельные и имущественные комитеты, департаменты и комитеты

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

планирования мэрий и администраций городов и областей, архитектурно-планировочные управления [12, с. 180].

Схема, представленная на Рис. 1.8 отражает субъектный состав и взаимосвязи процесса инвестиционного обеспечения строительного производства. На ее основе можно выстраивать механизмы стратегической диагностики инвестиционно-строительной сферы. Однако существуют и другие подходы к структурированию этой сферы, несколько отличающиеся от представленной. В частности, в работе Е. Б. Ардемасова, А. А. Горбунова, Е. В. Песоцкой [10, с. 47] и в работе А. Н. Асаула [12, с. 248], содержатся схемы, отражающие субъектную структуру рынка недвижимости (см. Рис. 1.9 и 1.10).

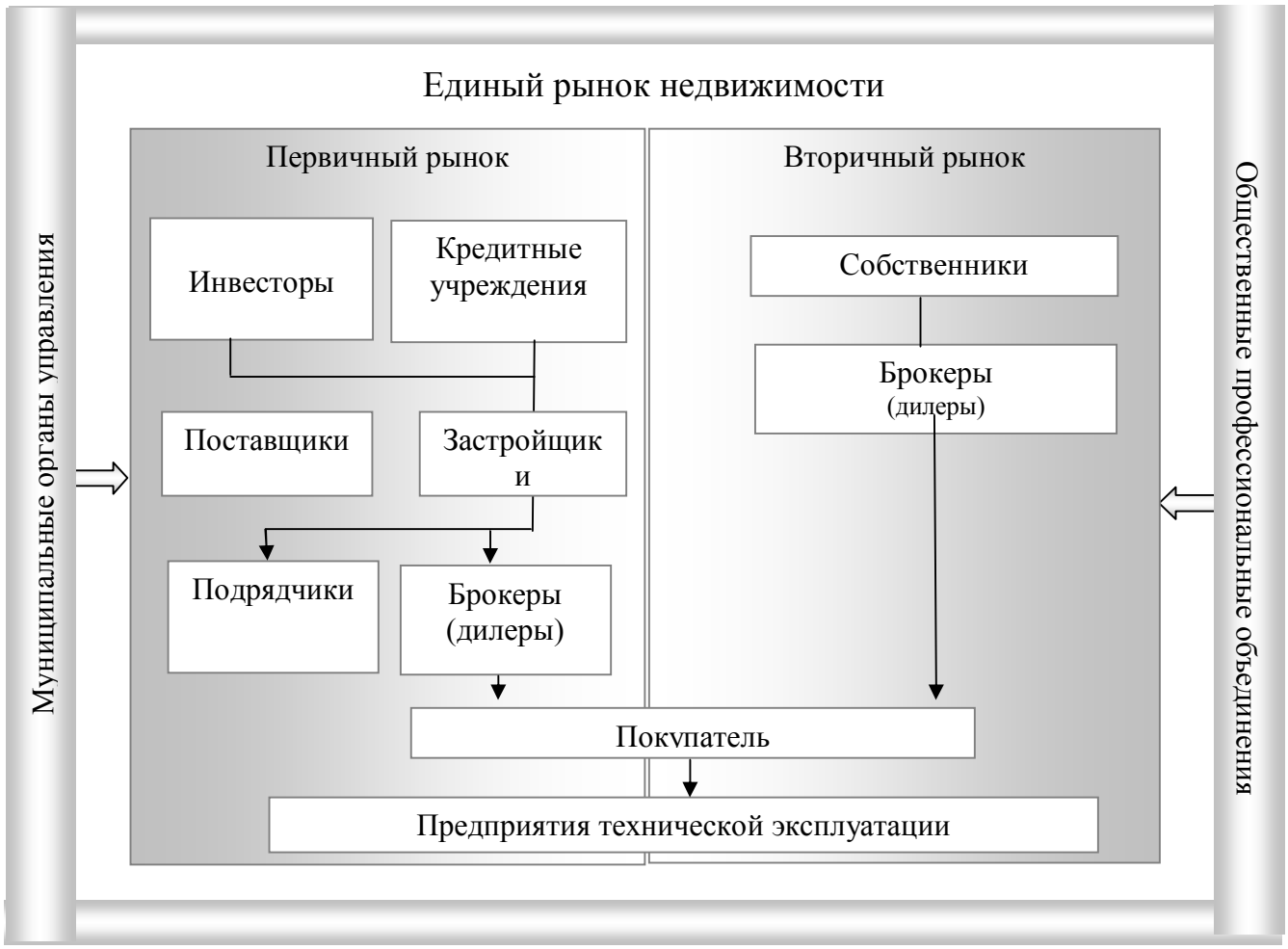


Рис. 18. Субъектная структура рынка недвижимости [12]

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Данная схема иллюстрирует взаимодействия всех участников ИСК, включая научно-исследовательские и учебные центры, проектные организации, информационно-коммуникационные организации (в том числе средства массовой информации), страховые компании, а также девелоперов – бизнес-субъектов строительного рынка, занимающихся управлением процессов создания законченных объектов недвижимости (Рис. 1.10).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

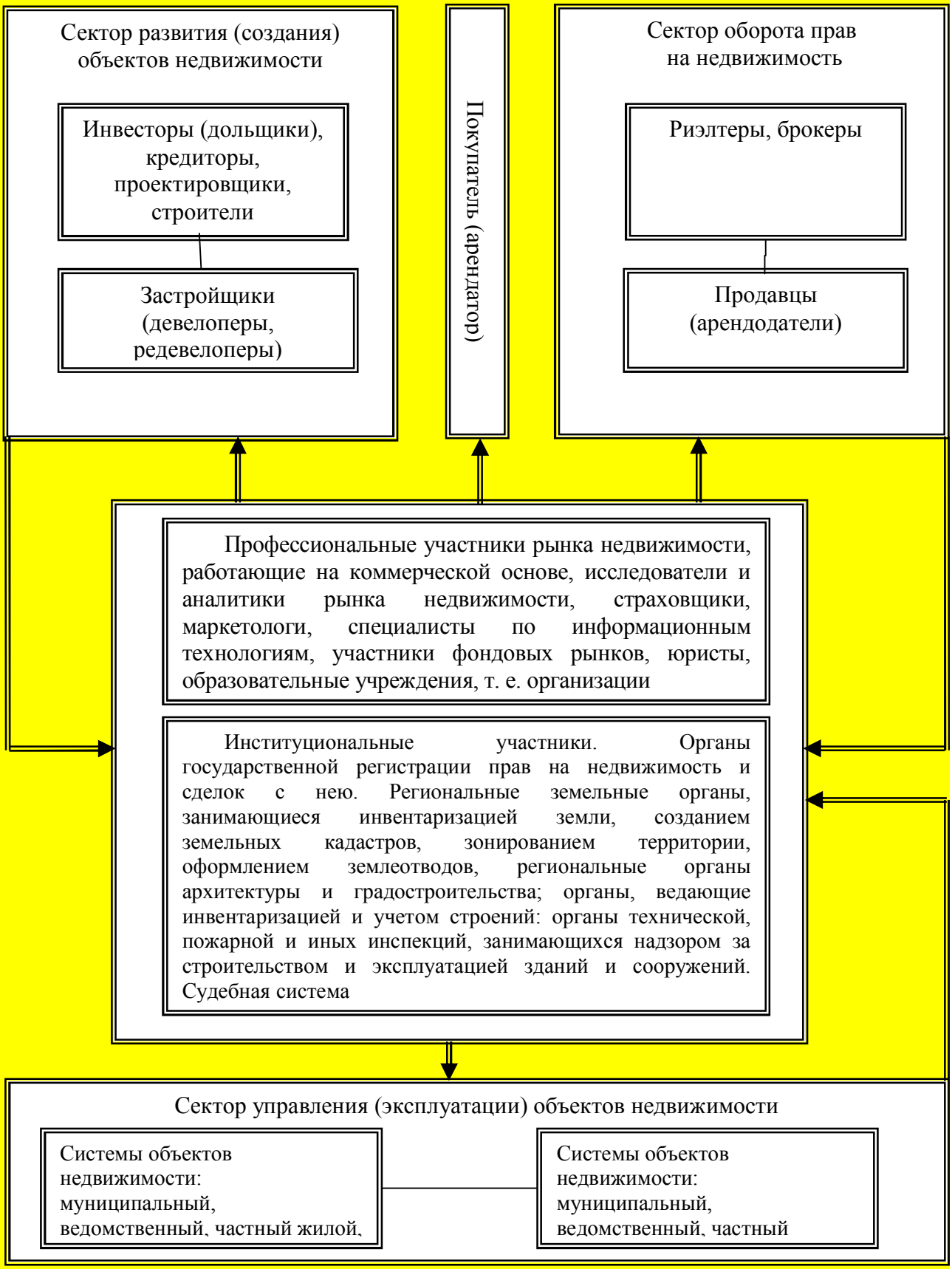


Рис. 1.9. Субъектная структура рынка недвижимости [12]

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

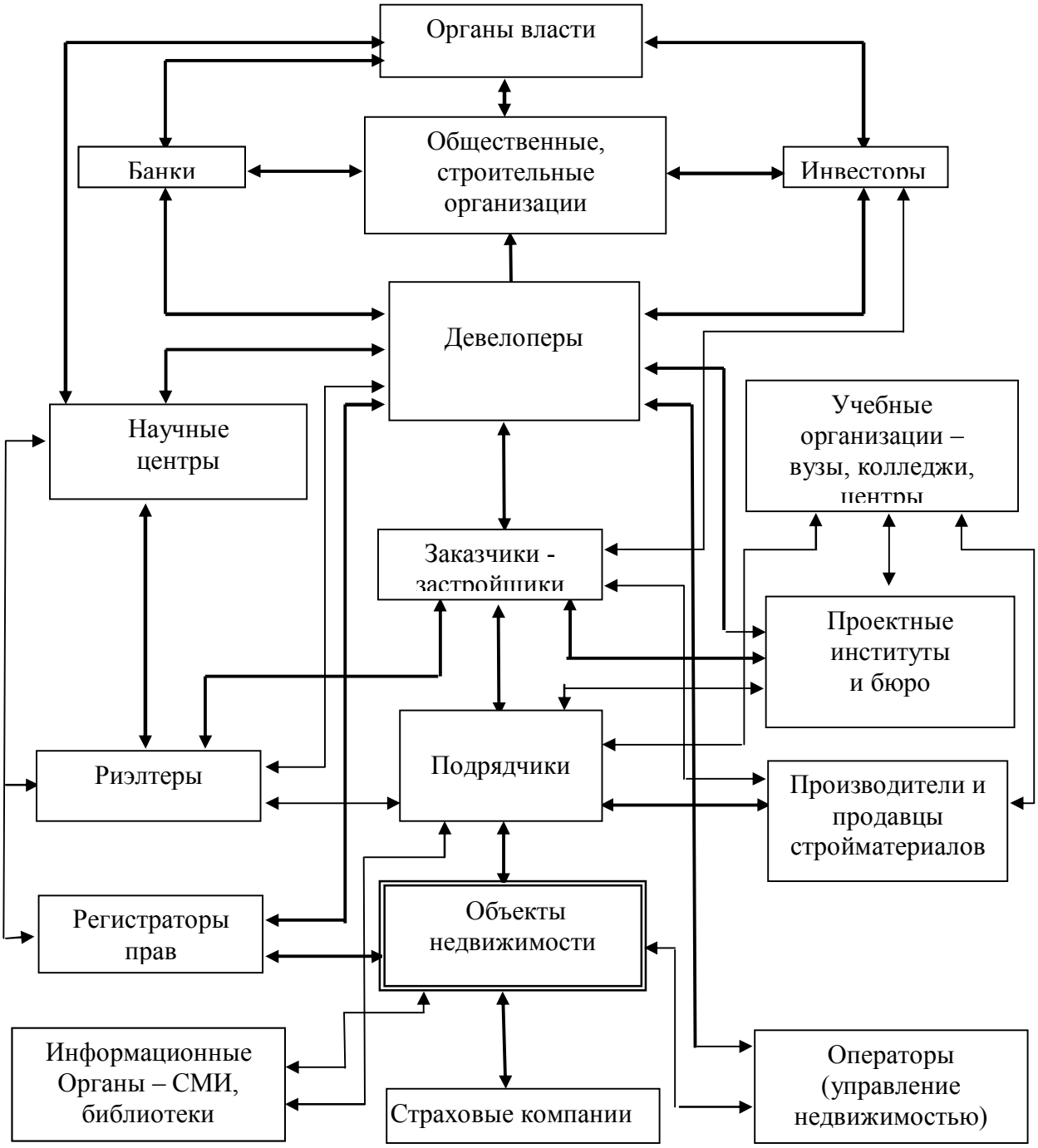


Рис. 1.10. Схема взаимодействия основных участников регионального ИСК

Отечественная и зарубежная экономическая наука обладает обширным арсеналом методов и приемов, принципиально пригодных для структурной диагностики состояния и перспектив развития социально-экономических систем. В его составе – методы логического, морфологического и факторного анализа, математического моделирования, экономической статистики. Использование этих методов в практике экономических обоснований встречает некоторые трудности, которые нарастают по мере усложнения изучаемого

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

объекта. Для столь сложных объектов, каким является ИСК, рекомендуется в качестве общего аналитического метода использовать метод имитационного моделирования. Он позволяет создать прототип объекта (модель), дающую общую картину развития объекта, и имитирует взаимодействие его структурных составляющих. Имитационная модель вряд ли способна инициировать некие решения (эффективные, рациональные) – это задача оптимизационного моделирования, – но может стать адекватной иллюстрацией внутрисистемных зависимостей и закономерностей. К недостаткам имитационного моделирования следует отнести то, что оно, как правило, не способно полностью отразить перспективы процессов. Оно предназначено для анализа текущей ситуации. Хотя если пренебречь высокой трудоемкостью аналитической деятельности, то можно ориентироваться на разработку определенной последовательности имитационных моделей, охватывающих длительный период времени (в том числе и перспективный).

Имитационное моделирование приобретает особое значение в тех случаях, когда необходимо оценить направление, степень устойчивости, надежность коммуникаций между различными субъектами инвестиционно-строительного процесса. Трудно найти метод, более пригодный для решения подобной задачи. Имея в распоряжении адекватный прототип, исследователь может наблюдать и оценивать реально существующие процессы.

Одним из основных достоинств имитационного моделирования является его способность к формированию качественных характеристик анализируемого объекта. Если количественные характеристики могут быть получены и другими методами, например статистическими методами или с помощью контроллинга, то для оценки качественных параметров наиболее пригодно именно имитационное моделирование.

При диагностике состояния и перспектив развития отдельных элементов ИСК могут с успехом применяться и частные методы, известные в теории управления: экспертный, аналоговый, инженерного прогнозирования, а также вся совокупность методов стратегического анализа.

Аналитики с успехом применяют методы, основанные на использовании средневзвешенных оценок различных факторов, обусловливающих структурную динамику инвестиционного обеспечения строительного производства. Так, например, получил развитие метод определения показателя, называемого интегральным рейтингом эффективности инвестиций. Этот показатель используется в качестве индикатора экономической эффективности инвестиционных вложений в объекты недвижимости, вновь строящиеся и обращающиеся на вторичном рынке. При его определении учитывается взаимное взвешенное влияние на привлекательность инвестиций, направляемых в ту или иную сферу деятельности, таких характеристик, как период освоения инвестиций, их объемы, уровень рисков, длительность срока окупаемости инвестиций, отдача на инвестиции и др. Такой индикатор, в частности, используется одной из консалтинговых организаций Санкт-Петербурга – «Центром консалтинга и оценки». Специалисты центра подчеркивают, что оценка инвестиций на основе интегрального рейтинга

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

инвестиций выполнялась методом факторного анализа с использованием биокомпьютерных технологий, базирующихся на имитационном моделировании. К сожалению, автор этой монографии не располагает данными об алгоритме формирования данного показателя и полном составе исследуемых факторов, которые дают возможность использования информации, предоставляемой «Центром консалтинга и оценки». Можно использовать эту информацию как весьма приблизительную, но, в принципе, отвечающую задачам укрупненной оценки. Следует учесть, что при диагностике структуры и соотношения показателей, т. е. в поиске относительных величин, допустимо использование укрупненной информации (что, конечно, недопустимо при абсолютных, количественных оценках).

Известные сложности в формировании полной и достоверной информационной базы вынуждают аналитиков пользоваться приближенными и менее точными оценками, а методическая корректность такого подхода может обеспечиваться верным выбором направлений его использования (в данном случае – поиском условных структурных оценок).

При позиционировании вновь строящихся и уже существующих объектов недвижимости (по материалам Санкт-Петербургского «Центра консалтинга и оценки») выполнена сравнительная оценка инвестиционной привлекательности различных видов недвижимости. Оценка проводилась по данным за 2001 -2002 гг. и может быть уточнена и дополнена более свежей информацией. В ней использованы два показателя индикатора: интегральный рейтинг эффективности инвестиций и коэффициент рейтинга, который показывает, во сколько раз одна позиция рейтинга отличается от другой. Результаты оценки представлены в Табл. 1.4 -1.8.

Таблица 1.4

Интегральный рейтинг эффективности инвестиций (в среднем по России)

	2001 г.		2002 г.	
	Рейтинг	Коэффициент рейтинга	Рейтинг	Коэффициент рейтинга
Добыча и переработка	1	28	1	10,1
Производство	2	19	2	5,9
Недвижимость	3	11	3	3,8
Финансовая инфраструктура	4	10	5	1,9
Ценные бумаги	5	1,2	4	2,9
Сфера обслуживания	6	1	6	1

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 1.5

Интегральный рейтинг эффективности инвестиций (в среднем по Санкт-Петербургу)

	2001 г.		2002 г.	
	Рейтинг	Коэффициент рейтинга	Рейтинг	Коэффициент рейтинга
Первичный рынок	1	2,9	2	1,6
Вторичный рынок	2	1,2	1	1,9
Инфраструктура	3	1	3	1

Таблица 1.6

Интегральный рейтинг эффективности инвестиций в первичный рынок (в среднем по Санкт-Петербургу)

	2001 г.		2002 г.	
	Рейтинг	Коэффициент рейтинга	Рейтинг	Коэффициент рейтинга
Жилая недвижимость	1	3,6	2	2,4
Гостиничная недвижимость	2	2,4	4	1
Торговая недвижимость	3	2,1	3	1,9
Офисная недвижимость	4	1	1	2,9

Таблица 1.7

Интегральный рейтинг эффективности инвестиций во вторичный рынок (в среднем по Санкт-Петербургу)

	2001 г.		2002 г.	
	Рейтинг	Коэффициент рейтинга	Рейтинг	Коэффициент рейтинга
Жилая недвижимость	1	3,9	2	2
Гостиничная недвижимость	2	3,8	3	1,8
Торговая недвижимость	3	2,9	1	2,2
Офисная недвижимость	4	1	4	1

Таблица 1.8

Интегральный рейтинг эффективности инвестиций в предпринимательскую деятельность (в среднем по Санкт-Петербургу)

	2001 г.		2002 г.	
	Рейтинг	Коэффициент рейтинга	Рейтинг	Коэффициент рейтинга
Управление недвижимостью	1	3,1	2	1,8

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Привлечение инвестиций в недвижимость	2	2,1	1	2,2
Риэлтерская деятельность	3	1,9	3	1,1
Эксплуатация недвижимости	4	1	4	1

По материалам, содержащимся в таблицах, можно сделать следующие выводы.

1. В 2002 г. диапазон варьирования коэффициентов рейтинга, а значит, и значений эффективности инвестиций сужается, что соответствует условиям развивающегося рынка, приобретающего устойчивость.

2. Рынок недвижимости в Российской Федерации с точки зрения экономической целесообразности инвестирования занимает третью позицию, которая весьма устойчива.

3. Инвестировать новое строительство (первичный рынок) в условиях Санкт-Петербурга более целесообразно, чем объекты вторичного рынка. Однако необходимо иметь в виду влияние специфики Санкт-Петербурга, обусловленной градостроительными ограничениями исторического рынка (особенно в исторической части города). В других городах Российской Федерации различие в эффективности инвестиций в первичный и вторичный рынки недвижимости может быть не столь рельефным или измениться в противоположную сторону.

4. Рынок нового жилищного строительства был наиболее привлекательным для инвесторов в 2001 г., однако в 2002 г. уступил это место строительству офисных помещений.

5. Строительство новых объектов гостиничного бизнеса, особенно значимого для Санкт-Петербурга, обладающего наиболее высоким культурно-историческим потенциалом и активно развивающего туристическую деятельность, уступает место строительству иных объектов (с точки зрения инвестиционной привлекательности). Однако инвестиции в реконструкцию объектов гостиничного хозяйства и перепрофилирование объектов иного назначения под гостиничные нужды весьма целесообразно с позиций эффективности инвестиций.

6. По отношению к объектам торговли наблюдается противоположная тенденция. Инвестиции в новые торговые здания и сооружения более эффективны, чем в реконструкцию и перепрофилирование других объектов под торговые нужды. Это объясняется высокими требованиями к организации торговли и их «несовместимостью» с параметрами большинства существующих вторичных объектов недвижимости. Это вызывает удорожание строительных работ, связанных с улучшением функциональности существующих объектов и, соответственно, снижение норм прибыли по сравнению с новым строительством.

7. Как в первичном, так и во вторичном секторах рынка недвижимости очевидна активизация в области офисных проектов. Это связано с наблюдаемым и прогнозируемым развитием реального сектора экономики.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

8. Как обобщенную тенденцию следует выделить то, что в России начиная с 2001 г. наступило время так называемых «длинных денег», т. е. увеличение интереса инвесторов к строительству объектов с длительным сроком окупаемости (например, гостиничных объектов). В то же время сохраняется интерес к строительству объектов, обладающих более короткими сроками окупаемости инвестиций (например, объектов торговли).

Представленный аналитический материал базируется на оценке экономических факторов, определяющих позицию каждого из объектов инвестирования. К сожалению, здесь не учтены мнения инвесторов или привлеченных экспертов. С помощью биокомпьютерных технологий в «Центре консалтинга и оценки» удалось выполнить анализ факторов, определяющих привлекательность тех или иных объектов недвижимости. В качестве основных факторов были выделены: отдача на инвестиции; уровень риска, отражающий надежность инвестиций; длительность срока освоения инвестиций; длительность периода окупаемости и объем оборота создаваемой бизнес-деятельности. Следуя правилам дедукции, объекты недвижимости рассматривались в соотношении с процессами, происходящими в экономике в целом, так как недвижимость представляет собой базу для развития всех отраслей и сфер деятельности.

В Табл. 1.9 -1.11 представлены рейтинговые оценки факторов, обусловливающие привлекательность инвестиций в недвижимость России и Санкт-Петербурга в том числе.

Таблица 1.9

Недвижимость (в среднем по России)

Рейтинг		
Факторы	2001	2002
Риски (надежность инвестиций)	1	1
Отдача на инвестиции	5	5
Оборот	4	4
Срок освоения	2	3
Период окупаемости	3	2

Таблица 1.10

Первичный рынок недвижимости (в среднем по Санкт-Петербургу)

Рейтинг		
Факторы	2001	2002
Риски (надежность инвестиций)	4	1
Отдача на инвестиции	2	3
Оборот	3	5
Срок освоения	1	4
Период окупаемости	5	2

Таблица 1.11

Вторичный рынок недвижимости (в среднем по Санкт-Петербургу)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рейтинг		
Факторы	2001	2002
Риски (надежность инвестиций)	5	3
Отдача на инвестиции	4	4
Оборот	1	5
Срок освоения	2	2
Период окупаемости	3	1

1. Наиболее значимым фактором, обусловливающим инвестиционную привлекательность объектов недвижимости в целом по Российской Федерации, является снижение степени риска, хотя в Санкт-Петербурге значимость этого фактора отнюдь не всегда занимает лидирующие позиции. Очевидно, что детальная оценка проектных рисков становится первостепенной задачей.

2. Снижение удельного веса наибольших объемов инвестиций (в проекты, не отличающиеся масштабностью) сказывается на позиции такого фактора, как срок освоения средств – смещение с 1-й на 4-ю и 5-ю позиции. На первичном рынке строить за счет заемных средств, вкладывая минимум собственных средств, будет все сложнее. На вторичном рынке – проведение поэтапной реконструкции офисных помещений или переоборудование жилых квартир под офисные нужды перестанет быть наиболее привлекательным направлением инвестирования недвижимости.

Декомпозиция рынка недвижимости Санкт-Петербурга, выделение отдельных его секторов и оценка факторов, определяющих их инвестиционную привлекательность, нашли отражение в материалах Табл. 1.12 -1.14.

Таблица 1.12

Рейтинг отдачи на инвестиции (в среднем по Санкт-Петербургу)

	2001 г.		2002 г.	
	Рейтинг	Коэффициент Рейтинга	Рейтинг	Коэффициент рейтинга
Жилая недвижимость	3	1,5	3	1,6
Гостиничная недвижимость	4	1	4	1
Офисная недвижимость	2	1,9	2	2,2
Торговая недвижимость	1	2,1	1	2,7

Таблица 1.13

Рейтинг рискованности инвестиций (в среднем по Санкт-Петербургу)

	2001 г.		2002 г.	
	Рейтинг	Коэффициент рейтинга	Рейтинг	Коэффициент рейтинга
Жилая недвижимость	1	2,1	1	2,5
Гостиничная недвижимость	3	1,9	2	1,5
Офисная недвижимость	2	2	4	1
Торговая недвижимость	4	1,0	3	1,2

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Таблица 1.14

Рейтинг периода окупаемости инвестиций
(в среднем по Санкт-Петербургу)

	2001 г.		2002 г.	
	Рейтинг	Коэффициент рейтинга	Рейтинг	Коэффициент рейтинга
Жилая недвижимость	1	2,7	3	2,1
Гостиничная недвижимость	4	1,0	4	1,0
Офисная недвижимость	2	1,9	2	2,6
Торговая недвижимость	3	1,8	1	2,9

Комментируя эти материалы, необходимо подчеркнуть:

1. Строительство объектов офисного назначения и их «включение» в существующую застройку является наиболее привлекательным объектом инвестирования. Его следует рассматривать как наименее рискованный сектор.

2. В сфере гостиничного строительства и реконструкции фактор риска имеет значительный удельный вес, что сказывается на снижении рейтинговых оценок, а значит, и эффективности инвестиций.

В секторе жилой недвижимости прогнозируются серьезные изменения в отношении периода окупаемости проектов.

Обобщая вышеизложенное, следует выделить ряд ключевых тезисов. Первый из них заключается в фиксации особой роли инвестиционного обеспечения строительной деятельности и придании ему формирующего значения как одной из составляющих целостного инвестиционно-строительного комплекса.

Второй тезис фокусируется на возможности и необходимости использования общих и частных методов диагностики структуры инвестиционного обеспечения строительства, которые имеют различную степень точности. Признается допустимым и оправданным использование взвешенных оценок, агрегирующих результаты действия многих факторов, а также укрупненных методов, дающих приближенные результаты. Последние могут с успехом использоваться в поиске относительных структурных оценок.

Третий тезис имеет практически ориентированный характер. Он заключается в том, что с использованием инструментария, обеспечивающего получение приближенных и несколько условных оценок, принципиально возможно выполнить диагностические процедуры, что и продемонстрировал анализ, проведенный по материалам Санкт-Петербурга, являющегося площадкой для интенсивного развития строительства и реконструкции зданий и сооружений различного назначения и осуществления операций с объектами недвижимости.

1.3. Особенности управления в инвестиционно-строительном комплексе

Инвестиционно-строительный комплекс, как указывалось выше, представляет собой сложное системное образование, в котором выделяются два

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

крупных взаимосвязанных базовых элемента – строительство и инвестиционная сфера, а также иерархически выстроенная последовательность других элементов, входящих в состав базовых. Структурный состав ИСК постоянно обновляется за счет:

— укрупнения и разукрупнения входящих элементов;

— присоединения новых элементов;

— выведения из системы элементов, функционирование которых перестает отвечать требованиям системного единства.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Способность структуры ИСК к обновлению и «достройке» элементов позволяет характеризовать данный комплекс как открытую систему, обладающую развитыми внутренними коммуникациями и активно взаимодействующую с внешней средой.

Инвестиционно-строительный комплекс как социально-экономическая система отличается рядом ключевых признаков:

— целостностью и единством;

— наличием единой цели;

— наличием внутренних взаимосвязей, продуцирующих синергетический эффект;

— иерархической структурой;

— эмерджентностью (способностью к развитию).

ИСК идентифицируется как материальная (или конкретная) система, по отношению к которой может быть выстроена абстрактная система, которая может быть представлена различными моделями (имитационными и оптимизационными, логическими и математическими).

Субъектная структура ИСК (в том числе и рассмотренная в Параграфе 1.1) может подвергаться многим изменениям. К числу факторов, детерминирующих появление тех или иных элементов ИСК, следует отнести:

— масштабы инвестиционно-строительного комплекса, региона и их региональные особенности;

— уровень развития строительного производства региона, в рамках которого формируется ИСК;

— уровень инвестиционной активности бизнес-субъектов территориального рынка и смежных с ним;

— уровень институциализации ИСК и уровень развития инвестиционной инфраструктуры;

— степень доступности сырья, материалов, деталей, конструкций, трудовых ресурсов, необходимых для осуществления строительной деятельности;

— направления деятельности систем государственного, регионального и муниципального регулирования в регионе;

— уровень общественной активности в пределах этой территории;

— структура строительной деятельности, в которой отражаются виды строительства, имеющие приоритетное развитие в инвестиционно-строительном комплексе, регионе;

— состояние и уровень развития конкурентных отношений между различными объектами и сферами инвестирования (в числе которых строительная деятельность и объекты недвижимости), распределение приоритетов в привлекательности различных видов рынков;

— уровень конкуренции между бизнес-субъектами, входящими в состав региональных ИСК;

— степень экологического ущерба, причиняемого строительными организациями, интенсивность деятельности экологических движений,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ориентированных на проблемы тех регионов, в пределах которых размещен ИСК, и ряд других.

Возможность трансформации структуры регионального ИСК свидетельствует, в первую очередь, о ее гибкости, адаптивности и маневренности, свойственных открытым системам вообще и наиболее рельефно проявляющихся в условиях развития рыночных отношений. Это не отражается на структурной целостности регионального ИСК.

Говоря о единой цели развития регионального ИСК, можно дать следующую трактовку: основной (ключевой, генеральной) целью инвестиционно-строительного комплекса является создание законченных строительных объектов, представляющих собой инфраструктуру для организации процессов жизнедеятельности населения региона во всем многообразии ее составляющих.

Такие процессы можно характеризовать как социально-экономические, в которых выделяются экономические, социальные и экологические аспекты. Социально-экономические процессы, как и сам ИСК, агрегированы в границах определенных (одних и тех же) территориальных образований, что является основанием для фиксации их четкой территориальной зависимости и общих территориальных условий функционирования. Инвестиционно-строительный комплекс является создателем инфраструктуры для существования территориального социально-экономического комплекса (СЭК). В то же время ИСК является составной частью последнего, так как входит в состав производственно-экономической подсистемы - составной части социально-экономического комплекса.

Территориальные зависимости социально-экономического и инвестиционно-строительного комплексов вполне устойчивы. Но это не означает, что субъекты, находящиеся за пределами территории, не могут принимать участие в их развитии. Такая возможность существует и активно используется на практике. Например, строительные организации Санкт-Петербурга «Строймонтаж, «ЛЭК», «Ленстройреконструкция» работают в Москве, а Московская инвестиционно-строительная компания получила разрешение на строительство жилого комплекса в Санкт-Петербурге. Причины активизации заключаются в следующем:

1. Каждый из рассматриваемых региональных ИСК относится к числу открытых систем и поэтому интенсивно взаимодействует с окружающей средой и способен к присоединению дополнительных элементов.

2. Границы территориальных образований являются производными от существующей территориально-экономической иерархии, которая относится к числу так называемой «иерархии расслоения», многозначной по сути.

3. В современных условиях развивается сетевой подход к организации управления производственно-хозяйственной деятельности любого вида, который позволяет видоизменять территориальные границы – от административных к естественно-рыночным, и даже стирать эти границы в процессе виртуализации бизнеса, являющейся следствием использования сетевого подхода.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Связи между целями, задачами и условиями функционирования СЭК и инвестиционно-строительной сферы свидетельствуют о высокой социальной значимости ИСК. Его социальное значение охватывает несколько аспектов.

Первый и основной аспект – целевая направленность инвестиционно-строительного комплекса на создание условий для жизнедеятельности индивидов, социальных групп и общества в целом в самом широком понимании этого термина, начиная от условий для получения образования и участия в производственно-хозяйственной деятельности и заканчивая жилищно-бытовыми условиями.

Второй аспект связан с организацией рабочих мест, с помощью которых население реализует свою трудовую активность и получает возможность формировать собственный доход.

Третий аспект имеет в виду созидательную функцию ИСК. Он создает конкретные объекты социальной сферы, т. е. непосредственно формирует ее инфраструктуру.

Четвертый аспект связан со способностью ИСК создавать гармоничную среду обитания (социальный параметр) для развития личности и социальных групп. Он призван создавать среду, обладающую социально-психологической комфортностью, дифференцированную по различным социальным группам.

Социальную значимость инвестиционно-строительного комплекса трудно переоценить. Поэтому в качестве ведущего направления в совершенствовании системы управления в ИСК следует рассматривать его способность к достижению социального результата. В этой связи становится необходимым усовершенствовать методологию и методику оценки эффективности функционирования регионального инвестиционно-строительного комплекса, вводя *показатели социального эффекта и социальной эффективности*, дополняющие применяемые или предлагаемые различными авторами экономические показатели, и придав им приоритетный характер.

Перед системой управления в ИСК, помимо проблемы оценки его социально-экономической эффективности, стоит целый ряд нерешенных проблем. Блок проблем существует в области теории и методологии управления. Их можно сгруппировать следующим образом: известные проблемы, до сих пор не нашедшие своего разрешения, и новейшие проблемы, обусловленные спецификой наступившего этапа в развитии рыночных отношений. Для их характеристики следует рассмотреть совокупность особенностей, присущих управленческой деятельности в инвестиционно-строительной сфере.

К числу таких особенностей относится необходимость следования общим принципам, свойственным системному подходу к управлению в ИСК. К ним относятся: принципы системности и комплексности (базовые в понимании системного подхода), интерактивности, программно-целевой ориентации.

Принцип системности применительно к процессу управления в ИСК инициирует создание *системы управления в инвестиционно-строительном комплексе,* отличающейся наличием всех видов ресурсов, главной стратегической цели, целей-условий, программ мероприятий по созданию и

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

продвижению строительной продукции на конкретный целевой рынок и функционирования на этом рынке, планов, ориентированных на достижение основной цели, и экономической политики субъектов ИСК, полного набора методов планирования и механизмов управления, своевременной и адекватной реакции на изменения внешней среды, задач по планированию и учету всех видов затрат в фиксированные отрезки времени, рационально организованных функций контроля и регулирования процессов, происходящих во внутренней среде (производственно-строительных, трудовых, обеспечивающих, реализационных, коммуникативных, природоохранных и иных).

Принцип комплексности управленческой деятельности предполагает наличие:

— полного набора всех функций управления - прогнозирования, программирования, планирования, контроля, регулирования, учета, организации, координирования, нормирования, руководства, активизации процессов;

— полного набора средств обеспечения системы управления (обеспечивающих подсистем): технического, материального, информационного, программно-математического, кадрового, организационного, финансового, правового, эргономического.

Кроме того, принцип комплексности предполагает:

— выделение всех управленческих задач, решаемых в одной подсистеме управления, в виде целого комплекса взаимосвязанных и взаимообусловленных задач;

— формирование в составе системы управления нескольких комплексов, каждый из которых включает в себя строительное направление деятельности (цель-условие), программы, планы, конкретные мероприятия.

Принцип программно-целевой ориентации применительно к задачам управления в инвестиционно-строительном комплексе базируется на положениях программно-целевого подхода и предполагает построение многоуровневой совокупности различных целей (в виде известного «дерева целей»), которая является вербальной (словесной) моделью целевой ориентации системы управления субъектами ИСК. Каждой цели такой модели соответствует один или несколько критериев, показывающих ожидаемые (прогнозируемые или планируемые) результаты.

Сущностное выражение программно-целевого метода заключается в построении последовательности «прогноз – концепция – программа – план» и последовательного решения соответствующих задач управления.

Принцип интерактивности является наиболее сложным для применения в реальных условиях функционирования ИСК. Он предполагает создание таких систем управления, которые не только своевременно и адекватно реагируют на прогнозируемые изменения внешней среды и те, что возникают внезапно и не поддаются прогнозу, но и оказывают обратное воздействие, т. е. формируют изменения в составе микроокружающей среды инвестиционно-строительного рынка. Такие изменения могут происходить (под воздействием субъектов ИСК)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

в конкурентной среде, а также в среде потребителей, поставщиков и посредников.

Крайне сложной представляется возможность воздействия на элементы макроокружающей среды – экономический, нормативно-правовой, научно-технический, социально-демографической элемент и т. д. Значительная часть элементов макросреды испытывает столь небольшое воздействие со стороны бизнес-субъектов ИСК, что им можно пренебречь и рассматривать развитие этих элементов как бизнес-ограничения. Однако по отношению ко многим факторам макроэкономического окружения можно применить методы косвенного воздействия (например, к научно-техническим, нормативно-правовым). Реализация таких методов возможна только в случае существования подсистемы, способной решать задачи управления не только для одного хозяйствующего субъекта, но и совокупности субъектов. Примерами такой совокупности могут служить такие объединения, как корпорации, холдинги, концерны, ассоциации и союзы. Подобная подсистема должна иметь соответствующую структуру и включать в себя управления, департаменты, службы и осуществлять следующие функции:

— исследование внешней и внутренней среды инвестиционно-строительного рынка;

— прогнозирование и программирование мероприятий, рекомендуемых к внедрению на макроуровне;

— развитие инновационной деятельности и реализация функций внедрения инноваций;

— осуществление мероприятий, направленных на создание благоприятного инвестиционного климата;

— укрепления коммуникаций внутри объединений хозяйствующих субъектов и между ними.

Подсистема, например, может реализовать запланированные мероприятия по лоббированию в органах законодательной власти на федеральном уровне управления или на уровне субъекта Российской Федерации изменения налогового, таможенного, трудового, земельного, антимонопольного законодательства.

Комментируя представленные принципы управления в инвестиционно-строительном комплексе, необходимо отметить, что их особенностью является свойство универсальности, т. е. способности быть примененными по отношению ко всем составляющим ИСК (по всей иерархии). Они соответствуют задачам управления отдельными субъектами, их группами (объединениями), а также могут быть использованы в процессе регулирования деятельности регионального инвестиционно-строительного комплекса. Механизмы использования принципов могут меняться в зависимости от масштаба субъекта и его места в иерархии, однако их суть остается неизменной.

Особенностью управления в ИСК является соединение нескольких методологических подходов. Помимо изложенных выше системного и

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

комплексного подходов выделяются следующие методологические подходы [10]:

— маркетинговый;
— воспроизводственный;
— функциональный;
— градостроительный;
— динамический.

В контексте темы этой работы особого внимания заслуживает маркетинговый подход к управлению инвестиционно-строительной деятельностью. Он обусловливает использование в сфере управления в региональном ИСК следующих концептуальных положений:

— превалирование интересов конечных потребителей строительной продукции в виде законченных строительных объектов, так как именно они обеспечивают возможность реализации объектов;

— агрегированный характер производственно-строительной (и управленческой) деятельности, охватывающей процесс разработки идеи и концепции строительства, проектирование, непосредственное осуществление всей технологической цепочки строительных работ, формирование ценовой политики и политики в области реализации строительной продукции, а также создание эффективных коммуникаций в инвестиционно-строительной сфере;

— использование рычагов планомерного управляющего воздействия, заключающегося в последовательной разработке концепции, стратегии, тактических и оперативных планов;

— проведение широких, детализированных маркетинговых исследований и организация мониторинга спроса, конкурентных процессов, рыночной среды регионального ИСК, а также прогнозирование ключевых характеристик инвестиционно-строительного рынка в регионе;

— развитие маркетинга инвестиций;

— определение возможностей для наращивания конкурентных преимуществ субъектов ИСК и их продукции, конструктивное использование этих преимуществ;

— учет фактора организационной культуры как одного из действенных механизмов эффективного управления;

— использование принципов бенчмаркетинга, являющегося неотъемлемой частью современного маркетинга, нацеленного на изучение и продуктивное использование опыта, накопленного лидерами отечественного и зарубежного инвестиционно-строительного рынка.

При формировании систем управления инвестиционно-строительным процессом необходимо использовать воспроизводственный подход, который подразумевает наличие динамики в характеристиках потребительского спроса – возрастание и трансформацию потребностей. Воспроизводственный подход означает, что необходимо учитывать потребительские требования, которые будут актуальными на момент сдачи объектов в эксплуатацию, а не на начало проектирования. Этот подход является, по сути, реализацией принципа

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

«опережающего отражения», известного в теории конкуренции. В применении воспроизводственного подхода необходимо:

— использование передовых строительных технологий;

— использование прогнозных данных и достижение полного соответствия между архитектурно-проектными и технологическими разработками и положениями генеральных планов развития территориальных образований;

— применение прогрессивных строительных нормативов;

— соблюдение экологических требований;

— использование прогрессивного маркетингового инструментария, направленного на воспроизводство спроса.

Следование положениям воспроизводственного подхода диктует принципиальные изменения в методах управления инвестиционно-строительной деятельностью.

Функциональный подход в управлении инвестиционно-строительной сферой концентрирует внимание на функциональных характеристиках строительных объектов, обеспечиваемых инвестициями. Он рассматривает объект как носителя главных и второстепенных функций. Каждая из функций отражает конкретную потребность, удовлетворяемую с помощью данного объекта. Задача управления в этом случае смыкается с задачей проектировщика: определить оптимальное сочетание функциональных качеств в соответствии с прогнозируемыми условиями потребительского спроса. Применение данного подхода позволяет моделировать параметры объекта на стадии его проектирования. При этом при изменении запросов потребителей требуется изменение важнейших параметров в соответствии с приоритетами, определенными в процессе оптимизации, а в случае невозможности такого изменения -снижение издержек на проведение строительных работ для обеспечения более низкой цены законченного объекта. Сочетание этих мероприятий способно обеспечить рыночную привлекательность объекта в динамичной маркетинговой среде.

Функциональный подход в условиях развивающегося рынка правомерно рассматривать как составляющую маркетингового подхода, охватывающую его созидательную компоненту.

Наиболее полное управленческое воздействие на процесс создания и эксплуатации недвижимости достигается в случае использования градостроительного подхода. Этот подход достаточно традиционен для градостроительной науки последних десятилетий. Он предполагает обязательность учета при строительстве объектов различного назначения многоэлементного комплекса факторов:

— экономических,

— социальных,

— экологических,

— организационных,

— инфраструктурных и др.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Данный подход реализуется с помощью элементов градостроительного регулирования, в частности на основе использования социально-экономических моделей развития территориальных образований. К числу таких моделей относятся известные в градостроительной практике стратегические планы развития городов, генеральные планы, непосредственно регламентирующие функционирование инвестиционно-строительной сферы, а также целевые комплексные программы, ориентированные на решение конкретных проблем.

Стратегические или генеральные планы следует рассматривать в качестве основных реализаторов градостроительного подхода. Их отличительной чертой, придающей им реализационную функцию, является наличие инвестиционных подпрограмм, в которых планируются объемы, направления использования, источники и графики поступления инвестиций. При этом рассматриваются все источники инвестиционных средств, которые могут быть задействованы в градостроительной деятельности.

В стратегических или генеральных планах содержатся четко определенные направления развития ИСК. К ним относятся, в частности направления, требующие реализации практически во всех территориальных образованиях Российской Федерации:

1) развитие жилищного строительства, обеспечение максимального ввода жилья и других социальных объектов; использование для этих целей внебюджетных инвестиций;

2) реализация федеральных и региональных программ социально-экономического развития;

3) создание благоприятного инвестиционного климата, обеспечивающего возрастание инвестиционной активности, вовлечение в строительный процесс внебюджетных средств, кредитных ресурсов и частного капитала;

4) освоение новых территорий и создание предпосылок для повышения инвестиционных возможностей городов;

5) увеличение интенсивности использования территорий.

В плановых разработках учитываются и специфические направления градоразвития, обусловленные особенностями социально-экономической и градостроительной ситуации.

Градостроительный подход к управлению инвестиционно-строительной сферой в условиях рыночных отношений приобретает особую значимость. Эта значимость мотивирована следующими обстоятельствами:

— изменчивостью внешних условий и, в первую очередь, потребительской среды, которая характеризуется динамикой предпочтений потребителей (ее количественными и качественными параметрами) и платежеспособных возможностей;

— наличием предпринимательского риска и стремлением бизнес-субъектов ИСК снизить этот риск за счет обеспечения взаимоувязки собственных бизнес-стратегий и стратегий развития территориальных образований, менее динамичных по сути и обеспеченных государственной поддержкой;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

— осуществлением единой системы государственного регулирования градостроительной деятельности, которая является как стимулирующим, так и ограничивающим фактором;

— социальной направленностью ИСК, которая увеличивает степень государственного вмешательства в инвестиционно-строительные бизнес-процессы;

— активизацией деятельности общественных организаций, развитием инфраструктуры общественного регулирования и расширением возможностей для ее конструктивного использования как совокупности институтов координации инвестиционно-строительных мероприятий.

При проектировании системы управления в ИСК необходимо учитывать временной фактор. Этой цели служат положения динамического подхода, предполагающего рассмотрение объектов недвижимости в диалектическом развитии. В рамках данного подхода осуществляется ретроспективный анализ рынка недвижимости (за 5–15 лет) и прогнозируются параметры рыночных условий и конкретных объектов недвижимости на достаточно длительную перспективу (15 лет и более). Основным наблюдаемым параметром является уровень цен, динамика которого отражает соотношение спроса и предложения. При использовании динамического подхода можно воспользоваться широко известной циклической структурой развития рынка недвижимости, представленной на Рис. 1.9.

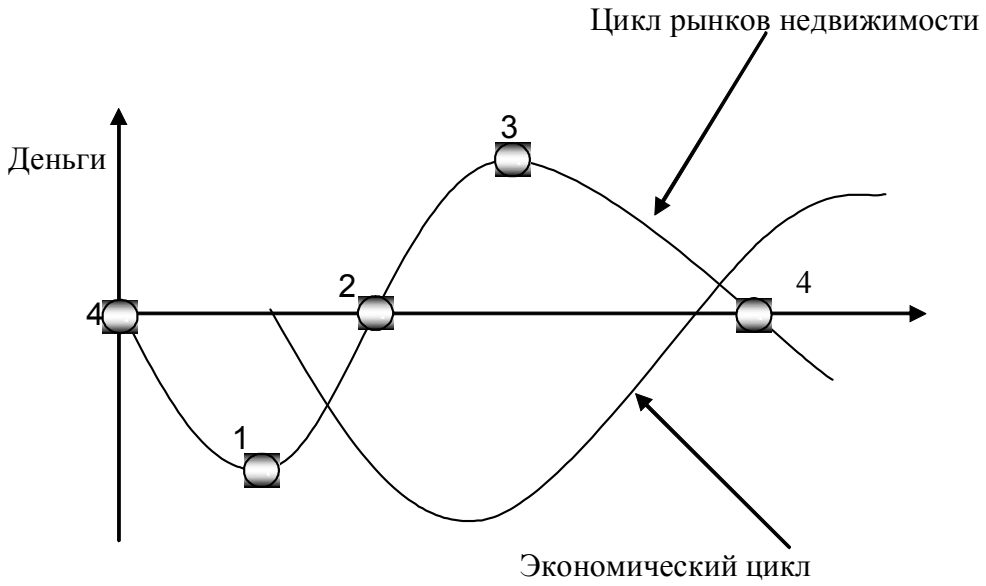


Рис. 1.11 Циклы развития рынка недвижимости

Циклы в развитии рынка недвижимости не совпадают по времени с экономическими циклами (Рис. 1.11): спад на рынке недвижимости предшествует спаду экономики в целом и подъем также наступает раньше. Следовательно, по состоянию рынка недвижимости можно судить о характере и тенденциях в экономике: если на рынке недвижимости ситуация ухудшается, то в скором времени последует ухудшение ситуации и в национальной

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

экономике, и наоборот – за подъемом рынка недвижимости, как правило, следует подъем в национальной экономике.

После возрастания спроса на построенные объекты наблюдается поглощение созданных объектов недвижимости (1). Практически отсутствуют предложения новых объектов. Этот цикл определяется ростом прединвестиционных исследований по созданию новых объектов недвижимости. Происходит перестройка на рынке недвижимости (2). В результате повышения спроса на вновь созданные объекты рынок недвижимости достигает апогея (3) и характеризуется ростом цен на объекты недвижимости. Это рынок продавца. Далее происходит перенасыщение рынка объектами недвижимости, наблюдается спад. Количество незанятых объектов стремительно увеличивается, и собственнику объекта недвижимости сложно его продать, цены снижаются. Это рынок покупателя. Возникают излишек строительных мощностей и перепроизводство объектов недвижимости, а строительная деятельность сокращается. Наступает стабилизация (4): спрос и предложение в состоянии равновесия.

Время пребывания товара на рынке формирует одно из его экономических свойств – ликвидность. Высоколиквидные товары могут быстро переходить из натурально-вещественной формы в денежную и наоборот. На рынке жилой недвижимости объекты экспонируются в среднем в течение 1–1,5 месяцев, на рынке коммерческой недвижимости сроки экспонирования достигают 6 месяцев и более, что свидетельствует о низкой ликвидности объектов недвижимости.

На современном этапе развития реформ, когда на ряде рынков (и в первую очередь на инвестиционно-строительном рынке) закончился процесс перехода на новые условия хозяйствования (переходный или транзитивный период) и сложились условия для активного использования рыночных методов управления, появился и ряд новых управленческих проблем, в том числе и проблем методологического характера. Эти проблемы (применительно к ИСК) отражают специфику не только новых хозяйственных условий, но и инвестиционно-строительной сферы как сложного системного образования.

Одной из важнейших проблем, формирующих принципиальные особенности управления в инвестиционно-строительном комплексе, является проблема интеграции, которую можно рассматривать как:

— интеграцию строительного производства и инвестиционной сферы;

— интеграцию функций маркетинга и менеджмента в единой системе управления в ИСК.

Первый способ интеграции следует охарактеризовать как объектную управленческую интеграцию, в ее рамках агрегируются два укрупненных объекта управления – сфера строительного производства и инвестиционная сфера.

Второй способ образует предметную интеграцию. Он охватывает агрегированную совокупность двух предметных областей управления, которые рассматривают множество методов управления и отношения между этими методами. В научных теориях выделение предметных областей является

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ключевым для изучения сущностных основ и закономерностей исследуемых явлений. В данном случае в роли такого явления выступает управление в ИСК, адаптирующееся к условиям развивающегося рынка, а предметными областями являются маркетинг (и его методический инструментарий) и менеджмент, обладающие собственными методами и приемами. Важно подчеркнуть, что предметные области изучаемого явления всегда находятся в отношениях единства, но обладают четко выраженными специфическими характеристиками, что позволяет их дифференцировать, не нарушая интеграционного взаимодействия.

Интеграцию системы управления в инвестиционно-строительном комплексе можно выразить схемой, представленной на Рис. 1.12.

Если объектная структуризация процессов интеграции управления ИСК получила отражение в ряде научных публикаций, то предметная интеграция, рассматривающая взаимоотношения между различными функциями управления, как правило, остается за пределами исследовательского интереса. В этой связи представляется целесообразным уже на данной стадии исследования очертить ключевые особенности ее составляющих – менеджмента и маркетинга, и обосновать необходимость их взаимосвязанного использования применительно к условиям развивающихся рыночных отношений.

Рис. 1.12. Структуризация процесса интеграции системы управления инвестиционно-строительным комплексом

ак извест ами, аналитиками, практиками как созвучное понятию «управление», применяемому

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

на локальном уровне – уровне хозяйствующего субъекта. Такое разграничение кажется на первый взгляд весьма условным, однако в нем обнаруживается глубокое экономическое содержание, свидетельствующее об иллюзорности условного подхода. Термин «менеджмент» используется в том случае, если объектом его применения является локальный хозяйствующий субъект, а его задачей – управление внутренней средой локального субъекта. На других, более высоких уровнях управления объекты или сферы управленческой деятельности отличаются от тех, что характерны для внутренней среды локального звена, по отношению к ним используется термин «управление». Менеджмент как понятие всегда ориентирован на локальный хозяйствующий субъект, на его внутреннюю структуру.

Связь менеджмента с внутренней средой локальных бизнес-субъектов подчеркивается в ряде научных публикаций новейшего периода. Наибольший интерес представляет сравнительный анализ формулировок, данный в учебнике «Менеджмент» под редакцией В. В. Томилова (см. Табл. 1.15).[30]

Анализируя приведенный терминологический аппарат, нетрудно заметить его четкую направленность на факторы внутренней среды хозяйствующих субъектов и структуру этой среды (отражающую различные способы структуризации).

Таблица 1.15

Формулировки понятия «менеджмент» и их идентификация с элементами внутренней среды хозяйствующего субъекта и сферами управленческой деятельности

№	Формулировка понятия «менеджмент»	Элементы систем, составляющих внутреннюю среду (менеджмент)
	2	3
1	Способ, манера общения с людьми	Управляющая система: методы управления, стили руководства (кадровый менеджмент)
2	Власть и искусство управления	Управляющая система: стили руководства, методология управления (кадровый и общесистемный менеджмент)
3	Особого рода умелость и административные навыки	Управляющая система: методы и стили руководства (кадровый менеджмент)
4	Орган управления, административная единица, аппарат управления	Управляющая система: организационная структура управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
5	Управление производством	Управляющая и управляемая системы (производственный менеджмент)
6	Совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности	Управляющая система: методология управления (общесистемный, производственный и финансовый менеджмент)
	Интеграционный процесс, с помощью которого профессионально	Управляющая и информационная системы: методология и стадии управления,

[30] Менеджмент / Под ред. В. В. Томилова. М.: Юрайт, 2003. С. 13–15.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

7	подготовленные специалисты формируют хозяйствующие субъекты и управляют ими на основе постановки целей и разработки способов их достижения	методика разработки и принятия управленческих решений (общесистемный и информационный менеджмент)
8	Процесс выполнения функций планирования, организации, координирования и активации, с помощью которых менеджеры создают условия для производительного и эффективного труда занятых в хозяйствующем субъекте работников и получения результатов, соответствующих целям	Управляющая система: функции и методология управления, методы управления и стили руководства (общесистемный, функциональный и кадровый менеджмент)
9	Умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в хозяйствующем субъекте	Управляющая система: методология, функции, методы управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
10	Специфический орган современных хозяйствующих субъектов как коммерческих, так и некоммерческих	Управляющая система: организационная структура управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
11	Самостоятельная сфера научных знаний, имеющая свой предмет изучения, свои специфические проблемы и подходы к их решению	Управляющая система: теоретические основы и методология управления (общесистемный менеджмент)
12	Сумма знаний об управлении, представленная в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления	Управляющая система: методология и теоретические основы управления (общесистемный менеджмент)
13	Динамичный элемент, поддерживающий жизнеспособность каждого хозяйствующего субъекта	Управляющая и информационная системы (общесистемный и информационный менеджмент)
14	Особый класс руководителей в индустриальном обществе	Управляющая система: методы управления, стили руководства, организационная структура (кадровый менеджмент)
15	Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение хозяйствующим субъектом, действующим в рыночных условиях, намеченных целей на основе рационального использования материальных и трудовых ресурсов	Информационная система, элементы управляющей системы: методология, функции, методы управления, виды информационных систем (общесистемный, кадровый, информационный, маркетинговый менеджмент, управление материально-техническим обеспечением)
16	Совокупность методов, принципов, средств и форм управления хозяйствующими субъектами с целью повышения эффективности их деятельности	Управляющая и информационная системы (общесистемный, объектный и информационный менеджмент)
17	Управление формальными и неформальными хозяйствующими субъектами, образующимися и	Управляющая и информационная системы: методы управления, виды коммуникативных связей (общесистемный,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

	действующими спонтанно на основе личных связей, контактов, приятельских, семейных и других видов отношений	коммуникативный менеджмент)
18	Сфера знаний и профессиональной деятельности, направленная на формирование и обеспечение достижения целей хозяйствующего субъекта на основе рационального использования ресурсов	Управляющая система: теоретические основы управления, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент, управление ресурсным обеспечением)
19	Вид деятельности и процесс принятия управленческих решений	Управляющая система: методы и стадии управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
20	Всеобщая человеческая деятельность, которая предполагает принятие индивидом ответственности за свою деятельность и сознательные усилия, направленные на достижение определенного результата	Управляющая система: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
21	Особая профессия, которая развивается по мере обособления различных элементов процесса труда, когда выполнение отдельных его функций возлагается не на наемных работников, а на собственников предприятия или их агентов	Управляющая система: функции, методы и методология управления, стили руководства (общесистемный и кадровый менеджмент)
22	Управление социально-экономическими процессами на уровне хозяйствующего субъекта, действующего в рыночных условиях	Управляющая, управляемая и информационная системы (общесистемный, функциональный и объектный менеджмент)
23	Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели хозяйствующего субъекта	Управляющая система: функции и методология управления (общесистемный и функциональный менеджмент)
24	Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу	Управляющая система: методы управления, стили руководства, методология управления (общесистемный и кадровый менеджмент)
25	Стимулирующий элемент социальных изменений и пример значительных социальных перемен	Управляющая система: методы управления (кадровый менеджмент)
26	Определенный тип взаимодействия, существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции субъекта управления, а второй – объекта управления	Управляющая, информационная и управляемая системы (общесистемный, объектный, информационный менеджмент)

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Предваряет материалы сравнительного анализа различных формулировок определение менеджмента (одно из самых удачных): «Менеджмент – это часть науки управления, охватывающая методологию построения, анализа и реализации управляющих, управляемых и информационных систем на уровне хозяйствующего субъекта, действующего во внешней рыночной среде»[31]. Данная трактовка подчеркивает связь субъекта с внешними средовыми характеристиками, а именно эта связь используется в рамках деятельности, получившей название «маркетинг». Маркетинг (который, как и менеджмент, имеет множество определений) идентифицируется как способ управления рынком и позициями бизнес-субъекта на этом рынке. Маркетинг, в отличие от менеджмента, ориентируется на изучение факторов внешнего окружения и адаптацию к этим факторам в процессе достижения стратегических целей.

В управленческой науке эпохи рыночных отношений всегда рассматривались маркетинговые аспекты управления. В отечественной и зарубежной научных школах сформировался весомый научно-теоретический, методологический и методический базис маркетинговой парадигмы и способов ее реализации в различных рыночных сферах. Однако остался нерешенным ряд вопросов, например, вопрос о стратегической значимости маркетинга в той или иной сфере деятельности; о его прерогативах и функциях, дифференцированных в зависимости от условий среды. Изучение этих вопросов приводит некоторых авторов [76, 108, 116] к декларированию нового направления в теории управления, которое соединяет в себе функции менеджмента и маркетинга. Это направление трактуется, как маркетинг-менеджмент.

Появление маркетинг-менеджмента в арсенале управленческих подходов не является случайным. Он приобретает смысл и основания в тех случаях, когда заканчивается этап формирования рынка; активно развиваются рыночные процессы; функционирует институциональная структура рынка; образована конкурентная среда; имеются потребительские контингенты, обладающие достаточным объемом спроса и разнообразными потребностями, а также действует информационно-коммуникационная инфраструктура, способствующая реализации интересов всех участников рынка.

Реальные инвестиционно-строительные комплексы в Российской Федерации и ее регионах представляет собой самостоятельную рыночную сферу, обладающую всеми свойствами развивающегося рынка. Об этом свидетельствуют следующие обстоятельства:

1) устойчивая тенденция к увеличению потребительского спроса на строительные объекты и другие виды строительной продукции;

2) наличие развитой конкурентной среды во всех регионах РФ, в которой присутствуют представители крупного, среднего и малого бизнеса;

[31] Менеджмент / Под ред. В. В. Томилова. С. 12.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

3) четкое проявление рыночных закономерностей и в первую очередь зависимости между спросом и предложением, реализующейся с помощью механизма цен;

4) появление разнообразных элементов рыночной инфраструктуры, логическая взаимоувязка и взаимодополняемость этих элементов.

5) активизация в использовании производственных мощностей строительных организаций и их модификации в соответствии с изменением в характеристиках спроса на строительную продукцию;

6) устойчивая тенденция к увеличению качества строительной продукции вслед за увеличением спроса;

7) наличие широкого информационного обеспечения инвестиционно-строительной деятельности;

8) повышение инвестиционной привлекательности строительного производства и как следствие – интенсификация инвестиционных процессов, использование различных источников инвестирования;

9) применение эффективных методов государственного и регионального регулирования инвестиционно-строительной деятельности, сочетание методов активизации спроса и методов активизации предложения;

10) совершенствование нормативно-правового обеспечения инвестиционно-строительной деятельности;

11) развитие предпринимательства в инвестиционно-строительной сфере и формирование предпринимательских сетей на основе рыночных коммуникаций;

12) модернизация системы управления персоналом строительных организаций и других субъектов ИСК и появление специалистов, обладающих знаниями и практическими навыками в области управления производственно-строительными и рыночными процессами;

13) общественное признание социальной значимости инвестиционно-строительной сферы.

Указанные особенности ИСК создают объективные предпосылки для конструктивной трансформации системы управления ИСК и субъектами, функционирующими в пределах этой системы.

Вектор такой трансформации должен быть ориентирован на интеграцию предметной систематизации управления, соединяющей в себе принципы воздействия как на внутреннюю, так и на внешнюю среду, а также на поиск разумных управленческих компромиссов при появлении противоречий между задачами внутреннего и внешнего характера.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ГЛАВА 2
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ

2.1. Генезис концептуальных положений в области управления хозяйствующими субъектами в рыночной экономике

Раскрывая теоретические основы управления отраслевыми комплексами, целесообразно рассмотреть генезис концептуальных положений, используемых управленческой наукой. При этом следует иметь в виду, что любой отраслевой комплекс представляет собой иерархически выстроенную систему субъектов управления, локальным уровнем которой является хозяйственный субъект (субъект хозяйствования). Научно-методические подходы, образующие теорию управления, ориентируются, в первую очередь, на локальный уровень, где базовые принципы, концепции, управленческий инструментарий имеют наиболее полную форму выражения и четкую ориентацию на решение проблем, возникающих во внутренней среде. Современная теория управления хозяйствующими субъектами базируется на четырех основных школах менеджмента, сложившихся к началу XXI в., и на ряде новых концепций, учитывающих специфику обновленной рыночной экономики.

Перечислим научные школы менеджмента [47, с. 11-13]:

1) школа научного управления;
2) административная, или классическая, школа;
3) школа человеческих отношений;
4) математическая школа управления.

Школа научного управления имеет своим источником работы Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915). «Тейлоризм – это скала, на которой мы

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

воздвигаем нашу дисциплину» (П. Драккер). Система Тейлора заложила основы научной организации труда через «создание многочисленных правил, законов и формул, которые заменяют личное суждение работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будут произведены систематический учет, измерение их действия». Тейлор ввел расчленение трудового процесса на отдельные элементы с целью их анализа и наилучшего освоения. Применительно к оплате труда он сформулировал, например, следующие принципы: установление расценок должно быть основано на точном знании; расценки должны быть единообразными; заработная плата платится человеку, а не месту; заработная плата, основанная на точном знании, создает лучших рабочих, пробуждает интерес рабочих и предпринимателей к сотрудничеству. Наряду с Тейлором основы научной школы определили Фрэнк и Лилия Гилберт, Генри Гант. Они разработали элементы научной организации труда на уровне отдельных движений и операций. Основные направления деятельности школы:

- анализ элементов трудовых процессов;
- разработка принципов подбора работников;
- разработка систем обеспечения ресурсами в процессе труда;
- разработка систем стимулирования труда.

Административная, или классическая, школа управления ориентируется на создание универсальных принципов управления, реализация которых обязательно приведет к успеху. Первыми представителями этой школы являются Г. Эмерсон (1853-1931), А. Файоль (1841-1925), М. Вебер (1864-1920), Г. Форд (1863-1947), А. А. Богданов (1873-1928), А. К. Гастев (1882-1941).

Основные направления деятельности школы:

- развитие принципов управления;
- описание функций управления;
-систематизация управления организацией.

Гаррингтон Эмерсон сформулировал важнейшие принципы повышения производительности труда на предприятии. «Истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях, напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормальных. Напряжение и производительность – это не только не одно и то же, но вещи прямо противоположные. Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать производительно – значит прилагать к делу усилия минимальные» (цитируется по [33]). Основные принципы Эмерсона: отчетливо поставленные цели, здравый смысл, компетентная консультация, дисциплина, справедливое отношение к персоналу, быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, диспетчерство, нормы и расписание, нормализация условий, нормирование операций, письменные стандартные инструкции, вознаграждение за производительность.

Анри Файоль (выдающийся французский администратор и предприниматель) основное свое внимание концентрировал на управленческих кадрах. «Управлять – значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов». Его

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

базовые принципы управления предусматривали: неотделимость власти от ответственности, разделение труда при специализации, единство распоряжения, дисциплину, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общим, вознаграждение, централизацию, иерархию, порядок, справедливость, устойчивость персонала, инициативу, корпоративный дух. А. Файоль подчеркивал, что управление не является исключительной привилегией директоров, эта функция выполняется на всех уровнях организации и касается в определенной степени всех работающих, включая рабочих.

Деятельность Генри Форда была направлена на крупные промышленные комплексы. Он сформулировал для них следующие организационные принципы: вертикальное управление комплексом предприятий, ориентированных на выпуск единого конечного продукта; массовое производство, обеспечивающее меньшую стоимость изделий, лучшее удовлетворение массового спроса и большую прибыль; развитая стандартизация; глубокое разделение труда при конвейерной организации производства; постоянное совершенствование управления производством.

Александр Александрович Богданов заложил основы общей теории систем, ввел понятия обратной связи, управляемой и управляющей систем. В его работе «Всеобщая организационная наука» систематизированы закономерности организационных систем различной природы (живой и мертвой).

Школа человеческих отношений ориентирована на менеджмент как систему социально-психологических факторов. Основоположниками этой школы стали Ф. Тэйлор и Элтон Мейо (1880-1949), Абрахам Маслоу (1908-1970), Фредерик Херцберг, Дуглас Макгрегор (1906-1964), П. М. Керженцев (1881-1940), Д. Карнеги (1888-1945). В 1880 г. Ф. Тейлор начал свои систематические исследования менеджмента. Он сформулировал следующие первоначальные допущения: человек – это «рациональное животное», озабоченное максимизацией своих экономических доходов; люди реагируют на экономические ситуации индивидуально; люди, как и машины, могут подвергаться стандартизированной моде. Э. Мейо отказался от принципов Тейлора, он считал, что организация обладает единой социальной структурой. И задача менеджмента – развивать неформальную структуру управления с целью воздействия на результаты деятельности. А. Маслоу сформулировал иерархию потребностей человека и расположил их в виде пирамиды из пяти уровней. В простейшем случае потребности удовлетворяются последовательно, и это выступает мотивацией человека. Развивая идеи Маслоу, Ф. Херцберг ввел двухмерную модель мотивирующих факторов (гигиенические и мотивирующие), каждая из координат которой подразделяется на ступени.

Основные направления деятельности школы:

- применение наук об управлении человеческим поведением;
- разработка систем мотивации труда.

Математическая школа управления (кибернетика, экономико-математические методы), которая сформировалась в середине XX в., опирается на первые работы Норберта Винера, Л. В. Канторовича, А. И. Берга, Р. Акоффа,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Р. Беллмана, Л. Берталанфи, с. Бира, Р. Калмана, Д. Форрестора. Математическая школа характеризуется использованием в менеджменте оптимизационных и количественных методов, математического моделирования. Ключевым элементом при этом является замена словесных рассуждений построением и анализом моделей.

Кибернетика стимулировала внедрение математических методов и вычислительной техники в сферу управления производством.

Основные направления деятельности школы:

- развитие математических методов оптимизации;
- разработка математических моделей для конкретных организаций;
- математическое моделирование процессов функционирования организаций.

В последнее время сформировалось несколько направлений совершенствования менеджмента. Происходит, с одной стороны, систематизация всего комплекса знаний в области менеджмента, а с другой – разработка новых принципов управления. Например, теория хаоса – это представление менеджмента как механизма, малейшие изменения в котором ведут к принципиальным изменениям в управляемом объекте. Небольшие изменения могут привести к радикальным последствиям в поведении управляемой системы. При этом кажущиеся случайными изменения на самом деле «складываются» в закономерный рисунок и его последствия можно предсказать. Согласно принципам этой теории, руководителю следует абстрагироваться от небольших, кажущихся случайными изменений и сосредоточиться на выявлении общей тенденции. Менеджер предсказывает наиболее вероятные последствия и принимает соответствующие правильные решения. Системный подход заключается в том, что организация рассматривается как система элементов, ориентированных на достижение определенных целей. Организация рассматривается как открытая система.

В российском менеджменте наблюдается собственный эволюционный процесс. Его можно характеризовать как процесс поэтапного качественного совершенствования от бессистемного (часто интуитивного) подхода к формированию и реализации управленческих решений к их научному обоснованию в соответствии с современными теоретическими посылками.

Российский менеджмент не имеет длительной истории. Его развитие началось с середины 80-х гг. XX в. в результате общественно-политических преобразований, давших старт кардинальному экономическому реформированию. В истории российского менеджмента выделяется четыре этапа.

Научные школы менеджмента отражают наиболее общие содержательные представления об управлении хозяйственными субъектами (бизнес-субъектами). Эволюция этих представлений сопровождалась эволюцией концепций деятельности предприятий и организаций различной отраслевой направленности. Причем развитие этих концепций происходило от простого к сложному. Большинство представителей отечественной и зарубежной экономической науки выделяют четыре концепции деятельности

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

предприятия, обусловливающие формирование соответствующих стратегий управления. К ним относятся:

- концепция совершенствования производства;
- концепция совершенствования товара;
- концепция совершенствования сбыта;
- концепция удовлетворения потребности.

В понимании экономического содержания данных концепций наблюдается вполне устойчивое единство точек зрения – явление, достаточно редкое для науки вообще. Раскрывая это содержание, можно использовать, например, формулировки и трактовки, изложенные В. В. Глуховым, которые достаточно полно показывают генезис основных концептуальных положений деятельности бизнес-субъектов.

Концепция совершенствования производства – повышение производительности, снижение затрат. Это концепция периода индустриализации 1920-1940-х гг. Она ориентировалась на крупные предприятия, построение системы логистики, единый финансовый контроль. Отличительные признаки концепции:

- существует доминирование технологического подхода;
- на важнейших административных должностях работают специалисты в области технологии;
- внутренние производственные возможности играют определяющую роль;
- особое внимание уделяется технологической эффективности и производительности;
- предприятие стремится стать лидером в технологических разработках;
- предприятие продает продукцию, которую может изготовить;
- цена продукции строится на базе фактически образующейся себестоимости;
- подразделение сбыта функционирует исключительно как «приемщик заказов».

Концепция совершенствования товара – повышение качества продукции. В этот период качество выпускаемого товара стало целью трудовых коллективов. Появились так называемые кружки качества на предприятиях, национальные премии качества. Интенсивные технологии вытеснялись технологиями, ориентированными на качественные параметры готовой продукции.

Концепция совершенствования сбыта – расширение рынков сбыта и рекламы продукции. «Неважно, что и какого качества вы производите, если вашу продукцию активно покупают». Это эпоха становления и развития маркетинга. Компании превратились в этот период из продукто-ориентированных в клиенто-ориентированные. Внимание высших руководителей компаний обратилось на рынки сбыта продукции.

Отличительные признаки концепции:

- на важнейших административных должностях работают специалисты в области маркетинга;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- маркетинг считается важнейшим видом хозяйственной деятельности;
- администратор, занимающийся сбытом, имеет высокий статус;
- особое внимание уделяется разработке рыночной стратегии;
- предприятие стремится завоевать репутацию лидера на рынке товаров;
- предприятие стремится формировать новые рынки;
- ценовая политика ориентирована на покупателя;
- расходный бюджет строится от возможностей продаж;
- реклама является неотъемлемой частью сбытовой деятельности.

Концепция удовлетворения потребности – искать товар, обеспечивая удовлетворение потребности. Это период 80-90-х гг. XX в, связанный со становлением гибких производств. Компании стали ориентироваться на стратегическое планирование, прогнозирование будущих изменений в экономике, науке, энергопотреблении. Гибкие структуры управления, гибкие технологии, быстро изменяющиеся технологические линии стали основной тенденцией в развитии организаций, которые шли на отказ от выпуска освоенного продукта, если на рынке появлялись принципиально новые материалы и изделия, позволяющие принципиально повысить степень удовлетворения потребности покупателя. Компании не искали потребителя, а создавали его. Целью бизнеса стало «создание потребителя».

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Любая из концепций может оказаться разумной и эффективной в конкретных условиях. Главная опасность – бессистемное использование принципов концепции в деятельности фирмы. В этом случае менеджмент «разрывает» организацию и ведет к снижению эффективности ее функционирования. Концепция деятельности ориентирует компании на повышение эффективности. В условиях различного уровня организации предприятие стремится к совершенствованию оборудования и технологии, чем обеспечивается превосходство над конкурентами. При сближении технических возможностей различных организаций конкурентная борьба переносится на рынки сбыта, где и концентрируется внимание руководства компании. При развитых транспортных, информационных и коммуникационных системах превосходство продукции достигается за счет оперативной ориентации на повышение степени удовлетворения потребности покупателя. В настоящее время наибольшим вниманием пользуются комплексные концепции, ориентированные на общее качество деятельности и на развитие персонала. Ведущие организации, выпускающие однотипную продукцию, стали близкими по уровню техники, показателям продукции, возможностям присутствия на рынке сбыта. Поскольку основные резервы роста эффективности деятельности исчерпаны, то требуются более тонкие механизмы выявления резервов. Ими стали комплексные концепции, которые затрагивают все стороны деятельности организации, охватывают всю цепочку действий при создании продукции, ее выпуске и реализации. Концентрируя усилия всего персонала, концепция как бы «накрывает» всю деятельность организации; ожидается, что рост эффективности деятельности будет достигнут либо за счет координирующих действий, либо за счет того, что где-то произойдет прорыв существенной частной экономии.

Концепции деятельности предприятия, известные в теории менеджмента, и предложения по развитию комплексных концепций самым тесным образом связаны с концептуальным базисом, используемым теорией маркетинга. В нем выделяются пять основных концепций, применяемых при формировании стратегии и тактики маркетинговой деятельности, а также две современные концепции, еще не нашедшие своего методического завершения, но обладающие собственными принципиальными основами. К основным (базовым) концепциям, сформулированным Ф. Котлером – классиком маркетинга, и рекомендуемым к использованию бизнес-субъектами, функционирующими в различных отраслях и хозяйственных сферах, относятся:

- производственная концепция;
- товарная концепция;
- сбытовая концепция;
- концепция традиционного маркетинга;
- концепция социально-этического маркетинга.

Социально-экономическое содержание каждой из концепций маркетинга трактуется таким образом, чтобы подчеркнуть взаимосвязи между деятельностью бизнес-субъекта с потребителями – элементом внешней среды,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

что свойственно маркетингу как деятельности, имеющей своей основной целью удовлетворение потребительского спроса.

Производственная концепция предполагает, что потребители будут заинтересованы в товарах, доступных ввиду их низкой цены. Задача, стоящая перед руководством фирмы-продуцента (предприятия, организации), заключается в повышении экономических показателей деятельности (в частности, в росте экономической эффективности) как основы для снижения цены.

Эту концепцию рекомендуется использовать при организации массового производства товаров, удовлетворяющих основные потребности человека и потребляемых часто и многократно. Такая концепция вполне оправдана, а иногда и единственно возможна в условиях ограниченной платежеспособности носителей спроса, когда низкий уровень доходов не позволяет потребителям оплачивать приобретение товаров и услуг более высокого качества.

Товарная концепция исходит из того, что потребитель оказывает предпочтение товарам высокого качества. Эта концепция применима при производстве неосновных товаров, когда потребление носит нерегулярный характер. Она целесообразна в условиях индивидуализации спроса, при которых существует значительная часть потребителей, нуждающихся в конкретных, индивидуальных товарах и услугах повышенного качества. В этом случае важно правильно оценить их платежеспособность.

Сбытовая концепция базируется на утверждении, что различные товары и услуги не будут востребованы, если не побуждать к этому потребителя с помощью методов интенсивного стимулирования. При этом наряду с использованием традиционных методов стимулирования (реклама, личная продажа, система скидок и т. п.) используются преимущества, обусловленные благоприятным общественным мнением по отношению к производителю – его имиджем.

Концепция традиционного маркетинга строится на исходной логике маркетинга, когда хозяйствующий субъект любой отрасли и сферы деятельности определяет (анализирует, прогнозирует) количественные и качественные характеристики спроса, а затем, действуя в рамках системы маркетинг-микс, обеспечивает желаемое удовлетворение спроса, трансформируя и модернизируя свои производственные программы.

Сопоставляя характеристики концептуальных положений, принятых в теории менеджмента и маркетинга, нетрудно заметить их содержательное сходство. Они предлагают использовать одни и те же модели хозяйственного поведения. Однако применительно к менеджменту они ориентируют это поведение на преобразование внутренней среды, а применительно к маркетингу – на взаимоотношения с элементами внешней среды. Сопоставимость содержания концепций не является случайной. Она служит проявлением их единой социально-экономической природы, общей генетической основы. Это единство формируется на базе интеграции двух направлений в теории управления – менеджмента и маркетинга. В этой связи представляется правомерным говорить о наличии самостоятельной системы (точнее,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

подсистемы), которую можно охарактеризовать как систему «маркетинг-менеджмент»). Ключевой особенностью данной системы является двуединство подходов, предлагаемых теорией маркетинга и теорией менеджмента.

Концепции маркетинга, как элемента такого двуединства, получили более предметное развитие. Во-первых, в числе основных представлена еще одна концепция – *концепция социально-этического маркетинга*, широко распространенная в хозяйственной практике лидеров международной рыночной среды и все чаще встречающаяся в практике российского предпринимательства. При использовании данной концепции предприятия и организации, производящие товары и услуги, решают следующие задачи:

- удовлетворение спроса,
- максимизация прибыли,
- принятие участия в решении общественно значимых проблем.

Существует целый ряд предпосылок для развития данной концепции:

1. Маркетинг имеет, по сути, социальную направленность, так как ориентирован на удовлетворение потребностей индивидов (прямое или косвенное). Эта направленность создает условия для решения широкого круга общественно значимых проблем. Любая деятельность, ориентированная на принципы маркетинга, выступает, в конечном счете, как фактор формирования условий жизнедеятельности населения.

2. Элементы социально-этического маркетинга способствуют утверждению социальной ответственности и этики предпринимателя и являются основным фактором формирования имиджа производителя и его продукции. Имидж как социально-экономическая категория выступает в качестве одного из инструментов управления. Он позволяет:

- наращивать конкурентные преимущества в сфере так называемой коммуникативной конкуренции;
- претендовать на использование в собственной хозяйственной практике мер стимулирующего воздействия со стороны органов государственного регионального и муниципального регулирования;
- пользоваться поддержкой со стороны общественных организаций отраслевого и межотраслевого характера.

В современных условиях формируются две новые концепции маркетинга:

- сервисная;
- коммуникативная.

Сервисная концепция маркетинга пока еще не получила достаточного теоретического обоснования, особенно в инвестиционно-строительной сфере. Однако ее основные границы очерчены А. Н. Асаулом.

Строительная организация может ориентировать свою деятельность на эксплуатацию зданий, сооружений, систем и оборудования, проведение ремонтных работ и модернизацию по мере физического и морального износа.

Сервисное производство подчеркивает единство процесса производства и последующей эксплуатации продукта, охватывая весь период его жизненного цикла, вплоть до исчерпания резервов физического и морального износа. Сервисные услуги следует отличать от услуг, предоставляемых

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

непроизводственной сферой. Услуга непроизводственной сферы является особым видом товара и формируется в рамках определенного цикла, который может рассматриваться как производственный. Сервисное производство выступает как дополнительный элемент, который при определенных условиях может доминировать в цепочке «производство-потребление». На международных рынках сервисные услуги часто становятся источником конкурентного преимущества. На отечественном рынке одна из первых девелоперских компаний ОАО «Росстро» в середине 1990-х гг. с целью обеспечения качественного и своевременного технического и коммунального обслуживания построенных зданий создала департамент эксплуатации зданий и сооружений, основной задачей которого является обслуживание жилых домов.

В настоящее время этой корпорацией создано более двух десятков домохозяйств. Каждое из них объединяет по 3-4 многоквартирных жилых здания, которые обслуживаются примерно 300 специалистами. Будущее сервисное обслуживание строящегося дома декларируется на начальном этапе строительства, и в то же время будущие собственники ставятся в известность о порядке обслуживания и оплаты. Для сервисных компаний неважно, кто выступает в роли застройщика; далеко не все дома, находящиеся на обслуживании, построены группой «Росстро». Многие фирмы еще при закладке нулевого цикла заключают договор на сервисное обслуживание будущего жилого дома.

Идея сервисной концепции маркетинга в ИСК была реализована строительным объединением «ЛенСпецСМУ». Так, например, отдельную крупную нишу в структуре ССМО «ЛенСпецСМУ» занимает группа предприятий, выполняющих только функцию предоставления сервисных услуг (ООО «Товарищество собственников жилья “РЭМЭКС”»). К 2005 г. в составе корпорации планируется создать более 50 таких организаций. Сервисную концепцию маркетинга осваивают также «Петротрест», а в области сельского строительства – ОАО «ПСО “Леноблагрострой”».

Использование сервисной концепции маркетинга породило ряд новых терминов, таких как «производственные услуги», «сфера услуг производственных предприятий». Появление этой концепции является следствием бурного развития процесса сервизации мировой экономики.

Коммуникативная концепция (в некоторых трактовках – концепция взаимодействия) использует принципы сетевого подхода, который идентифицирует отраслевые и межотраслевые рынки как сетевые пространства. Объектом маркетингового управления в этом случае являются не столько субъекты рынка, сколько сами взаимосвязи, демонстрирующие на практике высокую устойчивость в динамичных условиях рыночной среды.

Существование и активное использование коммуникативной концепции, а в более общем виде – сетевого подхода, привело к созданию самостоятельного направления в управлении, базирующегося на идеологии маркетинга, которое характеризуется как *маркетинг взаимодействия*. Сущность концепции маркетинга взаимодействия и ее связь с маркетинг-менеджментом в той или иной степени раскрывается в работах ведущих

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

представителей мировой научной школы [6, 66, 107]. Наиболее полный анализ различных точек зрения и вполне обоснованные выводы представлены в работе О. В. Фирсановой [117].

Эволюция менеджмента включает в себя несколько этапов. В периоды, когда предприятия рассматривались как закрытая система (с середины XIX в. до 60-х гг. XX в.), развитие менеджмента осуществлялось на основе активизации «внутреннего» потенциала и разработки новых методов управления экономическими ресурсами. Главной движущей силой такой эволюции было стремление к эффективности, обусловленной внутренними факторами. Однако по мере развития конкурентного рынка бизнес-субъекты были вынуждены концентрировать внимание на внешних процессах, анализировать их и учитывать в хозяйственной практике. Этот процесс стартовал в 1960-х гг. и постепенно, пройдя ряд стадий, приобрел современную форму – ориентацию на динамику факторов внешнего окружения и необходимость адаптации при принятии различных управленческих решений. Внешние аспекты эффективности деятельности бизнес-субъектов вышли на первое место в качестве критериального параметра. Если на первых этапах развития менеджмента в фокусе управленческого воздействия размещались бюджет и контроль за его отклонениями, то на последующих – взаимоотношения в рыночной среде (прежде всего, в потребительской среде в пределах жизненного цикла потребителей).

Смещение акцентов с внутренней среды на внешнюю означало появление маркетинга (точнее, маркетингового подхода) в управлении предприятиями различных отраслей и сфер деятельности, в том числе и инвестиционно-строительной. Для первых этапов характерно выделение маркетинга как отдельной функции менеджмента. В последующем развитии проникновение маркетинга в высшие функциональные области привело к интерпретации маркетинга как рыночного (основополагающего) принципа менеджмента, а представление о предприятии как подсистеме единой рыночной сети стало возможным только при использовании этого принципа в качестве идеологии хозяйственного поведения.

Вместе с эволюцией менеджмента эволюционировал и процесс целеполагания менеджмента предприятия. На первый взгляд проблема целеполагания может показаться банальной. Действительно, деятельность предприятия в микроэкономике всегда связывалась с таким критерием измерения эффективности, как прибыль. Однако неопределенность среды и ее последствия для предприятия приводят к тому, что оно вынуждено действовать не просто как рыночный агент, а приобретать статус социально-экономического институционального образования, вынужденного считаться, например, и с общественными движениями. «Экономисты много говорят о максимизации прибылей в бизнесе. Но это, как указывают многочисленные критики, настолько туманное понятие, что почти не имеет смысла. Но “максимизация возможностей” напротив, это вполне значимое, даже точное, определение работы предпринимателя...» [57, с. 13]. Вместе с Дракером аналогичного взгляда придерживаются и другие ученые, занимающиеся исследованиями как

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

в области маркетинга, так и в области менеджмента [44, 46, 51 и др.], подчеркивая, что именно такая цель является источником динамичного развития предприятия. Кроме того, такие авторы, как А. Асаул, Т. Левитт, Э Коли, Б. Яворски [60, 72, 73] резко протестуют против использования прибыли в качестве основополагающей цели фирмы. «Это... равносильно утверждению, будто цель человеческой жизни состоит в том, чтобы есть...» [цитируется по 59, с. 321]. Д. Хасси вообще называет такую формулировку цели деятельности предприятия бессмысленной [119, с. 42]. Ряд отечественных авторов также придерживается этого мнения [например, 19, 108].

Действительно, в самом определении, данном П. Дракером, – «максимизация возможностей» – содержится внешняя критериальная составляющая цели фирмы. Вполне ясно, что такое понимание основной цели предприятия косвенно подразумевает получение прибыли. С другой стороны, предложенная этим автором формулировка основной цели деятельности предприятия требует для реализации создания определенных условий, важнейшим из которых является принцип рыночной ориентации.

Именно поэтому маркетинг как мышление обусловливает сегодня совершенно другое отношение к изменениям среды: вместо того, чтобы подавлять и минимизировать изменения, организация стремится к ним. Вместо реакции на возникшую проблему предвосхищаются будущие возможности и опасности; вместо частных решений ведется глобальный поиск альтернативных путей деятельности; вместо одной генерируются многочисленные альтернативы. Вместо того, чтобы стремиться к сохранению прошлого, предприятие выступает за непрерывное изменение достигнутого состояния в пределах жизненного цикла потребителей.

Таким образом, возникший за рубежом в 60-е гг. прошлого века управленческий подход в маркетинге постепенно привел к формированию нового научного направления – маркетинг-менеджмента, по словам Ф. Вебстера, принятого практически всеми исследователями «парадигмы маркетинговой дисциплины»[32] [28, с. 129]. Действительно, работы таких авторов, как Ф. Вебстер, Н. Вудкок, П. Гембл, Я. Х. Гордон, П. Диксон, П. Дойль, Ф. Котлер, М. Стоун и др., свидетельствуют об этом [28, 30, 36, 44, 45, 62, 64 и др.]. Достаточно проанализировать работы хотя бы такого автора, как Ф. Котлер. Если в ранних изданиях основной акцент делался на описании инструментария, маркетингового комплекса, много внимания уделялось формализации отдельных функций маркетинга [64], то в более поздних работах явно подчеркивается концептуальное единство его различных элементов, приоритетным становится ракурс стратегического планирования в маркетинге [62]. А актуальность коммуникативных взаимодействий субъектов рынка выводит на другой качественный уровень общение с конечным потребителем [63].

---

[32] В целях соблюдения принципов логики научного изложения заметим, что Ф. Вебстер не делает разницы между парадигмой и концепцией.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

То, что именно этот период связан с появлением маркетинг-менеджмента, не случайно. В это время происходят кардинальные изменения в ряде других наук. Например, в общей методологии науки активно идет развитие системного подхода. В частности, формируются в виде отдельных систем взглядов представления о предприятии как открытой, а затем и мягкой системе. В экономической теории ряд ученых-экономистов подвергают сомнению основополагающие для классического направления представления об экономическом человеке, что в дальнейшем явилось основой для выделения в самостоятельные отдельных теоретических систем взглядов. Последнее привело к формированию новых научных направлений, которые впоследствии будут названы альтернативными экономическими теориями [65, 75, 81, 96, 108].

В прикладных экономических дисциплинах также происходят значительные изменения. В частности, в логистике появляется концепция управления информационными потоками [80], выделяется из общей теории менеджмента такое научное направление, как управление персоналом [112, 113].

П. Дойль [45] утверждает, что в этот период началось формирование информационного общества. На Рис. 2.1 представлены основные волны экономических изменений. Из его содержания следует, что именно в 1960-е гг. произошел переход от индустриальной эпохи к информационной.

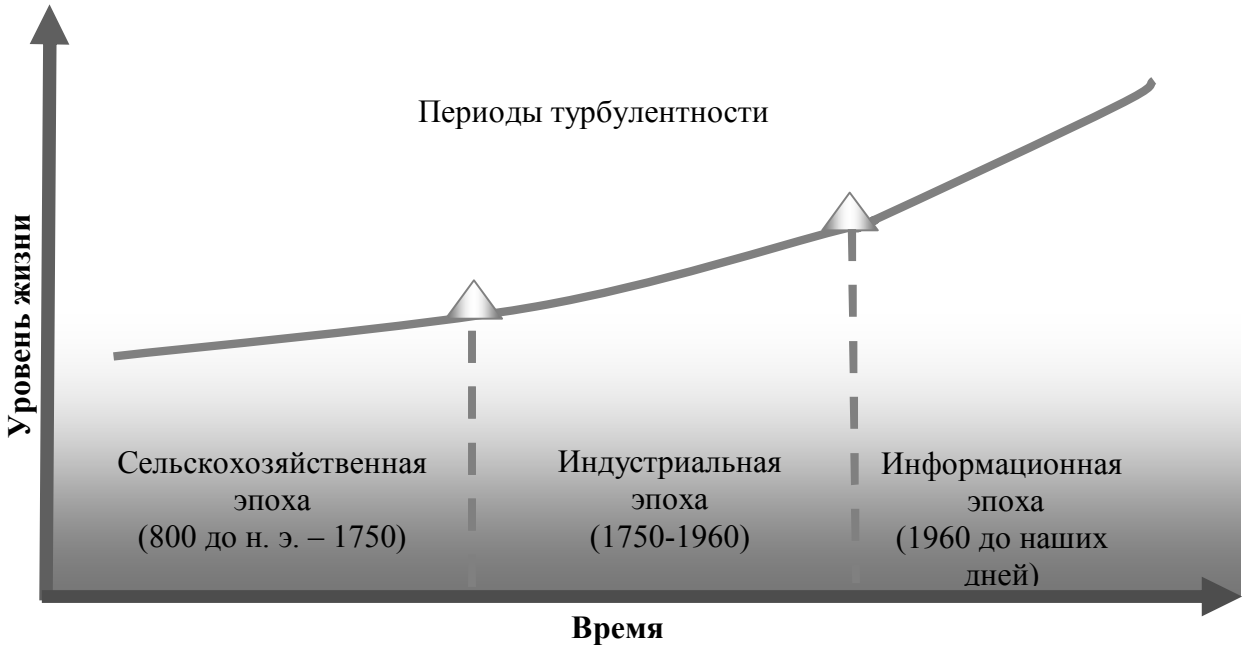


Рис. 2.1. Три волны экономических изменений [55, с. 20]

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Представленные на Рис. 2.1 волны экономических изменений имеют S-образную форму, аналогичную традиционному представлению жизненного цикла. Последняя – информационная – волна, согласно П. Дойлю, характеризуется следующими тенденциями:

- глобализацией рынков;
- изменениями отраслевых структур;
- информационной революцией;
- повышением ожиданий покупателей.

В научных публикациях ученых-экономистов такие явления, как глобализация рынков, резкое разделение экономики на традиционный и новый сектор и т. д. считаются характерными чертами информационного общества [например, 1, 7, 9, 11 и др.]. Как количественные (например, значительное сокращение времени для принятия решений, особенно в новых отраслях), так и качественные изменения (например, внедрение продуктов информационных технологий в деятельность предприятий) происходят настолько стремительно, что принуждают предприятия акцентировать внимание не собственно на факте максимизации прибылей, а на максимизации возможностей, которые создают эти изменения. Последнее еще раз подтверждает верность представлений П. Дракера о проблеме целеполагания предприятия. Указанные тенденции приводят к качественным изменениям в статусе маркетинга как научной дисциплины. По определению М. Мак-Дональда, он все более «трансформируется в аналитическую науку, использующую логику, системный анализ информации и сложные рыночные исследования» [76, с. 27].

Таблица 2.1

Изменения в приоритетах подготовки менеджеров

Критерий	Приоритеты в конкретный период	
	60-е гг. XX в.	90-е гг. XX в.
1	2	3
Центр развития менеджмента	В основном США	Приобретает интернациональные черты
Модели ведения предпринимательской деятельности	Внутринациональные	Приоритет международным перспективам
Ведущие аспекты в теории Менеджмента	Технологические и психологические	Более плюралистический подход
Основа образования	Системный подход	Практические задачи
Основа управленческих решений	Планирование и контроль	Общение с людьми. Человек – решающий фактор предпринимательства

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Информационные Технологии	Рассматривались как панацея	Есть стратегический инструмент ведения предпринимательской деятельности
Основа менеджмента	Непрерывный анализ конкурентных преимуществ	Создание и планирование новых рынков
Приоритетность интересов	Акционеры, затем персонал, затем потребитель	Потребитель, персонал, акционеры
Менеджеры	Мужчины	Признаются динамические изменения, как по полу, так и по расе

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Как следует из Табл. 2.1, акцент в управлении переносится на человека как на решающий фактор предпринимательства. Это объясняется в том числе и тем, что через соответствующее использование когнитариата как ресурса становится возможным достижение цели через отслеживание возможностей, качественно присутствующих в среде. Данное обстоятельство объективно приводит к выводу, что функциональное рассмотрение предприятия не дает необходимого результата, хотя бы в силу того, что собственно выделение функций предполагает введение искусственных ограничивающих рамок для каждой из них. Следствием такого четкого разделения является увеличение временного промежутка в реализации всех функций, присущих предприятию. Это в свою очередь снижает его конкурентоспособность. Поэтому наиболее важным и актуальным является представление предприятия не в функциональном разрезе, а в процессном.

Отличительной особенностью процессного представления является то, что он не требует четкого деления на функции, происходит некое взаимопроникновение функциональных обязанностей, например, между уровнями менеджмента предприятия. Это значительно сближает представителей различных иерархических уровней в процессе принятия решений, так как упрощает процесс коммуникации между ними.

Стремление бизнес-субъектов к взаимодействию с внешней средой, приобретение маркетингом стратегически значимого статуса, информатизация общества создали условия для развития и активного использования рыночных коммуникаций. В составе рыночных коммуникаций выделяются два укрупненных вида:

- коммуникации между производителем и внешней средой;
- внутренние коммуникации.

Последние регулируются с помощью относительно самостоятельного направления маркетинг-менеджмента, получившего название маркетинг-взаимоотношений (несколько условное, но четко позиционирующее его в системе управления коммуникациями).

Актуализация коммуникативного аспекта позволила выделить маркетинг взаимодействия как концепцию, присущую современной модифицированной управленческой парадигме – маркетинг-менеджменту.

Автор разделяет точку зрения ряда авторов [19, 107], согласно которой распространенное в теории маркетинг-менеджмента определение рынка как совокупности существующих и потенциальных потребителей устарело. Наиболее адекватно сегодняшним реалиям отвечает представление о нем как о совокупности взаимодействий субъектов (рынка предприятий, организаций, индивидов и их групп). Отсюда следует, что предмет теории маркетинг-менеджмента – процесс взаимодействия субъектов рынка – смещается в сторону исследования коммуникативных связей, а концепцией, подчеркивающей их роль в этом процессе, является маркетинг взаимодействия [117, с. 6, 7].

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Сегодня в науке нет единого мнения по поводу того, что понимать под этим термином. Многие авторы склоняются к формулировке «партнерские отношения». В частности декларируется, что данная система взглядов подразумевает «установление прочных связей не столько от суммы расходуемых при этом денег, сколько от проявленного сторонами внимания и заботы» [6] или в терминологии Ф. А. Хайека, «солидарности и альтруизма». Несомненно, внимание и забота являются источниками установления прочных связей, но не на рынке. Следуя положениям социальной философии Ф. А. Хайека, перенос в «макрокосм» принципов «микрокосма» приводит к потере конкурентных преимуществ [117].

Целесообразность формулировки «концепция маркетинга взаимодействия» продиктована тем, что она подразумевает создание отношений, позволяющих осуществлять параллельную и/или последовательную реализацию целей сторон, вступающих во взаимовыгодное сотрудничество, а конкуренция является основополагающим фактором построения любых, в том числе и «партнерских», отношений.

Такой акцент, казалось бы, «выводит» потребителя за рамки проблемного поля. Но построение долгосрочных отношений взаимовыгодного сотрудничества с потребителем объективно предполагает постоянное отслеживание его поведения, поиск «точек управляемости», нацеленность на которые в управленческом воздействии позволит в пределах доверительного интервала с достаточной степенью вероятности прогнозировать желаемый результат. Поведению потребителя на рынке присущи альтернативы. Нужно иметь в виду, что он всегда имеет право выбрать другую, не ту, которая предлагается, альтернативу. Задача в данном случае сводится к отслеживанию момента смены альтернатив и осуществлению в нужном месте в нужное время управленческого воздействия нужного качества. Научной основой такого представления является мнение Ф. А. Хайека, утверждавшего, что конкуренцию необходимо понимать как «процедуру для открытия таких фактов, которые без обращения к ней оставались бы никому не известными или... не используемыми»[33].

Таблица 2.2

Содержание концепции маркетинга взаимодействия

Концепт	Сущность концепта
Основа деятельности	Коммуникативные связи как проявление взаимовыгодного материального и символьного обмена, не являющегося «игрой с нулевой суммой»
Конкуренция	Играет важную роль, может принимать латентные формы, подразумевает высокую когнитивную активность

[33] *Хайек Ф. А., фон.* Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения. 1989. № 12. С. 6.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рынок	Совокупность ментальных взаимодействий людей, носителей мыслительных процессов, участвующих в создании и потреблении потребительской ценности
Риск	Уменьшается, если сделки носят характер повторяющихся связей в пределах жизненного цикла потребителей. Участие в них становится взаимовыгодным
Ключевая переменная	Информация не менее значима, чем время. Установление прочных коммуникативных связей определяется не столько суммой расходуемых при этом денег, сколько своевременностью информации, ее значимостью для системы знаний субъекта, ведущей к сокращению времени совершения обмена

В таком контексте «конкурентные взаимодействия» с потребителем ориентируют предприятие на поиск этих фактов в его поведении, что является непременным условием получения конкурентных преимуществ (см. Табл. 2.2).

Таким образом, концепцию маркетинга взаимодействия следует рассматривать как научную систему взглядов, характеризующую деятельность субъектов рыночной сети как процесс конкурентного взаимодействия.

Она базируется на следующих основных принципах:

- конкурентное взаимодействие субъектов в бизнес-процессе создания потребительской ценности;
- совместное создание ценности и ее распределение между участниками в реализации первого принципа;
- координация интересов всех участников бизнес-процесса в реализации первого принципа;
- ценность всех покупателей, когда-либо участвующих в коммуникативных связях с производителем;
- построение процесса взаимодействия не только с участниками создания потребительской ценности, но и внутри предприятия;
- реальное время в организации процесса взаимодействия.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Концептуальные положения маркетинга взаимодействия как нового направления в области управления хозяйствующими субъектами неотделимы от концепции маркетинг-менеджмента. Они составляют генетическую основу маркетинг-менеджмента, выстроенного на интеграции управленческих действий, направленных соответственно в сторону внутренних и внешних взаимосвязей. Интегративное видение этих взаимосвязей придает процессу управления хозяйствующими субъектами комплексный, завершенный характер, когда создаются условия для активизации внутренних факторов вслед за активизацией внешних воздействий. Интеграция маркетинга и менеджмента позволяет реализовать функции управления по отношению к внешней среде, максимально используя стимулирующие факторы и адаптируясь к факторам, лимитирующим хозяйственную деятельность.

2.2. Концепция маркетинг-менеджмента в интегративном управлении отраслевыми комплексами

Становление концепции маркетинг-менеджмента осуществлялось на основе проникновения идеологии маркетинга и маркетингового мышления в управление организациями различной отраслевой направленности (см. Параграф 2.1). Определяющим понятием этой концепции является понятие маркетинга, который видоизменяет концепции менеджмента вслед за появлением конкурентной среды и дифференциацией потребительского спроса. В этой связи представляется целесообразным предметно охарактеризовать особенности современного маркетингового подхода к управлению хозяйственной деятельностью коммерческих организаций (менеджменту), предполагая в дальнейшем адаптировать его к условиям инвестиционно-строительного комплекса и управленческому процессу во всем многообразии его методов и приемов.

Маркетинговый подход, в обобщенной трактовке, рассматривается как способ адаптации реально функционирующих хозяйствующих субъектов к условиям рынка (рыночной среды), важнейшим элементом которого является совокупность потребителей – носителей спроса. Внедрение принципов маркетингового подхода в практику управления сопровождается (как было обосновано ранее) появлением системы маркетинг-менеджмента, которую можно идентифицировать как систему управления, использующую принцип интеграции (интегративное управление).

Интегративное управление можно характеризовать с различных точек зрения.

Во-первых, данный пособ управления базируется на интеграции организаций в рыночные сети (или предпринимательские сети), формирующиеся и активно развивающиеся в пределах отечественного и международного рынка.

В этом смысле интегративное управление можно рассматривать как процесс управления деятельностью организаций в условиях глобализации или

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

наличия тенденций, сходных по сути с процессом глобализации, но наблюдаемых не в международной рыночной среде, а на других уровнях мирохозяйственной системы: национальном, региональном, межрегиональном.

Такая трактовка интегративного управления подчеркивает, в первую очередь, направление управленческого воздействия – на интеграцию с другими бизнес-субъектами, являющимися в данном случае партнерами. Интеграция такого рода представляет хозяйствующим субъектам ряд дополнительных конкурентных преимуществ:

- позволяет агрегировать инвестиционный и инновационный потенциал участников рыночной сети;
- обеспечивает снижение уровня конкуренции, целесообразное с точки зрения интересов конкурирующих субъектов, и повышение их конкурентоспособности;
- дает возможность для широкого использования инструментов бенчмаркетинга;
- создает условия для производственно-технологической кооперации (в ее территориальном аспекте);
- позволяет достичь согласованности в методах продвижения производимой продукции в различные потребительские сегменты.

Во-вторых, интегративное управление можно интерпретировать как управление процессами внутриотраслевой и межотраслевой интеграции. Пользуясь этой трактовкой, следует выделить следующие позитивные стороны интеграции:

- расширение возможностей для специализации, концентрации и комбинирования производства;
- возможность комплексного использования отраслевого и межотраслевого потенциала;
- возможность использования единой исследовательской и проектной базы;
- возможность создания собственных отраслевых производственных и управленческих систем, разработки и успешного применения общих для отраслевых и межотраслевых комплексов методов управления;
- более полное информационное обслуживание этих комплексов;
- возможность их согласованного организационного и нормативно-правового обеспечения и т. д.

Важно подчеркнуть, что первая и вторая трактовки не противоречат друг другу. Они обеспечивают единство территориального и отраслевого аспектов интеграции хозяйствующих субъектов в бизнес-среду.

В-третьих, интегративное управление можно характеризовать как способ управления, основанный на концепции маркетинг-менеджмента. Если в первых двух случаях рассматривалась объектная интеграция управления, охватывающая объекты территориального или отраслевого уровня, то в данном случае рассматривается функционально-управленческая интеграция.

Используя данную трактовку, можно определить систему интегративного управления как идентичную системе маркетинг-менеджмента.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Обобщая представленные подходы, представляется правомерным сформулировать следующее определение: *интегративное управление* хозяйствующим субъектом – это управление, базирующееся на положениях концепции маркетинг-менеджмента, агрегирующей принципы современного маркетинга и менеджмента, и ориентирующееся на интеграцию хозяйствующего субъекта в территориальные, отраслевые и межотраслевые рыночные сети.

Структура интегративного управления представлена на Рис. 2.2.

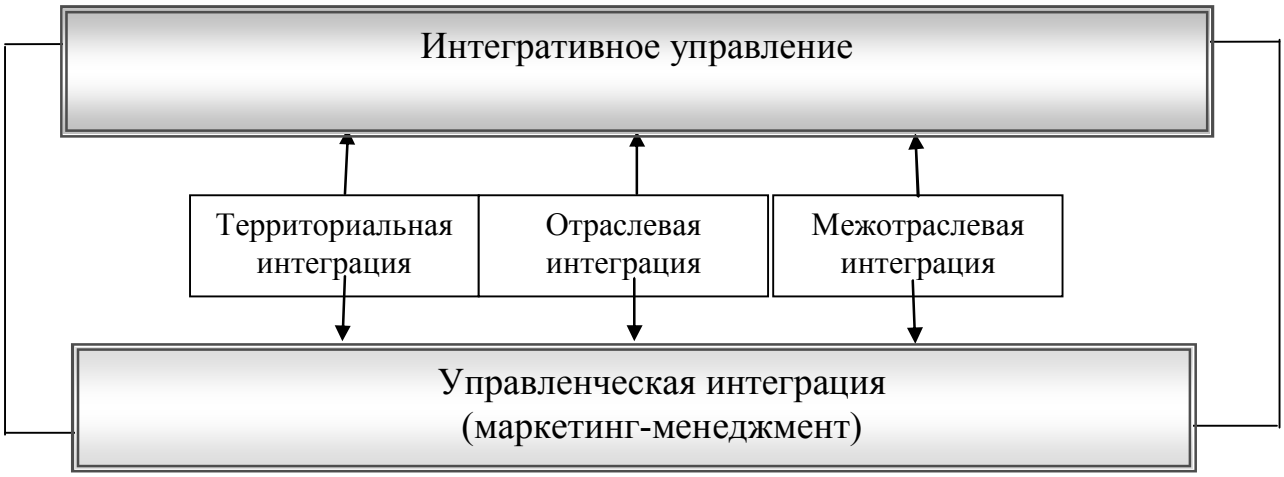


Рис. 2.2. Структура интегративного управления

Исходя из методологии данного исследования нельзя не остановиться на маркетинговой доминанте интегративного управления, проявляющейся во всех отраслях и сферах.

Главным направлением реализации маркетингового подхода является необходимость изучения, анализа и прогнозирования потребительского спроса и придания ему статуса базисной, формирующей категории, которая закладывает основы производственных программ и программ преобразования производственных мощностей организаций. При этом подчеркивается, что только при условии полного совпадения характеристик спроса и производимой (намечаемой к производству) продукции возникает возможность для использования всей совокупности методов и приемов, свойственных производственному менеджменту и всей системе управления. Таким образом, спрос следует рассматривать как основополагающую категорию маркетинг-менеджмента.

Под спросом, как известно, понимается потребность, ограниченная условиями платежеспособности потребителей. Носителями спроса могут являться организации и их группы, индивиды и их группы, общество в целом. В зависимости от характеристик носителей спроса меняется методический инструментарий, используемый для его изучения, но не меняется принцип первичности спроса. В отраслях производства, где уже сформирован мощный производственно-технический базис, данный принцип имеет особенно важное

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

значение, так как бизнес-субъекты этих отраслей всегда стоят перед дилеммой – полностью загрузить существующие производственные мощности либо трансформировать их вслед за изменением спроса. Понимая важность каждой из задач, необходимо подчеркнуть, что только баланс между спросом и предложением обеспечивает возможность полной реализации производимой продукции.

Еще одним определяющим принципом маркетингового подхода является принцип комплексного рассмотрения четырех элементов – элементов системы «маркетинг-микс». В числе таких элементов выделяются:

- товарная (продуктовая, производственная) политика;
- ценовая политика;
- сбытовая (реализационная) политика;
- политика продвижения продукции к потребителю.

Реализация каждой из политик осуществляется с помощью конкретных управленческих действий, что является еще одним свидетельством правомерности интеграции маркетинга и менеджмента.

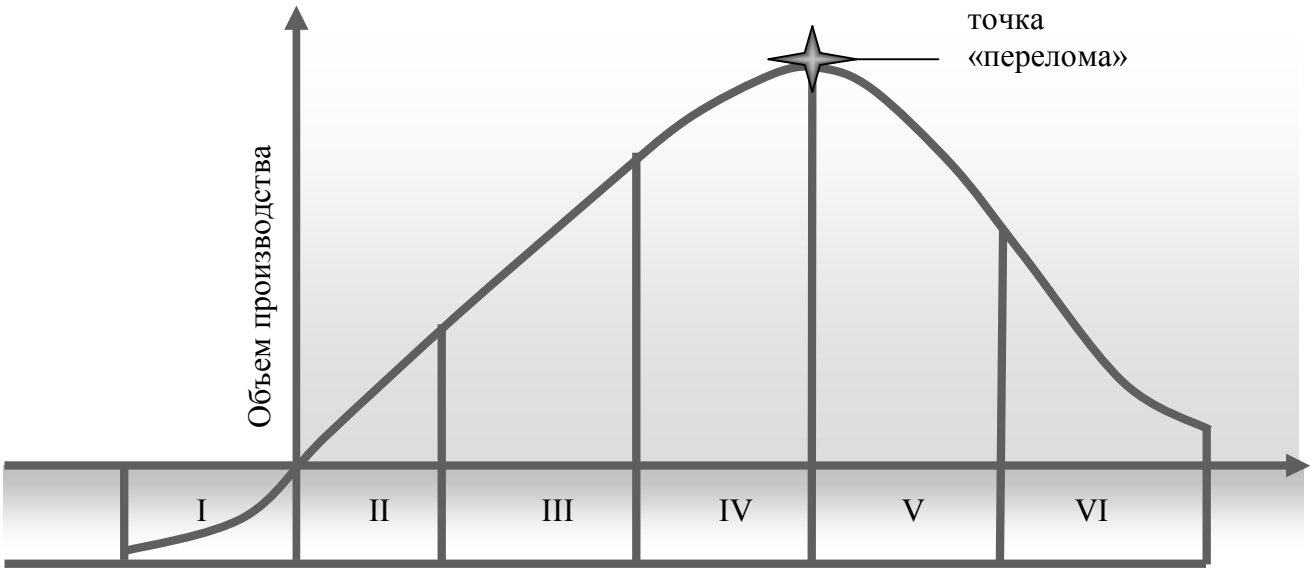
В условиях развивающегося рынка, когда областей, где существует масштабный неудовлетворенный спрос, становится все меньше; снижаются возможности для ценовой конкуренции, а также уменьшается уровень реагирования потребителей на меры в области продвижения; первостепенное значение приобретают проблемы формирования товарной политики. Это особенно важно в отраслях производства, где носителями спроса являются не индивиды, а фирмы-производители. В этих отраслях меры продвижения практически не действуют, так как процесс потребления имеет четкие технологические рамки.

Термин «товарная политика», предложенный классиками маркетинга, сохраняется в современной теории и практике. Однако его содержание (если понимать товарную политику как связь между характеристиками спроса и товара) обогатили новейшие разработки. Политику правильнее практиковать как комплексную товарно-ассортиментно-инновационную политику, которая базируется на принципах управления ассортиментом продукции как самостоятельной экономической категории и принципах инновационного менеджмента. В основе такой политики лежит концепция жизненного цикла товара, согласно которой любой товар, внедренный на рынок, постепенно теряет свою конкурентоспособность, и этот процесс включает в себя несколько стадий. Концепция жизненного цикла товара рассматривает экономический цикл, когда индикаторами изменений, происходящих при «переходе» из одной стадии в другую, являются экономические показатели: объем прибыли, объем реализации, индекс конкурентоспособности. Этот цикл следует отличать от физического жизненного цикла товара, что особенно важно для законченной строительной продукции, экономический жизненный цикл которой гораздо менее продолжителен, чем физический (эксплуатационный).

В жизненном цикле товара принято выделять четыре, пять или шесть стадий. Для реализации принципов маркетинг-менеджмента необходимо использовать шестистадийное деление, так как дифференциация

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

управленческих методов и подходов осуществляется по шестистадийной структуре. Предлагается использовать следующую структуру жизненного цикла товара (см. Рис. 2.3).



I – инновационная стадия;
II – стадия внедрения;
III – стадия роста;
IV – стадия зрелости;
V – стадия насыщения;
VI – стадия спада.

Рис. 2.3. Структура жизненного цикла товара в концепции *маркетинг-менеджмента*

На *инновационной стадии* осуществляются поиск и формирование идеи нового товара, его проектирование, изготовление опытных образцов (применительно к отраслям промышленности), проведение лабораторных и рыночных испытаний или иная самостоятельная работа по обоснованию технологической пригодности товара к эксплуатации, а также производство товара и его внедрение на рынок. Для капиталоемких товаров на этой стадии и в периоды, предшествующие ей, осуществляются действия по агрегированию инвестиций. Инновационная стадия заканчивается с началом внедрения товара на рынок.

Применительно к условиям строительного производства эта стадия имеет свои особенности. Если на рынок внедряется строительная продукция (работы, услуги), которая не является полным завершением строительного производства (в частности, строительные материалы, детали, конструкции), то этап внедрения, как и весь экономический жизненный цикл, соответствует условиям промышленного производства. Если на рынок внедряется законченный строительный объект, то момент его внедрения совпадает с началом процесса его реализации в потребительской среде. Этот период опережает окончание (а

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

иногда и начало) стадии разработки проекта и возведения объекта. Отделить такие стадии во временном отношении, как правило, не представляется возможным. Все остальные стадии экономического жизненного цикла законченного строительного объекта также смещены во времени (в сторону опережения). Эти стадии касаются процесса реализации, и в сложившейся практике они зачастую осуществляются параллельно со стадией, называемой в концепции жизненного цикла инновационной.

Данные обстоятельства свидетельствуют о том, что для законченных строительных объектов, реализуемых в рыночной среде, невозможно полностью использовать положения маркетингового подхода, содержащиеся в концепции экономического жизненного цикла. Однако логика данного цикла, применительно к процессу реализации сохраняется. Вместе с тем следует оговориться, что эта логика применима к таким ситуациям, когда на рынке реализуются части законченных объектов (квартиры, секции), т. е. к объектам жилищного строительства и частично к объектам общественного назначения. К объектам производственного назначения данная концепция вряд ли применима. Вероятно поэтому многие авторы, анализируя цикличность в поведении строительных объектов, оперируют в основном физическим жизненным циклом объекта.

Такая специфика строительного производства накладывает определенный отпечаток на возможности использования инструментария маркетинг-менеджмента. Для организаций-застройщиков, генподрядчиков маркетинг-менеджмент реализует идеологию пропорциональности спроса и предложения в другой форме – превентивности качественных и количественных характеристик возводимых зданий и сооружений.

Строительная продукция, потребляемая строительными организациями и составляющая элементы строительно-технологического процесса, «проходит» все стадии экономического жизненного цикла. На стадии внедрения осуществляется медленное увеличение объемов ее реализации, а по мере насыщения рынка информацией наступает стадия роста, на которой наблюдается увеличение темпов роста объема реализации и прибыли. На стадии зрелости складывается ситуация, когда абсолютный рост объема реализации и прибыли сохраняется, но увеличения темпов роста не происходит.

Особенно важно зафиксировать точку «перелома», за пределами которой наблюдается постепенное медленное снижение объема реализации (стадия насыщения). Именно в этот период (непродолжительный период времени, соответствующий точке «перелома») необходимо приступить к инновационным разработкам и дать старт новому инновационному циклу. Наконец, на стадии спада наблюдается резкое снижение показателей-индикаторов.

Представленная интерпретация жизненного цикла товара соответствует положениям маркетинг-менеджмента. На ее основе формируется специфический инструментарий интегративного управления деятельностью хозяйственных субъектов.

Следующим концептуальным моментом является возможность и необходимость формирования ассортиментной политики коммерческих

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

организаций различной отраслевой направленности в составе комплексной товарной политики. Внедрение принципов управления ассортиментом в состав маркетингового подхода, расширение и содержательное обогащение данного подхода – одна из отличительных черт теории маркетинг-менеджмента.

Ассортиментная политика в современных управленческих концепциях рассматривается как основа инновационного менеджмента.

Ассортиментная политика [9, 58] коммерческих организаций различного профиля базируется на определении набора ассортиментных групп, наиболее предпочтительного с точки зрения обеспечения экономической эффективности деятельности организации в целом в стратегическом и тактическом периодах. Она охватывает два направления:

- соотношение видов и видовых групп производимой продукции;
- соотношение продуктов, находящихся в различных стадиях жизненного цикла.

Интеграция этих направлений позволяет решать широкий круг задач, важнейшими из которых являются следующие:

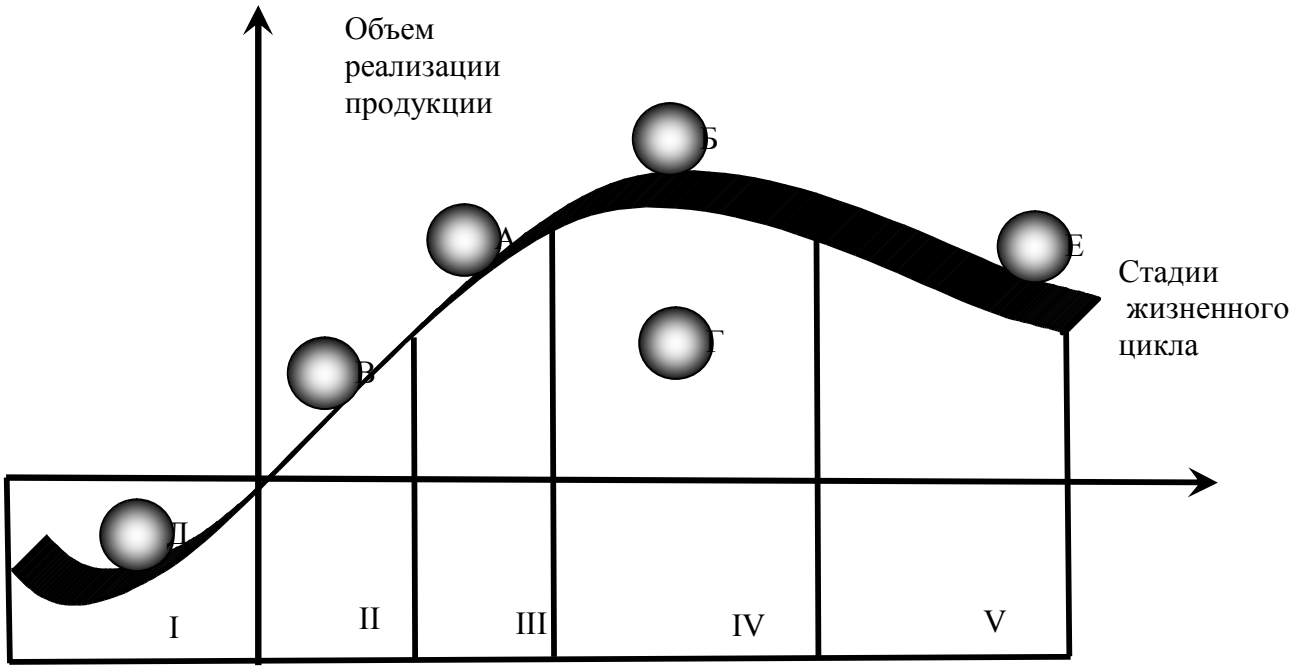
- наиболее полное удовлетворение дифференцированного потребительского спроса;
- оптимизация совокупных финансовых результатов;
- эффективное использование потенциала коммерческих организаций во всей совокупности его элементов и в первую очередь инновационного потенциала;
- организация поиска, внедрение инноваций и привлечение новых потребительских сегментов;
- сочетание принципов менеджмента и маркетинга и обеспечение роста конкурентоспособности коммерческой организации и ее продукции.

Понятие ассортимента взаимосвязано с понятием номенклатуры. В ряде научных источников подчеркивается их близость, а иногда и идентичность. Между тем существуют достаточно четкие отличия между данными понятиями, принципиально значимые для инновационного менеджмента. В понятие номенклатуры включается видовое разнообразие продукции (первое направление ассортиментной политики). Необходимость формирования номенклатуры обусловлена дифференцированным характером потребительского спроса. Ее цель – максимально возможное приспособление продукции к структуре потребностей и платежеспособных возможностей потребителей.

Ассортимент как экономическая категория представляется более широким понятием. Он не ограничивается видовым разнообразием продукции, а формируется с учетом положений концепции жизненного цикла и всегда включает инновационные разработки. Ассортимент рассматривает рациональное соотношение между продуктами различных видов, составляющих сферу бизнес-интересов производителей. Такое соотношение позволяет создать достаточно стабильные общие условия для реализации продукции, внедрения новшеств и компенсации расходов на инновационные разработки.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

При построении рационального ассортимента используется модель, выделяющая шесть ассортиментных групп, имеющих четкие различия по принадлежности к той или иной стадии жизненного цикла продукции (Рис. 2.4).



I – инновационная стадия; III – стадия роста;
II – стадия внедрения; IV – стадия зрелости и насыщения
V – стадия спада

Рис. 2.4. Модель ассортимента [49, с. 86]

Группу А принято называть *основной*. В нее входят продукты, находящиеся в стадии роста и приносящие существенную прибыль. Эта продукция реализуется в условиях быстроразвивающегося рынка и уже достигла устойчивых рыночных позиций. Важно подчеркнуть, что термин «основная» принадлежит не группе Б, где агрегированы виды продукции, приносящие наибольшую прибыль, а группе А, которая обладает большими стратегическими перспективами.

В группе Б – *поддерживающей* - представлена продукция, стабилизирующая совокупные финансовые результаты и находящаяся в стадии зрелости и насыщения. Технология производства отработана, издержки минимальны, рыночные позиции устойчивы, но быстрых темпов расширения рынка не наблюдается. Прибыль от реализации продукции этой группы направляется на поддержку других групп и в первую очередь на развитие инновационных продуктов.

Группа В – *стратегическая* - объединяет продукцию, призванную обеспечивать получение прибыли в перспективном периоде. Данные виды продукции находятся в стадии внедрения (ее заключительной фазе), когда рынок уже приобрел необходимую информационную насыщенность, сбалансированность характеристик продукции и спроса очевидна, а

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

образующаяся прибыль является реальным доказательством рыночной привлекательности внедряемой продукции.

Группа Г, называемая *тактической*, целеориентирована на стимулирование процесса реализации продукции других групп. В нее включаются сопутствующие товары или дополнительные услуги. По отношению к собственному жизненному циклу они должны находиться в стадии роста или зрелости, что способствует установлению ассортиментного баланса.

Особое место занимает *инновационная* группа (группа Д), в которой представлена продукция, находящаяся в инновационной стадии жизненного цикла. Важно отметить, что в эту группу входят не все инновационные предложения и проекты, а лишь те, чья эффективность доказана.

В группу Е - *элиминирующую* - замыкающую ассортиментную совокупность, включают виды продукции, оказавшиеся в стадии спада. В нее не включается продукция, которая элиминируется (выводится с рынка). Основу данной группы составляет продукция, сохраняющая определенный рыночный потенциал (например, продукция, для которой характерно временное снижение спроса и имеются предпосылки для его увеличения в перспективе).

Единая ассортиментная политика как совокупность целеориентированных стратегических и тактических действий по обеспечению сбалансированного видового разнообразия товаров и их рационального соотношения с позиций цикличности производственно-рыночных процессов опирается на ряд основополагающих принципов, важнейшими из которых являются следующие:

- принцип синергизма;
- принцип стратегической гибкости.

Принцип синергизма заключается в обеспечении взаимной увязки и взаимного дополнения товаров или их ассортиментных групп. Такое взаимное дополнение позволяет создать целостную систему ассортиментных составляющих (ассортиментную систему), обладающую способностью достигать синергетического эффекта, который базируется на использовании внутренних взаимосвязей системных элементов и их потенциала.

В маркетинге как интегрированной концепции управления есть несколько направлений, на которые распространяется принцип синергизма, например, при образовании системы «маркетинг-бизнес», являющейся следствием интеграции маркетинга в бизнес-деятельность предприятий, или при формировании комплекса действий в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик в рамках системы «маркетинг-микс». В ассортиментной политике синергизм проявляется в осуществлении взаимной финансово-инвестиционной поддержки различных групп, а также в экономии средств при увеличении масштабов деятельности коммерческих организаций.

Источниками синергизма могут быть:

- использование одних и тех же производственных мощностей;
- использование единой научно-исследовательской базы;
- создание комплексной системы продвижения товаров (услуг, работ);

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- формирование и использование единых баз данных, агрегирующих и систематизирующих необходимую информацию о состоянии и перспективах развития маркетинговой среды коммерческих организаций.

Принцип синергизма, позитивный по своей сути, может иметь на практике и негативные последствия. Основное из них – увеличение риска при резких колебаниях рыночной конъюнктуры, которые могут сказаться на тесно взаимосвязанных ассортиментных группах. Компенсировать этот недостаток призвано соблюдение принципа стратегической гибкости.

Принцип стратегической гибкости базируется на сочетании товаров или их ассортиментных групп в зависимости от особенности технологии, целевых сегментов, конкурентных условий и других факторов внешней среды. Цель такого сочетания – уравновесить рисковые и устойчивые группы.

При этом пытаются достичь такого соотношения, когда внезапные рыночные колебания на одном из направлений деятельности не имеют тяжелых негативных последствий для всей ассортиментной совокупности. Такой подход снижает степень риска и обеспечивает устойчивость предприятия. Учитывая подверженность рынка конъюнктурным колебаниям, можно констатировать исключительную важность соблюдения данного принципа.

Нетрудно заметить, что принцип синергизма и принцип стратегической гибкости имеют различные векторы воздействия и обладают противоречивым (а в определенном смысле и взаимоисключающим) характером. Это противоречие может быть компенсировано с помощью поиска разумного компромисса на основе целевого единства методологической базы ассортиментной политики.

Реализация данной политики осуществляется в процессе формирования обоснованных стратегических решений. Существует множество ассортиментных стратегий, среди которых особая роль принадлежит четырем основным:

- дифференциации;
- узкой специализации;
- диверсификации;
- вертикальной интеграции.

Стратегия дифференциации основана на выделении товаров коммерческих организаций, существенно отличающихся по качеству от товаров, предоставляемых главными конкурентами. Она предполагает не только детализированное изучение спроса и проведение широких маркетинговых исследований, но и обоснованное позиционирование коммерческих организаций и их товаров. Четкое определение позиций в конкурентной среде, фиксация реальных преимуществ с учетом сегментной структуры рынка позволяет верно ориентировать и конкретизировать маркетинговый инструментарий.

Стратегия узкой товарной специализации связана с деятельностью коммерческих организаций на достаточно узком сегменте и с ограничением ассортимента продукции.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Эта стратегия зачастую является вынужденной мерой, вызванной ограниченностью ресурсного потенциала организаций. Ее, как правило, используют малые и средние предприятия, не способные осуществить крупномасштабное производство.

Узкая товарная специализация может быть эффективной в том случае, если производитель имеет возможности для своевременного ее изменения вслед за изменением потребительского спроса. Она определяет повышенные требования к технологической гибкости и качеству деятельности службы маркетинга, перед которой ставятся задачи по организации мониторинга спроса, анализу жизненного цикла товаров и поиску маневренных маркетинговых действий.

Стратегия узкой товарной специализации получает наибольшее развитие в сфере услуг. Оно обусловлено следующими обстоятельствами:

- динамичные изменения спроса и появление специфических потребностей;
- постоянный контакт между производителем и потребителем, обеспечивающий возможность получения обширной информации о потребностях и использование дополнительного маркетингового инструментария;
- возможность быстрой переориентации коммерческих организаций вследствие меньшей, чем на товарном рынке, потребности в инвестициях;
- преобладание в этой сфере малых и средних предприятий, более гибких по сути;
- наличие мелкодисперсной конкурентной среды, в которой не ставятся задачи по обеспечению качественного, ценового и коммуникативного соответствия крупным представителям бизнес-среды.

Стратегия диверсификации представляет собой противоположность узкой специализации. Она строится на основе значительного расширения номенклатуры производимых товаров.

Ассортиментные группы в данном случае не отличаются тесной взаимосвязью, а принцип стратегической гибкости довлеет над принципом синергизма.

Основным преимуществом данной стратегии является снижение риска при резких конъюнктурных колебаниях (например, при неожиданном снижении спроса на отдельные товары).

Стратегия диверсификации позволяет рационально использовать управленческий, производственный, коммерческий, маркетинговый потенциал коммерческих организаций, а также способствует увеличению общественного признания и соответствующего имиджа. Ее использование свидетельствует о расширении финансовых возможностей коммерческих организаций и укреплении их рыночных позиций.

Широкая диверсификация товаров может иметь и негативные проявления. В частности, не исключена возможность разрыва логической связи ассортиментных групп, что не только не позволяет рассчитывать на получение

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

синергетического эффекта, но и затрудняет целостное восприятие потребителем фирмы-производителя.

Стратегия вертикальной интеграции предполагает расширение деятельности по вертикали, т. е. по технологической цепочке. Такая стратегия позволяет снизить затраты за счет использования единой технологической базы коммерческих организаций, производственного опыта, каналов маркетингового воздействия и т. д.

Концептуальные положения ассортиментной политики, в принципе, могут быть использованы всеми участниками инвестиционно-строительной сферы. Для представителей крупных строительных организаций ее направления могут формироваться, например, на основе выделения объектов, принадлежащих к различным видам строительства (жилищного, промышленного, сельскохозяйственного и т. д.). В этом случае ассортимент строительной организации будет включать укрупненные элементы, а продолжительность периода, на который следует разрабатывать ассортиментную политику, достаточно велика.

В инвестиционной сфере ассортиментные составляющие могут включать в себя различные направления инвестирования или группы проектов (объектов инвестирования), объединенных по определенным признакам (в частности, по отраслевому признаку).

Для представителей малого и среднего бизнеса, выступающих, как правило, в роли субподрядных организаций, а также для производителей строительных материалов, деталей конструкций, вне зависимости от их объема, значимость ассортиментной политики и ее взаимосвязи с инновационным процессом заметно возрастает. По существу, именно ассортиментная политика в ее экономической трактовке обусловливает логику бизнес-поведения, обеспечивает возможность достижения устойчивости рыночных позиций организаций. Используя концепцию ассортимента, представители этого сектора инвестиционно-строительной сферы могут присутствовать на рынке длительный период времени, теоретически – бесконечно.

Концепция ассортимента опирается на принципы теории пропорциональности, которая относится к числу новейших научно-теоретических разработок и пока находится в стадии формирования. Данная теория ориентирована в сторону поиска обоснованных структурных оценок. Она предполагает, что любая система (в данном случае производственная или производственно-строительная) сохраняет свои системные свойства только в случае достижения пропорциональности ее элементов. Это означает, что при проведении реструктуризации системы (часто осуществляемой в условиях развивающегося рынка) важно не только заменить неэффективно функционирующие элементы более эффективными, но и не нарушать внутренней пропорциональности элементов, которая обусловливает их целостность. Не до конца решена теоретическая проблема – выбор критериев пропорциональности. С позиций маркетинг-менеджмента можно предположить, что такие критерии должны носить рыночный характер и увязывать между собой характеристики, отражающие как минимум процесс

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

удовлетворения спроса и позиции в конкурентной среде (одновременно). Поиск точных критериальных оценок выходит за рамки данного исследования и требует самостоятельного углубленного изучения. Однако принципиальная возможность достижения ассортиментной пропорциональности и ее концептуальная значимость представляются очевидными.

Рассматривая положения концепции маркетинг-менеджмента применительно к задаче интегративного управления отраслевыми комплексами, необходимо остановиться на проблемах дифференциации маркетинговой или рыночной среды. Эти проблемы широко освещены в научной литературе, касающейся как маркетинговых, так и управленческих аспектов. Кардинальных противоречий в точках зрения различных авторов не наблюдается. Но учитывая задачи, ставящиеся в области интеграции коммерческих организаций во внешнюю среду и интеграции положений маркетинга и менеджмента, предлагается принять за основу структуру маркетинговой среды, представленную на Рис. 2.5.

Рис. 2.5. Структура маркетинговой среды

Маркетинговая среда реально функционирующих бизнес-субъектов представляет собой совокупность элементов, формирующих и обусловливающих возможности организации по овладению конкретным рынком. Она имеет сложную структуру и подвержена процессу дифференциации. С позиций маркетинг-менеджмента в качестве критерия дифференциации необходимо использовать степень управляемости факторов среды со стороны руководства организаций.

Наиболее общая группировка выделяет два структурных компонента – внутреннюю и внешнюю среду. Внутренняя среда объединяет структурные подразделения предприятия (организации), решающие собственные функциональные задачи. Такие элементы поддаются непосредственному управляющему воздействию со стороны руководства организации, что позволяет рассматривать их как единую совокупность.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Внешняя среда слагается из макро- и микроокружающей среды. К элементам микроокружающей внешней среды следует отнести три группы элементов. В первую группу входят различные виды потребительских рынков. Причем видовые группы могут образовываться по различным признакам:

- территориальному;
- отраслевому;
- технологическому;
- организационно-правовому;
- организационно-культурному;
- социально-психологическому и т. д.

Ко второй группе элементов макроокружающей внешней среды можно отнести следующих бизнес-субъектов:

- поставщиков;
- конкурентов;
- маркетинговых посредников.

В условиях инвестиционно-строительного рынка в эту группу следует включать подрядные организации (применительно к организации-застройщику), субподрядные организации (применительно к генподрядчику).

В третью группу включены любые контактные аудитории, проявляющие реальный или потенциальный интерес к рассматриваемой организации и оказывающие то или иное влияние на ее способность к достижению поставленной цели. В их числе:

- инвестиционно-финансовые структуры (особенно значимые в ИСК);
- общественные организации;
- контактные аудитории средств массовой информации;
- широкие слои населения;
- внутренние контактные аудитории (персонал организации, который в данном случае выступает не как носитель неких функций, а как совокупность групп индивидов).

Отличительная черта микроокружающей внешней среды – возможность реагирования на косвенные управленческие воздействия (прямому управленческому воздействию ее элементы не подвержены) со стороны руководства организации, маркетинговая среда которой является объектом анализа. В отношении этих элементов необходимо последовательно разрабатывать концепцию, политику, стратегию и тактику управления с использованием косвенных управленческих и регулирующих механизмов.

Макроокружающую внешнюю среду образуют элементы, практически не испытывающие влияния со стороны руководства рассматриваемой организации. Она вынуждена приспосабливаться к этим элементам и ориентировать управленческую деятельность на адаптацию к изменениям, происходящим в их системе. К элементам макросреды традиционно относят:

- экономические и социальные условия;
- демографическую ситуацию;
- научно-технические факторы, формирующиеся под воздействием НТП;
- культурное и историческое окружение;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- политическую ситуацию;
- организационно-правовые условия;
- природно-климатические особенности и т. п.

В концепции маркетинг-менеджмента принципиально важно не только учитывать степень и характер лимитирующего воздействия со стороны макрофакторов, но и искать возможности для использования стимулирующего воздействия. В ИСК источником таких возможностей может стать, например, комплекс целевых программ федерального, регионального и местного значения, действующих на территории, находящейся в сфере бизнес-интересов участников инвестиционно-строительной деятельности. Выступая в качестве реализатора целевых программ, организация ИСК может получить дополнительное финансирование и налоговые льготы, может пользоваться упрощенными организационно-административными процедурами и инструментами государственного и общественного лоббирования. Позиционируя себя как участника системы регулирования социально-экономических процессов, использующей методы целевого программирования, организации различных отраслей обеспечивают прирост конкурентных преимуществ за счет укрепления собственного имиджа, а также расширение стратегических контактов с другими бизнес-субъектами территориально-отраслевого рынка.

С точки зрения интегративного управления представленная структура маркетинговой среды обладает следующими преимуществами:

- позволяет решить задачи интеграции с элементами микро- и макроокружающей среды;
- снизить уровень конкуренции, используя возможности для построения партнерских отношений;
- расширить и обогатить собственный производственно-рыночный потенциал;
- наиболее полно использовать позитивное воздействие органов государственного регулирования;
- расширить возможности для инновационного развития;
- взаимоувязать управленческие и маркетинговые функции;
- эффективно использовать социальные факторы;
- расширить горизонты стратегического управления за счет увеличения степени изученности, а значит, и предсказуемости факторов внешней среды;
- более полно использовать средства информационной поддержки и инструменты пропаганды;
- организовать целенаправленный инвестиционный поиск;
- оказывать влияние на организационно-правовое обеспечение хозяйственной деятельности.

Возможность использования этих преимуществ – характерная черта развивающегося рынка, когда период первоначального становления рыночных отношений завершен и появились реальные перспективы для эффективного совместного функционирования макро- и микроэкономических факторов,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

неразрывно присутствующих и взаимодействующих в единых социально-экономических системах.

2.3. Функционирование инвестиционно-строительной сферы с позиций теории маркетинга

Опираясь на базовое определение инвестиционно-строительного комплекса, напомним определение ИСК, принятое автором данной работы (см. Параграф 1.1): совокупность независимых организаций, занятых возведением новых, а также реконструкцией и расширением действующих зданий и сооружений производственного и непроизводственного назначения; обеспечивающих строительные процессы ресурсами и услугами; выполняющих научно-исследовательские, проектно-изыскательные и опытно-конструкторские работы и готовящих кадры. В состав ИСК входят как производственные, так и непроизводственные организации: общественные союзы и ассоциации, высшие учебные заведения, проектные и исследовательские организации, риэлтерские, страховые и инвестиционные структуры. Объединенные в группу вспомогательных организаций, они часто оказываются наиболее важными звеньями в достижении ИСК желаемого результата.

Представителями ИСК являются органы государственного управления, в первую очередь органы субъекта Федерации, местного управления в лице администрации городов или других территориально-экономических образований, имеющих собственную организационно-функциональную структуру. К ним также относятся общественные профессиональные организации и добровольно объединившиеся участники ИСК региона.

Интегративный характер инвестиционно-строительного комплекса проявляется уже на первых, самых общих стадиях аналитического процесса. Он выражается в совмещении различных функций субъектами ИСК. Так, инвестор может выполнять функции заказчика (застройщика), функции генподрядчика и даже эксплуатационные функции. Специализированные строительные организации могут выступать в роли субподрядчиков или заключать прямые договора с инвесторами (заказчиками).

Уточненный рубрикатор включает в себя следующих участников ИСК:

1) органы власти;
2) инвестиционные компании;
3) инвестиционно-строительные компании;
4) архитектурные, проектные и изыскательские компании;
5) инжиниринговые компании;
6) компании по производству общестроительных работ;
7) компании по производству реставрационных работ;
8) компании по строительству и реконструкции транспортных коммуникаций и сооружений;
9) специализированные компании по видам работ;
10) компании строительной индустрии;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

11) учебные организации;

12) информационные органы.

В составе органов власти выделяются органы законодательной и исполнительной власти, действующие в пределах определенного территориально-экономического образования.

К инвестиционно-строительным компаниям относятся организации, занимающиеся строительством объектов различного назначения, выполняющие функции заказчика (застройщика), генподрядчика и принимающие участие в инвестировании строительства.

Функции, роль и значение других участников ИСК представляются, в принципе, понятными: они образованы на основе функционального деления инвестиционно-строительной сферы. Исключение составляют инжиниринговые компании, которые рассматриваются специалистами в области управления ИСК как организации, занятые управлением проектами. Однако роль инжиниринга более содержательна. Использование инжиниринга как механизма иинновационного развития инвестиционно-строительной деятельност является одной из специфических черт маркетинг-менеджмента.

Анализируя представленный рубрикатор, необходимо подчеркнуть, что в нем присутствует ряд неточностей. Во-первых, не упоминаются общественные и страховые организации, хотя правомерность их присутствия в составе ИСК вполне обоснованна (в том числе и в научной работе, из которой заимствован данный рубрикатор), что является, вероятно, технической погрешностью. Во-вторых, отсутствуют элементы, которые характеризовали бы субъектов ИСК, занимающихся научно-исследовательской (инновационной) деятельностью, консалтингом (в первую очередь, маркетинговым), а также реализующих поставки материалов, деталей, конструкций, оказывающих посреднические и транспортные услуги. Наконец, в-третьих, исходя из структуры рубрикатора не удается получить представление о составе субъектов, занимающихся процессом перераспределения существующих объектов недвижимости и вновь созданных объектов. Не секрет, что представители риэлтерского бизнеса, традиционно действующие на так называемом вторичном рынке – рынке, в пределах которого осуществляется перераспределение эксплуатируемых объектов недвижимости, - выполняют функции распределения и продвижения к потребителю объектов нового строительства и в этом смысле не могут не входить в состав инвестиционно-строительной сферы.

Указанных недостатков, в принципе, лишена организационно-структурная схема, представленная в Параграфе 1.1 (Рис. 1.11), хотя и в нее следует внести некоторые дополнения и уточнения. В частности, целесообразно уточнить взаимосвязи учебных организаций с другими участниками ИСК (они должны распространяться на всех участников). Необходимо выделить в самостоятельное звено консалтинговые организации, а исходя из задач инновационного развития ИСК – инжиниринговые организации. Можно предположить, что в представленной схеме они входят в состав научно-исследовательских центров, но их самостоятельная организационная

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

формализация в большей степени соответствует закономерностям рыночных процессов.

Важно подчеркнуть, что структура инвестиционно-строительного комплекса может изменяться под воздействием ряда факторов:

- степени пропорциональности инвестиционно-строительного рынка, т. е. соотношения между спросом и предложением. При нарушении рыночной пропорциональности в ту или другую сторону появляется потребность в привлечении тех или иных регулирующих механизмов, для реализации которых могут создаваться специальные структуры;
- уровня институционального развития инвестиционно-строительного рынка. По мере развития потребности в инфраструктурном обслуживании могут создаваться новые институты;
- уровня развития взаимосвязей между участниками ИСК. При достаточно прочных взаимосвязях может исчезнуть необходимость в некоторых участниках рынка (в частности, посредниках);
- широты функций, выполняемых отдельными участниками ИСК.

При масштабном расширении функций часть из них может передаваться другим субъектам – организациям другого профиля.

Однако общий круг участников ИСК достаточно стабилен, так как отражает объективно существующие устойчивые процессы, обусловленные существованием единой производственно-строительной технологической цепочки и необходимостью организации ее функционирования. В этой связи представляется целесообразным выделить в составе ИСК две крупные группы участников: основную и вспомогательную.

К *основной* группе участников следует отнести:

- инвестиционные компании;
- инвестиционно-строительные компании;
- компании по производству общестроительных работ;
- компании по производству реставрационных работ;
- компании по строительству и реконструкции транспортных коммуникаций и сооружений;
- специализированные компании по видам работ.

Во *вспомогательной* группе участников инвестиционно-строительного комплекса необходимо выделить два самостоятельных направления: организационно-регулирующее и инфраструктурное. В группу участников, выполняющих организационно-регулирующую функцию целесообразно включать представителей органов государственного регулирования (законодательной и исполнительной власти), действующих на определенной территории, которых нужно рассматривать как составные элементы целостной федеральной системы регулирования инвестиционно-строительной деятельности, а также общественные профессиональные организации, ориентированные на координацию деятельности всех участников ИСК.

К инфраструктурной группе следует отнести всех остальных субъектов ИСК, учитывая, что их структурный состав может видоизменяться в течение относительно короткого промежутка времени.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Иллюстрацией такой структуризации служит Рис. 2.6. Она позволяет систематизировать направления научного анализа. Расставив приоритеты с точки зрения содержательной насыщенности ИСК, целесообразно сфокусировать аналитические процедуры на проблемах субъектов основной группы ИСК.

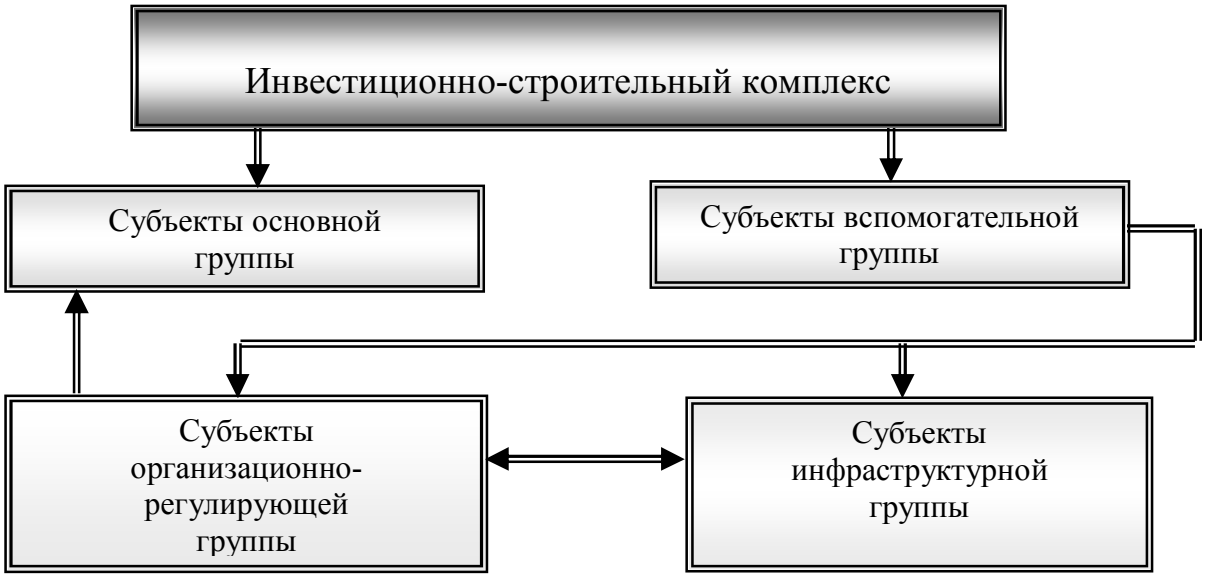


Рис. 2.6. Укрупненная субъектная структура инвестиционно-строительного комплекса

В условиях рыночных отношений (и тем более в условиях развивающегося рынка) ставятся задачи по обеспечению соответствия систем, концепций, принципов и методов управления деятельностью участников ИСК новым хозяйственным условиям. Исходя из положений концепции маркетинг-менеджмента, составившей идеологию данного исследования, доминирующим признаком такого управления должно стать внедрение маркетинга как новой экономической парадигмы, эффективность которой доказана в теоретических обоснованиях последних лет [40, 60, 76] и получила практическое подтверждение.

Теория маркетинга применительно к функционированию инвестиционно-строительного комплекса выделяет несколько *ключевых моментов*, которые полностью отражают теоретический базис маркетинга как межотраслевого научного направления и адаптированы к условиям ИСК.

Первым важнейшим моментом является необходимость ориентации производственно-хозяйственной деятельности субъектов ИСК на характеристики потребительского спроса. Анализируя состав основной группы участников инвестиционно-строительной деятельности, нетрудно определить,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

что спрос на их продукцию прямо или опосредованно связан с параметрами спроса на законченные строительные объекты – объекты недвижимости. В этой связи спрос на недвижимость, во всей совокупности его количественных и качественных характеристик, следует рассматривать как базовую, формирующую категорию, детерминирующую процесс развития дифференцированного спроса на различные виды строительной продукции и услуги в области инвестирования строительного производства, а в более общем смысле – интенсивность инвестиционно-строительных процессов, протекающих в пределах территориальных образований.

Методологии формирования потребительского спроса на объекты недвижимости посвящено немало трудов отечественных и зарубежных авторов [35, 103]. Однако некоторые принципиальные положения пока не нашли своего логического завершения. Наиболее полный анализ принципов формирования спроса на объекты недвижимости представлен в работах. Авторы этих работ рассматривают рынок недвижимости как интегрированную категорию, которой присущи черты рынков товаров, инвестиций и услуг. Именно с этих позиций более рельефно проявляются характеристики спроса как маркетинговой категории.

Спрос на объекты недвижимости обусловливается взаимодействием совокупности ряда факторов. Важнейшими из них являются вкусы и предпочтения. Анализируя потребительские предпочтения, целесообразно рассматривать объекты недвижимости в качестве производителей определенных потребительских услуг, подчеркивая при этом принадлежность данного рынка к единому рынку услуг, ориентированному на создание условий для обслуживания потребителей. Услуги, предоставляемые объектами недвижимости, весьма разнообразны. Объекты могут служить убежищем, средством развития семьи, местом отдыха, средством выполнения определенных производственно-технологических, административно-управленческих, социальных и иных функций. Если такой объект находится в технически исправном состоянии, он непрерывно производит поток определенных услуг. Именно возможность пользования данными услугами создает основу для формирования рыночных предпочтений различных носителей спроса. При этом, изучая предпочтения, исследователь ориентируется в первую очередь на анализ возможностей для предоставления объектом недвижимости тех или иных услуг.

Важно подчеркнуть, что качество услуги, оказываемой объектом недвижимости, зависит не только от степени его физического износа, но и от морального износа, определяемого соответствием уровня предоставления услуг современным общественным представлениям. Длительность периода полного физического износа недвижимости достаточно велика (для каменного здания, в частности, не менее 100 лет), и на протяжении всего этого периода, при условии своевременного проведения ремонтных работ, объект способен выполнять заданные функции и предоставлять услуги, для которых он предназначен. Однако моральный износ, как категория более динамичная, наступает через гораздо более короткий промежуток времени, приводя к

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

несоответствию качества услуг недвижимости меняющимся общественным представлениям. Это обстоятельство вынуждает реально действующего маркетолога рассматривать как основу для анализа потребительских предпочтений не только технические характеристики объекта, но и качества, характеризующие степень его морального износа. Соотношение между факторами физического и морального износа зависит от назначения объектов недвижимости и той рыночной области, в которой действует предприниматель. На рынке промышленных объектов доминируют физические характеристики, на рынке общественных зданий и сооружений и особенно на рынке жилья приоритетом пользуются факторы морального износа.

Помимо потребительских предпочтений спрос на объекты недвижимости зависит от условий платежеспособности потребителей. Фактор платежеспособности наиболее важен в условиях развивающегося рынка и в условиях обострения кризисных явлений, что характерно, в частности, для современной российской экономики. Зависимость между объемом спроса и условиями платежеспособности можно проиллюстрировать на примере жилищного рынка. Основным ограничителем спроса на жилые объекты является показатель семейного дохода, т. е. суммы денег, получаемой в виде заработной платы, дохода от собственности, непосредственной продажи товаров и услуг и других источников (преимущественно социальной направленности).

Семейный доход является источником оплаты текущей эксплуатации жилья и накопления средств для его приобретения. Показатель дохода используется в отечественной практике как основная характеристика условий платежеспособности и сегментации потребителей объектов жилой недвижимости. Однако этот критерий имеет ряд существенных недостатков, которые в практической маркетинговой деятельности могут привести (и обычно приводят) к крупным аналитическим ошибкам.

Хотя влияние дохода на спрос на жилые объекты вполне очевидно, его трудно выразить количественно. Такое влияние реализуется по очень сложным каналам. Доход не только влияет на способность семьи оплачивать эксплуатацию жилья, но и определяет восприятие ею собственного богатства [38]. Влияние дохода на спрос на жилье по этим двум каналам может быть различным и будет зависеть от того, какой канал является главным. Поэтому представляется целесообразным рассматривать вопросы постоянных выплат, т. е. способности содержать жилье отдельно от вопросов оценки богатства.

Широкое использование показателя семейного богатства как самостоятельной категории не характерно для российской экономической школы и почти не используется в практике маркетингового анализа и прогноза. Являясь взаимосвязанным с понятием дохода, оно, по существу, заменяется им, искажая представления о важнейших объективно протекающих рыночных процессах. Богатство, как известно, представляет собой меру запаса и отражает сумму накопленных семьей экономических ресурсов на определенный момент времени. Доход в отличие от него является мерой потока: это количество средств, получаемых семьей на протяжении определенного периода времени.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Экономическая наука рассматривает доход как источник богатства. Социально-экономический смысл понятия «богатство» выходит за рамки финансовых категорий. Богатство есть не только финансовое благополучие, но и человеческий капитал, выраженный в знаниях, умениях, опыте. Таким образом, совокупное богатство не только выступает показателем покупательной способности семьи, но и влияет на потребность семьи в товарах и услугах, в том числе и связанных с жильем. Совокупное богатство охватывает весь период существования семьи, а текущий доход показывает лишь то, в какой степени это богатство способно производить доход в данный период времени [54] . Поэтому богатство семьи, как ее представление о перспективном постоянном доходе, необходимо рассматривать в качестве более существенного фактора, определяющего состояние спроса на объекты жилой недвижимости. Эмпирические данные об эластичности спроса на жилье по отношению к семейному богатству позволяют предположить, что данная величина примерно равна единице [54], т. е. определенный прирост богатства вызывает примерно равный прирост спроса на жилье.

Значимость показателя богатства особенно велика при решении задач прогнозирования, а также при определении потенциального спроса, который может быть превращен в реальный с помощью эффективных рычагов маркетингового воздействия.

Фактор платежеспособности тесно переплетается с условиями кредитования операций с недвижимостью. Кредитная политика в отношении недвижимости агрегирует в себе различные виды организационно-правовых и финансовых мероприятий, способных оказывать регулирующее воздействие как на состояние спроса, так и на состояние рыночного предложения. Финансово-организационная поддержка платежеспособного спроса может осуществляться в следующих формах:

- государственное (муниципальное) кредитование потребителей на целевой основе;
- предоставление безвозмездных ссуд на оплату приобретения объектов недвижимости;
- стимулирование деятельности коммерческих банков, предоставляющих целевые льготные кредиты на приобретение таких объектов и др.

Система подобных мероприятий способна значительно активизировать платежеспособный спрос и создать базу для решения многих отраслевых проблем (развитие строительной отрасли, расширение и повышение качества реконструктивных работ, развитие сети ремонтных и реставрационных услуг). Реальной формой активизации потребительского спроса является ипотечное кредитование, активное использование которого выступает одним из основных направлений государственной жилищной политики.

Важнейшим фактором, детерминирующим количественные и структурные характеристики спроса, служит установившийся и прогнозируемый уровень цен на объекты недвижимости. В общем виде спрос на объекты недвижимости подчиняется единым рыночным закономерностям, и снижение цен (при неизменных прочих факторах) приводит к повышению

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

реального спроса. Однако на рынке недвижимости, как показывают многолетние наблюдения отечественных и зарубежных аналитиков, достаточно часто формируются условия для повышения спроса на отдельные объекты вместе с повышением цен.

Социально-психологические особенности потребительского спроса, такие как стремление к достижению высокого социального статуса, снобизм, оказывают заметное сдерживающее воздействие на процесс снижения спроса, естественного в условиях роста цен.

Анализ и учет подобных факторов – сложная исследовательская процедура, однако ее проведение представляется крайне важным, особенно в условиях российского рынка, значительно отличающегося от мировых аналогов по многим социально-психологическим характеристикам.

Наряду с приведенными основными факторами, обусловливающими спрос на объекты недвижимости (потребительские предпочтения, платежеспособность потребителей, цены на недвижимость), существует ряд дополнительных факторов. Среди них можно выделить: уровень цен на все товары и услуги, обращающиеся в пределах определенного территориального рынка; демографические процессы, и в первую очередь тенденции в отношении формирования семей; динамику цен на услуги по эксплуатации объектов недвижимости; федеральную и муниципальную стратегию в области регулирования рынка недвижимости, а также иные факторы внешней маркетинговой среды во всей множественности их проявлений. Многочисленность, сложность и разнонаправленность факторов обусловливают необходимость проведения глубоких маркетинговых исследований, целями которых являются не только количественные оценки спроса, но и структурные качественные показатели. Поиск таких показателей непосредственно связан с процессом сегментации рынка недвижимости, позволяющим не только выделить однородные (с точки зрения маркетинга) группы потребителей, но и обосновать выбор целевых сегментов с целью последующей разработки единой экономической стратегии, способствующей осуществлению эффективной производственно-хозяйственной деятельности в конкретных условиях рыночной конъюнктуры.

Сегментация потребителей объектов недвижимости должна основываться на ряде ключевых принципов. Первым из них является принцип комплексности.

Сегментация любого рынка, как известно, может базироваться на различных критериях: экономическом, демографическом, социальном, технологическом, культурно-историческом и т. д. Тип потребительского поведения при этом определяется, как правило, не одним, а несколькими критериями. Исследовательская задача в данном случае сводится к определению такого критерия, который в наибольшей степени отражает влияние факторов, обусловливающих рыночный спрос. При этом «вектор» исследований ориентируется в сторону уменьшения числа критериев, что позволяет достичь большей однозначности и определенности в процессе сегментации. Наиболее точные данные о структуре потребительских сегментов

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

можно получить в случае использования одного (единого) критерия, дающего наиболее точные представления о структурном состоянии спроса. Однако в практической маркетинговой деятельности почти не встречается ситуация, когда есть возможность использовать только один сегментационный критерий. Необходимо пользоваться их совокупностью, так как не один, а множество факторов оказывают решающее воздействие на формирование спроса.

На рынке недвижимости такое множество включает в себя следующие элементы:

- конструктивно-технологические особенности;
- архитектурно-планировочные решения;
- фактор местоположения в территориально-экономической системе;
- демографические факторы (для жилищного рынка) и технологические (для рынка объектов промышленного, культурно-бытового и обслуживающего назначения);
- экономические условия, определяющие уровень платежеспособности носителей спроса, и ряд других, не менее значимых.

Возможность расстановки приоритетов в данном случае весьма ограниченна, а в общем смысле и невозможна. Поэтому появляется необходимость в комплексировании формирующих факторов и критериев сегментации на основе принципов и методов, свойственных классическому системному подходу.

В качестве второго принципа сегментации рынка недвижимости можно выделить принцип прогнозной ориентации. Создание объектов недвижимости в своем большинстве представляет собой реализацию крупных инвестиционных проектов, рассчитанных на длительную перспективу. Период строительства, капитального ремонта или реконструкции объектов достаточно продолжителен, и момент их реализации значительно отодвинут во временном отношении от периода разработки замысла проекта и проведения предпроектных исследований. В этой связи необходимо в качестве основной цели маркетингового исследования рассматривать определение прогнозных данных об объеме и структуре потребительского спроса, изучая долговременные и наиболее устойчивые тенденции спроса. Маркетинговое исследование на рынке недвижимости как единую целенаправленную акцию можно характеризовать при этом в качестве долговременного прогноза спроса, горизонт которого обусловливается сроком введения объектов в эксплуатацию. Это определяет необходимость широкого использования в практике маркетинга инструментария, свойственного социально-экономическому прогнозированию со всей совокупностью методов и приемов, присущих данному направлению экономической науки.

Представленные принципы придают особые качества методическому арсеналу, пригодному для решения поставленных задач. Наиболее целесообразно в данном случае использование методов, свойственных алгоритму изучения потенциальных сегментов, несущих в себе скрытые возможности по проявлению желаний и намерений приобрести объекты недвижимости, которые могут принять реальную форму при определенных

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

обстоятельствах. Основная особенность такого инструментария – всестороннее изучение и учет факторов внешней среды, наиболее существенных с точки зрения установления ощутимых тенденций потребительского спроса. Такое изучение всегда имеет прогнозный характер и рассчитано на достаточно отдаленную перспективу.

К числу основных прогнозных характеристик можно отнести:

- макроэкономические показатели (внутренний валовой продукт, национальный доход и др.);
- основные демографические и социальные показатели;
- тенденции в развитии ведущих отраслей и подотраслей национального и регионального социально-экономического комплекса;
- тенденции в развитии строительной отрасли;
- организационно-правовые условия развития рынка недвижимости.

Важно подчеркнуть, что строительство крупных объектов жилой и нежилой недвижимости осуществляется обычно в несколько самостоятельных стадий (очередей). При этом на рубеже каждой из стадий производится корректировка принятых проектных решений, включая вопросы обеспечения финансовыми, трудовыми и материально-техническими ресурсами. Для обеспечения полного соответствия возводимого или реконструируемого объекта недвижимости условиям потребительского спроса следует в процессе межстадийных корректировок проводить сеть уточняющих маркетинговых исследований и в том числе в отношении факторов внешней среды. Это особенно важно в условиях развивающегося рынка, так как некоторые факторы приобретают достаточный динамизм (например, организационно-правовые факторы) и могут существенно изменить маркетинговые возможности для осуществления эффективной производственно-хозяйственной деятельности субъектов ИСК.

Особое место в структуре участников основной группы ИСК занимают инвестиционные и инвестиционно-строительные компании. Эти компании традиционно рассматриваются в экономической литературе как участники рынка инвестиций или инвестиционного рынка [35], что является еще одним свидетельством неразрывного единства инвестиционной и строительной сфер деятельности. Особенности инвестиционного рынка определяют методологические принципы и подходы к маркетинговой деятельности, осуществляемой его субъектами.

В современной научной литературе представлено несколько подходов к формированию субъектной и объектной структуры инвестиционного рынка. В частности, получила широкое распространение структура, выделяющая четыре группы объектов инвестирования, объединенных в различные хозяйственные сферы:

- сферу капитального строительства;
- инновационную сферу;
- сферу обращения финансового капитала;
- сферу реализации имущественных прав субъектов инвестиционной деятельности.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Субъектный состав инвестиционного рынка достаточно обширен и включает в себя:

- государственные институты и организации;
- негосударственных корпоративных заказчиков;
- конечных пользователей объектов инвестиционной деятельности;
- организации инфраструктуры российского рынка;
- организации, ведущие подрядные работы;
- международные организации;
- граждан России, выступающих в качестве индивидуальных самостоятельных субъектов;
- юридических и физических лиц иностранных государств.

Взаимосвязь субъектной и объектной структур инвестиционной сферы иллюстрирует Рис. 2.7.

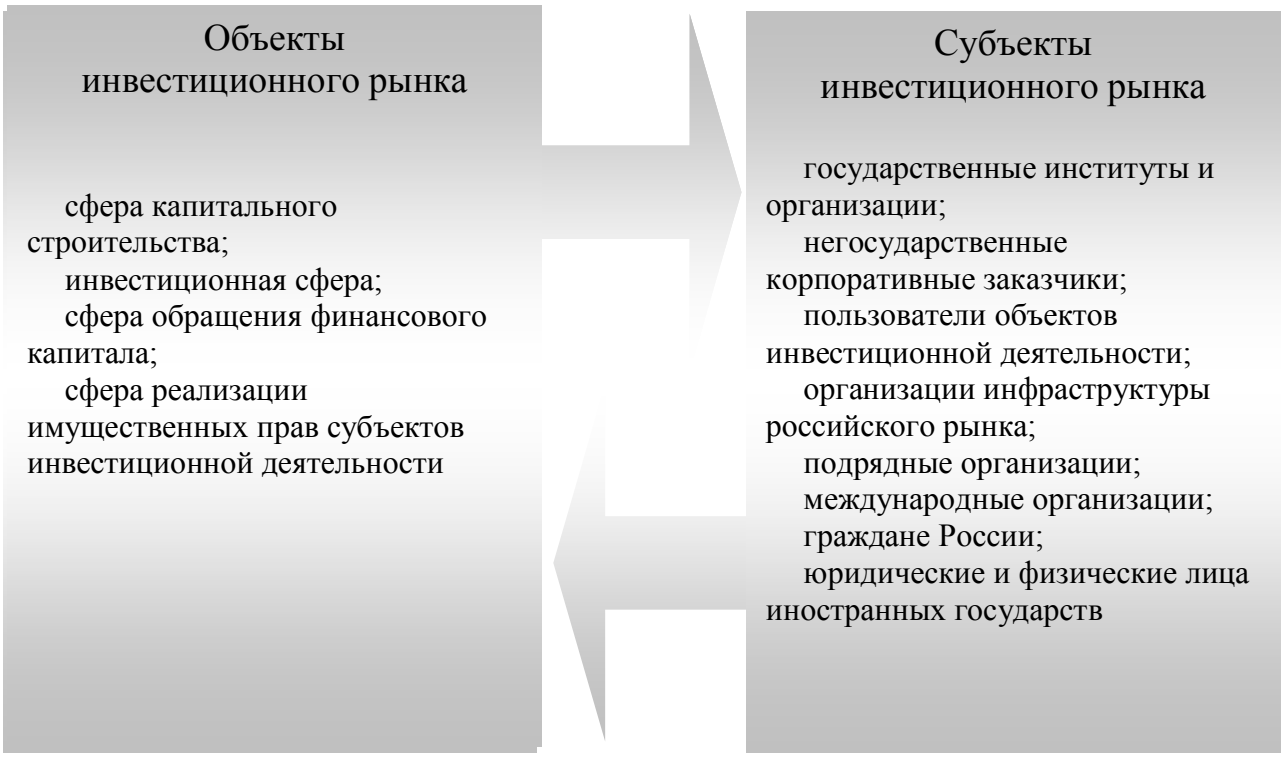


Рис. 2.7 Объектная и субъектная структуры инвестиционного рынка

Возможность принять участие в активной инвестиционной деятельности, предоставляемая многим субъектам рынка, обеспечивает значительное расширение источников инвестиций. Так, инвестиционная деятельность может осуществляться за счет:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- собственных финансовых ресурсов и внутрихозяйственных резервов инвесторов;

- заемных финансовых средств – банковских и бюджетных кредитов, облигационных займов и др.;

- привлеченных финансовых средств, т. е. средств, полученных от продажи акций, паевых и других взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц и т. п.

Возможность принять участие в активной инвестиционной деятельности, предоставляемая многим субъектам рынка, обеспечивает значительное расширение источников инвестиций. Так, инвестиционная деятельность может осуществляться за счет:

- собственных финансовых ресурсов и внутрихозяйственных резервов инвесторов;

- заемных финансовых средств – банковских и бюджетных кредитов, облигационных займов и др.;

- привлеченных финансовых средств, т. е. средств, полученных от продажи акций, паевых и других взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц и т. п.;

- денежных средств, централизуемых профессиональными объединениями;

- инвестированных ассигнований из федерального, региональных и местных бюджетов;

- иностранных инвестиций.

При этом обеспечиваются равные возможности государственным, корпоративным и частным инвесторам и создаются условия для реализации интересов различных инвесторов с точки зрения эффективности вложения средств и стремления инвесторов к укреплению позиций в определенной области инвестиционной сферы.

Более полный анализ структуры инвестиционного рынка позволяет выделить два типа объектов инвестирования [108] – объекты, представленные на рынке реального инвестирования, и объекты, являющиеся инструментами финансового инвестирования. Данные типы формируют две относительно самостоятельные рыночные сферы, в составе которых выделяются: рынок прямых капитальных вложений, рынок объектов приватизации[34], рынок недвижимости, рынок прочих объектов реального инвестирования, фондовый рынок, денежный рынок (см. Рис. 2.8).

Среди проблем управления инвестиционной деятельностью бизнес-субъектов особая роль принадлежит вопросам обоснования маркетинговых инвестиционных решений. Маркетинговые инвестиционные решения формируются в рамках самостоятельной функциональной подсистемы, трактуемой новейшей экономической литературой как инвестиционный маркетинг. Инвестиционный маркетинг представляет собой комплексную программную деятельность, направленную на формирование производственно-

[34] Имеется в виду, что процесс приватизации различных объектов полностью не завершен.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

экономических решений (программ, проектов, планов) в области инвестиций, соответствующих реальным потребностям конечных потребителей моделируемых объектов и интересам потенциальных инвесторов. В числе предполагаемых инвесторов, как правило, присутствует разработчик маркетинговой инвестиционной программы, хотя не исключена и ее ориентация на независимых инвесторов.

Рис. 2.8. Структура инвестиционного рынка

На Рис. 2.9 представлен фрагмент «дерева целей» инвестиционного маркетинга. Инвестиционный маркетинг следует рассматривать в двух аспектах. Первый связан с участием маркетингового субъекта в развитии рынка товаров и услуг. Изучая и прогнозируя потребительский спрос, маркетинг моделирует способы его удовлетворения с помощью различного товарного предложения. В этом смысле субъект инвестиционного маркетинга является одним из субъектов единого товарного рынка, опосредованно участвующих в его процессах. Другой аспект касается деятельности субъекта на инвестиционном рынке. Потребительская среда в этом случае слагается из совокупности предприятий, ассоциаций, кредитных учреждений, страховых

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

организаций и т. д., способных инвестировать реализацию моделируемых инвестиционных решений. Данный рынок есть сфера прямого участия субъекта инвестиционного маркетинга и его прямых экономических интересов.

Рис. 2.9 Фрагмент построения «дерева целей» инвестиционного маркетинга

Взаимодействие этих двух аспектов требует согласования инвестиционных возможностей бизнес-субъекта и потребностей в инвестиционных разработках, обусловленных интересами потенциальных инвесторов и конечных потребителей. Важно подчеркнуть, что потребности инвесторов находятся в непосредственной зависимости от степени удовлетворения потребительского спроса на товары и услуги, производство

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

которых предполагается осуществлять по завершению реализации инвестиционных разработок. При этом инвестиционный маркетинг охватывает два этапа:

- маркетинг на территориальном товарном рынке;
- маркетинг на рынке инвестиций.

На первом этапе осуществляется традиционная маркетинговая деятельность по изучению потребительского спроса с помощью методов маркетинговых исследований, по сегментации рынка и выбору целевого сегмента, разработка товарного предложения в соответствии с прогнозируемыми характеристиками спроса. Для наиболее капиталоемких инвестиционных проектов уже на этой стадии формируется комплексная система продвижения товара на рынок, базирующаяся на принципе адекватности товара и спроса и включающая способы сбыта и реализации конечного продукта, методы стимулирования сбыта, рекламу и другие методы коммуникативного воздействия.

На втором этапе формируются характеристики инвестиционных моделей (программ, проектов, планов) в соответствии с интересами инвесторов. Доказательствами их инвестиционной привлекательности являются результаты первого этапа. Несмотря на наличие поэтапной структуры, реальные маркетинговые обоснования практически совмещены во времени. Это обусловлено ключевым принципом маркетинга (а в более общем смысле – и целесообразной экономической деятельности) – принципом полной ресурсной обеспеченности моделируемых мероприятий. Альтернативой данного принципа, иногда встречающейся в практических экономических исследованиях, выступают принцип приоритетности качественных характеристик проектов (или иных моделей) и принцип увеличения инвестиционной привлекательности. Предполагается, что главное в рыночной деятельности – обеспечить высокую степень привлекательности проекта, и при этом условии не будет затруднений в поиске инвесторов или носителей ресурсов иных видов. Такой подход приводит на практике к нарушению целостности задачи и ресурсов, разрыву их связей и формированию предложений, реализация которых требует объема инвестиций, превышающего реально возможный уровень. Данная проблема имеет, по существу, глобальный характер. Однако на инвестиционном рынке она проявляется наиболее остро. Расширенное число действующих и потенциальных участников рынка инвестиций, государственная политика в отношении увеличения числа инвесторов, в том числе и иностранных, создают иллюзию неисчерпаемости инвестиционных источников и смещают хозяйственные приоритеты. В этих условиях ставятся задачи увеличения степени обоснованности инвестиционных разработок в соответствии с единой методологией экономического управления и мировым опытом в области рационального инвестирования.

Создание фундаментальной концептуально-методологической основы принятия маркетинговых инвестиционных решений предполагает научное построение системы целей инвестиционного маркетинга. Процесс целеполагания является неотъемлемой частью системного подхода,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

рассматривающего инвестиционную деятельность как интегрированную совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, способную обеспечить достижение системного (синергетического) эффекта. Применительно к инвестиционной деятельности системный подход позволяет избежать односторонности процесса управления, достичь необходимой согласованности и сбалансированности решений.

Идеология системного подхода требует соблюдения ряда принципов. Ведущим принципом инвестиционного маркетинга является принцип комплексности, который, как следует и из содержания данной работы, применим в различных составляющих управленческого процесса. Его проявления достаточно сложны и многогранны. Во-первых, принцип комплексности проявляется в интегрировании четырех направлений деятельности, соответствующих классическому маркетингу: товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик. Во-вторых, он заключается в комплексировании двух сфер деятельности традиционного рынка товаров и услуг и рынка инвестиций. Наконец, в-третьих, он предполагает интеграцию интересов всех участников инвестиционного рынка и создание взаимосвязанных условий для всех сторон, участвующих в инвестиционном процессе.

Другим важнейшим принципом служат многовариантность и оптимальность маркетинговых решений. Его суть состоит в необходимости разработки множества сравниваемых вариантов решений и выбора одного из них в качестве оптимального с помощью определенного критерия. Представляется необходимым подчеркнуть некоторую условность термина «оптимальный вариант», допускаемую в данном случае. Оптимальным, по определению, является лучший из всех возможных вариантов. Но разработка всех возможных вариантов практически не осуществима. Даже при использовании средств автоматизации формирование решений всегда связано с творчеством человека (исследователя), его представлениями и предпочтениями. При этом исследователь никогда не сможет сформировать всю совокупность возможных вариантов. Он заранее «отсекает» те из них, которые кажутся ему нереализуемыми или неэффективными, сужая границы базы для сопоставления. Процедура оптимизации неизбежно сводится к процедуре поиска лучшего из имеющихся вариантов, что соответствует условию рациональности, т. е. ситуации, когда круг рассматриваемых вариантов ограничен, и надо иметь в виду, что наилучший из вариантов может остаться за его пределами.

Осуществляя выбор маркетинговых инвестиционных решений, необходимо стремиться к максимальному расширению вариантной номенклатуры, приближаясь к оптимизационному режиму.

Следующим принципом инвестиционного маркетинга является принцип своевременности. Он заключается в необходимости точного учета временного фактора. Маркетинг, основанный на прогнозировании спроса, всегда связан с временными характеристиками. В инвестиционной деятельности, охватывающей длительный период, особенно важно определять параметры спроса в строгом соответствии с прогнозируемыми условиями рыночной

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

конъюнктуры, которые относятся к числу наиболее динамичных категорий и могут претерпевать изменения в различные временные периоды.

Принцип своевременности взаимосвязан с реализационным принципом. Реализационный принцип отражает готовность маркетинговых инвестиционных мероприятий к практическому применению. Такая готовность обеспечивается предметной ориентацией и относительно высокой степенью конкретизации инвестиционных разработок, а также полным и всесторонним учетом факторов внешней среды. Объективно существующие на момент формирования решений и прогнозируемые средовые характеристики выступают в качестве естественных ограничителей или стимуляторов производственно-рыночной деятельности. Их объективный характер и относительная независимость от субъекта инвестиционного маркетинга обусловливают необходимость их активного приспособления к средовым характеристикам, выраженного в способности маркетинговых решений быть адекватными условиям рынка и гибко реагировать на изменения внешних условий.

Система целей инвестиционного маркетинга призвана регулировать этот процесс с позиций системной целесообразности. Она имеет многоуровневую иерархическую структуру, в соответствии с которой достижение целей нижележащих уровней обеспечивает достижение вышележащих.

При построении такой структуры целесообразно использовать широко известный в теории и практике управления метод построения «дерева целей».

На верхнем уровне данной структуры формируется единая основная цель инвестиционного маркетинга.

На втором уровне представляются цели, соответствующие устремлениям бизнес-субъекта на товарном рынке, и цели, касающиеся его деятельности на рынке инвестиций.

На третьем уровне осуществляется дальнейшая дифференциация целевых установок. В сфере маркетинговой деятельности на товарном рынке выстраивается целевой блок, соответствующий подходам современного маркетинга. В нем выделяются цели в области товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики.

Что касается целей маркетинга на рынке инвестиций, то здесь целесообразно использовать следующую структуру:

- цели в области маркетинговых исследований, выявляющих и анализирующих деятельность потенциальных инвесторов;
- цели в области формирования рациональных инвестиционных решений;
- цели инновационной политики;
- цели в области продвижения инвестиционных моделей на рынок инвестиций;
- цели имиджевой политики, направленной на создание благоприятного общественного мнения по отношению к субъекту инвестиционного рынка, которое должно обладать стратегической устойчивостью;
- цели в области взаимодействия с органами государственного управления (федеральными, региональными, муниципальными).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Процесс дифференциации целей развивается на последующих уровнях, вплоть до локального (частного), охватывающего конкретные маркетинговые задачи.

ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОДИН ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ ИНТЕГРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ

3.1. Социально-экономическое содержание методологии маркетинг-менеджмента

Основополагающим принципом рыночно ориентированного управления является интеграция маркетинга в управленческий процесс. Именно маркетинг позволяет системам управления производственно-хозяйственной деятельностью различных субъектов достигать необходимой гибкости, адаптивности, стратегической маневренности, без которой невозможно функционировать в динамично развивающейся рыночной среде. Практически

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

всеми исследователями признается правомерность тезиса о неотделимости маркетинга и управленческого процесса. В то же время соотношение понятий «менеджмент» и «управление» не может быть признано однозначным.

Существуют определенные противоречия и в толковании термина «маркетинг»[35]. Маркетинг рассматривается с расширенных позиций (например, как философия ведения бизнеса) и узко – маркетинговую деятельность иногда сводят к деятельности в области продвижения товаров и услуг.

Проникновение маркетинга на высший уровень менеджмента и постепенное смещение «фокуса» деятельности строительной организации за пределы ее физических границ привело к пониманию роли маркетинга как идеологии хозяйственной деятельности, придающей ей стратегический импульс. Такой статус маркетинга приводит к закономерному предположению о том, что его «присутствие» в менеджменте (управлении) не может быть ограничено рамками собственно маркетинговой деятельности. Его действие распространяется на все функциональные области менеджмента, а *социально-экономическое содержание маркетинга является основой для принятия управленческих решений любого уровня*. Маркетинг в этой связи можно интерпретировать как методологический базис менеджмента (в широком понимании данных терминов), формирующий новую конгломеративную форму, выстроенную на принципах диффузии маркетинговых положений в процесс реализации функций менеджмента. Такая форма процесса управления организаций, входящих в ИСК, актуализирует понятие «маркетинг-менеджмент» предприятия, призванное гармонизировать управленческую деятельность и сочетать методологию управления внутренними факторами и факторами внешней среды.

Для того чтобы убедиться в необходимости и правомерности данного подхода, следует рассмотреть глубинную сущность современных трактовок в используемом терминологическом аппарате, и в первую очередь понятий «маркетинг», «менеджмент», «управление». Базой для такого анализа могут служить, в частности, разработки, представленные в [116].

В отношении понятия «маркетинг» необходимо отметить, что его сущность раскрывается большинством ученых-экономистов только в рамках принадлежности к управленческому процессу.

Об этом свидетельствуют, в частности, работы таких авторов, как Т. Амблер, Г. Л. Багиев, Ф. Вебстер, П. Диксон, П. Дойль и др. [28, 44, 46 и др.]. Например, Амблер Т. считает, что маркетинг есть «управленческая деятельность, направленная на установление в системе отношений по поводу торговой марки с целью увеличения марочного капитала» [6, с. 310]. П. Дойль в свою очередь считает, что под маркетингом необходимо понимать «управленческий процесс, направленный на максимизацию доходов акционеров посредством развития отношений компании с ценными покупателями и создания конкурентных преимуществ» [44, с. 53].

---

[35] Доказательством тому может служить множественность социально-экономических трактовок понятия «маркетинг» – более двух тысяч.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Из этих определений ясно следует тождество между маркетингом и управленческим процессом, а во втором определении, кроме того, особо подчеркивается такая цель, как максимизация доходов акционеров, достижение которой возможно только при соответствующей организации деятельности компании в целом, а не только организации ее маркетинговой деятельности.

С другой стороны, рядом исследователей в области менеджмента отмечается его концептуальная и методическая «размытость», обусловленная «совершенно новыми аспектами переходного системообразования, основанными на самоорганизации равноправных клиентов сделки» [52, с. 65]. Данным утверждением авторы тезиса (Л. Ф. Никулин и А. Ю. Егоров) подчеркивают, что теория менеджмента на сегодняшний день глубоко проработана в части вертикального осуществления его основных функций. Рассмотрению этого вопроса практически каждый автор, занимающийся проблемами менеджмента, считает необходимым посвятить тот или иной объем публикаций. Вторая же часть представленной цитаты – «самоорганизация равноправных клиентов» – есть обращение фактически к концепции маркетинга взаимодействия.

Уместно вспомнить, что в современных условиях активно развивается такое направление, как менеджмент изменений, реализация которого также напрямую зависит от маркетинга взаимодействия. Отсюда следует, что современное представление о маркетинге связано с пониманием его как некоей перспективы, способной связать воедино отдельные виды деятельности строительной организации [30, 68, 70, 184].

Вышеизложенное подтверждает высказанное ранее предположение – маркетинг взаимодействия, как теоретическая основа, как современная система взглядов на предпринимательскую деятельность, в практической деятельности преобразуется в маркетинг-менеджмент. Последний же представляет собой процесс эволюционного развития маркетинга, менеджмента и существенно меняет их место в системе прикладных экономических наук.

Второй составляющей термина «маркетинг-менеджмент» является понятие «менеджмент». Сегодня в отечественных научных публикациях отсутствует единое понимание его содержания. Проведенный теоретический анализ позволяет утверждать, что основанием для принципиальных разногласий и соответственно «полем» для взаимной критики является неоднозначная трактовка понятий «менеджмент» и «управление». Поэтому принципиально необходимо определиться с собственной позицией по данному вопросу, так как от этого будет зависеть обоснованность дальнейших рассуждений.

Часть ученых экономистов придерживается мнения, что менеджмент шире, чем управление, которое в свою очередь является лишь отдельной функцией менеджмента. Другие полагают, что между менеджментом и управлением нужно поставить знак равенства [25, 109 и др.]. Представляется, что принципиально важным при определении соотношения этих терминов является выбор метода анализа.

С точки зрения исторического анализа термин «управление» представляется более широким, так как зародился гораздо раньше термина

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

«менеджмент». Такого взгляда придерживаются как отечественные ученые [например, 4, 5, 67, 77], так и зарубежные [например, 20]. Если же исходить из области деятельности, описываемой с помощью этих терминов, то и в этом случае управление имеет расширенную трактовку, поскольку применяется в разных сферах: управление различными объектами, системами – техническими, биологическими, социально-экономическими и т. п. В классическом определении под термином «управление» понимается перевод объекта из одного состояния в другое при помощи управляющих воздействий [86]. Отсюда вытекает возможность его широкого применения к разнообразным явлениям не только экономического характера.

Хотя управление имеет междисциплинарный характер, в изложенных ситуациях оно не может адекватно заменить собой термин «менеджмент». С точки зрения концептуальных основ теория менеджмента «вышла» из теории управления, и с этих позиций понимать эти термины как равнозначные, тождественные, нельзя.

Если «спуститься» на уровень микроэкономического анализа, то данная дилемма требует уточнения. На уровне организации предприятия в этом анализе требует учета (в том числе) и характер труда человека, реализующего суть рассматриваемых понятий как видов деятельности. Иными словами, необходимо рассмотреть содержательную основу такой деятельности, как менеджмент, и особенности менеджера как «деятеля».

Наиболее распространенным и тиражируемым мнением о деятельности менеджера является то, которое обозначает деятельность любого профессионального управленца, работающего в той или иной организации. В результате к менеджерам начинают относить практически любых специалистов, работающих в сфере управления, выделяя в качестве базовой составляющей универсальную практико-управленческую функцию. Это приводит к тому, что почти единственным основанием для различения работников управления, именуемых менеджерами, становится их ранг в управленческой иерархии. Отсюда популярность такой классификации менеджеров, как стратегическая, координационная и оперативная [например, 24, 74, 82, 89]. Следствием такого подхода является ситуация, когда сфера приложения труда менеджеров становится неограниченной.

В англо-русском словаре по экономике и финансам[36] менеджмент переводится в большинстве случаев как «1.Управление (планирование, регулирование, контроль); руководство, менеджмент. 2. Организация производства. 3. Дирекция; администрация...». Термин же «менеджер» переводится следующим образом: «1. Управляющий; руководитель; директор, менеджер. 2. Заведующий; администратор...». По словам Ф. Тейлора, который впервые ввел в научный оборот этот термин, он был необходим для обозначения некоего особого жанра управленческой деятельности, принципиально отличной от традиционных форм управления [106].

[36] Англо-русский словарь по экономике и финансам / Под ред. А. В. Аникина. СПб.: Экономическая школа, 1993..

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Фундаментальный Оксфордский словарь английского языка определяет менеджмент следующим образом: «…способ, манера общения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умелость и определенные навыки; орган управления и административная единица» [93, с. 6-7].

А. И. Евенко и Б. З. Мильнер и другие отечественные авторы [вступительная статья к 52, 93, 95, 102 и др.] указывают на два наиболее существенных отличия английского понятия «менеджмент» и русского «управление». Во-первых, говоря о менеджменте, англоязычные авторы подразумевают фигуру менеджера, т. е. личностная составляющая априорно присутствует в содержании термина. Во-вторых, менеджер рассматривается как профессиональный управляющий. Следовательно, личностная составляющая присутствует в термине наряду с профессиональной. В-третьих, в культуре использования термина «менеджмент» в западных странах данное понятие часто сопутствует понятию «бизнес». В этом смысле указанный термин применим к любым типам организаций, осуществляющих предпринимательскую деятельность. Менеджмент, таким образом, есть деятельность, имманентно присущая предпринимателю, выполняющему одновременно и функцию владения, и функцию менеджмента.

Ряд зарубежных авторов изначально придерживаются формулировки Ф. Тейлора и рассматривают менеджера как особый тип управленца. Среди них можно выделить Дафта Р.Л., Дракера П., Дункана Дж., Глазла Ф., Ливехуда Б., Питерса Т., Уотермена Р., Чендлера А., Шелдрейка Дж. и др. Им свойственны рассмотрение генезиса менеджмента в контексте исторического процесса, попытка связать его с определенной фазой социально-экономического развития, со спецификой геофизической среды. У них ярко выражено стремление показать то влияние, которое оказало появление менеджеров на изменение политики организаций, механизмов их функционирования, формы и методы управления, на жизнь социума в целом.

Необходимо отметить, что отечественных ученых, работавших в начале XX в., также волновал вопрос о соотношении понятий «управление» и «менеджмент». Например, Д. И. Пихно разграничивал понятия «искусство управления» и «наука управления». Он подчеркивал, что «искусство, как умение ставить те или иные практические задачи, находить сочетание условий для их осуществления и выполнять эти задачи наиболее пригодными средствами, существенно отличается от науки, исследующей содержание и законы тех или иных явлений». Действительно, возникающие проблемы могут существенно отличаться друг от друга, и для их решения не существует универсального способа. В каждом конкретном случае требуется применение гибкой системы мер, что есть своего рода мастерство, или искусство, т. е. менеджмент. Автор теории восприятия Ч. Бернард уже в 40-е гг. XX в. подчеркивал в своих работах определяющую роль практического знания для искусства управления, говоря современным языком – менеджмента.

Большинство указанных выше авторов выделяет ряд специфических черт менеджера. К первой можно отнести инновационный характер его деятельности.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Изначально предпринимателю-собственнику присущи функции как владельца предприятия, так и менеджера. В результате эволюционного развития предпринимательская структура растет в размерах, происходит специализация предпринимательской деятельности, растет напряженность труда предпринимателя, и в конечном итоге происходит накопление когнитивного диссонанса [22, 66, 115], возникающего в результате усложнения роли предпринимателя на фирме. Выполнение в одном лице функций владельца предприятия и менеджера приводит к ролевому конфликту, разрешение которого происходит путем разделения функций владельца и менеджера.

Вынужденный отказаться от функций менеджера собственного предприятия, предприниматель делегирует их наемному работнику – менеджеру. В процессе такого делегирования происходит некий процесс «передачи» и тех особенностей менеджерской деятельности, которые и делают ее именно менеджерской. Иными словами, частично бывший владелец предприятия как бы «передает» и свои предпринимательские способности, т. е. инновационный тип мышления. При этом результаты деятельности собственно предприятия в целом напрямую зависят от результатов деятельности менеджера – наемного работника.

По определению П. Дракера [49, 50], предпринимателю присущ инновационный тип мышления. В качестве предмета, посредством которого предприниматель осуществляет свою деятельность на рынке, выступают нововведения. Применительно к менеджеру нововведения носят преимущественно характер организационных и управленческих нововведений, которые находят свое выражение как в принятии нестандартных решений, так и в способности по-иному, с других позиций оценить традиционную ситуацию на рынке с тем, чтобы максимизировать возможности предприятия. По мнению этого автора, мотивами предпринимательства являются следующие (см. Табл. 3.1).

Таблица 3.1

Мотивы предпринимательства (представлены в порядке убывания их значимости для деятельности предпринимателя)

Приоритет мотивов	Содержание мотивов ведения предпринимательской деятельности
1	Самореализация и самоутверждение
2	Желание стать хозяином своего дела и передавать его по наследству, иметь собственный капитал и распоряжаться им
3	Личное обогащение
4	Желание рисковать и играть на бирже

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Из содержания Табл. 3.1 становится понятным, почему инновационный тип мышления априори присущ предпринимателю. «Поддержка развития новаторского мышления имеет существенно важное значение для экономического и технического прогресса по мере продвижения к созданию инновационного общества» [49, 50] [113, с. 307]. Представленные в Табл. 3.1 мотивы и их приоритетность подтверждаются и российскими менеджерами. В Табл. 3.2 даны результаты опросов ведущих менеджеров России, проведенные Ассоциацией менеджеров России в 2001 г. [58, с. 8].

Таблица 3.2

Результаты опросов ведущих российских менеджеров (по данным Ассоциации менеджеров России)

Мотив деятельности	Процент опрошенных
Стать профессионалом-управленцем высокого класса	34,9
Обеспечить себя и свою семью материально	33,1
«Поднять» детей, дать им хорошее образование	30,2
Путешествовать, посетить многие страны	16,2
Освободить время для семьи	15,0
Создать собственное предприятие	10,5
Возглавить крупное предприятие	9,9
Создать хорошую семью	5,3
Заняться наукой	4,8
Другое	8,5

Таким образом, основой для предпринимательских способностей выступает инновационность в мышлении и действии.

Второй специфической чертой является содержание деятельности менеджера. Это фактически единственный тип управленца в организации, чья основная задача напрямую связана с активизацией и развитием имеющихся ресурсов, а также форм их рационального использования, что не имеет аналогов среди других типов управленцев. Отсюда вытекает следующая характеристика – отношение к проблеме обеспечения эффективности деятельности предприятия. Поиски повышения эффективности отчасти роднят менеджера с собственником предприятия. Но если для собственника максимизация прибыли имеет безусловный приоритет, то менеджер имеет приоритетной целью максимизацию возможностей. При этом для менеджера характерна высокая степень идентификации себя с организацией. Отсюда его стремление любой ценой повысить способность организации к развитию. Наконец, менеджер – это единственный тип управленца, который самостоятельно определяет свои цели исходя из целей предприятия и специфики области его деятельности. Для конкретного менеджера главная цель предприятия – максимизация возможностей – конкретизируется до уровня максимизации собственных возможностей, достижение которой требует от менеджера творческого начала.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Резюмируя представленные рассуждения, правомерно сделать следующий вывод: под менеджером необходимо понимать такого работника, деятельность которого определяюще влияет на результаты деятельности предприятия в целом. Принятие решений менеджером во многих случаях происходит на основе рефлексивных действий. Для него свойственны такие качества (выводимые из инновационного типа мышления), как гибкость, творчество, интуитивное ощущение риска и т. д. Подобные качества не могут быть выделены как черты или отличительные особенности управленца, что означает невозможность тождества или равенства терминов «управление» и «менеджмент» на микроуровне.

Таким образом, под менеджментом следует понимать такую деятельность, осуществляемую на микроуровне, которая основана на инновационном мышлении, свойственном предпринимательскому типу поведения, и от управленческих решений в которой напрямую зависит результат деятельности предприятия в целом.

С этой точки зрения становится понятным, например, почему в отечественных классических изданиях [121] термин «управление» как таковой отсутствует. Управление на микроуровне представляется как отдельная функция менеджмента. Другими словами, в микроэкономическом смысле понятие «менеджмент» шире понятия «управление» и включает с точки зрения функционального подхода в том числе и такие функции, как планирование, контроль, мотивацию и т. д.

Опираясь на изложенное представление о сути терминов «маркетинг» и «менеджмент», необходимо определить авторскую позицию в трактовке термина «маркетинг-менеджмент».

Наиболее распространенным в отечественных научных изданиях является трактовка понятия «маркетинг-менеджмент» либо как управление маркетингом, либо как маркетинговое управление.

Рассматривая менеджмент как совокупность видов деятельности, выделяют, например, производственную деятельность, маркетинговую деятельность, финансовую деятельность и т. д. Отсюда логично вытекает вывод о том, что управление маркетингом есть часть общего менеджмента фирмы. Однако данное понимание вступает в противоречие с принимаемой практически всеми исследователями ролью философии и идеологии ведения предпринимательской деятельности. Поэтому трактовка некоторыми авторами понятий «управление маркетингом» и «маркетинг-менеджмент» как равнозначных не может быть принята за основу при рассмотрении теории маркетинг-менеджмента.

Среди российских авторов нет единого мнения о том, что понимать под маркетинг-менеджментом. Например, Е. П. Голубков ссылается на то, что «за рубежом существует множество организаций, где в силу своей специфики, особенностей рынка, воззрений руководства маркетинг играет более скромную роль в их деятельности» [34, с. 231-232]. Но это утверждение не может быть принято как основание для отождествления понятий, в данном случае эта

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

скромная роль отражает такую часть маркетинг-менеджмента, как управление маркетингом.

Это не означает, что компании не используют в своей деятельности ту или иную концепцию маркетинга. Действительно, руководители-практики могут и не знать о существовании концепций. Но рынок диктует условия, и коммерческие организации используют маркетинговые концепции, не формализуя этого. В доказательство нашей позиции можно привести мнение исследователей в области менеджмента [37, 69] о том, что проблемы организаций в основном связаны с недостаточно развитым маркетингом.

Есть примеры и другого рода. Например, в работах Т. П. Данько [39, 40], судя по названию, раскрывается суть управления маркетингом, а судя по содержанию, проводится методологический анализ рыночной деятельности фирмы в целом. Все это еще раз свидетельствует об актуальности исследований в области маркетинг-менеджмента и о необходимости четкого определения содержания термина «маркетинг-менеджмент».

Некоторые авторы предлагают рассматривать маркетинг-менеджмент как маркетинговое управление деятельностью фирмы, подразумевая под определением «маркетинговое» ориентацию менеджмента на философию и идеологию маркетинга или маркетинговое мышление, что получает развитие в основополагающем принципе рыночной ориентации на приоритет требований потребителей. Соглашаясь с таким пониманием термина, полностью принять его не представляется возможным по следующей причине.

Использование термина «маркетинговое управление» приводит, по определению И Шумпетера, «к появлению ложных проблем» [120], так как ставит его в единый смысловой ряд с такими сочетаниями, как «финансовое управление», «производственное управление» и т. д., не говоря о том, что собственно употребление, например, «финансового управления» вместо «управления финансами» вносит некоторую неоднозначность в понимание термина (финансовое управление можно также трактовать, как название юридического лица). Так и применение термина «маркетинговое управление» значительно сужает представление о его содержании. Можно констатировать, что существующие терминологические сложности в понимании сути «маркетинг-менеджмента» связаны с попытками не совсем удачного перевода данного термина на русский язык. В этом смысле закономерен вопрос о целесообразности такого рода «переложений» на русский язык англоязычной терминологии, если при этом происходит потеря ее смысловой нагрузки.

В то же время важно отметить, что было бы слишком просто остановиться на представленном выше объяснении существующих противоречий в трактовке термина «маркетинг-менеджмент» среди российских ученых-экономистов. Причина более глубока. Данные разногласия являются по своей сути явно выраженным закономерным проявлением процесса эволюции взглядов как на маркетинг и менеджмент, так и на их место в системе прикладных экономических наук; они связаны с теми трудностями, которые возникли в процессе научного обоснования и объяснения причин возникновения взаимосвязи между этими направлениями. Мнения большинства

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ученых сводятся к тому, что причина возникновения проблемы – появление и постоянное развитие функциональной интеграции рассматриваемых областей деятельности в практике конкретных фирм [18, 28, 52, 68, 85 и др.].

В частности Е. А. Михайлов, детально анализируя современные публикации иностранных авторов за 90-е гг. XX в. [85], делает обоснованный вывод о несостоятельности позиций ряда из них, суть которого заключается в установлении, по его определению, «иллюзорной» границы между маркетингом и стратегическим менеджментом. При этом им выдвигаются такие аргументы, как неопределенность их позиций в следующих аспектах: во-первых, в вопросе о том, каким образом стратегические решения в маркетинге связаны с корпоративной стратегией; во-вторых, в существующем и в теории, и на практике частичном совпадении, а точнее, частичном перекрывании и частичном расхождении концепций маркетинга и стратегического менеджмента; и, в-третьих, в наблюдаемых как в стратегическом менеджменте, так и в маркетинге переменах и постоянном давлении, порожденных развитием корпоративных организационных форм и все ускоряющихся изменений в окружающей среде.

По первой части можно высказать следующее. Вопрос об интеграции маркетинговой стратегии и корпоративной стратегии есть некоторая контрверсия вопроса о стратегической роли маркетинга. Хотя среди отечественных авторов и предпринимаются попытки определить границы и вклад маркетинга в разработку корпоративной стратегии, такую позицию можно определить как попытку рассмотрения маркетинга не с позиций его роли как философии, а с позиций узкой оперативной функции в рамках стратегического менеджмента [114]. В то же время еще Ф. Вебстер доказал приоритетную роль маркетинга в определении стратегических направлений развития предприятий. М. Моррис и Л. Питт подчеркивают, что «маркетинг становится стратегией, а стратегия становится своеобразным подходом к убеждению потребителя за пределами компании» [цитируется по 85].

Касаясь второго круга вопросов, необходимо подчеркнуть, что общеметодологические требования научного анализа требуют четкой формулировки используемых наукой терминов. В этой связи проблема соотношения понятий маркетинга и стратегического менеджмента носит более теоретический характер. Как подчеркивает Е. А. Михайлов, реальные доказательства существования последней и ее проявлений на практике оказались довольно слабыми [86]. На теоретическом уровне концепции стратегий и стратегического развития можно найти без труда как в литературе по маркетингу, так и в литературе по стратегическому менеджменту. Е. А. Михайлов утверждает, что проблема соотношения концепций маркетинга и стратегического менеджмента теоретически надуманна, что в реальной практике такой проблемы нет [86]. Действительно, в реальности менеджеры принимают решения, не задумываясь о том, к какой предметной области научной деятельности оно относится. В то же время любая наука имеет строго очерченную сферу тех предметов в объекте, ради описания которой она и создана. В этой связи нужно отметить, что предметные области маркетинга и

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

менеджмента фактически во многом совпадают. Значит, и рассматривать их необходимо не с позиций собственно маркетинга и собственно менеджмента, а с позиций маркетинг-менеджмента как самостоятельного научного направления.

Третья проблема, возникшая в процессе обособления концепций стратегического менеджмента и маркетинга, связана со значительными изменениями и соответствующим давлением, порожденными, с одной стороны, эволюцией корпоративных форм, с другой стороны, изменениями окружающей среды, которые очевидны как в маркетинге, так и в менеджменте. И в качестве причин происходящего процесса интеграции выдвигаются следующие: ломка традиционной иерархии в менеджменте организаций; появление коллективов с самоуправлением; техническое переоснащение производств, требующих внедрения в практику менеджмента качественно отличных от существующих и уже привычных передовых технологий управления; глобализация рынков и появление транснациональных организаций [13, 14, 19, 56, 108] и т. д.

Объединяют перечисленные причины перемен системность и глубина влияния последних на общепринятые, традиционные взгляды относительно роли и места концептуальных взглядов на маркетинг и менеджмент в современной мировой практике. Это влияние связано с быстрыми и непрерывными изменениями во внешней среде современных организаций, которые способствуют непрекращающемуся эволюционному развитию как маркетинга, так и менеджмента, и прежде всего стратегического. Другими словами, речь идет о развитии, предполагающем дальнейшее «размывание» границ между ними.

Таким образом, закономерен вывод – маркетинг-менеджмент следует понимать как процесс деятельности фирмы на рынке, основанный на маркетинговом мышлении. Фундаментальная составляющая «маркетинговое мышление» является основой для принятия решений в любой функциональной области деятельности фирмы – от финансов (например) до исследования потребителей. В этой связи уместно говорить о маркетинг-менеджменте производственной деятельности, о маркетинг-менеджменте инновационной деятельности и даже о маркетинг-менеджменте маркетинговой деятельности и т. д. [116, с. 63].

Взаимосвязь маркетинга и стратегического менеджмента прослеживается в ряде работ, посвященных стратегиям предпринимательства. Автор разделяет точку зрения В. К. Истматова, изложенную в [58], согласно которой формирование маркетинговой стратегии является прерогативой и ключевой задачей стратегического менеджмента. Ее результаты есть результаты стратегического менеджмента.

Стратегия маркетинга выступает в роли составляющей стратегического менеджмента. Ее результирующие характеристики (в числе прочих) образуют результаты управленческой деятельности, реализуемой бизнес-субъектами, они подлежат оценке по окончании стратегического периода, и эта оценка может быть информативна и достаточно корректна только в случае сочетания оценочных показателей по всем составляющим маркетинговой стратегии.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

На Рис. 3.1 дана функциональная структура маркетинговой стратегии, где представлены укрупненные блоки, агрегирующие те или другие функциональные аспекты. Данную структуру следует рассматривать как фрагмент «дерева стратегий», отражающих иерархичность стратегического менеджмента. Структуризация может быть продолжена в соответствии с логикой научного исследования в ее движении от общего к частному.

Стратегия маркетинга является базовым элементом множества функциональных стратегий, реализуемых коммерческими организациями, опирающимися на принципы рыночно-ориентированного (маркетингового) подхода. Целевая ориентация данной стратегии характеризуется едиными целями стратегического управления организацией и заключается в достижении соответствия деятельности в области маркетинга и условий, детерминируемых характеристиками внешней и внутренней маркетинговой среды.

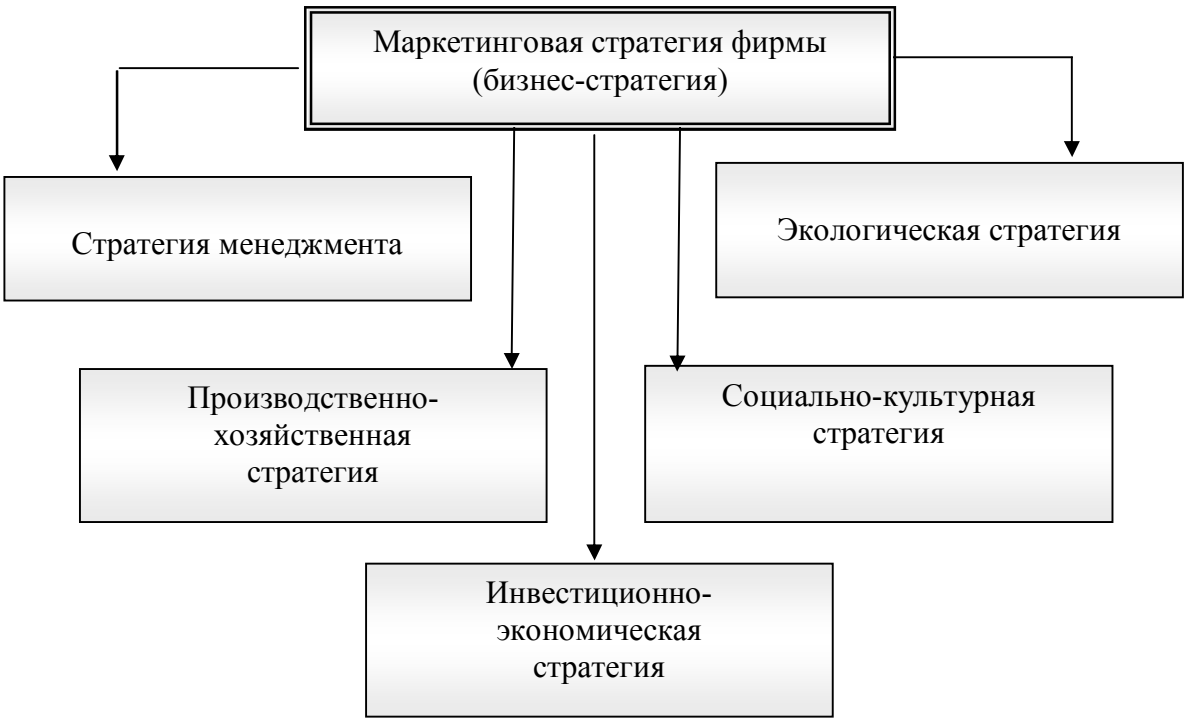


Рис. 3.1. Функциональная структура маркетинговой стратегии фирмы [58]

Отношения между маркетинговой стратегией и стратегией маркетинга следует рассматривать как отношения общего и частного, формирующиеся в рамках целостного системного образования. При единстве целевых ориентиров, свойственных системам, существует конкретизация целей и задач, стоящих перед ее подсистемами, а соответственно и конкретизация методов разработки и реализации подсистем. Маркетинговая стратегия в данном случае выступает в качестве модели, отражающей перспективы развития социально-эколого-экономической системы, формирующейся в рамках предпринимательской структуры (предприятия). В стратегии маркетинга моделируются действия,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

предпринимаемые в области маркетинга, назначением которого является обеспечение соответствия продукции и процесса ее продвижения условиям рынка.

Представленная структуризация бизнес-стратегий свидетельствует об интеграции маркетингового подхода во все составляющие стратегического менеджмента, а также о месте традиционно понимаемой маркетинговой деятельности (ориентированной на потребителя совокупности действий в области товарной, сбытовой, ценовой и коммуникативной политик) в совокупности стратегических действий, производимых предприятиями различных отраслей и сфер деятельности.

В экономической литературе большинство авторов, занимающихся данной проблематикой, подчеркивают, что маркетинг-менеджмент есть наука, основополагающим принципом которой является принцип рыночной ориентации [60, 72, 97, 108]. Однако такая декларация, как правило, не находит дальнейшего развития. Поэтому необходимо конкретизировать сущность маркетинг-менеджмента как принципа рыночной ориентации.

Современное понимание принципа рыночной ориентации предполагает, как известно, приоритет потребителя. Чрезвычайно интересным является тот факт, что еще Ф. У. Тейлор, обосновывая свою теорию научного управления, указывал на приоритет потребителя. «Права нации более важны, чем права как предпринимателей, так и рабочих. Эта третья великая сторона должна получить свою долю во всякой достигнутой выгоде» [106, с. 99]. Он имеет в виду «всю нацию потребителей, покупающих продукцию». [106, с. 98].

Принцип рыночной ориентации есть основная идея, по Г. Гегелю, «смысл и творец всех вещей» [34], лежащая в основе системы взглядов на деятельность предприятия в широком смысле.

Э И. Коли, Б. Яворски и ряд других авторов [60 и др.] принципиально считают, что «философию бизнеса можно противопоставить ее практическому применению, отраженному в конкретных делах и поведении организации... Мы используем термин “рыночная ориентация”, имея в виду именно практическую реализацию концепции маркетинга». Здесь необходимо заметить, что из содержания их работы следует вывод о том, что авторами термин «концепция маркетинга» применяется в общем виде, без конкретизации на какую-либо из существующих сегодня систем взглядов. Тем не менее основные рассуждения и выводы делаются ими, опираясь на концепцию маркетинга взаимодействия. «Ориентированная на рынок организация – это такая организация, в которой “три столпа” концепции маркетинга... проявляются в конкретных практических действиях» [60, с. 320];[106, с. 320]. Эти авторы подчеркивают, что основополагающими конструктами рыночной ориентации являются: рыночная разведка, скоординированный маркетинг, реакция организации на полученную в ходе рыночной разведки информацию.

При этом термин «рыночная разведка» используется авторами осознанно: имеется в виду, что предприятие осуществляет действия, основанные не только на мнениях покупателей, но и на информации о рынках. Скоординированный маркетинг означает, что результаты рыночной разведки имеют значение и

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

должны учитываться не только отделом маркетинга. Его целью является высокая степень согласованности в действиях различных подразделений организации. Реакция организации включена в состав рыночной ориентации по причине того, что ответные действия и превентивные меры напрямую зависят от этой ориентации.

Так как область данного исследования – экономическая, то в качестве таковой может быть выбрана какая-либо из существующих экономических теорий – неоклассическая или альтернативные ей. Основные постулаты теорий находят свое воплощение в тех или иных концепциях маркетинга. Существование данного принципа дает основание говорить о фактическом слиянии таких наук, как маркетинг и менеджмент, а также о том, что в практической деятельности руководство предприятий, вне зависимости от своего желания или знания о нем, применяет его в своей деятельности. Иллюстрацией этого тезиса может служить Рис. 3.2.

Однако с трактовкой принципа рыночной ориентации как удовлетворения потребностей потребителей согласны не все. Например, Э. Райс. и Дж. Траут – основоположники концепции позиционирования – считают, что истинная природа данного принципа заключается «в конфликте между корпорациями» [111, с. 23]. Тем самым они подчеркивают роль и значение конкуренции в предпринимательской деятельности фирмы.

Тем не менее необходимо отметить, что в большинстве научных публикаций неявно прослеживается мысль о том, что перенос акцентов в деятельности организации на принцип рыночной ориентации есть универсальное средство, способное обеспечить устойчивость и стабильность в среде.

Применение принципа рыночной ориентации предполагает следующее.

Во-первых, действие этого принципа затрагивает не только функцию маркетинга. Он заключается в генерировании информации, ее распространении и осуществлении ответных действий организации в целом, всеми ее службами и отделами. Последнее требует построения системы менеджмента фирмы на основе коммуникационных связей с работниками всех ее служб и отделов. И здесь важны как формальные, так и неформальные связи. И наиболее важным и значительным являются именно горизонтальные коммуникативные связи. «Горизонтальные коммуникации – это латентные информационные потоки, возникающие как внутри, так и между отделами, способствующие координации деятельности сотрудников и подразделений, облегчающей достижение генеральных целей организации» [60, с. 326].

СРЕДА

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 3.2. Принцип рыночной ориентации в теории маркетинг-менеджмента [116, с. 67]

Во-вторых, этот принцип фокусирует внимание менеджмента на организации работы на рынках, включая потребителей и воздействующие на него факторы. И целью должно являться не изучение существующей ситуации и констатация фактов, описывающих действительность, а реализация предсказательной функции в отношении как поведения потребителей, так и поведения конкурентов.

В-третьих, немаловажным является реакция как совокупность действий в ответ на полученную и распространенную в организации информацию.

Так как по принятому определению маркетинг-менеджмент распространяется на всю совокупность действий фирмы на рынке, то его теория может рассматриваться как маркетинговая теория фирмы.

Представленные в данном параграфе методологические подходы к исследованию сущности маркетинг-менеджмента следует рассматривать как теоретическую базу для формирования системы интегративного управления различными производственно-хозяйственными объектами, а применительно к теме настоящего исследования – к управлению инвестиционно-строительным комплексом. При этом следует иметь в виду, что теоретически корректно использовать термин «маркетинг-менеджмент» применительно к отдельным (локальным) субъектам ИСК, а термин «управление» - к различным совокупностям этих субъектов или всем уровням иерархии, лежащим выше нижнего (локального) уровня.

Однако существующая практика широко использует в условиях ИСК понятие управления, что по отношению к локальному уровню грешит методологической неточностью. Учитывая данный опыт и базовые теоретические положения, представляется правомерным в пределах понятия «интегративное управление» использовать оба термина - маркетинг-менеджмент (интегрирующий функции маркетинга и менеджмента) и управление (применительно к объектной интеграции). Такой подход не будет содержать принципиальных противоречий методологии маркетинг-

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

менеджмента, если выстраивать систему маркетинг-менеджмента в инвестиционно-строительной сфере в соответствии с ее (методологии) фундаментальными сущностными основами.

3.2. Принципы формирования интегративного управления в инвестиционно-строительном комплексе

Ключевыми понятиями, образующими методологию настоящего исследования, являются понятия интегративного управления и маркетинг-менеджмента. Логическое обоснование правомерности их существования и возможности к формированию концептуально-методологической базы эффективного управления субъектами в инвестиционно-строительном комплексе (Параграф 2.2) позволило сформулировать ряд концептуальных положений, раскрывающих суть данных понятий. Однако, следуя логике любого научного исследования в его движении от общего к частному, представляется необходимым дать более предметную характеристику интегративному управлению и маркетинг-менеджменту как взаимосвязанным понятиям, а также очертить их особенности и базовые принципы.

Последовательность умозаключений, целеориентированных на изучение сущностных основ рассматриваемых категорий, мы использовали в качестве рабочей гипотезы тезиса о сходстве, а в философском смысле и о тождественности их экономической природы. Однако в ходе структурного анализа[37] были обнаружены не только сходные черты, но и существенные различия, на которых выстраивается процесс их взаимодействия.

Сходные черты определяются генезисом формирования данных понятий – интеграций различных аспектов в единую совокупность, которую можно характеризовать как систему, обладающую признаками (свойственными системным образованиям вообще):

- целостность, понимаемая как наличие единой для всего сочетания (совокупности) цели, функции, каковых не наблюдалось у отдельного составляющего элемента;
- наличие внутренней структуры, т. е. возможность расчленения системы на элементы, каждому из которых будет соответствовать собственная функция;
- устойчивость, понимаемая как стремление к сохранению или к такому развитию структуры, которое обеспечивает выполнение основной системной функции;
- автономность, означающая стремление к большей внутренней упорядоченности, выполнение «недостающих» элементов и функций.

С позиций системного подхода рассматриваемые объекты – интегративное управление и маркетинг-менеджмент – можно характеризовать следующим образом.

[37] Структурный анализ, как известно, является необходимым звеном в цепи логических обоснований, призванных раскрыть социально-экономическую сущность любого объекта.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Сложные системы – системы, отдельные элементы которых представляют собой собственные системы (подсистемы по отношению к сложной системе).

Большие системы – системы с большой степенью вероятностных характеристик и обладающие эмерджентными свойствами, т. е. способностью обретать новые структуры, качества, свойства, появление которых невозможно было предвидеть.

Открытые системы – системы, имеющие интенсивные связи с окружающей средой, с другими системами.

Системные свойства интегративного управления и маркетинг-менеджмента обеспечивают возможность получения синергетического эффекта. Именно эта возможность и является основанием для интеграции управленческих элементов.

Единство исследуемых категорий обусловливается и единством объекта управления, осуществляемого на принципах интеграции. В обоих случаях им является инвестиционно-строительный комплекс как самостоятельная система или его элементы, занимающие то или иное положение в структурной иерархии ИСК. Базовым элементом являются строительные организации, размещенные на нижнем иерархическом уровне, а также организации, выступающие в роли инвесторов (если рассматривать «ветвь» иерархии, охватывающую процесс инвестиционного обеспечения строительного производства).

Объективное единство интегративного управления и маркетинг-менеджмента дополняется предметным и частично функциональным единством. Предметное единство опирается на общие объективно существующие закономерности, свойственные ИСК, функционирующему в рыночных отношениях. К числу таких закономерностей можно отнести, в частности:

- устойчивость потребительского спроса на строительную продукцию – производную от общей закономерности существования устойчивого спроса на объекты недвижимости. Спрос на недвижимость сохраняется даже в периоды экономических кризисов и резкого снижения платежеспособности потребителей, что обусловлено особой значимостью недвижимости по сравнению с другими товарами, обращающимися на рынке;
- возможность возрастания стоимости строительных объектов (недвижимости) с течением времени, наблюдаемую даже в условиях перепроизводства завершенной строительной продукции;
- возможность увеличения стоимостной оценки строительного объекта (недвижимости) даже при отсутствии производственного воздействия на него (например, применительно к объектам незавершенного строительства);
- наличие весьма ощутимых социальных последствий развития строительного производства, что предопределяет увеличение степени государственного вмешательства в деятельность субъектов ИСК и интенсификацию общественного регулирования;
- асимметрия представлений о характеристиках товара, вводимых в эксплуатацию зданий со стороны потребителей и производителей (во многих

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

случаях). Производитель реализует на рынке законченный, целостный объект или их комплекс, что соответствует интересам инвесторов. Потребитель потребляет лишь часть объекта (квартиры, секции);

- длительный срок окупаемости инвестиций в строительство, что обусловлено высокой (иногда чрезвычайно высокой) продолжительностью инвестиционно-строительного цикла, включающего в себя три группы процессов: агрегирование инвестиций, производство строительных работ (во всем его многообразии) и реализацию законченной строительной продукции.

Указанные закономерности необходимо учитывать как в рамках интегративного управления, так и в рамках маркетинг-менеджмента. Они составляют предметный «каркас» управления, выстроенного на принципах интеграции.

Говоря о функциональном единстве интегративного управления и маркетинг-менеджмента, следует отметить, что оно не безусловно.

С одной стороны, и то и другое понятие подразумевают интеграцию управленческих функций: функций менеджмента и функций маркетинга.

Наличие обеих функций в каждом из рассматриваемых случаев (понятий) свидетельствует об их единообразии.

С другой стороны, в интегративном управлении прослеживаются и другие функции (Рис. 2.3) – функции в области территориальной, отраслевой и межотраслевой интеграции, т. е. его функциональный состав более широк.

Функциональный состав маркетинг-менеджмента также не исчерпывается двумя функциями. Все функциональные аспекты, входящие в состав управления, маркетинга, инновационного менеджмента, организационной культуры и организационного поведения, присутствуют в направлении, именуемом маркетинг-менеджментом. Однако он представляется более ограниченным, чем функциональный состав интегративного управления.

Таким образом, можно выделить первую разграничительную линию между интегративным управлением и меркетинг-менеджментом. Первое обладает большим функциональным разнообразием по отношению ко второму.

Чтобы раскрыть содержательные основы других отличий, обратимся к уже изложенному теоретико-методологическому подходу к формированию данных понятий. Он подчеркивает, что основу интегративного управления (помимо маркетинг-менеджмента) составляет сетевой подход к организации и реализации производственно-рыночной деятельности и тенденции к глобализации рынков, а также процессы внутри- и межотраслевой интеграции. Интегративное управление целенаправленно формируется для того, чтобы осуществить интеграцию (пространственную или отраслевую), а маркетинг-менеджмент в этом случае есть концепция, применение которой соответствует задачам интеграции. Иными словами, маркетинг-менеджмент является инструментом интегративного управления, имеющего целью обеспечить повышение эффективности деятельности всех субъектов такого управления и их совокупностей на основе интеграции, создающей синергетический эффект.

Маркетинг-менеджмент, рассматриваемый обособленно, представляет собой самостоятельный вид управления, использующий собственный

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

инструментарий. Он полностью самодостаточен и может иметь разнообразные сферы применения в ИСК.

Правомерны следующие промежуточные выводы.

1. Маркетинг-менеджмент является особым типом управления организациями (и их совокупностями), входящими в ИСК, и может выступать в качестве:

- основы для создания и функционирования целостной системы управления в ИСК;
- в качестве инструмента, используемого системой интегративного управления в ИСК.

2. При анализе интегративного управления соотношение между ним и маркетингом-менеджментом следует рассматривать как отношение общего и частного.

Последний тезис может быть интерпретирован в инструментальных категориях. При этом формируется своеобразная *инструментальная структура* интегративного управления (Рис. 3.3).

Интегративное управление является одним из направлений использования маркетинг-менеджмента. Учитывая характер развивающегося рынка и наблюдаемый в последние годы процесс создания рыночных сетей, зачастую перерастающий в процесс глобализации, важно подчеркнуть, что такое направление становится приоритетным по отношению к другим направлениям использования идеологии маркетинг-менеджмента.

Рис. 3.3. Инструментальная структура интегративного управления

Взяв за основу структуризацию бизнес-деятельности, рассматривающую крупный, малый бизнес как самостоятельные рыночные сферы, необходимо отметить, что использование маркетинг-менеджмента как инструментария характерно:

- для крупного бизнеса, который развивается преимущественно на принципах диверсификации, в ее рамках, как правило, получают развитие интегративные процессы;
- для малых предприятий, в тех случаях, когда его представители образуют предпринимательские (или рыночные) сети, что позволяет им

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

получить дополнительные конкурентные преимущества, в идеале – сопоставимые с крупным бизнесом.

Представленный подход актуализирует проблему изучения принципов интегративного управления, знание которых позволит достичь большей обоснованности в исследовании методологии маркетинг-менеджмента.

Принцип, как известно, это основное исходное положение теории, учения, науки, мировоззрения, организации какой-либо системы. Принципы являются базой для формирования методологии, если рассматривать последнюю как учение о принципах построения, формах и способах научного познания систем (одна из существующих трактовок термина «методология»[38]).

Используя в качестве классификационного критерия специфику исследуемого системного объекта, которым является ИСК, и степени отражения этой специфики, следует выделить три группы принципов:

1-я группа – общие или общесистемные принципы, которые не зависят от специфики объекта (сферы деятельности, организационного устройства и т. п.) и присущи любому управленческому процессу и системе управления;

2-я группа – особенные принципы создания систем управления, которые зависят от сферы деятельности хозяйствующего субъекта или их групп, особенностей рынков, на которых они представлены (в нашем случае – ИСК);

3-я группа – частичные или специфические принципы, отражающие отдельные характеристики систем управления или особенности отдельных хозяйствующих субъектов, отличающихся от других функционирующих в данной сфере товарным ассортиментом, используемыми ценовыми решениями, рыночными позициями, объемом ресурсов, уровнем специализации и кооперирования с другими субъектами и т. д.

Применительно к поставленной задаче определения принципов формирования интегративного управления необходимо выделить ряд общих (общесистемных) принципов:

- принцип системности;
- принцип комплексности;
- принцип оптимизации;
- принцип программно-целевой ориентации;
- принцип интерактивности.

Подходы к использованию принципов системности и комплексности (вместе с принципами программно-целевой ориентации и интерактивности) уже нашли отражение на страницах данной работы.

Развивая эти подходы, необходимо отметить, что в ряде фундаментальных научных публикаций [5, 58, 108][8, 91, 212] принципы системности и комплексности рассматриваются в неразрывном единстве. Они являются отражением системного подхода – основного в существующей системе научных знаний. Этот подход рассматривает социально-экономические объекты любого уровня как целостные совокупности составляющих,

---

[38] Другая трактовка определяет методологию как учение о структуре логической организации, методах и средствах деятельности.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

находящихся во взаимосвязях и взаимозависимости (что указывалось, в частности, и на страницах данной монографии). Исходя из положений теории систем предполагается, что системы существуют как обособленное целое, которое может подразделяться на компоненты. Эти компоненты существуют лишь в силу существования целого, т. е. целое при своем членении образует компоненты. Это обстоятельство формирует основной принцип системного подхода – принцип первичности целого, в котором совместно функционируют структурные компоненты.

Принцип комплексности является проявлением комплексного подхода. В экономической литературе он трактуется как взаимосвязь экономических, социальных, технических, экологических и других аспектов производственной, предпринимательской и управленческой деятельности. Очевидно, что такая взаимосвязь обусловлена признаками системности, свойственными сложным социально-экономическим объектам. С этой точки зрения представляется правомерным говорить о принципиальной идентичности системного и комплексного подходов, имея в виду, что под комплексом, как известно, понимается система с наиболее устойчивыми взаимосвязями и взаимоотношениями. С методологических позиций достаточно ограничить терминологическую практику понятием системного подхода как наиболее общей экономико-философской категории.

Другим проявлением системного подхода выступает так называемый интеграционный подход, который предлагает углубленное сотрудничество подсистем маркетинга и менеджмента, сопровождающееся количественной и качественной конкретикой. Интеграция развивается как «по вертикали» так и «по горизонтали» – по отдельным подсистемам и функциям. Несмотря на несомненную методическую и практическую ценность интеграционного подхода в методологическом аспекте, вряд ли целесообразно его дистанцирование от принципов более общего системного подхода. Как и комплексный подход, он может найти широкое использование на стадии разработки стратегии и тактики производственно-рыночной деятельности организаций, образующих ИСК, реализующих общие методологические ориентиры.

При разработке маркетинговой стратегии предпринимательства необходимо использовать принцип оптимизации, формирующийся в рамках так называемого оптимизационного подхода. В ряде случаев он трактуется как синоним количественного подхода [20, 58] [24, 91], который означает переход от качественных оценок к количественным при помощи математических и статистических методов, экспертных оценок, инженерно-экономических расчетов. При реализации количественного подхода используются зависимости между технико-организационными и экономическими показателями, а также механизмы действия основных экономических законов - закона масштаба и закона экономии времени, закона зависимости между показателями качества товара и затратами в сфере его производства, закона взаимосвязей затрат в сфере производства и потребления и др.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Однако отождествление количественного и оптимизационного подходов вряд ли правомерно. Понятие оптимизации, на котором базируются принципы оптимизационного подхода, представляется гораздо более широким. Оптимизацией является процесс выбора наилучшего варианта решения проблемы из всех возможных. Она всегда сопровождается разработкой ряда сравниваемых вариантов, их оценкой по определенному критерию, итогом которой является определение одного из вариантов в качестве оптимального.

Критерии оптимизации, как правило, носят количественный характер, в чем и проявляется зависимость между количественным и оптимизационным подходом, лежащая в основе их отождествления. Между тем нет весомых теоретических обоснований для принципиального исключения из критериальной базы качественных критериев (хотя методы их использования недостаточно разработаны). При использовании таких критериев оптимизация может утратить связь с количественными оценками.

Оптимизационный подход к формированию стратегических решений является важнейшей составной частью единой методологии интегративного управления. Он обеспечивает возможность поиска наиболее эффективных методов экономического поведения в условиях меняющейся рыночной среды. Однако необходимо иметь в виду, что и он всегда сопровождается определенными погрешностями. Их источником является генезис ключевых понятий. Используя термин «оптимальный», что в дословном переводе означает «лучший из всех возможных», необходимо учитывать, что как бы масштабна и разнообразна ни была база для сравнения, никогда не удастся разработать все возможные варианты решения той или иной задачи. Исследователь может располагать лишь ограниченным числом сравниваемых вариантов, и никогда нельзя гарантировать, что лучший из всех возможных вариантов не остался за пределами рассматриваемой совокупности. В этих условиях представляется более корректным использовать термины «рационализация» и «рациональный» вариант, т. е. лучший из рассматриваемых.

Принцип оптимизации реализуется и по другим направлениям. В частности, при формировании стратегических управленческих решений необходимо оптимизировать организационные формы управления. Принцип оптимизации организационных форм базируется на идее экономической ответственности за результаты деятельности – достижение планируемых качественных и количественных показателей. Именно этот принцип определяет способность управленческого механизма обеспечивать позитивные, стратегически обусловленные результаты деятельности структурных подразделений предприятия. В соответствии с принципом оптимизации организационных форм рекомендуется использовать четыре типа центров хозяйственной ответственности:

- центра затрат;
- центра доходов;
- центра прибыли;
- центра инвестиций.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Характеризуя вторую группу принципов формирования интегративного управления, следует обратиться к его ключевым особенностям.

Первый принцип в составе данной группы может быть охарактеризован как принцип сочетания территориальных, отраслевых, межотраслевых и управленческих аспектов. Согласно этому принципу интегративное управление приобретает симбиозную форму, обусловленную идеологией процесса его построения. Использование этого принципа позволяет достичь более тесной территориальной, внутри- и межотраслевой интеграции и воздействовать на интеграционные процессы с помощью инструментария маркетинг-менеджмента.

Следующими в рассматриваемой группе принципов будут объединенные в совокупность принципы, отражающие специфику сферы деятельности, в которой они реализуются, – специфику инвестиционного строительного комплекса. За основу могут быть взяты предлагаемые теорией и используемые на практике принципы управления ИСК. К ним относятся:

- принцип комплексности инвестиционного и строительного рынка;
- принцип маркетинговой ориентации инвестиционно-строительной деятельности;
- принцип полной ресурсообеспеченности капитального строительства;
- принцип стратегической ориентации управления ИСК;
- принцип учета положений градостроительной доктрины.

Принцип комплексности инвестиционного и строительного рынка является предметно ориентированной трактовкой более общих принципов – системности и комплексности. Именно он формирует систему ИСК в рамках конкретных территориальных образований. Соблюдение этого принципа формирует *систему управления ИСК*, общие черты которой представлены, в частности, в работах А. И. Вахмистрова, А. Н. Асаула применительно к условиям Санкт-Петербурга – одного из регионов, где структура, процессы и проблемы ИСК проявляются наиболее рельефно.

Система управления ИСК (СУ ИСК) состоит из управляющей и управляемой подсистем, инструментария и технологии управления.

Применительно к Санкт-Петербургу первые две подсистемы состоят:

- из *управляющей подсистемы*, представляющей собой администрацию города как совокупность органов исполнительной власти государственного управления (губернатор, правительство города), органов отраслевого управления (комитеты и управления администрации города) и органов территориального управления (территориальных управлений районов и городов, входящих в Санкт-Петербург), осуществляющих административную поддержку развития ИСК;
- *управляемой подсистемы,* где ИСК в регионе как объект управления – это сложная социально-экономическая и территориальная система, в которую входят четыре подсистемы: население; географическая среда; градообразующая база, удовлетворяющая потребности социально-экономической системы более высокого порядка; градообслуживающая база, обеспечивающая функционирование и развитие самого ИСК.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Объектами управления в ИСК могут быть комплексы различных сфер его жизнедеятельности. Наиболее важными комплексами являются: 1) исследуемый ИСК; 2) транспортно-дорожный (транспортная отрасль); 3) городское хозяйство (включая инженерно-энергетический комплекс, сферу жилищно-коммунального обслуживания и др.); 4) недвижимость; 5) финансы; 6) социальный; 7) промышленный; 8) внешнеэкономический; 9) научно-образовательный.

Третья составляющая ИСК — *инструментарий управления*, представляющий собой совокупность следующих комплексов:

- технические средства сбора, передачи, обработки, отображения и документирования информации;
- средства информационного обеспечения (система документов, классификация и кодирование информации, базы данных и знаний), необходимые для разработки управленческой документации;
- средства лингвистического обеспечения (языки общения с техническими средствами программирования, проектирования и моделирования);
- средства математического обеспечения (модели, методы и алгоритмы), позволяющие ускорить выбор оптимальных стратегических, тактических и оперативных решений при управлении;
- средства программного обеспечения (программные системы, пакеты прикладных программ), позволяющие реализовать задачи управления на средствах обработки информации.

И, наконец, четвертая подсистема – технология управления ИСК, представляющая собой способ использования органами управления специального инструментария при выполнении формализованных и неформализованных операций и приемов.

Организационную структуру управления в Санкт-Петербургском ИСК в мегаполисе иллюстрирует Рис. 3.4. Изучив данную графическую иллюстрацию, можно заключить, что СУ в ИСК взаимодействует (посредством прямых и обратных связей) с управляющей подсистемой (весь субъект РФ и весь ИСК), с общей технологией управления и его инструментарием.

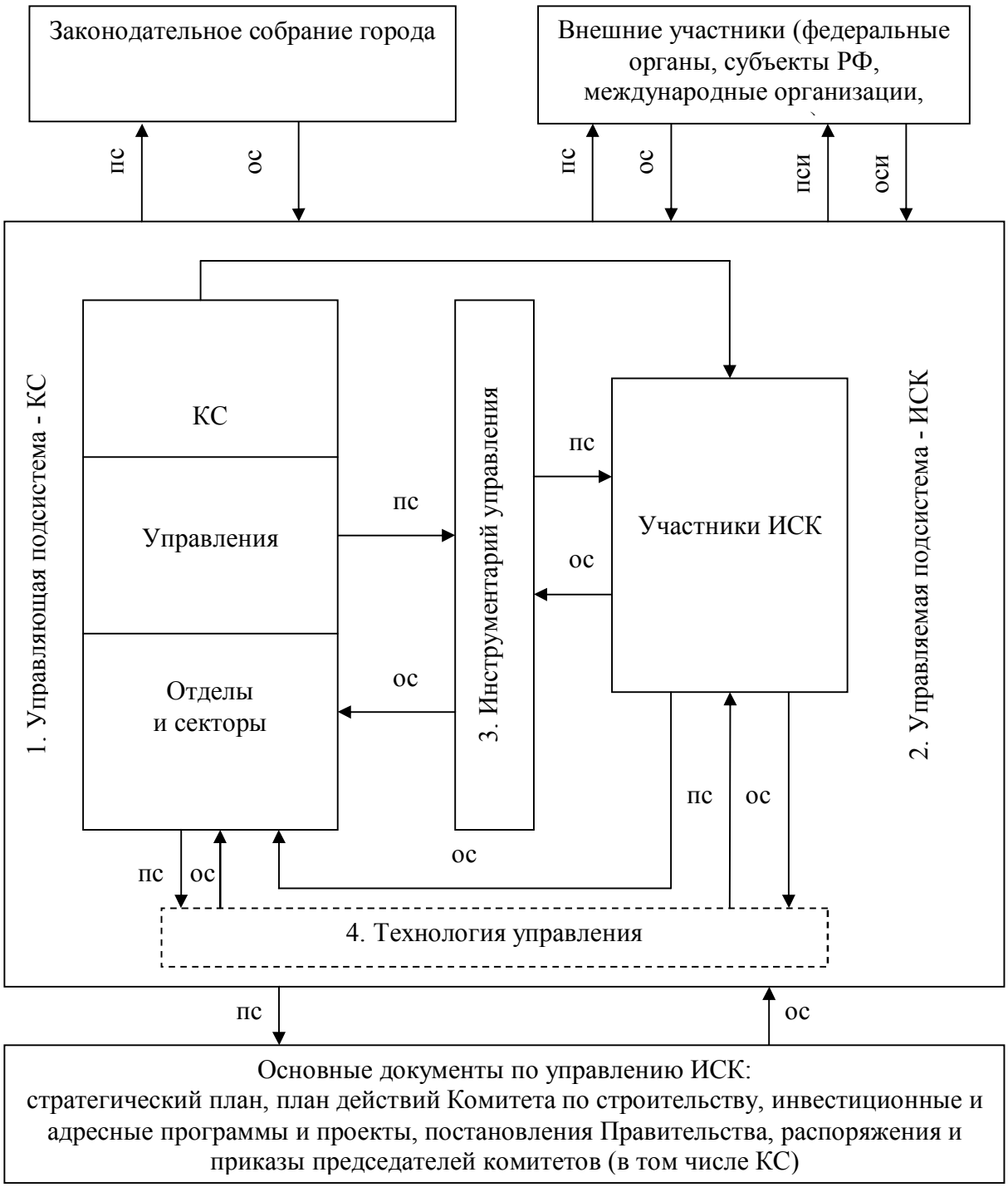
Принцип маркетинговой ориентации инвестиционно-строительной деятельности инициирован использованием концептуальных положений маркетинг-менеджмента. В общем виде его можно трактовать как внедрение всей совокупности маркетинговых принципов (см. Параграф 2.3.), в более узкой трактовке – как комплексное рассмотрение потребительских потребностей и совокупности функций, обеспечивающих их удовлетворение. С этой точки зрения принципы маркетинговой ориентации следует рассматривать как отражение принципов функционального подхода.

Принцип полной ресурсообеспеченности капитального строительства означает, что при проведении планово-управленческих обоснований следует не только рассчитывать объем ресурсов (всех видов), который необходим для осуществления всего комплекса строительных работ и сопутствующих

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

мероприятий, но и определять возможный объем ресурсов, который может быть привлечен для реализации этих задач.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)



пси, оси – соответственно прямые и обратные информационные связи обмена информацией при применении органами управления технологий управления на базе современного инструментария;

пс, ос – то же, без использования современного инструментария (традиционные технологии управления)

Рис. 3.4. Организационная структура управления ИСК [39, с. 36] [58, с.36]

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Важно отметить, что нарушение указанного принципа является многолетней практикой в управлении инвестиционно-строительной сферой. Хотя в теоретических дискуссиях никогда не встречается критических замечаний в его адрес, практическая реализация принципа полной ресурсообеспеченности мероприятий сталкивается с очевидными трудностями. Следует иметь в виду, что рассматриваемый принцип является, по сути, отражением программно-целевого подхода (см. Параграф 1.2), относящегося к числу общеметодологических подходов к формированию управленческих систем.

Принцип стратегической ориентации управления ИСК приобретает особую значимость в силу следующих обстоятельств: во-первых, конечная продукция ИСК имеет чрезвычайно длительный срок эксплуатации. Это означает, что управление процессом ее создания должно опираться на долговременные прогнозы спроса, достижений НТП, социально-демографической ситуации, факторов градоразвития и других элементов внешней среды. Целью такого прогнозирования является определение устойчивых тенденций в развитии элементов внешней среды, которое требует внедрения средств стратегического мониторинга.

Во-вторых, сам процесс создания зданий и сооружений в большинстве случаев является достаточно продолжительным, что требует использования инструментов стратегического планирования, охватывающего как внешнюю, так и внутреннюю среду.

Наконец, в-третьих, необходимо учесть, что соблюдение принципа стратегической ориентации является основным условием для обеспечения устойчивости управляемых подсистем в динамично развивающихся средовых характеристиках. Адаптация к рынку – основа рыночно-ориентированного управления – означает, в первую очередь, наличие стратегической гибкости, когда в зависимости от изменений факторов внешней среды видоизменяются стратегические ориентиры, а вслед за ними и весь набор тактических мероприятий.

Принцип учета положений градостроительной доктрины, а в более общем виде – направлений политики градоразвития, является отражением одной из основных особенностей ИСК – «жесткой» привязки к границам территориальных образований. Такие границы могут быть административными или исторически сложившимися, но в любом случае они имеют четкие очертания.

Градостроительная политика входит в состав элементов внешнего окружения, причем тех из них, что имеют наибольшую устойчивость. Внедрение градостроительных факторов из числа прочих, образующих внешнюю среду, обусловлено тесной взаимосвязью между градообразующей и градообслуживающей сферами, очерченными определенными территориальными границами. Единство этих сфер создает территориальную структуру хозяйственного комплекса страны, регионов, городов, сельских поселений.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Развивая указанный принцип, представляется целесообразным остановиться на основных положениях действующей градостроительной политики, которая создает условия для формирования интегративного управления инвестиционно-строительным комплексом.

Современная градостроительная доктрина, сменившая господствующую более полувека концепцию экстенсивного индустриального освоения и развития городов (с одновременным директивным, противоречащим экономическим законам ограничениям роста численности их населения), отвечает новым общественным приоритетам и ставит задачи по интенсивному развитию городских образований. Базисные категории градостроительной доктрины XXI в., формирующие, в числе прочих, организационные предпосылки для развития реконструктивно-строительной деятельности, включают четыре основных положения [21, с. 45] [25, с. 45].

1. Возрождение исторического индивидуального архитектурного облика городов и оздоровление окружающей среды посредством реконструкции существующих объектов городской застройки жилого, социального и производственного назначения, объектов городской инфраструктуры и придания им качеств, соответствующих современным социально-экономическим, экологическим, функциональным и эстетическим запросам человека и общества.

2. Развитие городов без расширения их границ за счет более полного и рационального использования городских территорий (в том числе свободных и освобождаемых при сносе ветхих строений и занятых промышленной застройкой и ее инфраструктурой) преимущественно для строительства жилых домов и объектов социального назначения.

3. Переход в жилищном строительстве в городах от застройки кварталов и микрорайонов на свободных территориях к очаговой застройке жилыми группами и отдельными домами (в том числе объектами бизнес-деятельности) с учетом градостроительной ситуации, архитектурного контекста и исторического облика места, что должно обеспечивать завершенность градостроительных ансамблей и уплотнение застройки.

4. Градостроительная политика в части производственного строительства базируется на сохранении ранее построенных предприятий с их инфраструктурой, но при этом экологически вредные и устаревшие производства подвергаются модернизации и реконструкции с переходом на экологически чистые технологии или с переориентацией на выпуск новых видов продукции, с уплотнением производственной застройки и высвобождением неэффективно используемых промышленно-коммунальных территорий для городских нужд.

Применительно к задачам совершенствования жилищной сферы реализация данных положений будет способствовать решению следующих задач:

- более рациональному использованию территорий жилой застройки с увеличением плотности застройки и плотности населения. Затраты на прирост жилой площади на обустроенных территориях при уплотнении

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

внутриквартальной застройки путем строительства новых домов или наращивания площадей реконструируемых домов сокращаются на 30-40% по сравнению со строительством жилья на вновь осваиваемых территориях;

- использованию при развитии городской застройки в пределах существующих границ городов имеющихся транспортных и инженерных сетей и в значительной мере имеющейся социальной и производственной инфраструктуры, на создание которых при освоении новых территорий расходуется до 20% и более средств от сметной стоимости жилищного строительства.

Формируя третью группу принципов интегративного управления в ИСК, необходимо отметить, что они могут включать чрезвычайно широкое множество. Это множество может выстраиваться, например, на основе дифференциации функций управления, для каждой из которых характерны собственные принципы, а также на основе дифференциации субъектов ИСК.

Дифференцируя функции управления, можно выделить принципы прогнозирования, планирования, анализа, контроля, учета, регулирования, организации, координирования, руководства.

Эти принципы агрегированы в функциональные подгруппы, обладающие собственной структурной множественностью. В качестве примера можно рассмотреть принципы диагностики внешней среды, которые могут входить в подгруппу принципов прогнозирования, планирования или анализа (в зависимости от вида и назначения диагностики). К принципам диагностики внешней среды принято относить:

1. принцип структурного анализа внешней среды с разделением ее на макросреду косвенного воздействия на предприятие и микросреду прямого воздействия;

2. принцип пофакторного описания основных элементов макро- и микросреды, влияющих на функционирование и развитие организации;

3. принцип комплексной оценки каждого фактора внешней среды: состояния, тенденций изменения, степени благоприятности для хозяйствующего субъекта;

4. принцип учета степени взаимовлияния отдельных факторов макро- и микросреды;

5. принцип интегральной, обобщенной оценки степени благоприятности внешней среды на жизнедеятельность хозяйствующего субъекта.

Резюмируя вышеизложенное, предлагается следующая классификация принципов интегративного управления (Табл. 3.3).

Таблица 3.3

Основные принципы интегративного управления в ИСК

Принципы 1й группы (общие)	Принципы 2й группы (специфические)	Принципы 3й группы (частные)	
		функциональные	Субъектные
Системности комплексности оптимизации программно-целевой ориентации	сочетания территориальных, отраслевых, межотраслевых и управленческих объектов комплексности	прогнозирования планирования анализа контроля учета	Свойственные каждому из субъектов ИСК

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

интерактивности	инвестиционного и строительного рынка, маркетинговой ориентации ИСК, полной ресурсной обеспеченности капитального строительства, стратегической ориентации управления ИСК, учета положений градостроительной доктрины	регулирования организации координирования руководства	

Сочетание рассмотренных принципов, их взвешенное использование, исключающее какие-либо противоречия, или основанное на поиске разумного компромисса, является основой для формирования методологии интегративного управления, адаптированного к усложненным условиям инвестиционно-строительной сферы.

3.3. Формирование конкурентных преимуществ на основе интеграции управленческих функций

Характерной чертой рыночной формы организации и управления инвестиционно-строительной деятельностью является существование конкурентных отношений. Конкуренция, которая, как известно, представляет собой особую форму сотрудничества, выступает в качестве основного стимула к развитию инновационных процессов в отрасли и повышению эффективности функционирования субъектов ИСК. Однако направления и методы конкурентной борьбы весьма различны, что обусловливает необходимость использования различных подходов к формированию конкурентных преимуществ организаций.

Изучению конкуренции вообще и в приложении к проблемам отдельных отраслей и сфер деятельности посвящено немало работ как отечественных, так и зарубежных авторов. Наряду с классиками теории конкуренции (П. Друкером, А. Маршаллом, М. Портером и др.) существенный вклад в развитие теории конкуренции внесли российские ученые: С. В. Авдашева, Г. Л. Азоев, Б. Е. Ланин, С. М. Розанова, С. Г. Светуньков. Так, в работах С. Г. Светунькова выделены шесть основных «сил» конкуренции – направлений, по которым могут появляться угрозы со стороны участников рыночной среды, снижающие конкурентные позиции конкретных бизнес-субъектов (196, с. 124). Среди них выделяются:

- соперничество между существующими конкурентами;
- влияние государства и общественных организаций на конкурентные процессы;
- способность потребителей торговаться;
- угроза появления товаров или услуг-заменителей;
- угроза появления новых конкурентов;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- способность торговаться поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий.

Представленная совокупность обладает следующими отличительными признаками. Во-первых, она базируется на широко известной и поддерживаемой практически всеми представителями мировой экономической науки модели М. Портера, который выделяет пять «сил» конкуренции, в том числе и те, которые связаны с возможностью участников рыночного процесса торговаться, создавая определенные «барьеры» для реализации конкурентных преимуществ фирм-производителей [97] [179]. Во-вторых, в ней отражен один из определяющих факторов конкуренции – государственная политика, реализуемая на федеральном, региональном, местном уровнях, а также на уровне отдельных отраслей и межотраслевых образований. Наконец, в-третьих, представленная совокупность включает ранжированную последовательность, выстроенную с учетом степени влияния каждой из «сил» на развитие конкурентных процессов.

В условиях инвестиционно-строительного комплекса структура конкурентных «сил» имеет несколько иной вид. В частности, угроза появления так называемых товаров-заменителей не имеет столь высокого значения, так как инновационный процесс в строительстве, как правило, имеет длительный характер, а сами инновационные разработки (материалы, детали, строительные конструкции и технологии) нуждаются в тщательной и длительной экспертизе, лабораторных испытаниях и апробации, что позволяет участникам ИСК наблюдать за инновационным процессом и своевременно реагировать.

Угроза появления новых конкурентов – общестроительных и специализированных организаций, наоборот, более значительна, чем в теоретической модели. Инвестиционно-строительный рынок в России склонен к постоянному включению новых участников, особенно за счет организаций, выполняющих отдельные виды строительных работ на условиях субподряда, и организаций-инвесторов.

Не оказывает существенного влияния способность потребителей строительной продукции торговаться, так как цена на единицу этой продукции весьма высока (при любой динамике рыночной конъюнктуры), и ее некоторое снижение в процессе торгов с потребителем вполне допустимо.

Способность поставщиков к увеличению цены на поставляемые материалы, изделия, комплектующие сохраняет значимость только применительно к уникальным или ограниченно представленным на рынке товарам, что в условиях быстро развивающегося инвестиционно-строительного рынка встречается редко. Таким образом, применительно к ИСК можно выделить следующие основные «силы» конкуренции:

- соперничество между реально функционирующими субъектами ИСК;
- государственное регулирование инвестиционно-строительной сферы, а также воздействие со стороны заинтересованных общественных организаций;
- угроза появления новых конкурентов;
- угроза появления товаров и услуг-заменителей (ориентированных на строительное производство).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Эта последовательность ранжирована, исходя из реалий сегодняшнего дня, хотя принципиальная возможность ее видоизменения (например, вследствие усиления государственного вмешательства в деятельность ИСК или интенсификации НТП в строительстве) сохраняется.

Конкурентные воздействия («силы») не существуют изолированно. Между ними имеются сложные взаимосвязи, которые подвержены влиянию рыночной конъюнктуры. Поэтому анализ конкурентных взаимоотношений, а значит, и поиск конкурентных преимуществ следует проводить несколькими способами:

1. изучать совокупное влияние факторов, детерминирующих конкурентные процессы, и их отражение в конъюнктуре инвестиционно-строительного рынка;

2. исследовать состояние, характер и степень влияния каждого из факторов;

3. изучив характер, степень влияния каждого из факторов, определять их причинно-следственные связи с экономической конъюнктурой рынка.

Третий подход, в принципе, может привести к более обоснованным результатам, так как способен отразить генетическую природу процесса формирования конъюнктуры конкретного рынка. Однако его методическое и практическое использование наталкивается на ряд нерешенных теоретико-методологических проблем. Поэтому в реальной практике следует ориентироваться на первый или второй подход.

Так как конкурентные процессы являются элементом внешней среды и образуют определенные условия для развития бизнеса, их можно рассматривать как элемент рыночной конъюнктуры, т. е. прослеживается связь «конкуренция – конъюнктура». С другой стороны, конкурентные процессы формируются под влиянием конъюнктуры, что означает наличие связи «конъюнктура – конкуренция». Наличие двусторонней связи между этими понятиями позволяет предположить, что именно в области экономической (или рыночной, применительно к конкретному рынку, каким является ИСК) конъюнктуры необходимо искать направления прироста конкурентных преимуществ за счет совершенствования управления. В этой связи целесообразно предметно охарактеризовать понятие конъюнктуры, раскрыть его свойства и особенности использования.

Наибольший вклад в исследование экономической конъюнктуры в нашей стране был внесен Н. Д. Кондратьевым [97] [179]. Он подчеркивал, что «понятие конъюнктуры представляет из себя видовое понятие по отношению к более общему, родовому понятию экономической динамики» [61, с. 48] [109, с. 48].

Поэтому, рассматривая конъюнктуру, Н. Д. Кондратьев определял три понятия: экономической статики, динамики и конъюнктуры. Он попытался, проанализировав воззрения экономистов различных научных школ политэкономии, определить статический и динамический подходы, а затем и понятия конъюнктуры. Будучи адептом динамического подхода, Н. Д. Кондратьев осуществил классификацию экономических позиций и на этой

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

основе сформулировал следующее определение: «Под экономической конъюнктурой каждого данного момента времени мы понимаем направление и степень изменения совокупности элементов народнохозяйственной жизни по сравнению с предшествующим моментом» [61, с. 71] [109, с. 71]. Таким образом, он впервые отразил в понятии конъюнктуры фактор времени.

Важным моментом в исследованиях Н. Д. Кондратьева явилось выделение простой и дифференциальной конъюнктуры. Под простой конъюнктурой он предложил понимать направления и степень изменения «конструктивных элементов данной отрасли в данный момент по сравнению с предшествующими моментами». Под дифференциальной конъюнктурой – простую конъюнктуру данной отрасли, но взятую в отношении или по сравнению с конъюнктурой других отраслей, с которыми возможно и целесообразно сопоставление. Изучение дифференциальной конъюнктуры проблематично, так как необходимо определить те отрасли, с которыми «возможно и целесообразно сопоставление». Именно по этой причине большинство аналитиков тяготеет к анализу простой конъюнктуры, особенно в современных условиях, когда наблюдаются очевидные диспропорции между состоянием и темпами развития различных отраслей и сфер деятельности, а значит, и сужается база для поиска объектов сопоставления.

Рассматривая конъюнктуру инвестиционно-строительной сферы, следует подчеркнуть, что ее можно оценивать с двух позиций:

- как простую конъюнктуру – конъюнктуру отдельной отрасли (имеется в виду наличие устойчивых взаимосвязей между строительной и инвестиционной сферой);

- как дифференцированную конъюнктуру, так как простую конъюнктуру строительной отрасли можно сопоставить с простой конъюнктурой инвестиционной сферы в силу того, что темпы роста той и другой близки между собой, а функционирование их конструктивных элементов взаимообусловлено.

Рассматривая простую конъюнктуру рынка ИСК, источники конъюнктурных преимуществ необходимо искать в интеграции производственно-строительной и инвестиционной составляющей, а изучая дифференциальную конъюнктуру, - в возможности согласования элементов данных сфер. При этом в первом случае можно говорить об использовании факторов территориального и отраслевого взаимодействия, а во втором – об использовании факторов рыночной согласованности, которая достигается только за счет применения концепции маркетинг-менеджмента.

Экономическая конъюнктура любого вида является сложным многоаспектным понятием. В ее составе выделяется группа (система) конъюнктурообразующих элементов (факторов), состав которой зависит от специфики отрасли или сферы деятельности, характера межотраслевых связей, общехозяйственных процессов. Однако условия конкуренции всегда рассматриваются в составе экономической конъюнктуры вне зависимости от того, применительно к какому объекту ведется исследование. Это обусловлено

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

социально-экономической природой конкуренции, которая и формирует, собственно, рыночную форму хозяйствования.

В научной литературе [101, 102] [195, 196] содержатся предложения по использованию ряда классификационных признаков для выделения групп конъюнктурообразующих факторов или показателей конъюнктуры. К ним относятся:

1) связь с экономическим циклом воспроизводства;
2) продолжительность действия;
3) принадлежность к изучаемому объекту;
4) принадлежность к различным сторонам рыночного механизма;
5) предсказуемость;
6) управляемость;
7) направленность действий;
8) теснота связи;
9) природа происхождения;
10) характер информации;
11) однородность динамики.

Характеризуя конкуренцию по каждому из представленных признаков, можно сделать несколько выводов. Ориентируясь на выделение малых, средних и длинных экономических циклов (что признано всеми экономистами), следует отметить, что основные конкурентные процессы связаны преимущественно малыми (обусловленными движением оборотных средств) и средними (связанными с возмещением основного капитала) циклами, хотя и в рамках длинных циклов, отражающихся на динамике научно-технического прогресса. Конкурентные процессы ощутимы, так как НТП формируется в том числе и под их воздействием.

По продолжительности действия выделяется конкуренция краткосрочного, среднесрочного и длительного действия. Для каждого вида можно предложить собственные методы формирования конкурентных преимуществ.

По признаку принадлежности к изучаемому объекту факторы конкуренции можно рассматривать как эндогенные (внутренние), если они применяются для характеристики всего инвестиционно-строительного комплекса, или как экзогенные (внешние), если они анализируются на уровне субъекта ИСК.

Оценивая конкуренцию по признаку принадлежности к различным сторонам рыночного механизма, необходимо отметить, что участниками рыночного процесса, а значит, субъектами рыночного механизма в общем виде являются: производители, поставщики, посредники, потребители.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Они образуют так называемую основную маркетинговую систему и при условии их множественности конкурируют между собой. Конкуренцию в ИСК можно охарактеризовать как конкуренцию между производителями. Однако, используя тезис о существовании нескольких «сил» конкуренции, нельзя игнорировать и влияния других составляющих маркетинговой системы.

Следующим классификационным признаком конъюнктурообразующих факторов является их предсказуемость. Часто их делят на предсказуемые и непредсказуемые, или прогнозируемые и непрогнозируемые, что вряд ли правомерно, так как предсказать (предвидеть, подвергнуть прогнозу) можно любое явление. Более корректно интерпретировать данный признак с точки зрения информационной обеспеченности прогнозирования. Если опираться на деление конъюнктурообразующих факторов на детерминированные (определенные), стохастические (вероятностные, неопределенные), то конкуренцию можно характеризовать как процесс с высокой степенью неопределенности.

Рассматривая управляемость факторов, принято выделять управляемые и неуправляемые. По мнению автора данной работы, такая структуризация не отражает всех особенностей процесса управления и возникающих конъюнктурных ситуаций. Предлагается использовать следующую группировку конъюнктурообразующих факторов:

- подверженные прямому управленческому воздействию;
- подверженные косвенному управленческому воздействию;
- неуправляемые.

При этом конкуренцию следует рассматривать как фактор, подчиняющийся косвенному управленческому воздействию. Это проявляется особенно ярко в крупных территориально-отраслевых комплексах, каковым является ИСК. Уже само существование множества бизнес-субъектов, занимающихся одними и теми же или сходными видами строительных работ, можно рассматривать как инструмент косвенного управления конкурентными отношениями.

По направленности воздействия выделяются стимулирующие, сдерживающие и нейтральные факторы. Если воздействие конкуренции с точки зрения развития макросистем однозначно стимулирующее, то для микроуровня оно носит сдерживающий характер. Задачей поиска конкурентных преимуществ в данных условиях и является целесообразная деятельность по преобразованию этого фактора в нейтральный или стимулирующий.

Группировка конъюнктурообразующих факторов по признаку тесноты связей традиционно выделяет непосредственно влияющие и косвенно влияющие. Однако следует подчеркнуть, что все факторы взаимосвязаны и их влияние может быть и прямым, и опосредованным в различных ситуациях. В конкурентных отношениях это проявляется особенно остро. Один и тот же конкурент субъекта инвестиционно-строительного рынка может оказывать на него прямое и косвенное воздействие.

Группируя факторы по признаку природы их происхождения, можно использовать различные подходы. Например, выделяются:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- научно-технические;
- технологические;
- технико-экономические;
- социально-экономические;
- естественно-природные;
- государственно-правовые;
- организационно-управленческие;
- социально-культурные факторы.

Конкуренция может возникать на основе реализации многих факторов, теоретически – всех представленных. Она, как правило, базируется на использовании совокупности нескольких факторов (например, научно-технических и технологических).

Анализируя конъюнктурообразующие факторы по информационному признаку, необходимо отметить, что они могут характеризоваться количественной и качественной информацией. Характер информации об анализируемом процессе играет решающую роль в изучении конъюнктуры вообще и конкуренции в частности. Если информация выражена количественно, то появляется возможность для широкого использования математических методов ее обработки и интерпретации и для получения корректных результатов. При анализе качественной информации результаты менее корректны, а сравнительный анализ затруднен. Так как конкурентные процессы могут быть описаны и качественно, и количественно, закономерен следующий вывод: при анализе конкуренции следует максимально использовать количественные методы оценки, минимизируя качественные характеристики.

Последний из рассматриваемых признаков классификации конъюнктурообразующих факторов – признак однородности динамики. Выделяются факторы однородной и неоднородной динамики, которые детализируются и образуют в итоге четыре типа динамики [101, с. 133] [195, с. 133]: простая стационарная, динамическая стационарная, эволюционная, хаотическая.

Каждый из типов может наблюдаться при исследовании конкурентных процессов.

Обобщая вышеизложенное, важно подчеркнуть, что экономическая конъюнктура и ее элементы, в числе которых представлены конкурентные процессы, являются очень важной системой. Полного знания элементов данной системы не удается достичь, что обусловлено многообразием свойств факторов. Поэтому, изучая конкурентные процессы и осуществляя поиск источников конкурентных преимуществ, не следует упрощать задачу, сводя ее к простым действиям, как правило, не эффективным на практике. Например, вряд ли правомерно обеспечивать собственные конкурентные преимущества только за счет снижения цены на строительную продукцию (что часто встречается на практике), так как это повлечет ответные действия конкурентов в области ценовой политики и не изменит распределение рыночных долей. Необходима

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

комбинация факторов конкуренции, выстроенная на основе современного видения управленческого процесса – интегративного управления.

Интеграция функций маркетинга и менеджмента позволяет осуществить углубленное изучение и прогнозирование конъюнктурообразующих факторов (одна из ключевых функций маркетинг-менеджмента) и находить в их совокупности дополнительные возможности для приращения конкурентных преимуществ. Основной источник таких возможностей соответствует самой сути маркетинговой деятельности, выдвигающей на первый план принцип рыночной адаптации субъектов инвестиционно-строительной сферы.

Адаптация организаций ИСК как процесс, а значит, и адаптивность как свойство, охватывает два аспекта. Первый связан с технологией строительного производства и формами его организации (производственно-строительная адаптивность). Строительная организация, оснащенная передовой технологией, имеет ряд конкурентных преимуществ: низкую себестоимость работ; высокое качество производимой строительной продукции и, как правило, способность к быстрым изменениям производственной программы – производственно-строительную гибкость. Последнее свойство определяется не только уровнем технологии, но и уровнем и способами организации производства. Организация процессов в этом случае также должна быть адаптивной, что выражается в гибкости организационных структур, отражающей их способность к трансформации.

Следует отметить, что адаптивность производственно-строительных технологий и форм организации как конкурентное преимущество проявляется только в период масштабных изменений на рынке ИСК, связанных с новым витком НТП. В повседневной предпринимательской практике они могут не проявляться в течение длительного времени и иметь потенциальную форму. С этой точки зрения данное конкурентное преимущество может остаться нереализованным.

Второй аспект непосредственно связан с изменениями рыночной конъюнктуры, происходящими в короткие сроки. Подвержены изменениям такие составляющие конъюнктуры, как потребительский спрос, интенсивность конкуренции, структура смежных организаций, организаций-поставщиков и посредников. Изменяются (корректируются, дополняются) регламенты производственно-рыночной деятельности строительных организаций, устанавливаемых государством и другими контролирующими ситуацию сторонами. Существование таких изменений вынуждает субъектов ИСК к формированию *рыночной адаптивности*. Это свойство всегда имеет реализационную форму, поскольку предполагает реагирование на изменения, происходящие в достаточно короткие промежутки времени и проявляющиеся не только на стратегическом, но и на тактическом и оперативном уровне управления.

Рыночная адаптация (как и производственно-строительная адаптация) также нуждается в гибких и маневренных способах организации процессов. Но в этом случае нет необходимости в полной трансформации организационных структур. Организационная адаптивность может осуществляться за счет

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

перераспределения функций организационных подразделений, внедрения новых подразделений в существующую оргструктуру, реализации функций внутриорганизационного маркетинга.

Основными факторами, позволяющими субъектам ИСК реализовать конкурентные преимущества за счет рыночной адаптации, являются:

- действия конкурентов;
- влияние государственной политики и общественных организаций;
- изменения спроса;
- действия организаций-поставщиков.

Нетрудно заметить, что эти факторы объединены в экономической конъюнктуре рынка ИСК.

Адаптация к действиям конкурентов представляет собой:

- действия по диагностике состояния конкурентной среды ИСК;
- анализ ценовой, производственно-строительной, инвестиционной политики конкурентов;
- изучение политики реализации их продукции (услуг, работ);
- анализ коммуникативной политики на рынке ИСК и в обществе в целом;
- прогнозирование действий конкурентов и принятие превентивных решений на основе полученной прогнозной информации.

Осуществление данных действий в их последовательной совокупности позволит реализовать механизм опережающего отражения динамики конкурентной среды ИСК. Инструментом их реализации должен стать мониторинг конкурентной среды – стратегически значимая функция управления.

Адаптация к действиям государственных структур различного уровня является крайне сложным процессом. Как показывает российский опыт, действия государства не всегда носят поддерживающий характер, как, например, в странах с установившейся экономикой. Чтобы обеспечить прирост конкурентных преимуществ в этом направлении, субъектам ИСК можно рекомендовать следующее:

1. Находить способы участия в крупных государственных программах, реализуемых на федеральном, региональном и местном уровнях. В этом случае они приобретают статус реализаторов программных мероприятий, имеющих важное народнохозяйственное значение, что позволяет выстроить определенные «барьеры» для усложняющего бизнес-деятельность государственного вмешательства.

2. Развивать коммуникации с заинтересованными организациями (союзами, ассоциациями, сформированными по профессиональному признаку), чтобы иметь возможность воспользоваться их поддержкой.

3. Использовать элементы социально-экономического маркетинга и целенаправленно формировать имидж строительной организации или организации-инвестора в общественной среде.

4. Реализовать весь комплекс возможностей для получения государственных заказов в инвестиционно-строительной сфере с четко зафиксированными договорными условиями.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Адаптацию к изменениям спроса следует рассматривать как одно из ведущих направлений поиска дополнительных конкурентных преимуществ. Изменения спроса, в отличие от действий государственных структур, прогнозируются с большей степенью точности. Реальным способом адаптации к колебаниям спроса является *диверсификация строительного производства*. Диверсификация представляет собой расширение номенклатуры производимой продукции и включает в себя три вида – горизонтальную, вертикальную, концентрическую.

Горизонтальная диверсификация на строительном рынке выражается в пополнении ассортимента строительной продукции (работ, услуг) новыми видами, связанными с действующими технологиями строительного производства. *Вертикальная* - заключается в проникновении в область реализации строительной продукции или сферу деятельности поставщиков. *Концентрическая* диверсификация предполагает расширение номенклатуры выпускаемой строительной продукции за счет внедрения новых технологий, не связанных с действующим производственно-строительным циклом.

Все формы диверсификации позволяют достичь конкурентных преимуществ. Однако они дифференцированы в зависимости от масштаба и направления деятельности субъекта ИСК. Для крупных организаций инвестиционно-строительного профиля заметные преимущества складываются за счет внедрения концентрической диверсификации, которая базируется на широком использовании инноваций и стратегического мышления руководителей. Ее внедрение, однако, требует крупных капитальных вложений, недоступных для представителей малого и среднего строительного бизнеса. Последние могут реализовать принципы горизонтальной и вертикальной диверсификации.

Диверсификацию следует рассматривать как форму и рыночной, и производственно-строительной адаптации. Она позволяет задействовать значительную часть адаптационных резервов.

Адаптацию к спросу на строительную продукцию необходимо осуществлять и на основе анализа и прогноза его количественных и качественных характеристик. Если количественные показатели могут быть получены в результате обобщения вторичной информации и, в частности, на основе изучения цикличности экономической конъюнктуры, то качественные характеристики спроса формируются только на базе глубинных маркетинговых исследований с использованием первичной информации и коммуникативных методов маркетинговой диагностики (панельные исследования, фокус-группы).

Адаптация к угрозе со стороны организаций-поставщиков лежит в той же плоскости, что и адаптация к деятельности конкурентов. Действия, предпринимаемые субъектами ИСК, в данном случае аналогичны действиям и методам работы с конкурентами.

Еще одним направлением, по которому реализуется процесс поиска конкурентных преимуществ субъектов ИСК, является территориальная, отраслевая и межотраслевая интеграция. В этом направлении используются следующие факторы:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- согласование интересов и производственно-рыночной политики партнеров по интеграции;

- возможность привлечения дополнительных ресурсов;

- создание условий для исключения конфликтных ситуаций;

- возможность объединения усилий в области информационного обеспечения процесса управления;

- возможность интеграции инновационной политики, совместное овладение строительными инновациями (во всем их комплексе), а также инновациями в области управления и организации строительного производства;

- создание единого устойчивого имиджа участников интегративных образований, который распространяет свое воздействие на всех партнеров;

- возможность рационализации системы поставок сырья, материалов, комплектующих, а также системы реализации строительной продукции;

- согласование ценовой политики;

- использование преимуществ, предоставляемых межличностными контактами руководителей организаций-партнеров.

Указанные направления являются, по сути, направлениями, по которым формируется синергетический эффект интеграции (интегративного управления). При этом следует иметь в виду, что основа рыночного управления (в общем виде) – это компромисс между двумя принципами [94, 95] [172, 173]: принципом синергизма и принципом стратегической гибкости.

Принцип синергизма реализуется за счет совместного использования всех элементов интегративного управления ИСК, а принцип стратегической гибкости – за счет применения маркетинг-менеджмента.

В сочетании данных принципов, в способности систем управления субъектов инвестиционно-строительной сферы сохраняется разумный баланс между устойчивостью и гибкостью, обеспечивая тем самым адаптивность управления. Заложены также и основы формирования конкурентных преимуществ, которые могут иметь реализационную или потенциальную форму, но всегда способны к эффективной актуализации.

ГЛАВА 4
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

4.1. Инновационный подход к обоснованию интегративных управленческих решений

Интегративное управление вообще и маркетинг-менеджмент как один из его элементов должны опираться на положения и принципы инновационного подхода. Инновационная составляющая в управлении данного вида инициирована развитием предпринимательства в инвестиционно-строительной сфере, которое является ключевым признаком рыночно-ориентированного типа хозяйствования. О необходимости использования инновационного подхода свидетельствуют теоретические изыскания, опирающиеся на методическую интерпретацию концепции жизненного цикла товара, в качестве которого (применительно к объекту настоящего исследования) выступают различные виды строительной продукции, а также инвестиционно-строительные разработки (планы, проекты). Данный подход реализуется в форме *инновационной политики* субъектов ИСК.

Под инновационной политикой организации инвестиционно-строительной сферы следует понимать совокупность планируемых и реализуемых на практике управленческих методов и приемов, обеспечивающих интеграцию всех видов нововведений в области производственно-строительной и рыночной деятельности субъектов ИСК, а также создание условий, стимулирующих управленческий процесс.

Базовыми категориями инновационной политики являются понятия «инновация», «инновационная деятельность», «инновационный менеджмент» и т. п. Социально-экономическое содержание инноваций исследуется в работах многих российских и зарубежных авторов [9, 46, 109, 115].

Анализ различных точек зрения позволяет взять за основу следующее определение (161, с. 428): инновация – это использование результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование производственных процессов, экономических, правовых и социальных отношений во всех сферах общественной деятельности. Применительно к условиям ИСК в этом определении можно выделить следующие особенности:

- оно не ограничивает инновационную деятельность внедрением новых материалов, деталей, конструкций; использованием прогрессивных строительных технологий и методов организации строительного производства, а рассматривает широкий круг аспектов, в том числе – управленческие, правовые, социальные;
- оно предполагает возможность использования как прикладных, так и научно-исследовательских результатов;
- оно рассматривает в качестве результата инновационного процесса совершенствование отношений между субъектами ИСК и элементами внешней среды.

Идентифицируя инновации, важно подчеркнуть их связь с категорией эффективности. Для этого можно воспользоваться критерием, применяемым в

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

теории научно-технического прогресса для разграничения понятий «новая техника» и «вновь созданная техника». Этим критерием является возможность получения с помощью внедрения такой техники дополнительного экономического эффекта. Если вновь созданное техническое средство обеспечивает прирост экономического эффекта, то оно может характеризоваться термином «новая техника». В противном случае, вне зависимости от степени новизны данной техники, этот термин не присваивается.

Представляется правомерным расширить сферу применения указанного критерия и выдвинуть в качестве ключевого признака инноваций способность к обеспечению дополнительного эффекта (в его интегрированной трактовке, объединяющей различные аспекты).

Понятие «инновационная деятельность» обязательно включает две составляющие: наличие новой идеи и процесс ее реализации. *Инновационная деятельность* может охватывать любые сферы человеческой деятельности и разные ее уровни от локального до глобального. Насколько разнообразна человеческая деятельность, настолько разнообразными могут быть и инновации. Важно при этом подчеркнуть, что инновации в конечном счете направлены на повышение эффективности (экономической, социальной, экологической) той сферы человеческой деятельности, в которой они осуществляются.

Инновационная деятельность организуется на основе использования методов инновационного менеджмента. Последний рассматривается как непосредственный реализатор управленческих функций в инновационной сфере. Понятие менеджмента как аппарата и инструментария управления инновациями имеет институциональное значение и включает в себя:

- систему управления инновациями;
- институт менеджеров-руководителей различного уровня, которые являются субъектами управления, наделенными различными полномочиями в принятии и реализации управленческих решений в области инноваций, с определенной ответственностью за результаты реализуемых решений.

В общем виде существует несколько способов классификации инноваций [29, 88, 115]. Трансформируя их к условиям инвестиционно-строительной сферы, можно выделить ряд способов классификации инноваций в ИСК, варьирующихся в зависимости от различных классификационных признаков.

1. По степени значимости инноваций их можно подразделить: на базисные, улучшающие и рационализирующие.

В этой группировке отражены два типа предпринимательского поведения, которые могут быть использованы в инвестиционно-строительной сфере (как на развивающемся рынке) – пионерный, означающей стремление к лидерству, и так называемый догоняющий, который подразумевает наличие инновационной адаптивности. Следует подчеркнуть, что и тот и другой тип поведения не противоречат принципам инвестиционно-строительного предпринимательства и могут с успехом применяться в определенных рыночных условиях.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

2. По степени новизны инноваций выделяются два способа группировки. Первый из них корреспондируется с классификацией по уровню значимости. При этом базисные инновации охватывают принципиально новые продукты: строительные материалы, детали, конструкции, технологии, методы организации и управления; улучшающие инновации касаются значительного усовершенствования продуктов, а рационализирующие – незначительного усовершенствования.

Второй способ группировки соответствует маркетинговому подходу и может рассматриваться как основной в системе маркетинг-менеджмента. Этот подход весьма либерален к оценке степени новизны и выделяет:

- принципиально новые продукты;
- продукты, имеющие коренные усовершенствования;
- продукты, имеющие значительные усовершенствования;
- продукты, имеющие незначительные усовершенствования;
- продукты, обладающие новой сферой применения;
- продукты, обладающие рыночной новизной (не имеющие усовершенствований, но и не обладающие опытом обращения на данном рынке).

3. По характеру и направлениям НТП в строительстве:

- технические, проявляющиеся, как правило, в производстве строительной продукции с новыми или улучшенными свойствами;
- строительно-технологические, связанные с усовершенствованием технологического процесса;
- организационно-управленческие, направленные на оптимизацию организации строительного производства, снабжения и реализации строительной продукции;
- институциональные, связанные с совершенствованием институциональной структуры ИСК;
- социальные, нацеленные на усовершенствование социальных отношений между бизнес-субъектами ИСК;
- информационные, решающие задачи рационализации информационных потоков.

Комплексный характер инноваций в ИСК, их многообразие и различия в областях и способах применения нуждаются в разработке специальных классификаторов инноваций, обобщающих различные классификационные критерии. Такие классификаторы базируются на использовании различных классификационных критериев. Одна из таких классификаций представлена в Табл. 4.1.

Таблица 4.1

Классификация инноваций в инвестиционно-строительной сфере

Классификационный признак инноваций	Классификационные группировки инноваций
Область применения	Производственно-строительные, управленческие,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

	организационные, социальные
Этапы НТП	Научно-исследовательские, конструкторские, строительно-технологические, технические, производственно-строительные, информационные
Темпы осуществления	Быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные
Масштабы	Транснациональные, национальные, межрегиональные, региональные, крупные, средние, мелкие
Результативность	Имеющие высокую, умеренную или низкую результативность
Направления формирования эффективности	Обладающие экономической, социальной, экологической или интегральной эффективностью

Различные виды инноваций находятся во взаимодействии и формируют целостный инновационный механизм. С помощью этого механизма, например, технические и строительно-технологические инновации, воздействуя на содержание производственно-строительного процесса, порождают организационно-управленческие инновации, которые в свою очередь нуждаются в информационных инновациях. Многообразие новшеств, их организационных форм, методов реализации обусловливает множественность классификационных подходов, пригодных для решения методических задач по управлению ИСК. Ориентируясь на необходимость учета принципов интегративного управления, рекомендуется использовать следующий классификатор (см. Табл. 4.2).

Данный классификатор позволяет группировать инновации по тем или иным признакам в зависимости от потребности пользователя.

Особое внимание следует обратить на классификационный признак – источник инновационной идеи. Традиционно основными источниками таких идей являлись отраслевые научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации или соответствующие подразделения крупных строительных и проектных организаций. Признавалась роль отдельных инноваторов, самостоятельно формировавшихся и разрабатывающих собственные идеи и представлявших их на различных выставках инновации или в информационных сетях. Маркетинг-менеджмент предъявляет к поиску инновационных идей в строительстве новые требования. В качестве основных инициаторов этих идей он рассматривает потребителей, а точнее, их требования по поводу видоизменения процесса удовлетворения их потребностей. Такой подход не просто оправдан, а наиболее целесообразен, так как только он позволяет соблюсти рыночную логику «от потребителя к товару». Потребители строительной продукции (любого вида) являются, с этой точки зрения, начальным этапом инновационного процесса. Действия научно-исследовательских, конструкторских, консалтинговых организаций начинаются на втором (а иногда и на третьем) этапе этого процесса и заканчиваются процессом внедрения инноваций в потребительскую среду. При этом

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

образуется замкнутый *инновационный цикл*, первым и последним звеном которого является потребитель.

Таблица 4.2

Классификатор инноваций в инвестиционно-строительной сфере

Классификационный признак	Значение признаков				
Широта воздействия и масштабность	Глобальные	Межотраслевые	Отраслевые (в рамках ИСК)	Локальные (в рамках субъекта ИСК)	
Степень радикальности	Базисная	Улучшающая	Рационализирующая		
Характер идеи	Открытие	Изобретение	Рационализаторское предложение		
Источник идеи	Исследовательские и конструкторские организации	Подразделения строительной организации	Венчурные организации	Иноваторы-одиночки	Потребители
Вид новшества	Сырье, строительные материалы	Строительные детали и конструкции	Строительные технологии	Методы организации и управления строительством	
Способ замещения существующих аналогов	Свободное замещение	Системное замещение			

Попытки внедрять инновационные идеи, рожденные инноваторами (коллективами или отдельными лицами), минуя исследование потребительских предпочтений, как правило, не достигают успеха. Разработчики инноваций стремятся, в первую очередь, реализовать в них свой собственный потенциал, а не удовлетворить потребность на более высоком качественном уровне. Их представление о характеристиках новшества может совпасть с мнением потребителей только при наличии богатого опыта в области производства и внедрения инноваций в рыночную среду (что практически не возможно в российской практике в силу «молодости» рыночных процессов) или в силу случайных обстоятельств. Последовательность «от инновации к потребителю» противоречит рыночной логике, и, даже используя активные методы продвижения инновационных разработок, ей не удается найти условия для эффективной реализации.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Что касается глобальных или крупных межотраслевых и отраслевых инноваций, включающих открытия и изобретения, значимые для научно-технического прогресса вообще, то их разработка является прерогативой организаций венчурного типа. Основной целью венчурного бизнеса является формирование и внедрение проектов, обладающих высоким риском. Для компенсации этого риска в венчурных структурах создаются специальные фонды, из средств которых финансируются масштабные инновационные разработки.

В экономически развитых странах (США, Великобритания, Германия) существует сеть таких фондов. Эффективно действуют и международные венчурные структуры. В России пока сформированы лишь контуры венчурного бизнеса, хотя задачи его развития актуализированы рядом правительственных документов. В этой связи предлагается рассматривать в качестве одной из ключевых целей ИСК создание *венчурных инвестиционно-строительных фондов*. Эти фонды должны:

- осуществлять мониторинг инноваций в ИСК;
- агрегировать, классифицировать и анализировать новшества;
- осуществлять выбор наиболее приоритетных идей в соответствии с критериальным подходом, принятым в теории НТП;
- финансировать и организовывать разработку таких инноваций;
- способствовать их продвижению в инвестиционно-строительный процесс.

Создание венчурных инвестиционно-строительных фондов нуждается в соответствующем правовом обеспечении, а также в использовании мер общественной поддержки, которые поднимут их статус и позволят привлечь дополнительные инвестиции, в том числе и иностранные.

Поиск инновационных идей является начальным этапом целостной, последовательной совокупности действий, которая образует инновационную политику субъектов ИСК. Маркетинг-менеджмент рассматривает инновационную политику во взаимосвязи с ассортиментной политикой. Суть этой взаимосвязи заключается в том, что признается вполне обоснованным включение в ассортимент производимой строительной продукции инновационной группы, которая нуждается в поддержке (прежде всего финансовой) со стороны других ассортиментных групп. Это обстоятельство является крайне важным, так как разработка и внедрение инноваций не ведет к мгновенному увеличению результатов хозяйственной деятельности. Эффективность инноваций проявляется в перспективном периоде и на момент их внедрения носит мотивационный характер. Такое свойство зачастую приводит к ситуации, когда во внутренней среде строительной организации возникает сопротивление инновациями, так как их эффективность вначале не очевидна. Чтобы исключить подобную ситуацию, инновационные разработки включают в ассортиментный ряд, «узаконивая» их существование как вида строительной продукции, которая постепенно будет завоевывать рыночные позиции. Таким образом, как ассортиментная, так и инновационная политики выстраиваются в соответствии с концепцией жизненного цикла товара и могут

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

использовать управленческие приемы, свойственные процессу практического использования положений этой концепции.

Представляется необходимым предметно рассмотреть сущность и алгоритм формирования инновационной политики с учетом особенностей функционирования субъектов инвестиционно-строительной сферы. При этом под инновационной политикой, как указывалось выше, в соответствии с принципами маркетинг-менеджмента понимается совокупность управленческих методов, обеспечивающих эффективное внедрение различных нововведений и создание условий, стимулирующих инновации во всех областях производственно-рыночной деятельности.

Инновационная политика строительной организации должна осуществляться в несколько этапов (Рис. 4.1). Методический инструментарий, применяемый в ее реализации, базируется на использовании «портфельного» метода. Данный метод взят на вооружение при организации поиска инновационных идей, в рамках которого формируется портфель требований потребителей, а затем – портфель идей. При этом следует иметь в виду, что большинство (около 80%) идей формируется на основе изучения мнений потребителей [94].

Источниками инноваций являются и различные организации инновационного профиля; научно-исследовательские институты и лаборатории; венчурные фонды, агрегирующие информацию по проблемам развития инновационного базиса; отдельные инноваторы, а также материалы наблюдений за лидерами рыночной среды, полученные в ходе бенчмаркинга. При обращении к данным источникам необходимо соблюдать одно из основных условий успешной инновации – недопустимость абстрактного решения научно-технической проблемы без учета потребностей и платежеспособных возможностей носителей спроса.

В поиске инноваций могут быть использованы методы бенчмаркинга, который предусматривает организацию процесса наблюдения и анализа опыта ведущих представителей бизнес-среды и последующее внедрение их достижений в управленческую практику.

Выбор инновационной идеи должен осуществляться в условиях множественности вариантов и использования принципиально верной критериальной базы. При этом чем большее число рассматриваемых вариантов включает множество, тем более обоснован результат выбора.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В качестве оценочного критерия следует использовать показатель социально-экономической эффективности, механизм формирования которого может видоизменяться под воздействием факторов маркетинговой среды (условий конкуренции, состояния и перспектив развития спроса, характера бизнес-стратегии управления и маркетинга).

Рис. 4.1 Этапы осуществления инновационной политики

Итогом первого этапа является разработка программы развития новой строительной продукции (вида строительства, работ, услуг), где представляются цель, ресурсы и конкретные мероприятия по проектированию, организации производства и продвижения инновации.

В соответствии с результатами оценки и выбора инновационной идеи производится детальное проектирование процесса производства новой строительной продукции и способов ее реализации. Проектирование учитывает ресурсные ограничения, заложенные в программе развития инновации, и формирует конкретные решения, взаимоувязывающие спрос и ресурсный потенциал производителя.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Далее осуществляется изготовление опытных образцов новой продукции (в ряде случаев) и проведение лабораторных и рыночных испытаний.

В связи с развитием научно-технического прогресса и интенсификацией процесса конкуренции фирмы-производители часто отказываются от проведения рыночных испытаний. Это позволяет достичь определенного преимущества во времени (в частности, при реализации стратегии «снятия сливок»). Важно подчеркнуть, что отказ от рыночных испытаний увеличивает степень риска инновационных разработок, который при условии соблюдения всех правил целесообразного рыночного поведения является наибольшим на всем протяжении жизненного цикла продукта.

Организации массового производства новой строительной продукции в ряде случаев предшествует предварительная подготовка рынка. Она заключается в информировании потребителей о намерениях производителей по внедрению инновационного продукта и его основных характеристиках. Наиболее благоприятные условия для предварительной подготовки рынка складываются в сфере услуг строительного профиля, где наличествует непосредственный контакт между производителями и потребителями, обеспечивающий возможность оповещения целевого сегмента с наименьшими затратами.

Организация производства новой продукции и подготовка рынка могут осуществляться параллельно. Такие действия целесообразны, в частности, в тех случаях, когда решение организационных задач требует длительного времени, а соответствие внедряемой продукции структуре и характеру потребительского спроса считается доказанным.

В процессе массового производства новой строительной продукции представители службы инновационного менеджмента выполняют функции:

- наблюдения за точным исполнением мероприятий инновационной программы и соблюдением сроков;
- оценки соответствия параметров инновационного продукта и реальных характеристик спроса;
- внесения (при необходимости) корректировок в параметры продукта;
- анализа рекламаций со стороны потребителей;
- мониторинга жизненного цикла инновационного продукта;
- контроля результатов реализации и контроллинга, целью которого являются оценка рыночных позиций инноваций в различные периоды времени, их сопоставление с изменениями в производственно-рыночной ситуации и формирование новых стратегических перспектив.

Инновационная политика предприятий и организаций с позиций теории управления базируется на *принципе перманентности инноваций*.

Под перманентностью понимается сочетание трех свойств:

- преемственности, т. е. такого развития, когда новое, сменяя старое, сохраняет в себе некоторые его элементы;

- непрерывности, подразумевающей отсутствие достаточно длительных, временных интервалов, в течение которых инновационные разработки не проводятся, что может привести к нарушениям научно-технологического цикла;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- последовательности, означающей наличие совокупности этапов, подчиненных единой цели и следующих один за другим.

Формирование инновационной политики должно осуществляться в соответствии с базовыми положениями теории жизненного цикла.

Началом жизненного цикла любого продукта служит инновационная стадия, или стадия разработки, по завершении которой производственно-предпринимательские структуры приступают к внедрению продукта на рынок, используя для этого адекватные меры маркетингового воздействия и, в частности, проводя активную информационно-рекламную кампанию относительно инновационного продукта.

По мере достижения необходимой информационной насыщенности и при условии полного соответствия характеристик продукта потребительскому спросу сначала постепенно, а затем возрастающими темпами начинают увеличиваться показатели-индикаторы экономических изменений в жизненном цикле. Период, в течение которого фиксируется увеличение темпов роста объема реализации и прибыли, именуется, как известно, стадией роста, наступление которой и является, по существу, признанием продукта на рынке. Этот период имеет и негативные (с точки зрения предприятий) проявления. Он, в частности, знаменует появление конкурентных процессов, которые имеют пока скрытую (потенциальную) форму, но способны активизироваться при определенных обстоятельствах. На этой стадии следует считать целесообразным качественное усовершенствование продукта, которое может рассматриваться как «выставление дополнительных барьеров» для конкурентов. Здесь имеется в виду, что перед конкурентами ставится задача производства продукта, превосходящего в качественном отношении обращающийся на рынке продукт-аналог или обладающего ценовым преимуществом. Повышение качества производимой продукции на стадии роста можно рассматривать как один из этапов единой инновационной политики, обусловленной изменением рыночной конъюнктуры.

Процесс конкуренции имеет необратимый характер; именно он является тем стимулирующим механизмом, который активизирует инновационные разработки всех участников рынка. Совокупность конкуренции и научно-технического прогресса изменяют характеристики рыночной среды, а применительно к конкретному продукту – условия ее реализации. Признаком этих изменений является снижение темпов роста объема продаж и прибыли при сохранении их абсолютного увеличения. Такое состояние характерно для стадии зрелости, в которой наблюдается относительная стабильность рыночных позиций на фоне активизирующихся конкурентных процессов.

Наиболее действенным инструментом управленческого воздействия на этой стадии принято считать модификацию производимого продукта с целью достижения его максимального соответствия структуре потребительского спроса. Под модификацией продукта понимается совокупность ее разновидностей, представляющих единую группу с однородными признаками, но с некоторыми отличиями, соответствующими определенным рыночным сегментам. Очевидно, что модификация является следствием качественного

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

процесса, связанного с совершенствованием всей ассортиментной группы. С определенной долей условности можно характеризовать этот процесс как инновационный, поскольку смысл инноваций не столько в достижении определенной степени новизны, сколько в достижении дополнительного эффекта.

Исчерпание возможностей в области модификации продукта приводит к наступлению следующей стадии жизненного цикла — стадии насыщения, на которой происходит постепенное абсолютное снижение объема продаж и прибыли. При этом особенно важно четко зафиксировать момент перехода из одной стадии в другую, выделив «точку перелома» (Рис. 4.2).

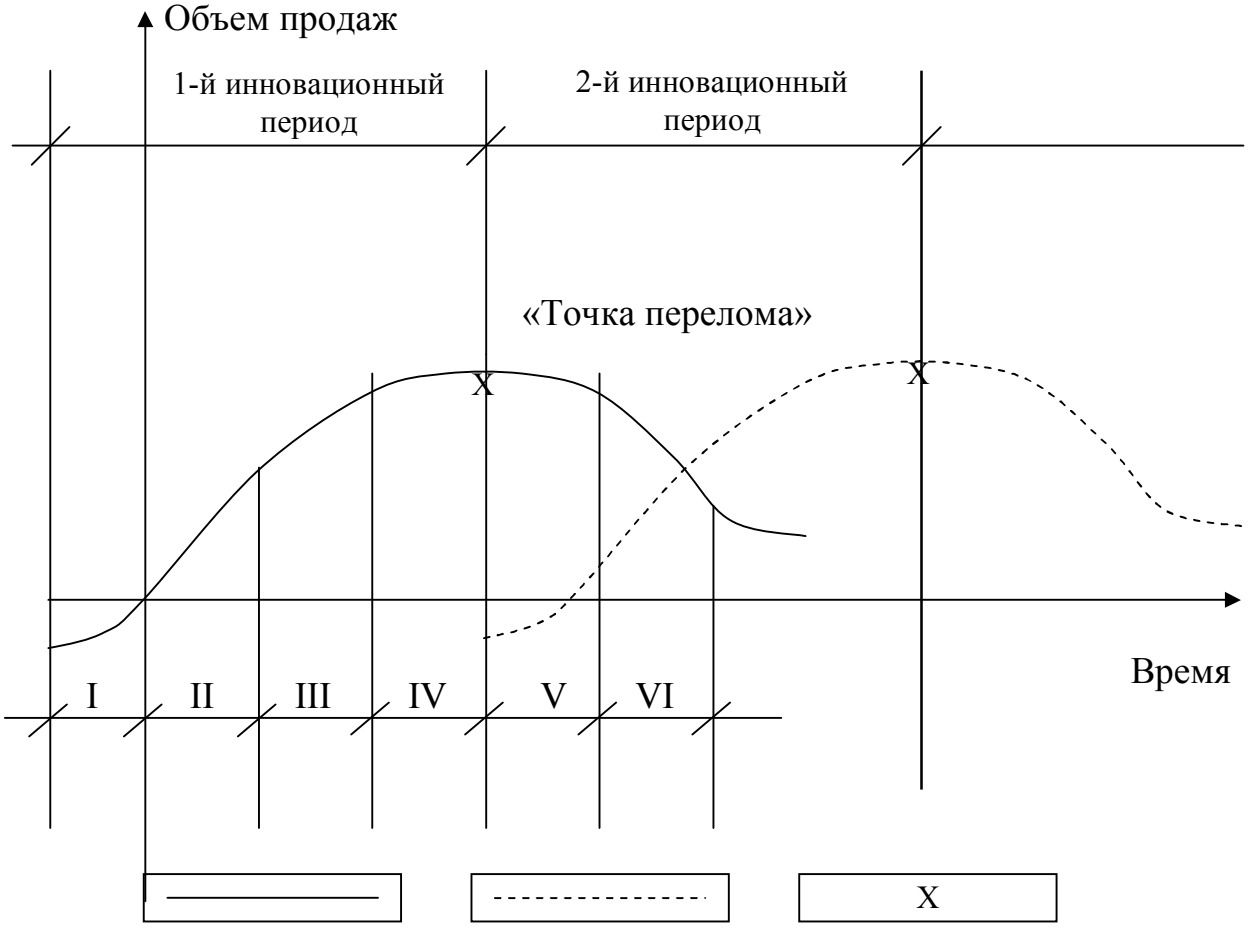


Рис. 4.2 Соотношение жизненных циклов существующего и нового продукта [94]

Продукт: *1* – существующий; *2* – новый; *3* – «точка перелома»;
Стадии: I – инновационная, II – внедрения, III – роста, IV – зрелости, V – насыщения, VI – спада

Именно в этот момент (на практике он соответствует непродолжительному отрезку времени) рекомендуется начать следующий этап перманентного инновационного процесса и приступить к разработке нового продукта. Следует иметь в виду, что логика жизненного цикла предполагает прекращение производства любого продукта вследствие сужения и

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

трансформации потребительского спроса. Основой длительного функционирования предприятий в рыночной среде является замена морально устаревшего продукта новым. Только в этом случае функционирующие бизнес-субъекты в сложных условиях рынка приобретают способность к решению комплексных стратегических задач.

Представленная на Рис. 4.2 графическая иллюстрация этого процесса позволяет достаточно четко очертить отдельные инновационные периоды. Первый связан с приращением инновационного потенциала по уже обращающемуся на рынке продукту, второй – по продукту, призванному его заменить. На рубеже инновационных периодов и должны осуществляться основные инвестиции в развитие производственно-хозяйственной деятельности.

Важно подчеркнуть, что смещение начала инновационного периода чревато многими негативными последствиями. Если приступить к инвестированию в новые разработки позже, за пределами этапа, соответствующего «точке перелома» (например, на рубеже стадий насыщения и спада), существует опасность попасть в условия недостаточной финансовой обеспеченности инноваций, что может сказаться как на качестве разработок, так и на суммарных экономических показателях.

Возвращаясь к продукту, лежащему в основе исследования, необходимо отметить, что на стадии насыщения, хотя и существуют возможности для поддержания его рыночных позиций, они, как правило, не несут инновационной составляющей. Управленческие приемы, рекомендуемые на этой стадии, сводятся в основном к применению мер социально-психологического воздействия на носителей спроса (например, агрессивной рекламной кампании, коммерческой пропаганде), а также использованию методов стимулирования сбыта. Инновационно-содержательная компонента на стадии насыщения не имеет условий для своей реализации. Кроме того, к этому периоду инновационная политика в отношении базового продукта уже прошла ряд собственных стадий (разработку, улучшение качества, модификации), и инновационный задел в значительной мере исчерпан.

На стадии спада, завершающей жизненный цикл и наступающей вследствие психологического пресыщения рекламной пропагандой и почти полного использования других средств управленческого воздействия, возможности для инноваций предельно сужены. Уместна лишь теоретическая постановка вопроса о возможности продолжения инновационных действий. Этот период совпадает с периодом активной разработки, а в некоторых случаях – с внедрением на рынок нового продукта.

Представленный алгоритм в условиях ИСК обладает следующими особенностями:

1. Он отражает логику рыночного поведения отдельных видов законченной строительной продукции. Применительно к организациям-застройщикам, занимающимся строительством объектов жилого, промышленного, гражданского назначения, которые в свою очередь образуют ряд подвидов (например, в структуре жилищного строительства можно выделить многоквартирное жилье и жилье коттеджного типа, элитное жилье, жилье повышенной комфортности, социальные жилые объекты), в экономическом жизненном цикле отражены параметры изменений, относящихся к виду или подвиду строительства. Инновации соответственно формируются на основе этих изменений и выражаются, как правило, в новых

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

видах строительства, которые включаются в перечень направлений деятельности строительной организации, и новых технологиях строительного производства.

2. Он отражает логику рыночного поведения отдельных видов строительных работ и сопутствующих услуг. В этом случае его пользователями являются подрядные и субподрядные организации. Инновации в этих организациях ориентируются на внедрение новых технологических процессов, методов организации строительства, материалов и конструкций (преимущественно для подрядных организаций) и на включение в номенклатуру выполняемых работ новых их видов (преимущественно для субподрядных организаций).

Важно подчеркнуть, что специфика строительного производства и процесса его инвестирования не искажает логики инновационной политики, а в более общем виде – логики инновационного поведения. Более того, именно его применение в практике хозяйствования всех субъектов инвестиционно-строительной сферы позволяет говорить о формировании и развитии предпринимательской активности в ИСК – главной задаче его реформирования.

4.2. Модели и методы разработки стратегии маркетинг-менеджмента в строительстве

Маркетинг-менеджмент как особый вид управленческой деятельности, сочетающей в себе управление внутренней структурой субъекта ИСК и его позициями во внешней среде, должен обладать специфическим методическим инструментарием. К этому инструментарию предъявляются следующие требования:

- он должен включать методы и приемы, свойственные маркетингу и менеджменту;
- он должен обеспечить сочетаемость этих методов;
- с его помощью должна быть обеспечена возможность компромисса в случае неполной сочетаемости методов;
- он должен способствовать эффективному внедрению инноваций, преобразующих деятельность субъектов ИСК в деятельность предпринимательского типа;
- в нем должна проявляться стратегическая значимость управлением ИСК, всегда ориентированным на долгосрочную перспективу в силу самого характера строительных объектов, эксплуатирующихся в течение чрезвычайно длительных периодов времени.

Учитывая эти требования, предлагается выделить ключевые принципы методического обеспечения маркетинг-менеджмента в ИСК:

- принцип стратегической ориентации управленческого инструментария;
- принцип приоритета управления инновациями;
- принцип системности, который в данном случае охватывает два типа системных образований: ИСК как регионально-отраслевую систему и маркетинг-менеджмент как управленческую систему.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Для реализации первого принципа целесообразно обратиться к опыту стратегического менеджмента, трансформируя его в контексте поставленной задачи. В теории стратегического менеджмента известны шесть моделей построения стратегий, рекомендуемые отечественной и зарубежной научными школами в качестве основных [88, 100].

Первая из них получила название «модель планирования». Она базируется на использовании метода оптимизации решений, направленной на рассмотрение определенных четко зафиксированных проблем. Применение методов оптимизационного планирования (давшее название данной модели) подразумевает предельную конкретизацию информационного обеспечения процесса разработки стратегии и придает этому процессу рациональный характер.

Вторая модель – «модель интерпретации». В центре этой модели лежит специфика организационной структуры и организационных взаимоотношений, складывающихся на предприятии. Персонал предприятия воспринимается как собрание сообществ, имеющих схожие ценности и убеждения. Такие взаимоотношения позволяют руководству интерпретировать предприятие как свое окружение, инициируя развитие организационной культуры, свойственной данному стилю управления. При использовании модели интерпретации стратегия становится результатом реализации господствующих ценностных ориентиров, взглядов, идей.

Политическая модель стратегического менеджмента (третья в данной совокупности) базируется на неизбежности конфликтов, возникающих в ходе производственной и управленческой деятельности. Стремление к ликвидации конфликтов порождает систему компромиссов и поиск согласия между заинтересованными сторонами. Стратегия в этом случае является следствием проведения переговоров, заключения сделок, противостоящих конфронтации. Наибольшее влияние на выбор стратегических решений окажут те лица и структурные подразделения, которые обладают наибольшим влиянием.

Четвертой моделью, которая может быть использована при формировании маркетинговой стратегии, является модель логического наращивания. В ее основе заложены представления о системе управления как совокупности «стратегических подсистем», каждая из которых посвящена одному из стратегических вопросов. Построение целевого блока в этой модели опирается на осознание конкретных проблем, а не на высоко структурированный, последовательный процесс планирования. Целевые установки в этом случае могут быть достаточно неопределенными или обобщенными вследствие недостатка используемой информации. По мере поступления новой информации целевой блок, а вместе с ним и стратегические управленческие решения видоизменяются, пополняются или корректируются.

Пятая модель называется «экологической». Она основывается на анализе влияния факторов внешнего окружения и признания их основными, обусловливающими цели предприятия, его задачи и разрабатываемые способы их решения. Управленческая стратегия становится тем более определенной, чем более четко зафиксированы окружающие предприятия процессы и явления,

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

выявлены характер и степень их воздействия, выполнен прогноз их развития в перспективном периоде. При этом базисной категорией, формирующей стратегическое поведение предприятия, является свойство адаптации управленческих решений к динамичным условиям рыночной среды. «Выживает» то предприятие, которое наилучшим образом адаптируется к своему окружению – аналогично дарвиновской теории естественного отбора.

Шестой моделью, представленной в данной совокупности, служит «модель проницательного руководства». Стратегия, соответствующая данной модели, есть стремление к претворению в жизнь взглядов и позиций руководителя предприятия и доверия к нему.

Анализируя представленные модели, следует обратиться к особенностям маркетинг-менеджмента как системы управления. Это, например, четкая целевая ориентация на проблемы рынка:

- изменение характеристик спроса, которые возникают за пределами управленческого воздействия со стороны руководства организации;
- изменение конкурентных процессов, которые также не управляемы со стороны организации;
- макроэкономические процессы, выступающие как в роли ограничителей любой бизнес-деятельности, так и в качестве стимулирующих механизмов;
- количественные и качественные изменения рыночного потенциала организации, формирующиеся под воздействием всей совокупности факторов внешнего окружения;
- развитие научно-технического прогресса, активизирующего инновационный процесс и др.

Целевые ориентиры, выстроенные в соответствии с рыночными реалиями, обусловливают необходимость использования обновленных управленческих подходов и в том числе построения стратегий управления, максимально полно учитывающих требования, предъявляемые к эффективному предпринимательству, всегда связанному с практикой рыночного хозяйствования. В этих условиях не только осуществляется корректировка целей и задач, стоящих перед отдельными бизнес-субъектами и их группами, но и изменяются стиль и методы управления, механизмы формирования конкретных решений, а также вся система мероприятий, которая может быть задействована при реализации целевых установок. При обосновании стратегических решений происходит смещение приоритетов. Доминантой становится не управление производством (производственными процессами, производственной структурой), а управление интегрированной производственно-рыночной деятельностью. Используя упрощенные трактовки, можно говорить о постепенной, целеориентированной замене управления производством системой управления рынком, который агрегирует множество факторов, детерминирующих развитие производства. При этом стратегия управления, включая совокупность структурированных решений, приобретает «рыночно ориентированный» оттенок, который находит маркетинговое отражение в термине «стратегия маркетинг-менеджмента». Тогда стратегия маркетинг-менеджмента может быть определена как стратегия управления

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

организацией (в рассматриваемом случае – субъектом ИСК), реализующая принципы, заложенные в идеологии предпринимательства и взаимосвязывающие рыночные, производственные, финансовые, коммерческие аспекты в инициативной хозяйственной деятельности.

Такому подходу в наибольшей степени соответствует так называемая «экологическая модель» стратегического менеджмента. Если учесть, что атрибут «экологическая» появился в названии модели в связи с тем, что она ориентируется на учет факторов внешнего окружения (экологических факторов), неоднозначное восприятие данного термина применительно к ИСК не должно возникать.

Экологическая модель полностью учитывает рыночные реалии. Она обладает признаками детерминизма (отражает влияние внешней среды) и разумного волюнтаризма (базируется на использовании внутреннего управленческого потенциала организации). Стратегические управленческие решения при использовании этой модели в организациях инвестиционно-строительного профиля являются результатом осознанных действий руководителей-менеджеров, основанных на всестороннем анализе и научно обоснованном прогнозе детерминирующих факторов.

Основным методом, используемым при разработке стратегии маркетинг-менеджмента в ИСК, должен стать «портфельный» метод, хорошо зарекомендовавший себя в зарубежной практике и апробированный, например, в сфере градостроительного проектирования. Этот метод опирается на принцип *множественности вариантов стратегий*, следующей за множественностью целей.

Предпринимательству, базирующемуся на современной маркетинговой концепции, всегда присуща множественность целей. Она проявляется, в первую очередь, в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам теории эффективности и результатам анализа стартовых условий стратегического управления. Эта цель определяет в конечном итоге возможность адекватной формулировки управленческой стратегии, так как стратегия, по определению, есть обоснованная программа действий, ориентированная на достижение определенной цели. Наличие цели позволяет трактовать стратегию как совокупность принципиальных положений, изложенных в конструктивной, приемлемой для практики форме.

Маркетинговая парадигма, лежащая в основе формирования стратегических управленческих решений, предъявляет особые требования к цепочке «цели – результаты», а вместе с ней и к формулировке обусловленных ею стратегий. Эти требования выражаются в необходимости использования (в качестве результирующих характеристик) показателей и параметров, отражающих рыночные позиции предприятий и фиксируемых в целевых установках.

К целям, присущим маркетинговым стратегиям управления, относятся:

- увеличение объема продаж и прибыли (в абсолютных и относительных показателях);

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- овладение определенной долей рынка или рыночного сегмента;
- завоевание определенного положения в конкурентной среде;
- достижение социального эффекта (выраженного количественно или качественно), который позволяет достичь прироста имиджевых характеристик, выступающего в качестве основного формирующего элемента в использовании социально-этического маркетинга.

Взаимозависимость управленческой стратегии, целей, выдвигаемых в рамках этой стратегии, и показателя результата, достигаемого в случае реализации стратегических решений, иллюстрируют материалы Табл. 4.3.

Таблица 4.3

Реализация стратегических решений

Маркетинговая стратегия управления	Цели, выдвигаемые в рамках стратегии	Показатель результата
Внедрение на рынок	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка (%)
Вывод нового товара	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка (%)
Усиление рыночной активности	Увеличение прибыли	Прибыль (руб.)
	Повышение конкурентоспособности продукции или ее производителя	Конкурентоспособность продукции или предприятия (индекс)
	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка (%)
Усиление конкурентных позиций	Повышение конкурентоспособности продукции или ее производителя	Конкурентоспособность продукции или предприятия (индекс)
Расширение производства	Повышение прибыли	Прибыль (руб.)
Углубленное проникновение на рынок	Диверсификация продукции	Прибыль (руб.)
		Занимаемая доля рынка (%)
		Конкурентоспособность продукции или предприятия (индекс)

В таблице представлены лишь некоторые из возможных стратегий. Рассмотрен случай, когда одна и та же стратегия описывается различными целями и показателями результата, а также ситуация, когда результат реализации одной цели может быть выражен несколькими показателями. И тот, и другой случай встречаются в практике маркетинга, что является еще одним свидетельством его гибкости, адаптивности и проблемной ориентации.

Общий алгоритм использования «портфельного» метода включает в себя следующую последовательность (см. Рис. 4.3).

Методы, используемые на этапе диагностики проблем, обеспечивают их достоверное и наиболее полное описание и сравнение. Теория и методология

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

стратегического менеджмента обладает обширным арсеналом таких методов [58, 88, 110]. Их классификация представлена на Рис. 4.4.

Методы выявления (генерирования) стратегических альтернатив базируются на использовании индивидуальных или коллективных интеллектуальных усилий. Их классификацию иллюстрирует Рис. 4.5.

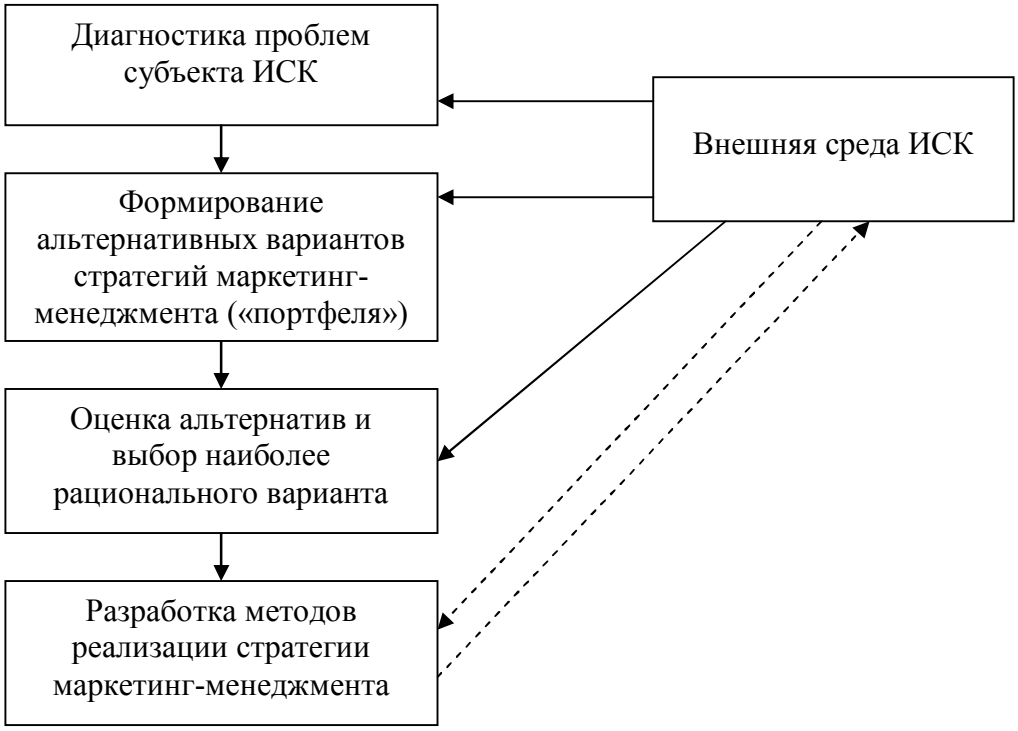
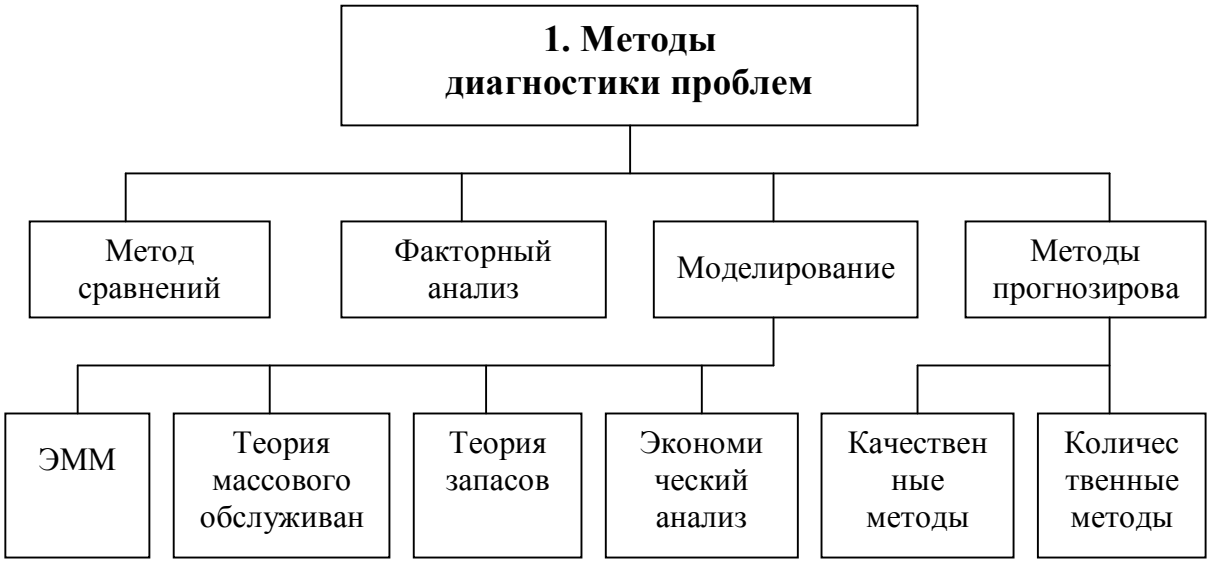


Рис. 4.3. Алгоритм разработки и реализации стратегии маркетинг-менеджмента в условиях ИСК



Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 4.4. Классификация методов диагностики проблем

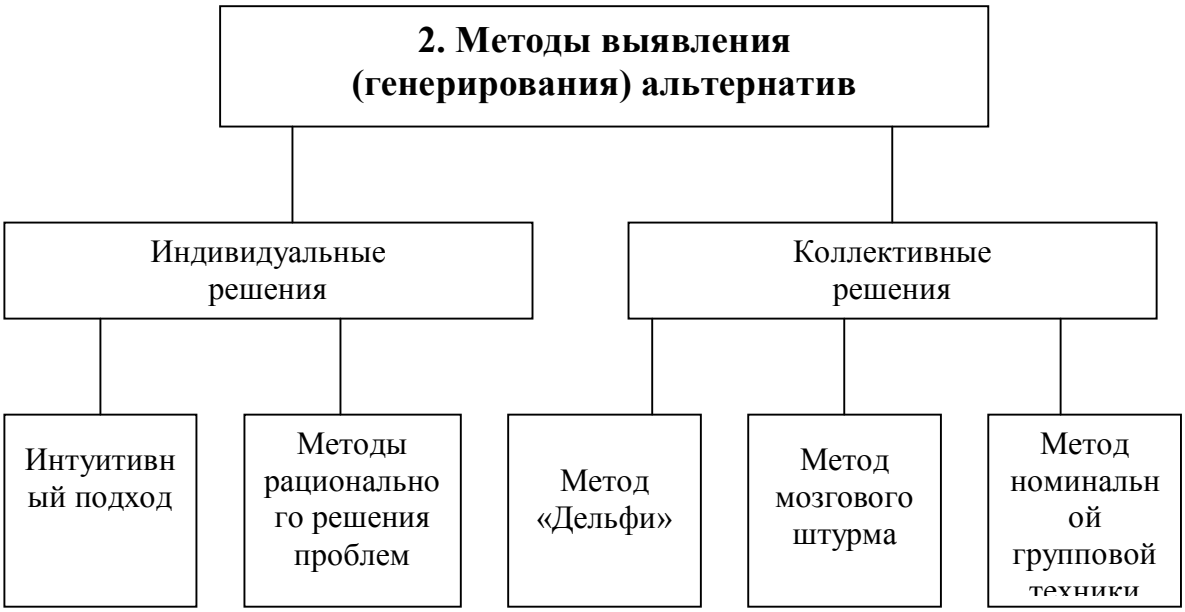


Рис. 4.5 Классификация методов выявления альтернатив

Каждый из представленных методов обладает собственными правилами и технологиями использования. Важно выбрать те из них, что в наиболее полной мере отвечают задачам маркетинг-менеджмента. Так как в экономической литературе технология генерации идей отражена достаточно подробно, в данной работе представляется возможным ограничиться примером алгоритма использования одного из методов. В качестве такого примера выступает алгоритм процесса мозговой атаки (Рис. 4.6).

Что касается методов выбора альтернатив, то их предлагается выстраивать с учетом степени неопределенности окружающей среды. Несмотря на то что маркетинг-менеджмент подразумевает, в первую очередь, анализ и прогноз внешней среды инвестиционно-строительного комплекса, ее состояние никогда нельзя охарактеризовать достаточно точно и определенно. Это особенно заметно в сфере прогнозирования инвестиционно-строительных процессов, так как горизонт прогнозирования в ИСК всегда значителен, а прогноз, как известно, является наименее гарантированной формой предвидения будущего.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

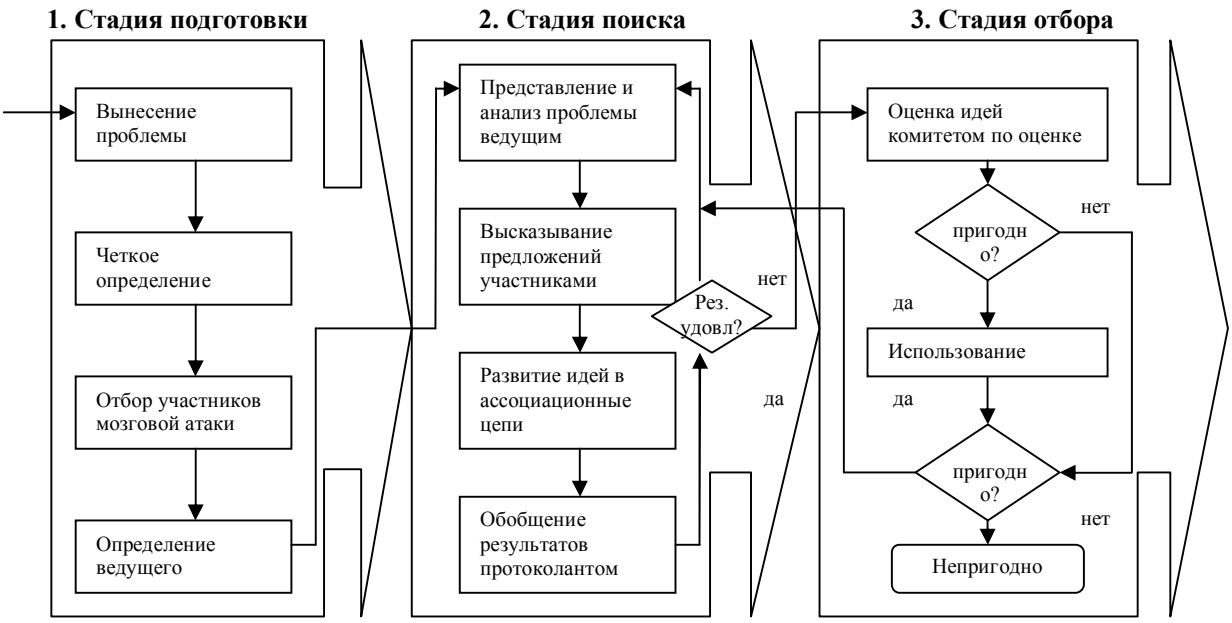
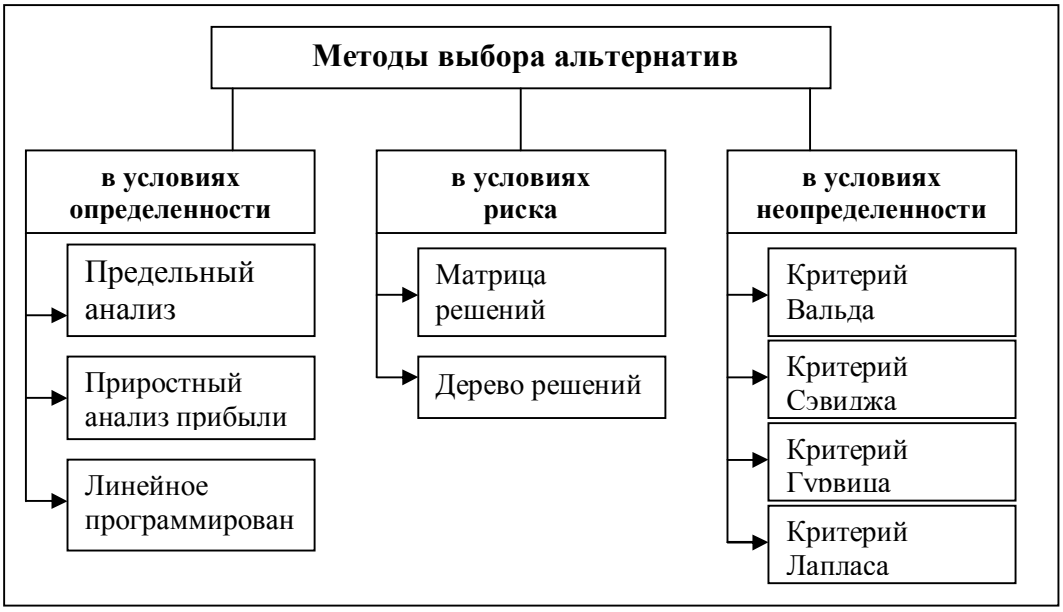


Рис. 4.6. Алгоритм процесса мозговой атаки

Условия определенности характерны для альтернатив, рассчитаны на краткосрочные периоды (тактические, оперативные), когда руководители субъекта ИСК располагают исчерпывающей информацией о состоянии инвестиционно-строительной среды. Такие условия, при которых известны вероятности возможных последствий реализации альтернатив, характеризуются как условия риска. На Рис. 4.7 представлена классификация методов оценки и выбора альтернатив.



Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 4.7. Классификация методов выбора альтернатив

К методам реализации стратегических решений относятся методы планирования, организации и контроля выполнения этих решений (Рис. 4.8).

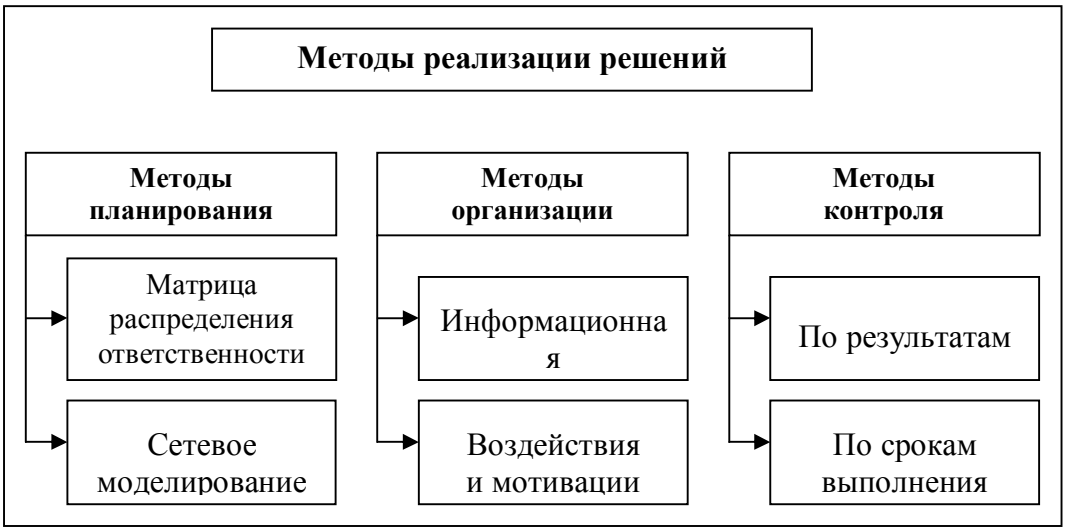


Рис. 4.8. Классификация методов реализации решений

Представленные методы реализуются во внутренней среде организации и отражают функцию собственно менеджмента. Однако в их составе присутствуют методы распределения ответственности, с использованием которых выделяются лица или подразделения организации, осуществляющие все виды контактов с внешней средой (функция маркетинга). Кроме того, в составе методов организации представлены воздействия, которые оказываются не только на внутреннюю, но и на внешнюю среду (функция маркетинга). Существование обратного (маркетингового) воздействия на внешнюю среду ИСК отражено в алгоритме формирования стратегии маркетинг-менеджмента (см. пунктирную линию на Рис. 4.3).

Строительство относится к числу наиболее сложных видов деятельности. Причем эта сложность относится не только к производственно-технологическим или организационным процессам, но и к процессу экономических и технико-экономических обоснований различных управленческих решений. Любой инвестиционный проект; программа; план; условия, в которых они осуществляются; функции, которые выполняются за счет использования большинства строительной продукции (будь то законченный объект или вид работ), описываются расширенным множеством показателей. Эти показатели зачастую не подвержены прямым количественным оценкам (например, эстетические характеристики здания или имидж организации-застройщика) и могут быть отражены только в балльной форме, что влечет за собой необходимость использования экспертного метода.

В расширенном множестве параметров всегда неочевидны приоритеты и последствия реализации того или иного решения. В этих условиях при

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

сравнении и выборе альтернатив можно воспользоваться методами инженерного прогнозирования, предназначенными для поиска наиболее рационального (эффективного, целесообразного) варианта из множества альтернатив, описанных расширенным множеством параметров. Алгоритм использования данного метода состоит из следующих процедур.

1. Формируется совокупность сравниваемых вариантов.

2. Разрабатывается совокупность показателей, которыми характеризуется каждый из вариантов. В перечне показателей, исходя из идеологии данного исследования, должны присутствовать маркетинговые характеристики.

3. Показатели ранжируются по степени значимости: на первом месте должен быть наиболее значимый вариант. Ранжирование осуществляется экспертами или, что более корректно, потребителями строительной продукции.

4. Из ранжированной совокупности выделяются от трех до шести показателей, обладающих наибольшей значимостью. Если логический анализ не позволяет пренебречь оставшимися показателями, можно воспользоваться их группировкой и соответственно ранжировать по значимости не показатели, а их группы.

5. Производится оценка показателей в *натуральных* единицах измерения. Балльные оценки используются в тех случаях, когда показатель невозможно измерить с помощью прямых количественных характеристик, имеющих определенную размерность.

6. Один из сравниваемых вариантов (п. 1) принимается за «эталон». «Эталоном» может быть любой из вариантов, так как в данном случае это лишь база для сравнения.

7. Все показатели по варианту-«эталону» принимаются равными единице.

8. Производится сопоставление одних и тех же показателей по каждому из вариантов между собой. Они выражаются как отношение к единице. В результате по каждому сравниваемому варианту формируется совокупность индексов (частных индексов – J_{ij}. где i – место показателя в ранжированной последовательности, j – номер сравниваемого варианта), выраженных как отношение к единице, а значит, не имеющих размерности.

9. Исчисляется обобщающий индекс (J_{oj}) по каждому из сравниваемых вариантов. Для этого используется следующая формула:

$$J_{oj} = \frac{\sum \varphi_i J_{ij}}{\sum \varphi_i},$$

где φ_i – коэффициент весомости, отражающий место i-го показателя в их последовательности, ранжированной по степени значимости.

Этот коэффициент исчисляется следующим образом:

$$\varphi_i = \frac{i}{2^{i-1}}.$$

Пользуясь обобщенными индексами, можно принимать различные управленческие решения. Этот подход, в частности, можно использовать в следующих случаях:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- при выборе одного из множества вариантов инвестиционного проекта;
- при оценке конкурентоспособности строительной продукции и производящей ее строительной организации;
- при маркетинговой оценке объектов недвижимости;
- при анализе перспектив освоения различных сфер инвестиционно-строительного рынка;
- при анализе перспектив использования различных инвестиционных источников;
- при оценке качества строительной продукции любого вида;
- при анализе систем продвижения строительной продукции.

Представленный методический инструментарий выстроен в соответствии с положениями методологии маркетинг-менеджмента. Он может найти применение на различных этапах экономических обоснований по проблемам развития строительного производства и всего инвестиционно-строительного комплекса.

ГЛАВА 5
ЭКОНОМИКО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ И УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ

5.1. Бизнес-партнерство в реализации интегративного управления инвестиционно-строительным комплексом

Концепция маркетинга взаимодействия, составляющая методологический каркас маркетинг-менеджмента, а в более общем смысле интегративного управления субъектами ИСК, нуждается в поиске адекватных механизмов реализации. Основным таким механизмом выступает бизнес-партнерство – явление, принципы которого формировались последовательно во второй половине XX в. и достигли определенной завершенности в научных школах начала нового тысячелетия.

Бизнес-партнерство опирается на идею сотрудничества двух или нескольких участников конкретных рыночных процессов. С его помощью можно решить следующие задачи:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- создать условия для беспроблемного осуществления коммуникативного обмена;

- достичь баланса конкурентных сил, не утрачивая стимулирующей роли конкуренции;

- обеспечить прирост конкурентных преимуществ каждому из участников партнерских отношений;

- мобилизовать внутренний потенциал организаций для реализации собственных производственно-рыночных целей;

- обеспечить разделение рисков между участниками партнерских отношений;

- осуществить поиск дополнительных инновационных источников.

Современная экономическая литература [80] [147] выделяет в качестве одного из определяющих феномен стратегического сотрудничества и партнерства. Его появление обусловлено смещением приоритетов в исследовательских интересах с углубленным изучением конкуренции и ее последствий на исследование партнерства и его преимуществ.

Потребность в использовании инструментов сотрудничества неуклонно возрастает. Сфера бизнеса, которую можно описать скорее как изменчивую, нежели стабильную, и которая в большей степени характеризуется инновациями, чем традициями, вынуждает фирмы, действуя в рамках основной компетенции, выстраивать одновременно эффективные партнерские взаимоотношения с другими фирмами. Аналитики предполагают, что именно те бизнес-субъекты, «которые знают, почему, с кем и как устанавливать партнерские взаимоотношения, могут оказаться доминирующими в будущих условиях бизнеса» [79, с. 1082–1083].

Методы формирования и реализации бизнес-партнерства целесообразно исследовать в ИСК с позиций методологии стратегических альянсов. При этом термины «бизнес-партнерство», «альянс» следует рассматривать как весьма близкие по содержанию, так как альянс, по определению, есть «союз, объединение» [105], в котором не указана какая-либо организационная форма, но подчеркивается содержательная компонента сотрудничества.

Сопоставляя понятия бизнес-партнерства и стратегического альянса, можно отметить, что второе однозначно отражает стратегическую значимость сотрудничества между партнерами, а в первом – могут быть представлены как стратегические, так и тактические аспекты. Это означает, что правомерно выделять две крупные группы бизнес-партнерства: стратегическое, отражающее принципы и методы формирования стратегических альянсов, и тактическое.

Стратегическое партнерство в инвестиционно-строительной сфере может охватывать два вида взаимоотношений:

- между организациями-инвесторами, застройщиками, генподрядными и субподрядными организациями, которые осуществляют аналогичную или схожую деятельность. В этом случае речь идет о «превращении» конкурентов в партнеров;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- между организациями, объединенными производственно-строительной цепочкой (например, между инвесторами и застройщиками, генподрядными и субподрядными организациями).

Первый вид стратегического бизнес-партнерства базируется или на объединении ресурсов партнеров для достижения взаимносогласованных целей, или на обмене ресурсами, позволяющими укрепить их рыночные позиции. При этом имеет значение длительность партнерских отношений (межфирменных, если пользоваться терминологией коммуникативного маркетинга).

Длительность межфирменных отношений варьируется от разовых коммерческих операций (как в рыночных трансакциях) до полной интеграции (как в случае со слиянием компаний). На Рис. 5.1 ряд возможных межфирменных взаимоотношений изображен в форме пошаговой последовательности. По мере того как цели сотрудничества становятся все более стратегическими и менее операционными, видоизменяются и потребности в инвестициях, связанные риски, и, что более важно, сроки получения результатов от данного объединения. Стратегические альянсы нельзя рассматривать в качестве быстрого и легкого варианта решения неизбежных проблем, с которыми сталкивается фирма, только встающая на путь сотрудничества и кооперации.

В отличие от некоторых форм кооперации, лежащих в основании лестницы межфирменных взаимоотношений, показанной на Рис. 5.1, в стратегических альянсах больший акцент делается на будущих аспектах взаимодействия, и результаты этого взаимодействия имеют сравнительно больший период развития. Как результат, риски и затраты таких ассоциаций гораздо выше. Чтобы Рис. 5.1 был завершенным, он также содержит более высокие формы партнерства, которые ведут к тотальной интеграции: сети, блоки и слияния. Очевидно, что не все формы кооперации можно классифицировать как стратегические альянсы, и существует значительная разница между различными формами кооперации, которые приводят к различным результатам для фирм-участников.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

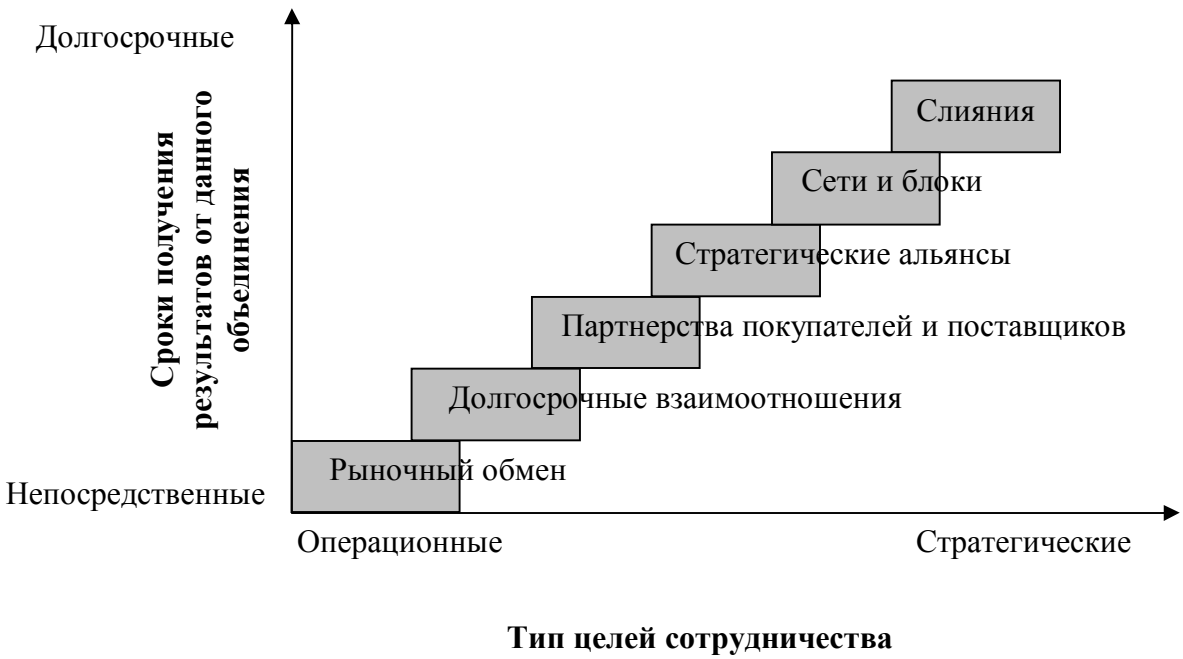


Рис. 5.1. Лестница межфирменных взаимоотношений
Составлено по: Lorange and Ross, 1992; Webster, 1992.

Второй вид стратегического бизнес-партнерства в ИСК формируется «по вертикали» в технологической цепочке создания ценности строительной продукции. Этот вид означает переход с «ориентации на сделку», известной из теории и практики маркетинга раннего периода, на «ориентацию на партнерство», которое предполагает наличие многократных, повторяемых сделок, а значит, сокращение трансакционных издержек и возможность использования методов рутинизации в управлении контактами.

Движущей силой стратегического бизнес-партнерства является сбалансированный состав в области управления, организации и осуществления инвестиционно-строительного бизнеса, а также научно обоснованная логика стратегий овладения строительным рынком. Они замещают принцип самосовершенствования каждого из партнеров. Партнерство требует, чтобы каждый из его участников учитывал интересы другого, планируя свое развитие в перспективном периоде. При этом не следует забывать, что бизнес-партнерство увеличивает взаимозависимость его участников и необходимость разделения функций контроля. Так как бизнес-партнерство опирается на сохранение юридической и финансовой самостоятельности субъектов ИСК, его можно трактовать как *компромисс между потребителями в ресурсах и контролем, связанным с правом собственности*.

В литературе по бизнес-партнерству и сотрудничеству содержится несколько классификаций преимуществ, обеспечиваемых партнерскими взаимоотношениями.

К. Брондер и Р. Притцл предложили одну из наиболее сложных классификаций преимуществ сотрудничества:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Преимущества по времени могут возникнуть в случае более быстрого реагирования на изменения в окружающей среде. Применение совместных программ исследования и разработок может существенно сократить периоды разработки.

Преимущества ноу-хау: технологическая сложность продукта значительно возрастает по мере того, как сокращаются продуктовые и другие жизненные циклы. Взаимное обучение в рамках стратегических альянсов может способствовать преодолению дефицита знаний, образующегося в результате таких технологических изменений. Доступ к рынку становится важной целью вследствие развития государственного протекционизма.

Преимущества по издержкам от внешней синергии могут появиться вследствие комбинирования различных видов деятельности из цепочки создания ценности строительной продукции для потребителя.

Преимущества системной компетенции. В процессе создания стратегических альянсов каждый из их участников получает возможность достигнуть системной компетенции (квалификации, навыков, умений) на конкретных рынках, даже если его собственная основная компетенция сконцентрирована в достаточно узких специальных областях инвестиционно-строительной сферы.

Применительно к условиям ИСК наибольшее значение приобретают преимущества, приобретаемые за счет:

- комбинирования деятельности по цепочке создания ценности для потребителя, в качестве которой выступает многостадийный процесс строительного производства;
- сотрудничества между строительными организациями, сходными по масштабу, которое позволяет крупным организациям увеличивать занимаемую рыночную долю и создавать «барьеры» для проникновения на инвестиционно-строительный рынок крупных конкурентов, а малым и средним организациям - наращивать конкурентные преимущества в «борьбе» с лидерами ИСК;
- сотрудничества между организациями различного масштаба, желающими стать объектами государственного протекционизма (в той или иной его форме).

Организационным механизмом стратегического бизнес-партнерства в инвестиционно-строительной сфере могут стать различного рода общественные организации (ассоциации, союзы). Инвестиционно-строительный комплекс Российской Федерации и ее регионов обладает богатым опытом в области создания отраслевых общественных образований. Существование этих образований следует рассматривать как одну из объективных предпосылок партнерства. Конечно, бизнес-партнерство предполагает большую степень вовлеченности партнеров в обмен технологиями, совместную разработку новых продуктов, материальные обязательства по ресурсам, чем членство в ассоциациях. Однако реальные механизмы согласования интересов и исключения противоречий могут «нарабатываться» только итеративно, в ходе функционирования ассоциации и общественных объединений в ИСК.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Тактическое бизнес-партнерство необходимо рассматривать применительно к таким взаимоотношениям, как «поставщик – потребитель» или «производитель – потребитель». Нетрудно заметить, что те и другие играют, в принципе, инфраструктурную роль по отношению к капитальному строительству. Такие отношения могут корректироваться на этапе разработки тактических планов и даже на оперативном уровне. Однако если рассматриваемые отношения приобретают долговременную основу, что, например, весьма целесообразно с точки зрения маркетинга, их можно квалифицировать как стратегические.

Для реализации бизнес-партнерства необходимы следующие условия. Во-первых, необходим информационный обмен, так как руководители организаций должны быть полностью осведомлены о логике производственно-хозяйственной деятельности и логике самого партнерства. Во-вторых, нужны дополнительные инвестиции на проведение всего комплекса организационно-экономических мероприятий по созданию партнерства. В-третьих, необходимо использование управленческих приемов, соответствующих концепции взаимодействия (см. Параграф 2.1). Главным из таких приемов является интерактивность, направленная на максимизацию взаимных выгод.

Наконец, в-четвертых, крайне необходима инновационная активность субъектов ИСК, принимающих участие в бизнес-партнерстве, а значит и развитие предпринимательства с его высокими инновационными стимулами.

На Рис. 5.2 представлена модель бизнес-партнерства субъектов инвестиционно-строительной сферы, соответствующая этим условиям.

Представленный подход соответствует принципам маркетинг-менеджмента в ИСК. Рассматривая маркетинг-менеджмент как элемент интегративного управления, можно выделить еще несколько видов партнерств, охватывающих межотраслевые и межрегиональные взаимодействия. В их числе – ряд сетевых образований, сформироованных по типу таких (широко известных в международной практике) структур, как бизнес-центры, бизнес-инкубаторы, технопарки.

Бизнес-центр – это, как правило, негосударственная организация, функционирующая на принципах предпринимательства, созданная при поддержке региональных органов управления (в ряде случаев межрегиональных), и иностранная организации с целью поддержки предпринимательской деятельности на региональном (межрегиональном) уровне [15]. Базовыми принципами создания и эффективного функционирования бизнес-центров являются:

- регулярная основа;
- использование идеологии социального партнерства;
- широкое сотрудничество с органами местного и регионального управления;
- участие общественных и профсоюзных организаций;
- поддержка среди широких слоев населения;
- сотрудничество с представителями негосударственного сектора экономики.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 5.2 Модель бизнес-партнерства в инвестиционно-строительном комплексе

На Рис. 5.3 представлена взаимосвязь бизнес-центра с другими субъектами, оказывающими влияние на их деятельность.

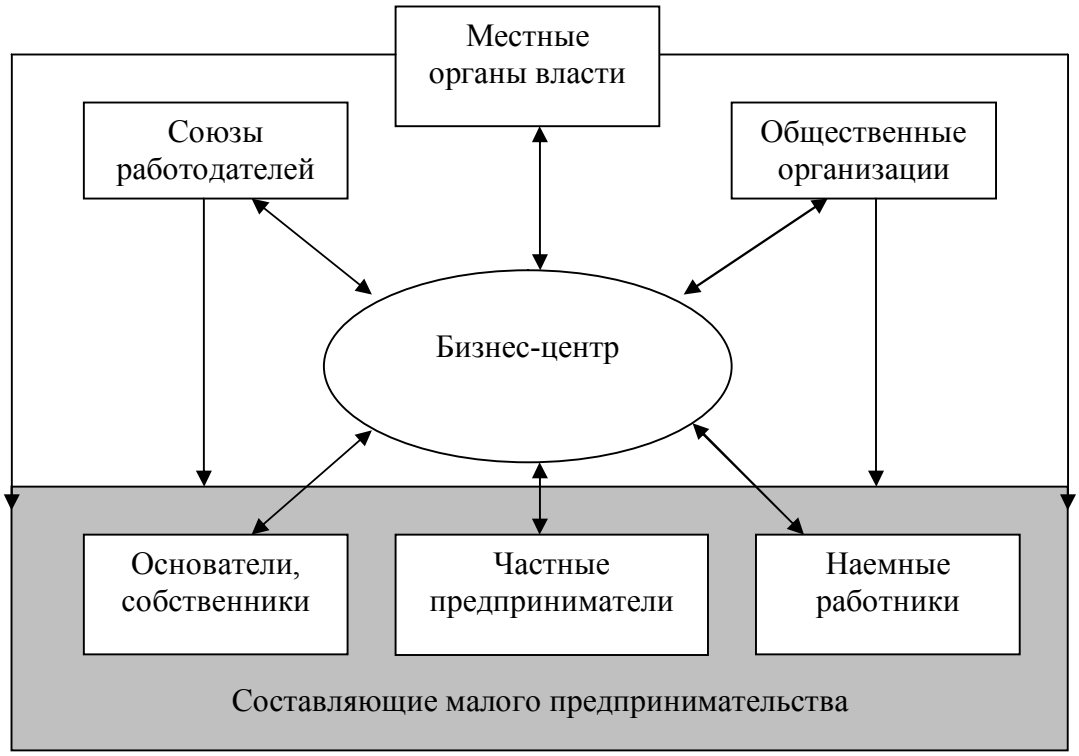


Рис. 5.3 Взаимосвязи бизнес-центра с властью и предпринимательскими структурами

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

В деятельности бизнес-центров выделяются несколько направлений, по которым реализуются их функции (Рис. 5.4). Основное из них – координационное. В его рамках осуществляется координация деятельности всех структурных звеньев бизнес-центра за счет:

- распределения обязанностей и полномочий между функциональными подразделениями;

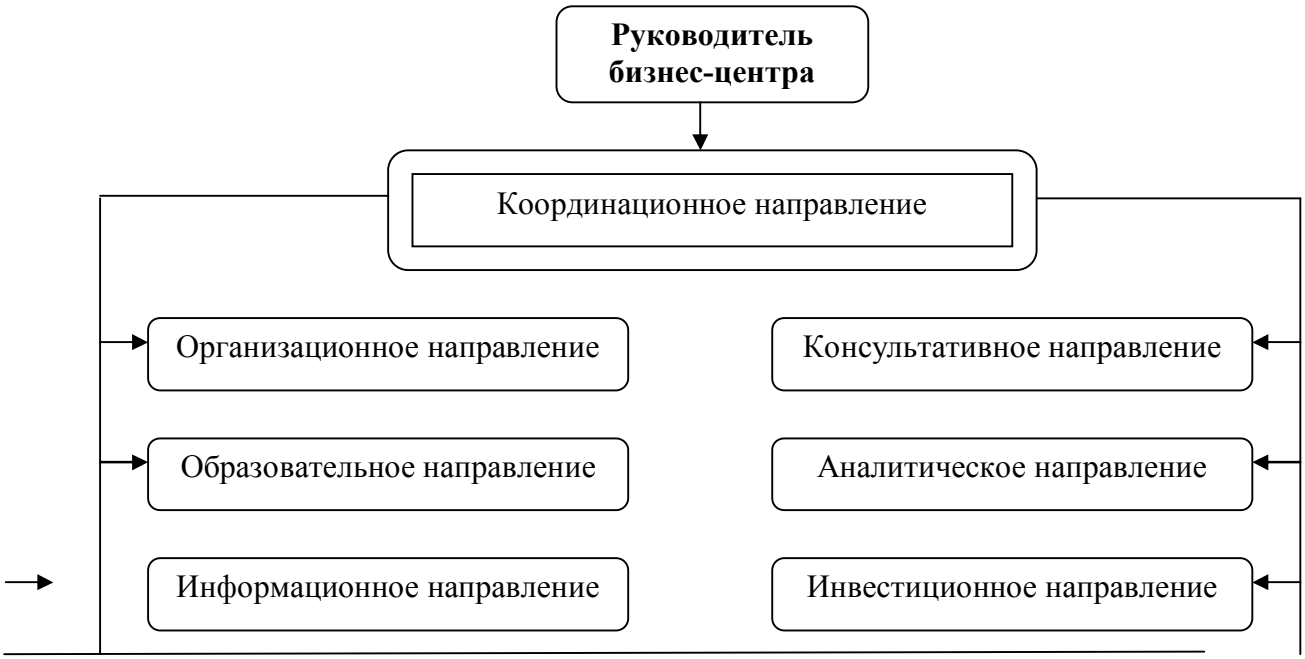


Рис. 5.4 Функциональная структура бизнес-центра [15, с. 223]

- согласования направлений деятельности всех структурных подразделений;
- согласования их стратегических задач;
- оперативного управления решением текущих задач.

Организационное направление охватывает ряд общих вопросов, связанных с региональной политикой. В их числе:

- поиск новых направлений, которые могут стать приоритетными с точки зрения регионального развития;
- разработка концепций и программ развития предпринимательства;
- лоббирование нормативно-правового обеспечения предпринимательских инициатив.

Образовательное направление курирует вопросы активного обучения и переподготовки специалистов преимущественно с целью распространения знаний в области экономики, менеджмента, маркетинга. Оно включает в себя внедрение комплекса обучающих программ, с помощью которых инициируются знания, умения, практические навыки, необходимые для реальной предпринимательской деятельности.

В рамках информационного направления оказывается информационная поддержка предпринимательства:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- разрабатывается, распространяется и постоянно обновляется пакет документов, необходимых для создания предпринимательских структур различных форм;

- осуществляется информирование предпринимателей о возможностях получения кредитов и требованиях к разработке бизнес-проектов;

- создается банк данных о состоянии регионального и межрегиональных рынков.

В подсистему информационного обеспечения может входить обеспечение юридическими услугами.

Консультативное направление предполагает возможность предоставления разного рода консультаций специалистами различного профиля. Предпринимательские структуры чаще всего нуждаются:

- в консультациях юристов;
- в консультациях аудиторов;
- в консультациях экономистов по вопросам бизнес-планирования;
- в использовании компьютерных поисковых систем;
- в использовании информационных сетей;
- в консультациях по вопросам получения кредитов.

Аналитическое направление охватывает систему функций, связанных с организацией и проведением маркетинговых исследований различного масштаба, а также с совокупностью аналитических процедур по проблемам развития рынков товаров и услуг. Это направление формируется на основе широкой дифференциации аналитической деятельности и ее видоизменения под воздействием новых перспектив в развитии предпринимательства. Типичными являются следующие составляющие аналитического направления деятельности бизнес-центров:

- сбор аналитической информации для размещения на WEB-странице;
- изучение рынка деловых и юридических услуг;
- анализ деятельности средств массовой информации и организация сотрудничества с ними по вопросам освещения характера результатов и перспектив предпринимательской деятельности в печати, на радио и телевидении;
- анализ перспектив законотворческой деятельности, важной для предпринимательского сектора;
- анализ взаимосвязей с общественными советами и комиссиями по защите интересов предпринимателей и налаживание сотрудничества с этими организациями.

В рамках инвестиционного направления предоставляется помощь в поиске и получении инвестиций. С этой целью осуществляется:

- создание банка данных потенциальных инвесторов;
- разработка инвестиционных проектов;
- налаживание коммуникаций с потенциальными инвесторами.

Бизнес-центры, исходя из мировой практики, ориентируются прежде всего на проблемы малого предпринимательства, всегда функционирующего в сложных условиях. Предлагается использовать их опыт в области капитального

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

строительства, которое зачастую сталкивается с усложненной рыночной ситуацией, и внедрить в качестве одной из форм бизнес-партнерства социализированные бизнес-центры ИСК.

Особенностями таких бизнес-центров являются:

- отсутствие связей только с представителями малого предпринимательства и включение в круг рассматриваемых проблем необходимости поддержки среднего и крупного строительного бизнеса;

- создание партнерских отношений между малыми, средними и крупными организациями, входящими в ИСК, что позволяет обеспечить комплексность и непрерывность инвестиционно-строительной деятельности;

- усиление инвестиционной составляющей среди направлений деятельности бизнес-центров, что соответствует принципам интеграции, свойственным ИСК, что собственно и отличает его от других производственных сфер.

Направления деятельности бизнес-центров ИСК могут дифференцироваться в зависимости от их состава и конкретных условий функционирования. Применительно к бизнес-партнерству между малыми строительными организациями они, в принципе, не отличаются от изложенных выше (применяемых в международной практике). Что касается средних и крупных строительных организаций, в то партнерских отношениях между ними (устанавливаемых усилиями бизнес-центров) возрастает значение межрегиональных и межотраслевых связей, что соответствует идеологии интегративного управления. При этом следует иметь в виду, что чем масштабнее бизнес-деятельность, тем выше потребность в поддержке со стороны межотраслевых и межрегиональных структур. Такая поддержка осуществляется, в первую очередь, в организационном, информационном направлении, причем потребность в ней сохраняется на всех стадиях развития рыночных отношений. На Рис. 5.5 представлены основные направления деятельности бизнес-центров ИСК, реализующих принципы установления партнерских отношений между всеми участниками инвестиционно-строительного процесса. В ветви» отражающей направления деятельности бизнес-центров в отношении среднего и крупного строительного бизнеса, некоторые блоки представлены в укрупненном виде. Они могут быть дезагрегированы на достаточно большое число функций.

Другой формой бизнес-партнерства являются бизнес-инкубаторы. Так же как и бизнес-центры, они, как правило, ориентируются на представителей малого предпринимательства.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

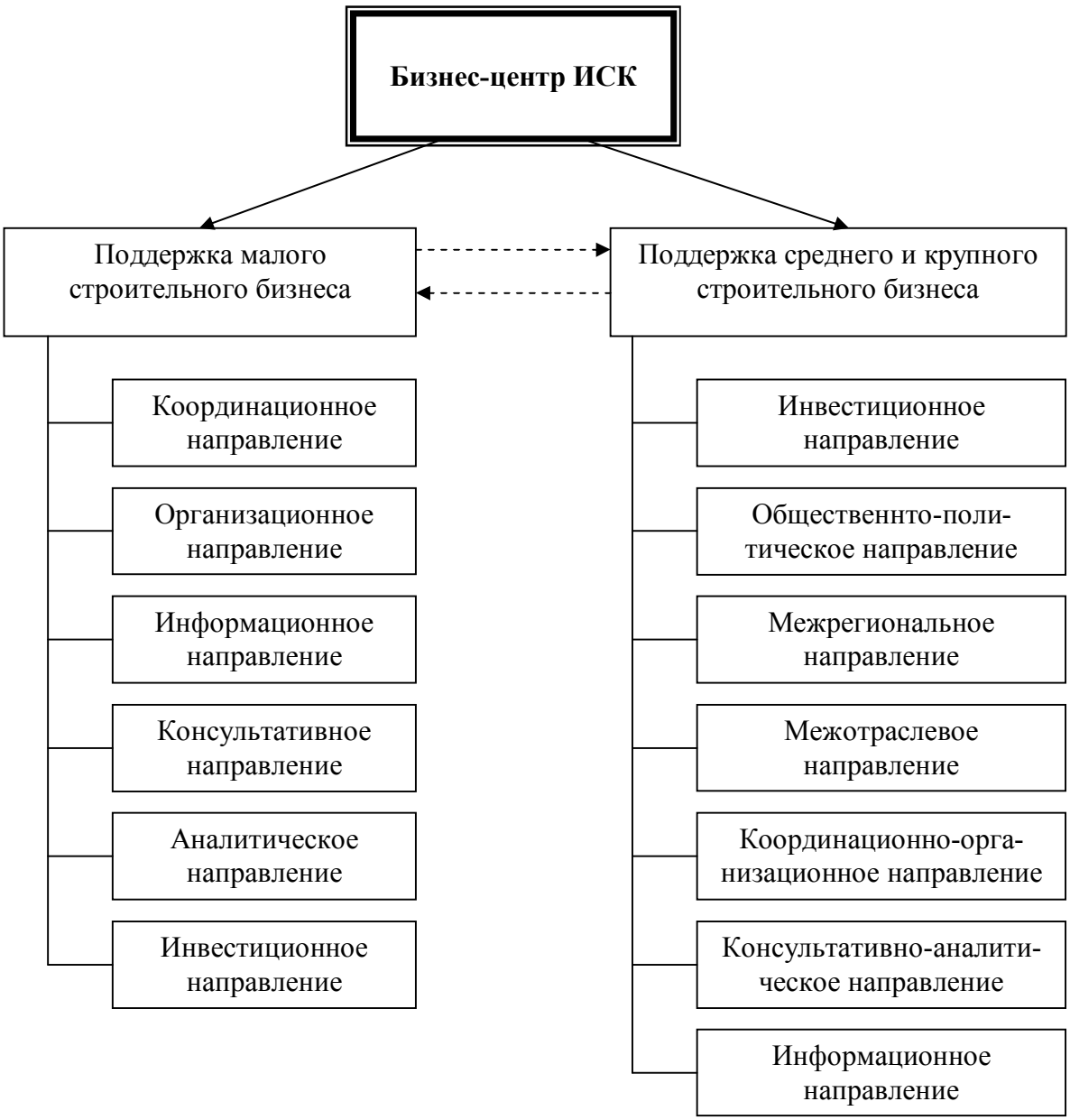


Рис. 5.5 Функции и направления деятельности бизнес-центров *инвестиционно-строительного комплекса*

Бизнес-инкубаторы являются одной из перспективных форм поддержки предпринимательства в регионах. Важной задачей при их организации служит создание действующей сети из организаций, учреждений и субъектов хозяйствования разных форм собственности, которые могут влиять на процессы регионального развития. Причем объединение может происходить разными методами: от долевого участия при создании бизнес-инкубатора как юридического лица до участия в консультационном совете или сотрудничестве на договорных основах [15, с. 225].

Желательными партнерами бизнес-инкубаторов являются:

- местные органы власти, которые могут повысить статус бизнес-инкубаторов, обеспечить им необходимую поддержку по отношению к

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

внешней среде, в особенности в решении вопросов, связанных с преодолением различных бюрократических преград;

- объединение предпринимателей региона (союзы, гильдии, ассоциации), которые пользуются авторитетом в предпринимательских кругах, а значит, и влияют на формирование экономической политики;

- банки и другие кредитные учреждения, которые являются источником привлечения инвестиций в бизнес-инкубатор;

- научные учреждения и высшие учебные заведения, которые выступают в роли поставщиков новых кадров предпринимателей, высококвалифицированных специалистов-менеджеров, финансистов, экономистов, инженеров, разработчиков «ноу-хау», технических и технологических новшеств, а также могут являться базовыми организациями для подготовки и переподготовки специалистов различного профиля.

Различают несколько видов бизнес-инкубаторов [15, с. 226]:

1) поддерживающие новые, инновационные виды предпринимательства;

2) ориентированные на создание новых организаций;

3) объединяющие сеть существующих перспективных организаций разных форм собственности;

4) комбинированные, специализирующиеся на вышеперечисленных видах деятельности (в различных комбинациях).

В условиях инвестиционно-строительного комплекса создание бизнес-инкубаторов представляется весьма целесообразным. Однако в перечень их видов рекомендуется ввести еще один – *проектный бизнес-инкубатор*. Его назначением должна стать разносторонняя поддержка конкретной бизнес-идеи вплоть до ее реализации в виде инвестиционного проекта и осуществления этого проекта на практике.

Проектный бизнес-инкубатор в ИСК – это объединение различных организаций с целью развития определенного замысла. К процессу развития должны последовательно привлекаться специалисты в области анализа рынка стратегического планирования и прогнозирования, проектирования, финансового анализа, технологии и организации строительного производства, а также структуры, владеющие информацией о состоянии и перспективах развития инвестиционного рынка и его субъектах, организационном и правовом обеспечении инвестиционного проектирования и процесса реализации проекта. Бизнес-инкубатор, таким образом, выступает в роли интегратора всех видов работ, связанных со строительством и введением в эксплуатацию объектов, реализующих конкурентную бизнес-идею. В этом смысле он выступает носителем функций интегративного управления ИСК.

Проектный бизнес-инкубатор, по своей сути, наиболее близок к условиям малого и среднего строительного бизнеса. Очевидно, что любая организация из числа малых форм предпринимательства не может не быть заинтересована в его услугах. Более того, именно проектные инкубаторы способны создать необходимые предпосылки для эффективного функционирования малых строительных организаций. Однако и для представителей крупных организаций интеграция в рамках бизнес-инкубатора может стать весьма полезной. Это

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

касается, в первую очередь, возможностей реализации крупных наукоемких и капиталоемких проектов, для реализации которых необходимо интегрировать усилия многих организаций и отдельных специалистов.

Еще одной из форм бизнес-партнерства в инновационной сфере является создание технопарков. За рубежом накоплен немалый опыт в области их организации и успешного функционирования. В России, где этот опыт пока отсутствует, ИСК может быть использован как «испытательный полигон» для функционирования технологических парков. Так как основным направлением деятельности технопарков служит научное, научно-исследовательское, научно-техническое и технологическое сотрудничество, они могут взять на себя функции агрегирования и координации всей деятельности по развитию НТП в строительстве на региональном уровне. ИСК, как региональная структура, может включить такие технопарки в свой состав, а в условиях развитого рынка, когда функции научного обеспечения (в широком смысле этого слова) капитального строительства станут доминирующими, ИСК может принять форму эффективно функционирующего технологического парка, ориентированного на решение инвестиционно-строительных проблем.

Обобщая изложенное, следует подчеркнуть, что предлагаемые формы бизнес-партнерства и методы их организации необходимо рассматривать как важнейшую составляющую процесса реализации интегративного управления ИСК и принципов маркетинг-менеджмента, использующего коммуникативный подход.

5.2. Организация системы маркетинг-менеджмента в строительстве

В управлении строительными организациями, функционирующими в условиях рыночных отношений, можно обнаружить ряд тенденций, созвучных общим направлениям в области совершенствования управленческой деятельности (менеджмента) современного периода. Трансформации в области менеджмента охватывают не только прикладные аспекты, но касаются базовых принципов реализации функции управления.

Среди принципов современного менеджмента можно выделить:

- принцип адаптивности организаций различного профиля к динамичным условиям рыночной среды во всем многообразии ее свойств и проявлений;
- принцип рациональной децентрализации задач и полномочий;
- принцип эффективности горизонтальных связей, устанавливаемых между организационными подразделениями.

Одним из формирующих элементов системы менеджмента, выстроенной в соответствии с данными принципами, является организационная структура, нуждающаяся в постоянном качественном совершенствовании, адекватном меняющимся социально-экономическим условиям, рыночной ситуации, обновленным бизнес-стратегиям и перспективам производственно-рыночной деятельности.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Как отмечается многими авторами [29, 58, 87, 88], в последние годы наблюдается активный процесс реорганизации организационно-управленческих структур как в крупных отраслевых и межотраслевых комплексах, так и в менее крупных организациях, функционирующих в пределах одной отрасли или рыночной сферы. Этот процесс можно наблюдать и в капитальном строительстве, где существует множество организационно-управленческих форм, видоизменяющихся под воздействием ряда факторов. Важнейшими факторами, детерминирующими подобную реорганизацию, являются:

- активизация инновационных процессов в строительстве;
- развитие предпринимательской деятельности, опирающейся на использование творческой инициативности членов коллективов строительных организаций;
- внедрение новых информационных технологий, преобразующих управленческий процесс;
- развитие конкурентных отношений.

Объективно существует ряд процессов, которые приводят к трансформации организационных структур. К ним относятся:

1. *В принципах управления:*

- изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении, вызванное изменениями стратегических приоритетов, активизацией или снижением уровня взаимодействия между структурными подразделениями;
- расширение программно-целевого управления, предусматривающего консолидацию ресурсов на наиболее эффективных направлениях производственно-рыночной деятельности, а также наиболее полное использование ресурсного потенциала фирм-производителей;
- использование концептуальных положений маркетинговой парадигмы, нацеливающей управленческие системы на решение рыночных задач: удовлетворение потребительского спроса, укрепление конкурентных позиций, интеграция в рыночную среду, формирование систем продвижения методов воспроизводства спроса и др.

2. *В аппарате управления:*

- перегруппировка подразделений и изменение внутренних взаимосвязей;
- выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп;
- выделение подразделений, специализирующихся на инновационной деятельности;
- изменение характера межфирменных связей в результате интенсификации интеграционных процессов, участия в акционерном капитале, развития рыночной кооперации и неформальных взаимоотношений между бизнес-партнерами;
- перестройка научно-производственных комплексов в наукоемких отраслях;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- выделение дополнительных промежуточных управленческих звеньев – специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в работе которых наблюдаются определенные проблемы.

3. *В функциях управления:*

- усиление роли стратегического планирования и прогнозирования, отражающегося на положениях долгосрочной экономической и научно-технической политики;
- развитие функции экономического анализа и информационного обеспечения управленческой деятельности;
- внедрение системы контроллинга и мониторинга конечных и промежуточных результатов;
- появление новых задач в области управления персоналом;
- привлечение работников к участию в акционерном капитале;
- развитие маркетинговой деятельности и придание ей более высокого управленческого статуса;
- выделение функции организации внешних коммуникаций;
- усиление роли социально-психологических методов управления.

4. *В хозяйственной деятельности*:

- изменение технологических процессов на основе внедрения новейших достижений научно-технического прогресса;
- углубление межфирменного сотрудничества в области специализации и кооперирования производства, в инновационной сфере, в наукоемких отраслях, в области разработки природных ресурсов и т. д.;
- развитие современных предприятий.

Укрупненная типология организационных структур предполагает выделение трех их типов, соответствующих определенному принципу структурирования. Используя принцип структуризации по направлениям продуктового (товарного) ассортимента, можно выстроить структуру, отражающую процесс специализации производственных подразделений. В такой структуре представлены самостоятельные хозяйственные подразделения, ориентированные на производство и сбыт конкретных видов продукции. При этом осуществляется передача управленческих функций и полномочий руководителем подразделений, прерогативой которых является агрегирование производственных процессов и процессов, связанных с реализацией произведенной продукции конечным потребителем. Функциональные подразделения относительно автономны, но поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, что обеспечивает координацию их деятельности и поддержание взаимосвязи с единой политикой фирмы.

Данный тип организационной структуры характерен для крупных диверсифицированных компаний, реализующих отдельные виды продукции на различных рынках. К ее преимуществам следует отнести возможность концентрации усилий на конкретных направлениях производственной деятельности и соответствующей централизации управленческих действий. В

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

качестве недостатка следует отметить отсутствие механизмов использования знаний и опыта специалистов, владеющих управленческими навыками применительно к условиям отдельных рынков, регионов, стран, а также трудности в координации деятельности подразделений по вопросам планирования инвестиций на уровне регионов и стран.

Принцип структуризации по региональным направлениям позволяет распределить управленческие функции и ответственность между подразделениями, ориентированными на различные территориальные составляющие внутреннего и внешнего рынка.

Региональные подразделения по содержанию и характеру деятельности могут выступать в качестве производственных подразделений и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. И в том, и в другом случае такие подразделения осуществляют координацию деятельности сбытовых и производственных подразделений в пределах подведомственного региона (или другого территориального образования). Возглавляющий региональное подразделение вице-президент (управляющий, распорядитель) подчиняется непосредственно руководителям высшего уровня и действует в непосредственном контакте с центральными службами.

Региональная структура управления используется компаниями, выпускающими продукцию ограниченной номенклатуры, но ориентированными на широкие рынки сбыта. В числе ее недостатков – трудности в передаче информации в различные подразделения и в координации деятельности по продуктовым линиям. Эти трудности усугубляются возможностью дублирования линейной и функциональной ответственности.

Региональный принцип управления часто реализуется в сочетании с управлением по продукту, образуя смешанную структуру управления. *Принцип сочетания отраслевого и регионального аспектов* широко распространен в управленческой практике. Он отражает общие закономерности в развитии современного производства, которое требует применения принципов и методов комплексного подхода, позволяющего формировать многогранные и достаточно гибкие производственные структуры.

Интеграция отраслевого и регионального аспектов может осуществляться в различных формах и пропорциях. Однако доминирующая роль в большинстве случаев отводится отраслевому принципу. Региональный – носит вспомогательный или дополняющий характер.

Следует иметь в виду, что даже применение единых принципов организационного построения и методов управления не гарантирует однозначной определенности структур смешанного типа. Каждая организация создает собственную, специфическую структуру, учитывая следующие факторы:

- масштаб производства;
- структура и емкость занимаемого рынка;
- особенности потребительского контингента;
- особенности и широта ассортимента выпускаемой продукции;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- тенденции и перспективы развития конкуренции.

В строительстве может быть использован каждый из представленных принципов. Принцип структуризации по направлениям продуктового ассортимента реализуется на основе экономически целесообразного сочетания различных направлений деятельности строительной организации. Например, в «продуктовую» структуру (на которую опирается организационная структура) могут войти:

- отдельные объекты, возводимые строительной организацией;
- отдельные виды строительства (жилое, промышленное, гражданское);
- отдельные виды строительных работ.

Принцип структуризации по региональным направлениям реализуется строительными организациями, распространяющими свою деятельность за пределы региона. В этой структуре формируются относительно самостоятельные производственно-строительные подразделения.

Принцип сочетания отраслевого и территориального аспектов наиболее характерен для ИСК. Доминирующая роль отраслевого признака (строительство) и формирует, собственно, инвестиционно-строительный комплекс. Его региональный характер во многом обусловлен административными факторами, в частности, структурой административного деления страны, что играет важную, но не определяющую роль с точки зрения эффективности инвестиционно-строительной деятельности.

Определяя наиболее целесообразные направления организационных трансформаций в деятельности субъектов ИСК, следует обратиться к результатам многочисленных дискуссий, которые ведутся между представителями как отечественной, так и зарубежной научных школ [29, 87, 88, 115] по вопросу существования и правомерности использования двух подходов к организационному построению, известных в теории менеджмента, – механистическому и органическому. В Табл. 5.1 представлены характеристика и описание условий применения каждого из этих подходов в построении организационной структуры [88].

Важно отметить, что механистический подход подвергается в последнее время активной критике. Критические замечания сводятся к фиксации недостатков механистического подхода, которые подчеркивают его сомнительную дееспособность применительно к условиям динамично развивающегося рынка. Эти недостатки заключаются:

- в консервативной, негибкой структуре;
- в опасности проявления негативных последствий бюрократической организации процессов;
- в сопротивлении изменениям, без которых невозможно адаптивное управленческое поведение;
- в командном типе коммуникаций (сверху вниз), что препятствует творческой самостоятельности и инициативности.

Вместе с тем подчеркиваются преимущества органического типа организации:

- гибкая структура управления;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- возможность модификации задач;
- готовность к изменениям и мобильность управленческих действий;
- широта и многонаправленность коммуникаций;
- возможность конструктивного использования творческого потенциала работников;

Таблица 5.1

Характеристика и условия применения механистического и органического подходов в построении организационной структуры

	Механистический тип организации	**Органический тип Организации**
Характеристики	Узкая специализация в работе Работа по правилам Четкие права и ответственность Ясность в уровнях иерархии Объективная система вознаграждения Объективные критерии отбора кадров Отношения формальные и носят официальный характер	Широкая специализация в работе Мало правил и процедур Амбициозная ответственность Уровни управления размыты Субъективная система вознаграждения Субъективные критерии отбора кадров Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	Несложное, стабильное окружение Цели и задачи известны Задачи поддаются делению Задачи простые и ясные Работа измеряема Оплата труда мотивирует Признается данная власть	Сложное, нестабильное окружение Неопределенность целей и задач Задачи не имеют четких границ Задачи сложные Работу измерить сложно Мотивирование потребностей верхнего уровня Авторитет власти завоевывается

- возможность развития инновационной деятельности, что позволяет решать не только внутриорганизационные, но и макроэкономические проблемы;
- расширение информационных составляющих системы управления.

Представляется очевидным, что именно органический тип организации в наибольшей степени соответствует задачам развития предпринимательства, а значит, и концепции маркетинг-менеджмента как его (предпринимательства) отличительной черты. Он способствует активизации творческих начал предпринимательской деятельности, ее инициативности, стратегической гибкости и мобильности. Только органический тип организации позволяет задействовать положения маркетинговой парадигмы в ее современном звучании. Этот тип соответствует «экологической» модели управления, выбранной в данном исследовании в качестве основной (см. Параграф 4.2).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Реализуя положения органического подхода, необходимо рассматривать отдельные организации ИСК как открытые системы (как и сам ИСК), т. е. системы, способные активно взаимодействовать с внешней средой и видоизменяться под ее воздействием, не утрачивая базовой компетентности. Чтобы достичь таких свойств, строительным организациям необходимо не просто внедрить систему (подсистему) маркетинг-менеджмента, но так трансформировать собственную структуру, чтобы принципы органического подхода могли быть выполнены. Для того чтобы найти конкретные организационные механизмы внедрения системы маркетинг-менеджмента, обратимся к анализу процесса стратегического планирования, являющегося ключевым в любой строительной организации и определяющим контуры внутриорганизационного построения. Стратегическое планирование в данном случае следует рассматривать с позиций органического подхода, т. е. во взаимосвязи с рыночными процессами, что соответствует идеологии маркетинг-менеджмента. При этом выделяются следующие особенности стратегического планирования:

- комплексность стратегического плана;
- непрерывность процесса планирования;
- гибкость и адаптивность плана;
- взаимосвязь отраслевых и территориальных аспектов;
- ясность целевых установок;
- сбалансированность мероприятий стратегического плана и ресурсов;
- оптимизация плана.

Указанные особенности проявляются в планово-управленческом цикле, который отражает организационный аспект непрерывности процесса планирования (Рис. 5.6).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

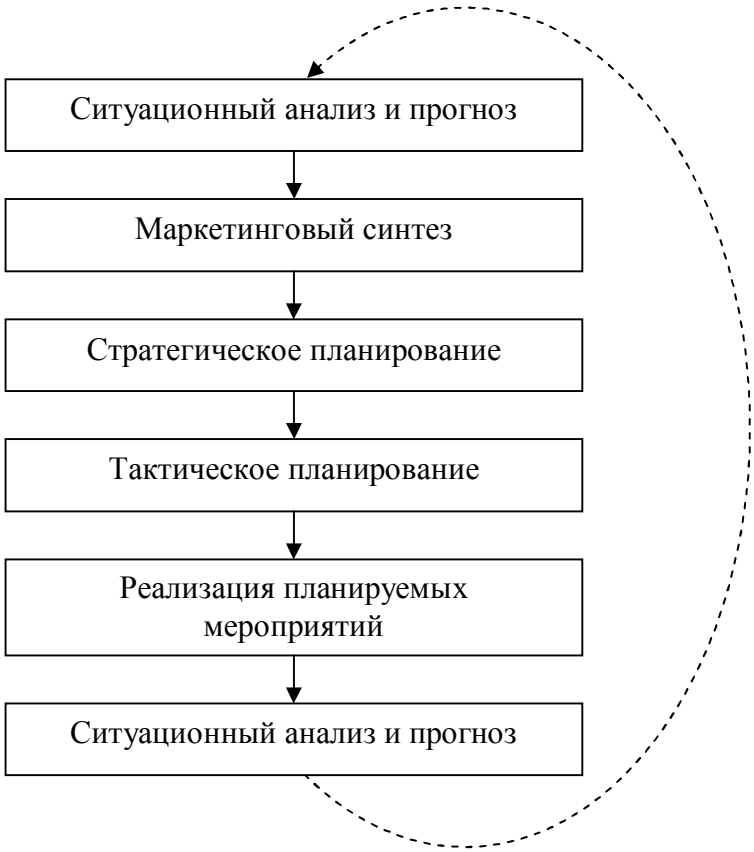


Рис. 5.6. Планово-управленческий цикл

Ситуационный анализ и прогноз – это начальный блок планово-управленческого цикла, который выполняется на основе дифференциации внешней и внутренней среды организации. Для организаций ИСК ключевая роль принадлежит *прогнозу* производственно-рыночной ситуации, так как строительный процесс, как правило, продолжителен и исследователей интересует не столько существующая рыночная ситуация, сколько будущая.

Ситуационный анализ и прогноз отличаются высокой трудоемкостью и сопровождаются значительными затратами. Поэтому в строительстве сложилась практика упрощения и сокращения аналитических процедур, что ведет к увеличению предпринимательского риска. В этих условиях рекомендуется произвести как минимум следующие процедуры:

- анализ потребительского контингента для выяснения его структуры и динамики;
- анализ поставщиков и посредников, действующих на рынке, и оценку ключевых факторов маркетинговой и всей хозяйственной деятельности (доступ к источникам сырья и энергии, возможность получения кредита, наличие эффективных каналов реализации и т. д.);
- анализ конкурентов и оценку своих конкурентных позиций;
- анализ влияния макросреды и перспектив развития строительной отрасли и инвестиционной сферы.

Маркетинговый синтез в строгом смысле может осуществляться в рамках ситуационного анализа, так как синтез есть неотъемлемая часть любого

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

анализа. Его выделение в отдельный блок обусловлено его особой значимостью в планировании – в рамках маркетингового синтеза осуществляются выдвижение целей и их оценка с позиций соответствия принятой концепции маркетинг-менеджмента.

Стратегическое планирование включает разработку ряда альтернативных стратегий и обоснование оптимальной стратегии на основе выбранного критерия. Наиболее типичными стратегиями в строительной отрасли являются:

- увеличение деловой активности;
- диверсификация строительного производства;
- специализация строительного производства;
- совершенствование организационной структуры;
- совершенствование производственно-строительного процесса (внедрение современной техники и технологии, интенсификация производства).

При разработке стратегии важно дать оценку объема ресурсов, которые могут быть привлечены для ее реализации. Такая оценка может проводиться укрупненными методами, но должна быть достаточно реалистичной. Здесь рассматриваются все возможные ресурсные источники, причем особое внимание целесообразно уделить международным, федеральным, региональным или муниципальным программам, имеющим отношение к развитию данной территории. Целевая программа любого уровня всегда нуждается в конкретных реализаторах, непосредственно связанных с территорией в социальном, экономическом и пространственном отношении. Если строительная организация имеет цели, сходные с целями комплексных территориальных программ, и обладает достаточными материально-техническими, трудовыми ресурсами и определенным имиджем, она может рассчитывать на поступление ресурсов, выделяемых на реализацию этих программ, получение налоговых льгот, лоббирование.

Важно подчеркнуть, что общие контуры ресурсного блока стратегического плана должны быть очерчены еще при выборе концепции деятельности строительной организации (например, аналоговым методом с учетом местных условий). На стадии выбора стратегии этот блок должен отличаться большей конкретикой, чем другие.

Тактическое планирование, в отличие от стратегии, отражает конъюнктурные соображения. Отличаясь большей детализацией, тактика предлагает методы решения конкретных проблем в конкретных условиях. К тактическим задачам относятся:

- учет колебаний спроса;
- организация процесса реализации строительной продукции;
- организация рекламы и стимулирование процесса реализации;
- определение времени и принципов внедрения на рынок новых видов продукции (работ, услуг);
- точные оценки объема ресурсов, которые могут быть использованы строительной организацией;
- определение сроков поступления ресурсов из различных источников.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Срок, на который разрабатывается тактика, может быть различным, но он всегда меньше срока, определенного стратегией. При этом тактика не выходит за границы срока, установленного стратегией. Таким образом, обеспечивается принцип непрерывности плана не только в отношении последовательности циклов, но и в рамках единого цикла.

Контроллинг включает в себя сбор данных о результатах деятельности организаций и оценку их соответствия выдвинутым целям. Даже в случаях совпадения полученных результатов и целей, характеризующих достигнутые рыночные позиции организации, контроллинг завершается решением о проведении ситуационного анализа, предполагающего разработку новых целей.

Для успешного претворения в жизнь мероприятий к системе стратегического планирования предъявляются дополнительные требования реализационного характера. Первое из них – необходимость передачи функций реализации плана тем лицам и структурам, которые занимались его разработкой. При этом можно исключить разрыв этапа разработки и этапа реализации и обеспечить единство и непрерывность планового процесса. Второе требование, особенно важное с точки зрения организации системы маркетинг-менеджмента, – это соответствие уровня компетентности в отношении принятия плановых заданий уровню компетентности в отношении распоряжения ресурсами. Однако известно, что функции распоряжения ресурсами агрегируются только на высшем уровне управления (первом и втором). «Двигаясь» к более низким уровням, эти функции утрачиваются. Более того, утрачивается и информация о ресурсах, перспективах и источниках их поступлений. Это означает, что задачи в области стратегического планирования, выстроенного на принципах маркетинг-менеджмента, являются компетенцией высших уровней управления (не ниже второго). Подразделения, ответственные за маркетинг-менеджмент в строительной организации, должны размещаться только на верхних уровнях организационной иерархии. В противном случае их ресурсная, а значит, и стратегическая значимость будет потеряна.

Следует обратить внимание на следующие обстоятельства.

1. Рассматривается стратегический план, ориентированный на рынок. Базовой в этом случае становится информация о рынке.

2. В системе маркетинг-менеджмента велика роль маркетинговой составляющей. Она интегрируется в менеджмент строительной организации и придает ему более высокий статус.

3. Логика стратегического планирования и сам планово-управленческий цикл соответствуют логике маркетингового планирования, что не является случайным, так как планирование, менеджмент и маркетинг объединяют единые цели развития строительной организации. Это обстоятельство, а также ориентация всей последовательности действий в рамках планово-управленческой деятельности на рыночные (маркетинговые) аспекты свидетельствуют о приоритете маркетинговых характеристик в органическом типе организационных структур, свойственных современному ИСК.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Предлагаемые организационные механизмы, по мнению автора, будут способствовать эффективной реализации системы маркетинг-менеджмента на стратегическом уровне.

5.3. Формирование функциональных составляющих маркетинг-менеджмента в строительных организациях

Формируя функциональные составляющие маркетинг-менеджмента в организациях строительного профиля, необходимо выделить ключевые методологические особенности маркетинг-менеджмента (Параграф 3.1):

- наличие новой конгломеративной формы, выстроенной на принципах диффузии маркетинговых положений в процессе реализации функций менеджмента;
- сочетание принципов управления внутренними факторами и факторами внешней среды.

Базой для диффузии маркетинга являются функции менеджмента (управления), реализуемые в строительной организации. Функция управления – это особый вид управленческой деятельности, продукт разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть этого процесса, выделенную по определенному признаку. Существует несколько подходов к классификации функций управления. Большинство из них основаны на известной классификации А. Файоля [88]. В соответствии с ней в любой организации выделяются шесть функций управления:

- техническая (производство);
- коммерческая (покупка, продажа, обмен);
- финансовая (привлечение финансовых средств и распоряжение ими);
- страховая (страхование и охрана имущества);
- учетная (бухгалтерия, учет, статистика);
- административная (предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль).

Административная функция тесно связана со всеми другими, и для того, чтобы эффективно управлять, необходимо успешно администрировать (Рис. 5.7).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

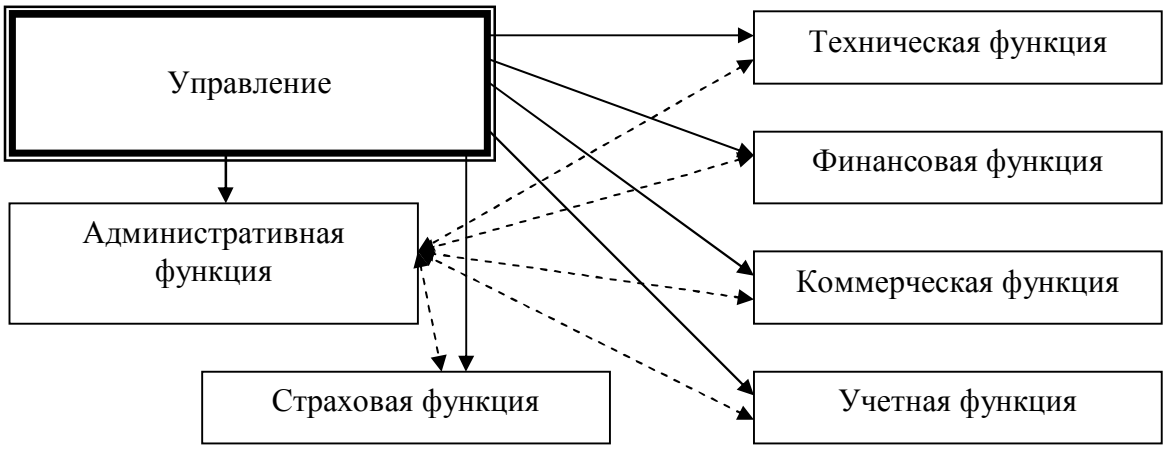


Рис. 5.7. Классификация функций управления по А. Файолю

Наиболее общей (и безусловно обоснованной) является классификация, выделяющая две группы функций менеджмента: общие; конкретные.

Если конкретные функции формируются с учетом особенностей производственного (производственно-строительного) процесса или по направленности на отдельные факторы производства (организация работы с кадрами, организация труда и заработной платы, материальное снабжение, финансовая деятельность и т. д.), то общие функции выделяются исходя из содержания процесса управления по его этапам.

В широко используемой научной литературе [29, 87, 114, 115] до сих пор отсутствует единая точка зрения по поводу того, какие из функций управления следует рассматривать в качестве общих. В Табл. 5.2 представлена характеристика наиболее известных подходов к определению общих функций менеджмента.

Анализ материалов, содержащихся в таблице, позволяет сделать вывод о том, что единство достигнуто только в отношении четырех общих функций:

- планирования,
- организации,
- мотивирования,
- контроля.

Именно эти функции следует взять за основу при определении методов «маркетинговой диффузии».

Таблица 5.2

Подходы российских и зарубежных авторов к определению общих функций управления предприятием

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Наименование функций управления	Перечень общих функций управления, содержащихся в учебниках по менеджменту российских и зарубежных авторов						
	Виханский О.С. и др.[2, с. 22]	Герчикова И.Н. [3, с. 154-162	Кузнецов Ю.В. и др. [10, с. 136-162]	Максимцов М.М. и др. [9, с. 95-99]	Мескон М. и др. [11, с. 35}	Русинов Ф.М. и др. [15, с. 154-169]	Цыпкин Ю.А. и др. [20, с. 159-318]
Целеполагание							
Стратегополагание							
Прогнозирование							
Планирование							
Регулирование							
Организация							
Координация							
Мотивация и							
Стимулирование							
Гуманизация							
Обеспечение корпоративности							
Контроль							
Оценка							
Учет							
Анализ							
Маркетинг							

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Ключевая функция менеджмента – планирование. Планирование, как известно, есть процесс определения целей и путей их достижения. Сущность планирования заключается:

- в конкретизации целей развития организации и каждого из ее подразделений;
- в определении хозяйственных задач, способов их решения, сроков и последовательности реализации;
- выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач и тех, которые могут быть привлечены для реализации планируемых мероприятий.

Сбалансированность целей, задач, мероприятий по их реализации, а также согласованность необходимых и возможных ресурсов и придают, собственно, перспективным разработкам характер плана. Нет сбалансированности (согласованности) этих характеристик – нет и плана.

В строительных организациях вся последовательность этапов планирования должна приобрести рыночно-ориентированное (маркетинговое) звучание. Так, уже на стадии формирования целей организации необходимо ориентироваться на рыночные факторы. В строительных организациях, субъектах инвестиционного рынка в качестве целевых ориентиров выступают, как правило, финансовые показатели, отражающие прибыльность или доходность конкретных инвестиционных проектов или деятельность организации. Однако при использовании таких показателей как целевых ориентиров могут возникнуть стратегические ошибки. Например, стремясь увеличить объем прибыли в конкретном планируемом периоде, строительная организация может увеличить цену на выводимую на рынок строительную продукцию (объекты, работы, услуги). Поставленная цель может быть достигнута, т. е. получены запланированные результаты, но при анализе этих результатов в сопоставлении с новой (сложившейся на конец планируемого периода) рыночной ситуацией обнаружится не улучшение, а ухудшение позиций строительной организации. В результате повышения цен может уменьшаться спрос на строительную продукцию (что вполне закономерно); сузиться занимаемая рыночная доля; снизиться конкурентоспособность и организации и ее продукции; деформироваться имидж организации, а вслед за ним и взаимоотношения с органами государственного и общественного регулирования. В этой связи предлагается:

- целеориентировать процесс целеполагания в организациях ИСК на рыночные аспекты хозяйствования;
- использовать в качестве целевых (стратегических) такие показатели, как объем занимаемой рыночной доли, интегральную конкурентоспособность, имиджевые характеристики;
- рассматривать эти характеристики как соответствующие общим устремлениям предпринимательской деятельности в ИСК на прибыльность и доходность.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

На стадии декомпозиции целей и конкретизации задач маркетинговый подход может быть реализован на основе использования функциональной структуры маркетинга. Целесообразно выделять подцели и задачи в области производственной (товарной), ценовой, реализационной и коммуникативной политик организации ИСК. При этом можно достичь видоизменения самого стратегического плана организации – он преобразуется в стратегический план маркетинга, что соответствует рекомендациям новейшей экономической литературы по проблемам предпринимательства.

Конкретизированные задачи должны быть проранжированы по степени важности. Это общее требование особенно значимо в ИСК. Необходимость расстановки приоритетов в решении задач обусловлена часто встречающейся ситуацией, когда возникают сложности с ресурсным обеспечением процесса реализации запланированных мероприятий (даже при условии проведения полных ресурсных обоснований плана и соответствия плановых заданий и объема возможных ресурсов). Капитальное строительство относится к числу наиболее ресурсоемких отраслей. Проблемы неполного и несвоевременного ресурсного обеспечения на стадии реализации планов и инвестиционных проектов стали в ИСК обычным явлением. Не углубляясь в причины такого явления, необходимо использовать ряд превентивных мер. Основная из них – расстановка приоритетов в перечне ставящихся задач. Располагая приоритетами, можно находить различные способы разрешения проблем, связанных с недостаточной ресурсной обеспеченностью. Можно применить, в частности, одну из следующих мер:

1) решать задачи поэтапно: вначале - более, затем – менее приоритетные;

2) решить в полном объеме только наиболее приоритетные задачи, остальные – в неполном объеме;

3) увеличить продолжительность периода решения менее приоритетных задач;

4) увеличить продолжительность периода решения всей совокупности задач;

Расставляя приоритеты между задачами в области производственно-строительной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик, также необходимо следовать принципам маркетинговой ориентации, т. е. определять приоритеты только с учетом результатов маркетинговой диагностики. Например, если на рынке ИСК наблюдается масштабный инновационный процесс в области технологии строительного производства, внедрения новых материалов, конструкций, технологических средств, целесообразно в качестве наиболее значимых рассматривать задачи совершенствования производственно-строительной политики, что позволит сохранить, приобрести или увеличить конкурентные преимущества. Если спрос на строительную продукцию приобретает ценовую эластичность, доминирующей становится ценовая политика. Если в условиях рынка ИСК наблюдается интенсивное формирование предпринимательских сетей, а успех инвестиционно-строительной деятельности становится зависимым от

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

внешних коммуникативных взаимоотношений (с органами власти, общественными организациями), следует признать доминирующей коммуникативную политику.

На стадии формирования конкретных мероприятий, призванных решить поставленные и обоснованно структурированные задачи, идеология маркетинг-менеджмента диктует необходимость использования следующих принципов:

- принцип первичности спроса, а не производственно-строительного процесса и необходимости использования производственной мощности строительных организаций;
- принцип стратегической гибкости, подразумевающий возможность переориентации деятельности субъектов ИСК на другие направления (виды строительства, виды работ или услуг);
- принцип тактической гибкости, реализуемый в форме рационализации запасов, использовании гибких схем поставок, разнообразных ценовых решений и средств продвижения и т. п.);
- принцип комплексности мероприятий, которая должна быть адекватной комплексу маркетинга;
- принцип обязательного взаимодействия со всеми объектами ИСК (основной, вспомогательной и инфраструктурной группы);
- принцип охвата физического жизненного цикла строящихся объектов, который рассматривает неизбежный «переход» этих объектов в другие рыночные сферы в течение всего срока его эксплуатации (на вторичный рынок недвижимости, рынок эксплуатационных услуг, реконструктивно-строительный рынок).

На стадии выявления ресурсов, необходимых для реализации стратегических (и иных) планов субъектов ИСК, следует развивать самостоятельное направление деятельности – маркетинг ресурсов. Исходя из специфики сегодняшней рыночной ситуации в инвестиционно-строительной сфере основным его элементом является маркетинг инвестиций (что соответствует и основному содержанию ИСК). В качестве конкретного инструмента, способного реализовать маркетинг инвестиций, рекомендуется использовать систему *инвестиционного консалтинга.*

Подход к формированию инвестиционного консалтинга может быть идентичным подходу, используемому в настоящее время в отраслевых консалтинговых системах. Суть этого подхода заключается в следующем:

- в построении отраслевых (в данном случае, инвестиционных) баз данных, включающих взаимосвязанную совокупность показателей, рекомендации по методам их формирования и оценки, сбору информации;
- в последовательном анализе общей ситуации на инвестиционном рынке, который должен иметь непрерывную основу, т. е. быть организованным таким образом, чтобы отсутствовали периоды, не охваченные анализом;
- в проведении прогнозных процедур в отношении инвестиционных процессов с использованием всего арсенала методов прогнозирования, в

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

сопоставлении результатов прогнозов, в оценке степени достоверности прогнозных характеристик;

- в анализе возможностей потенциальных инвесторов с использованием инструментов бенчмаркинга, формировании методов привлечения инвестиционных резервов, ранжирования потенциальных инвесторов по их готовности к инвестированию конкретных проектов;

- в анализе и прогнозе спроса на инвестиции, формирующегося у представителей строительного рынка.

Важнейшим направлением инвестиционного консалтинга является экспертиза инвестиционных проектов и бизнес-планов. Инвестиционно-строительная сфера сегодня переполнена предложениями и проектами, чьи возможности в области инвестиционного обеспечения весьма сомнительны. Причина кроется в распространенной аналитической ошибке, когда в качестве исходных характеристик рассматриваются не объективные рыночные характеристики (например, объем спроса на жилые объекты определенного типа или объекты нежилого назначения с определенной функцией), а характеристики производственного потенциала строительных организаций (например, производственная мощность). Такие ошибки приводят к ситуации, которая с точки зрения маркетинга есть выдавание желаемого за действительность. Экспертиза планов и проектов на предмет их реализуемости в определенной рыночной среде, и прежде всего, в инвестиционной среде, поможет минимизировать предпринимательский риск, а также даст существенные результаты с точки зрения регионального регулирования ИСК, так как приблизит его процессы к рыночной пропорциональности.

Инвестиционный консалтинг может быть организован различными способами:

- в рамках строительных организаций;
- в организациях-инвесторах;
- в рамках органов регионального регулирования ИСК;
- в общественных организациях - субъектах ИСК;
- в независимых консалтинговых организациях.

Представляется целесообразным широко использовать для этой цели общественные организации. Находясь в центре коммуникаций ИСК и взаимодействуя со всеми его субъектами, эти организации способны агрегировать большой массив информации, а их общественный характер будет способствовать распространению данной информации. Силами союзов ассоциация строителей может создать единую региональную *сеть инвестиционного консалтинга*, которая может стать одним из основных инструментов регионального регулирования ИСК.

При реализации функции организации – одной из функций менеджмента – маркетинговые принципы могут быть претворены в жизнь на основе включения самостоятельных подразделений - отделов, служб, департаментов маркетинга - и придания им высокого организационного статуса (см. Параграф 5.2). Функция организации в этом случае реализуется

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

за счет изменений в административно-организационном управлении. Оперативное управление, еще один инструмент осуществления функции организации, необходимо выстраивать в соответствии с новым направлением в теории и практике маркетинга – внутренним (внутриорганизационным) маркетингом. При этом внутренний маркетинг следует рассматривать как сферу использования маркетинговой концепции в отношениях между руководителями строительной организации и персоналом. «Зона» внутреннего маркетинга – это внутренняя среда организации. Ее работники связаны с широким кругом потребителей, связанных с трудом, которые удовлетворяются системой менеджмента. Платежным средством в этом случае выступает труд, соответствующий квалификационным стандартам.

Внутренний маркетинг в строительных организациях способствует и осуществлению функции мотивирования. Руководители побуждают себя и членов коллектива к эффективной деятельности через формирование мотивов – материальных и моральных. Само мотивирование построено на определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности – интересы – мотивы деятельности – действия людей. С позиций внутреннего маркетинга особое значение приобретает моральное стимулирование как элемент, формирующий мотивы. Такой вид стимулирования предполагает создание единой системы ценностей в организации, корпоративной поддержки, позитивных формальных и неформальных отношений, что объединено в понятие организационной культуры – одно из основных в системе маркетинг-менеджмента, а в более общем смысле – в системе предпринимательства.

Проникновение принципов маркетинга в функцию контроля превращает контроль в контроллинг, или маркетинговый контроль (последние являются синонимами). На страницах данной работы уже представлены обоснования необходимости замены контроля контроллингом (см. Параграф 5.1). Здесь еще раз подчеркнем, что она вызвана необходимостью создания замкнутого планово-управленческого цикла, в котором происходит совмещение функций контроля и анализа рыночной ситуации, сложившейся на момент проведения контролирующих процедур, что придает контролю стратегический и рыночно-ориентированный характер.

Представленные методы трансформации функций менеджмента нельзя признать полностью исчерпывающими с точки зрения внедрения системы маркетинг-менеджмента. Они корректируют функции с маркетинговых позиций, но не обеспечивают полной маркетинговой адаптации. Для формирования целостной и дееспособной системы маркетинг-менеджмента рекомендуется ввести в состав управления еще одну функцию – *функцию мониторинга*.

Мониторинг, согласно определению [105, с. 825], представляет собой «наблюдение, оценку и прогноз состояния» объекта, формирующегося под воздействием хозяйственной деятельности человека. Областью наиболее

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

широкого применения средств мониторинга является экологическая среда, где различают следующие его виды:

- региональный, геосистемный и природно-хозяйственный;
- локальный биоэкономический.

Ряд авторов подчеркивают возможность расширения сфер применения мониторинга по отношению к различным объектам [58, 194]. Представляется целесообразным также использовать опыт экологического мониторинга в отношении целостных социально-экономических систем, не ограничиваясь их экологическими составляющими. Для решения данной задачи важно найти верные концептуальные ориентиры и сконцентрировать внимание на триединстве функций, присущих мониторингу, - наблюдении, оценке, прогнозе. Практика использования мониторинга при решении экономических задач такой функциональной совокупности пока не рассматривает его функции, по существу, ограничиваясь наблюдением за состоянием и поведением объекта, в лучшем случае, с использованием форм, позволяющих выполнить оценку происходящих изменений. Сама оценка (экономическая, социально-экономическая, хозяйственная) остается за пределами исправлений использования средств мониторинга.

Такая ситуация не является случайностью. Она, по-видимому, есть результат действия двух факторов. Первый отражает стремление к ориентации на дословный перевод базового термина «монитор»[39], который отражает существование функции надзора над чем-либо. Однако надзор над объектом - это не только наблюдение; он всегда предполагает ответную реакцию на изменение объекта, отмеченное в ходе наблюдения, а значит, и его оценку [58, с. 147]. Вторым фактором является нарушение логической последовательности «от теории – к практике». Появившись как результат практического опыта, экономический мониторинг миновал стадию теоретических и методологических обоснований, вступив в область методических и практических изысканий. Нарушение научной логики не могло не сказаться на последствиях «стихийного» использования средств мониторинга. Он не приобрел достаточно прочного сущностного базиса и утратил часть своих важнейших функций. Учитывая это, предлагается построить *многофункциональный инструментарий мониторинга* и организовать его последовательное внедрение в практику управления ИСК и его субъектов.

Мониторинг маркетинг-менеджмента (в соответствии с изложенным методическим подходом) должен решать следующую группу задач:

- производить наблюдения за изменением состояния предпринимательской деятельности на инвестиционно-строительном рынке, динамикой факторов, обусловливающих эти изменения, а также формировать информационную базу, необходимую для выявления основных тенденций в развитии строительной деятельности;

[39] От лат. monitor – напоминающий, надзирающий.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- давать объективную оценку происходящим изменениям, исходя из стратегических приоритетов;

- определять устойчивые тенденции в развитии инвестиционно-строительного комплекса на региональном, межрегиональном и международном уровне, важные для определения маркетинговой стратегии;

- прогнозировать изменения состояния рыночной среды ИСК на обозримую перспективу.

Не трудно заметить, что сформулированные задачи приближаются по смыслу к задачам, решаемым в ходе социально-экономического прогнозирования (в данном случае – к прогнозированию развития ИСК). Расширительная трактовка мониторинга предполагает наличие ряда аналитических стадий, приводящих в итоге к разработке прогноза. Подобная последовательность характерна и для процесса прогнозирования, что позволяет судить о содержательной близости мониторинга и прогнозирования.

Несмотря на ряд схожих черт между этими понятиями, существуют четкие различия. Они касаются, в первую очередь, не целевой ориентации рассматриваемых объектов (которая, в принципе, идентична), а используемого арсенала методов и приемов.

Прогнозирование, как форма предвидения будущего, обладающая наименьшей (из всех форм социально-экономического моделирования) степенью гарантированности результатов, использует достаточно обширный методический базис. В его составе присутствуют как достаточно точные, так и приближенные методы, предполагающие наличие ряда допущений. И те и другие обладают необходимой научной корректностью и пригодны для решения задач социально-экономического прогнозирования. При этом наиболее широкое практическое использование находят экспертный и аналоговый методы, которые, как известно, неоднократно подвергались критике как наименее точные[40]. Их точность снижается вследствие частого использования индексных и балльных оценок, невозможности формирования полностью сопоставимой аналоговой базы, необходимости применения множества корректирующих коэффициентов и т. п. Использование таких методических приемов обусловлено ограниченностью информации, с которой сталкивается практика прогнозирования. Прогнозирование в реальной жизни – это моделирование развития процессов в условиях ограниченной информации.

Мониторинг в этом смысле представляется противоположным понятием. Его ключевой особенностью является проведение масштабных наблюдений за объектом и формированием объемной информационной базы. Информационный материал, собранный, обобщенный и систематизированный с помощью средств мониторинга, позволяет использовать более точные методы прогнозирования: факторный,

[40] Здесь уместно заметить, что критика в адрес данных методов сводится не столько к их содержательным основам, сколько к механизмам и формам поведения. При использовании соответствующих норм, правил и аналоговый, и экспертный метод позволяют получать вполне надежные результаты.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

морфологический и предметный анализ, метод экстраполяции, методы инженерного прогнозирования. Применение этих методов позволяет обеспечить получение более достоверных оценок будущего состояния наблюдаемого и анализируемого объекта. В идеале, мониторинг может рассматриваться как наиболее гарантированная форма социально-экономического моделирования.

Раскрывая сущность мониторинга, следует подчеркнуть, что он не может быть полностью свободен от индексных или балльных оценок. Ряд показателей, например, таких, как состояние общественного мнения по отношению к предпринимательству, имидж предпринимательских звеньев и их систем, не могут быть выражены точными оценками. Они всегда описываются безразмерными, а значит, и несколько условными характеристиками (баллами, индексами). При их определении невозможно исключить применение экспертного, а иногда и аналогового метода. Поэтому назначением мониторинга является не игнорирование данных методов, а поиск оптимального сочетания различных методов и приемов.

В системе маркетинг-менеджмента в условиях ИСК предлагается к использованию *комплексный маркетинговый мониторинг* (КММ). В его структуре выделяются два крупных элемента:

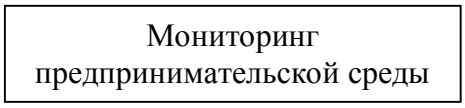
- мониторинг предпринимательской среды в ИСК;
- мониторинг экономического жизненного цикла строительной продукции (видов строительства, конкретных объектов, работ, услуг).

Мониторинг предпринимательской среды в инвестиционно-строительном комплексе является в свою очередь крупным многоаспектным понятием. Его можно структурировать различным образом, иногда с учетом информационного обеспечения мониторинга. Наиболее обоснованной представляется следующая структуризация (Рис. 5.8).

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Рис. 5.8. Структура мониторинга предпринимательской среды ИСК

Мониторинг жизненного цикла строительной продукции, строго говоря, можно рассматривать как составной элемент мониторинга предпринимательской среды. Однако он формируется на стыке наблюдений за внутренней и внешней средой, так как причины наблюдаемых изменений скрыты во внешней среде, но сам объект наблюдения – параметры внутренней среды (Рис. 5.9).



Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

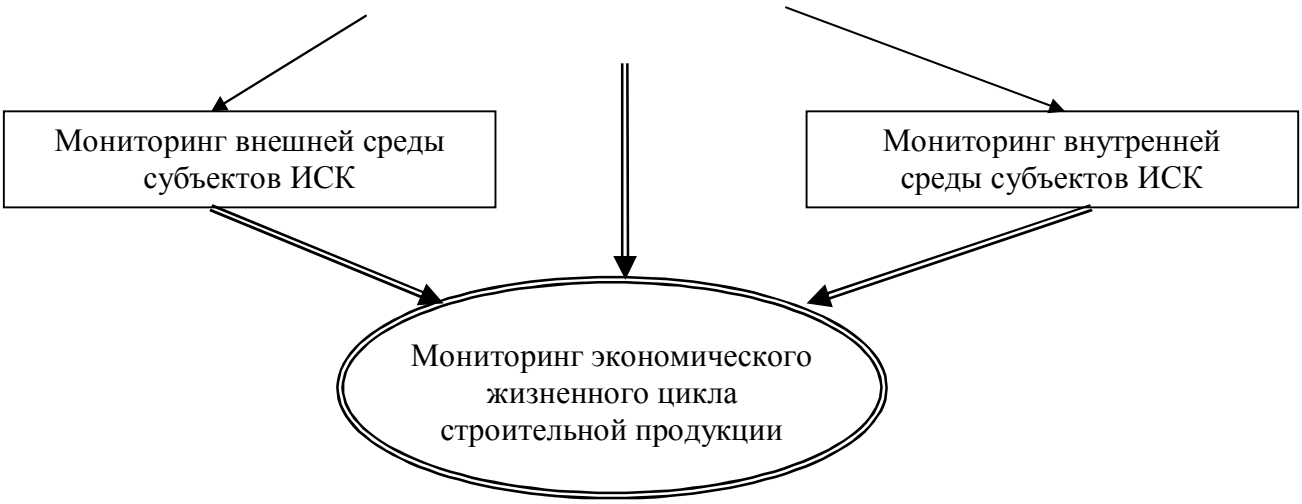


Рис. 5.9. Позиции мониторинга экономического жизненного цикла строительной продукции

Особые позиции мониторинга жизненного цикла подтверждаются его стратегической значимостью с точки зрения необходимости формирования целостной товарно-ассортиментно-инновационной политики (см. Параграф 4.1), которая составляет ключевую основу маркетинг-менеджмента.

Данные мониторинга жизненного цикла строительной продукции позволяют сформировать верные ориентиры деятельности организации ИСК. При разработке стратегии организации этот вид мониторинга позволяет:

- зафиксировать необходимость в инновациях;
- определить время начала нового инновационного периода;
- формировать ассортимент строительной продукции в его экономическом содержании;
- обеспечить экономическую сбалансированность ассортимента;
- определять методику управления на каждой из стадий жизненного цикла.

Для тактического управления этот мониторинг может быть использован:

- при разработке конкретного инструментария в области маркетинг-менеджмента;
- при определении тактических изменений в производственно-строительной деятельности организаций;
- при разработке методов продвижения строительной продукции;
- при нахождении действенных инструментов взаимодействия с другими субъектами ИСК и т. д.

Результаты КММ необходимо использовать, в первую очередь, при разработке стратегических предпринимательских решений в ИСК. Для этого

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

КММ должен обладать надежной информационной базой. В эту базу следует включать несколько групп показателей:

- производственно-экономические и финансовые показатели;
- показатели, характеризующие инвестиционные возможности предпринимательства;
- характеристики производственно-технического и технологического потенциала;
- параметры, отражающие инновационные возможности развития производств;
- коммуникативные параметры, оценивающие позиции организаций строительного комплекса в отраслевых и межотраслевых сетях;
- социальные и экологические показатели;
- показатели, характеризующие организационную культуру предпринимательства, и ряд других.

Применительно к конкретным объектам мониторинга должна выстраиваться система алгоритмов сбора, систематизации и анализа данных. В зависимости от характера аналитических данных формируется конкретный методический инструментарий. Так, при организации мониторинга рыночной среды допустимо использование усредненных показателей (по ряду позиций), увеличение доли экспертных оценок, сопоставлений с рыночными аналогами и идеальными моделями. Мониторинг жизненного цикла товара, мониторинг ассортимента, мониторинг сбыта требуют применения более точного аналитического инструментария: статистических методов, экономико-математических методов и т. д.

Различия в методах проведения мониторинга обусловливают необходимость дифференцированного подхода к построению его информационной базы. Формирование усредненных, косвенных показателей может осуществляться на основе использования вторичной информации, к которой предъявляются следующие требования:

- адекватность поставленным задачам;
- полнота и достоверность;
- корректность методов поиска и обобщения информации;
- доступность;
- периодичность обновления.

Более точные показатели нуждаются в соответствующем информационном обеспечении. Оно должно использовать первичные данные, полученные в ходе специальных исследований – периодических или носящих разовый характер. Сбор такой информации является прерогативой подразделений, входящих в структуру строительных организаций. Привлечение внешних источников в данном случае недопустимо.

Резюмируя вышеизложенное, важно подчеркнуть, что формирование функциональных составляющих маркетинг-менеджмента в строительных организациях должно осуществляться двумя путями:

- за счет внедрения в состав функций управления функции комплексного маркетингового мониторинга;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- за счет внедрения маркетинговых принципов в конкретный инструментарий, реализующий традиционные функции управления.

Внедрение системы маркетинг-менеджмента, безусловно, является прерогативой самих строительных организаций, однако часть проблем может быть решена на основе привлечения других субъектов ИСК, в первую очередь, общественных организаций, успешно функционирующих в этой сфере. Они не только могут взять на себя обязанности по проведению инвестиционного консалтинга, но и организовать проведение ряда работ в рамках КММ. В частности, им под силу осуществлять мониторинг макроэкономической среды, внешних рыночных коммуникаций и информировать об их результатах всех субъектов ИСК. Они могут осуществлять наблюдения за инновационной средой, проводить оценку инноваций, вырабатывать рекомендации по их использованию и давать расширенную информацию о развитии НТП в строительстве. Эти функции позволят усовершенствовать деятельность общественных организаций ИСК и превратить их в центры рыночных коммуникаций в инвестиционно-строительной среде.

5.4. Информационное обеспечение механизмов реализации маркетинг-менеджмента в инвестиционно-строительном комплексе

Широкое использование средств мониторинга, организация бизнес-партнерства и процесса последовательной реализации принципов маркетинг-менеджмента нуждаются в соответствующем информационном обеспечении.

Можно проследить определенную зависимость между эффективностью действий в области маркетинг-менеджмента (управленческих действий) и уровнем их информационной насыщенности, которая определяется возможностями накопления и активного использования информационных ресурсов. Эта зависимость обусловлена наличием взаимозаменяемости информационных и материальных ресурсов производства. Степень взаимозаменяемости таких ресурсов высока, но не беспредельна. При этом практика доказала, что чем выше информационный уровень управленческой системы, тем экономичнее расходуются финансовые, трудовые, энергетические и другие ресурсы. При этом возрастает роль именно экономической информации, а в ее составе – той, которая отражает процессы в рыночном окружении организации. Можно наблюдать и качественные изменения в содержании и структуре информационной базы управления, усиление информационной наполненности горизонтальных связей и интенсивности вертикальных потоков информации, расширение числа ее источников и потребителей.

Чтобы отразить описанные тенденции в системе маркетинг-менеджмента строительной организации, следует выделить следующие составляющие информационного обеспечения:

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

- формирование технических решений по организации информационной базы маркетинг-менеджмента;

- состав и структуру базы;

- программы и регламенты по организации сбора и систематизации первичной информации;

- программы по сбору и систематизации вторичной информации.

Требования, предъявляемые к информационному обеспечению маркетинг-менеджмента в ИСК, можно разделить на две группы:

- требования к самой системе экономической и технико-экономической информации;

- требования к информации, использующей средства вычислительной техники.

Система экономической и технико-экономической информации нуждается прежде всего в четкой структуризации. Такая структуризация может быть произведена различными методами:

1. На основе выделения функций маркетинг-менеджмента.

При этом формируются блоки информации, необходимые для осуществления функций планирования, организации, мотивирования, контроля, мониторинга.

2. На основе выделения двух основных компонентов инвестиционно-строительной деятельности.

В этом случае выделяется информация об инвестиционно-строительном рынке и собственно строительной деятельности как производственном процессе.

3. На основе выделения маркетинг-менеджмента в составе интерактивного управления.

Соответственно образуются информационные блоки, обеспечивающие территориальную, отраслевую, межотраслевую и управленческую интеграцию.

4. На основе выделения подсистем маркетинга в ИСК и менеджмента в ИСК (раздельно).

При этом для реализации функции маркетинга, применительно к специфике ИСК, необходима:

- информация о процессах, происходящих во внешней (маркетинговой) среде по отношению к отдельным субъектам ИСК;

- информация о состоянии и перспективах развития потребительского спроса на строительную продукцию;

- информация о процессах и тенденциях рынка инвестиций, реальных и потенциальных инвесторах и инвестиционных резервах;

- информация о коммуникативных взаимосвязях между субъектами ИСК.

Для реализации функций менеджмента необходима вся информация о результатах производственно-хозяйственной деятельности субъекта ИСК, его стратегических ориентирах, результатах деятельности каждого из подразделений, взаимосвязях между подразделениями, а также весь массив

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

ресурсной информации. Собирая и систематизируя такую информацию, можно воспользоваться известной функциональной структурой менеджмента, выделив информацию, необходимую для сфер:

– производственного менеджмента;
– финансового менеджмента;
– менеджмента персонала;
– инновационного менеджмента.

Для создания системы технико-экономической информации необходимо формирование соответствующих классификаторов, совокупности показателей, а также разработка единой нормативной базы, нужной структуры, состава и степени детализации.

При формировании классификаторов информации рекомендуется использовать представленные методы структуризации. Причем целесообразно использовать все четыре метода одновременно, формируя своеобразную *информационную матрицу*. Данная рекомендация является отражением матричного подхода, распространенного в современном управлении. Следует обратить внимание на то обстоятельство, что информационная матрица не имеет ни плоскостной, ни аксонометрической формы (что чаще всего встречается на практике). Это не является ошибкой, так как в матричном подходе число направлений дифференциации объекта («лучей») не ограничено.

При построении четырехсторонней матрицы образуются «узлы», в которых размещены виды информации, которые образованы в результате структуризации информационного массива двумя, тремя или всеми четырьмя способами. Такие «узлы» следует рассматривать как носителей наиболее востребованной информации и прорабатывать их с максимально возможной детализацией.

Система экономической информации маркетинг-менеджмента должна быть многоуровневой и иерархически выстроенной. Иерархия, в данном случае, является иерархией управления в ее движении от стратегического к оперативному уровню. На стратегическом уровне особую значимость приобретает маркетинговая информация прогнозного характера, необходимой полноты и степени достоверности, а также укрупненная технико-экономическая и технологическая информация.

На тактическом уровне важно сочетать стратегическую и тактическую информацию, которая позволит увязать цели в области маркетинг-менеджмента и задачи, требующие последовательного решения для достижения целей. Если для получения стратегически значимой информации необходимо проведение специального углубленного исследования, то для тактической информации нужна постоянно действующая подсистема.

Получение информации оперативного уровня нуждается в непрерывном информационном процессе.

Специальные информационные исследования, постоянно функционирующая информационная система и непрерывный процесс сбора

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

и обработки информации можно характеризовать как *информационный контур маркетинг-менеджмента* (Рис. 5.10).

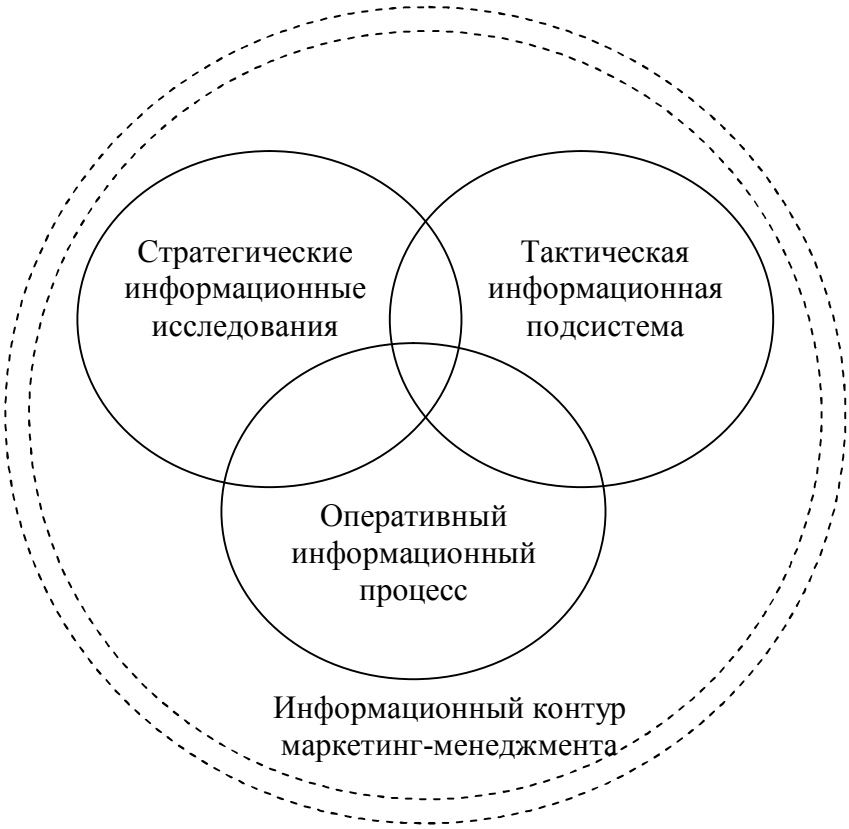


Рис. 5.10. Состав информационного контура маркетинг-менеджмента

Применительно к деятельности субъектов ИСК информационный контур имеет ряд особенностей.

1. Его границы достаточно широки, так как он охватывает два крупнейших рынка: рынок капитального строительства и рынок инвестиций. На практике это приводит к увеличению объема используемой информации, а значит к необходимости использования новейших технологий.

2. Он разнообразен по структурному составу, что влечет за собой необходимость использования научно-обоснованных баз данных.

3. В этом контуре представлена информация, касающаяся не только маркетинг-менеджмента, но и интегративного управления ИСК, что соответствует описанной в данной монографии концепции реализации инвестиционно-строительной деятельности в Российской Федерации.

Что касается информации, нуждающейся в масштабном обеспечении вычислительной техникой, то ее использование требует создания несколько иной информационной системы – системы, в которой доминирует технологический аспект. С точки зрения повышения информационного

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

уровня маркетинг-менеджмента, а значит и повышения его эффективности, нужна информационная система, предусматривающая использование компьютерной обработки информации, ориентированной на перспективу и отражающей цель информатизации, которая должна охватывать все сферы деятельности, этапы, последовательность, сроки реализации, потребность в технических и программных средствах, кадровое обеспечение, затраты на ее создание и эксплуатацию. Данная система, выступая уже как информационная управляющая система по реализации маркетинг-менеджмента, сама состоит из взаимосвязанных информационных подсистем, обеспечивающих удовлетворение требований пользователей, и соответствующего уровня и структурированности (Рис. 5.11) [20, 43, 58].

Операционные подсистемы являются основой всей информационной системы. Они представляют пользователям широкие возможности использования информации, хранимой в базе данных, выполняют текущие, рутинные операции по решению вопросов реализации всех элементов маркетинг-менеджмента.

Подсистемы поддержки принятия решений по реализации функций маркетинг-менеджмента могут обеспечивать работников информацией, необходимой для принятия индивидуальных и групповых решений. Как правило, они являются диалоговыми, позволяющими решать отдельные, слабо структурированные задачи (составление прогнозов развития строительного рынка, принятие решений об инвестировании и др.).

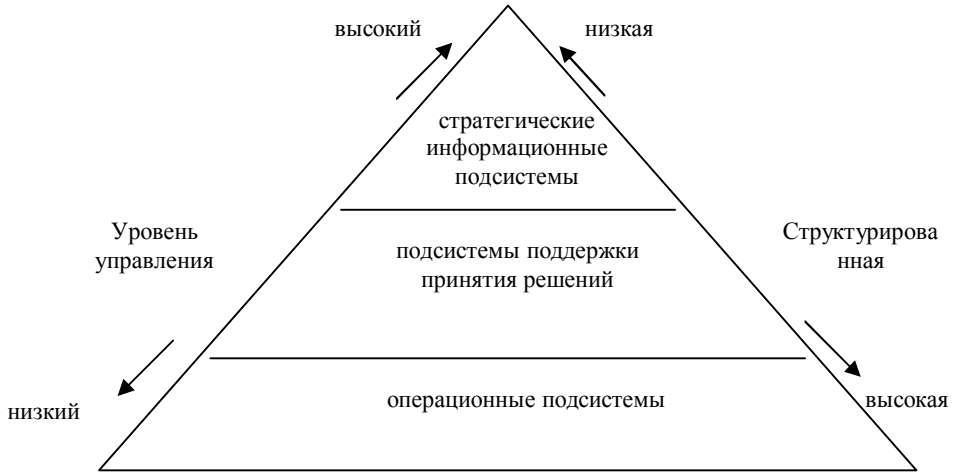


Рис. 5.11. Взаимосвязь информационных систем, структурированности информации и уровней управления

Стратегические информационные подсистемы включают, наряду с традиционными модулями информационной поддержки, модули, позволяющие работать со знаниями предметных экспертов и обеспечивают

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

реализацию процессов логических выводов при решении слабо структурированных задач. Они прежде всего предназначены для принятия стратегических решений по реализации маркетинг-менеджмента руководителями высшего ранга без посредников, обеспечивая непосредственный доступ к информации, отражающей текущее состояние строительной организации и взаимосвязи для принятия решений.

Кроме указанных подсистем существуют и другие, охватывающие в совокупности все уровни информационной пирамиды.

Основная задача информационной системы в области реализации маркетинг-менеджмента – создание эффективного управления обработкой данных, где ключевым звеном является разработка решений по концентрации и распределению информации на уровне всей организации. При этом необходимо перейти от концепции централизованной обработки данных к децентрализованному варианту. Указанный процесс должен, по идее, заканчиваться созданием так называемых гетерогенных сетей [42, 58] или открытых информационных систем, что позволяет в конечном счете более оперативно принимать эффективные управленческие решения. Построение указанных сетей может осуществляться по следующему упрощенному алгоритму: а) создание внутрифирменной системы инфраструктуры обработки данных путем объединения имеющихся компьютеров в локальную сеть необходимой мощности → б) расширение локальной сети за счет подключения компонентов, отвечающих требованиям открытой системы (электронная почта для внутренних коммуникаций, дистанционное управление данными в открытом режиме и др.) → в) подготовка системы банка данных для обслуживания в условиях серверной архитектуры → г) переход к серверным архитектурам на основе постепенной замены действующих терминов рабочими станциями, напрямую подключаемыми к локальной сети → д) создание и объединение отдельных локальных подсистем в рамках стержневой системы → е) формирование программно-технической интеграции и децентрализации использования прикладных программ (ПП).

Представленный алгоритм постепенного перехода внутрифирменных сетей субъектов ИСК к гетерогенным или открытым системам, позволит повысить эффективность принимаемых решений по реализации всего комплекса мероприятий в области маркетинг-менеджмента.

Такие преобразования вызывают потребность в изменении организационной системы управления строительной организации.

Как известно, если необходимый для управления объем информации растет в арифметической прогрессии, то количество возможных взаимосвязей, сочетаний ее элементов увеличивается в геометрической, что вызывает необходимость переоценки затрат на обработку информации, ее перемещения, сопоставление и хранение, а также на принятие решений. Эту проблему следует решать, в частности, путем сокращения количества уровней управления. При этом должны уменьшаться: число звеньев системы; объем утраченной информации; искажение информации; численность

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

персонала; количество связей между данными и т. п. Этот путь способствует повышению эффективности принятия решений по реализации функций маркетинг-менеджмента и всей системы интегративного управления.

Указанные обстоятельства вызывают необходимость использования соответствующего подхода к построению организационной структуры в общей системе управления.

В качестве основных при формировании организационной структуры должны быть использованы следующие принципы:

– информационная интеграция освоения интегрированных моделей управления;

– трансформация организационных структур из пирамидальных в плоские, то есть преимущественно по горизонтальному принципу управления с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями;

– сетевые формы связи между самой компанией и другими предпринимательскими структурами;

– венчуризация компаний, предусматривающая создание временных коллективов по принятию решений относительно реализации стратегии маркетинг-менеджмента;

– стандартизация бизнес-процессов, услуг, учета и отчетности и др. и отказ от узкой функциональной специализации в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления;

– децентрализация функций управления и создание в рамках компаний полуавтономных или автономных отделений, стратегических бизнес-единиц;

– бенчмаркинг (освоение стратегии «от лучшего к лучшему и великому») [11];

– повышение компетентности персонала.

Алгоритм построения соответствующей структуры на базе данных принципов должен включать в себя как минимум следующие основные этапы:

1. Построение организационной структуры маркетинг-менеджмента на базе:

– системно-целевого подхода;

– обоснования соответствующей функциональной структуры управления путем построения адекватных моделей;

– образования структурных подразделений с учетом: блоков, ориентированных на товары, рынок и потребителя; объединения специалистов в целевые группы; ориентации на минимальное число уровней управления; объединения сходных функций по единым началам; необходимости наделения работников ответственностью и др.

При построении указанной структуры должны быть разрешены следующие главные вопросы:

– суть долговременных и краткосрочных целей и маркетинговая стратегия для их достижения;

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

– количественный состав персонала с соответствующими деловыми качествами и уровнем подготовки;

– наладка локальных компьютерных сетей и их математическое обеспечение;

– обеспечение финансовыми ресурсами для рентабельной деятельности строительной организации.

– оптимизацию структуры и состава кадров и, особенно, аппарата управления на основе сбалансированности рабочих мест по средствам и трудоемкости при использовании теории потоков и методов их оптимизации. В качестве критерия оптимизации принимаются необходимые затраты времени на выполнение функций управленческого цикла и надежности функционирования управляющей подсистемы.

2. Подбор и рациональная расстановка кадров в подразделениях на основе их оценки:

– по профессионально-квалификационным возможностям;

– по социально-психологическим качествам;

– по эстетическим характеристикам.

3. Формирование организационной культуры строительной организации.

Представленные выше информационные предпосылки и условия реализации маркетинг-менеджмента в субъектах ИСК позволят принимать более обоснованные решения в области маркетинг-менеджмента и обеспечивать бесперебойное функционирование его экономико-организационных механизмов.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Абалкин Л. И.* Эволюционная экономика в системе переосмысления базовых основ обществоведения // Эволюционная экономика и «мэйнстрим». М.: Наука, 2000. С. 7–14.

2. *Авдашева С. Б., Розанова Н. М.* Теория организации отраслевых рынков. М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998.

3. *Азоев Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: ЦЭиМ, 1996. 207 с.

4. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 230 с.

5. *Алаев Э. Б.* Социально-экономическая география. М.: Мысль, 1982.

6. *Амблер Т.* Практический маркетинг / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 400 с.

7. *Ананьин О. И.* Современная экономическая наука как объект методологической рефлексии // Эволюционная экономика и «мэйнстрим». М.: Наука, 2000. С. 62–76.

8. Англо-русский словарь по экономике и финансам / Под ред. А. В. Аникина. СПб.: Экономическая школа, 1993. 580 с.

9. *Ансофф Н. Э.* Новая корпоративная стратегия / При содействии Э. Дж. Макдоннела / Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 414 с.

10. *Ардемасов Е. Б., Горбунов А. А., Песоцкая Е. В.* Маркетинг в управлении недвижимостью. СПб.: ИСЭП РАН, 1997.

11. *Аренков И. А., Бичун Ю. А.* Бизнес-коммуникации: новые возможности получения конкурентных преимуществ. СПб.: СПбГУЭФ, 2001. 80 с.

12. *Асаул А. Н.* Экономика недвижимости. СПб.: Гуманистика, 2003.

13. *Асаул А. Н., Войнаренко М. П., Ерофеев П. Ю.* Организация предпринимательской деятельности. СПб.: Гуманистика, 2004.

14. *Асаул А. Н., Иванов С. Н.* Современные проблемы и тенденции формирования системы управления региональным инвестиционно-строительным комплексом // Науч. тр. межд. акад. менеджмента. 2002. Вып. 3.

15. *Асаул А. Н., Скуматов Е. Г., Локтева Г. Е.* Предпринимательские сети в строительстве. СПб.: Гуманистика, 2005.

16. *Асаул Н. А.* Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов регионального инвестиционо-строительного комплекса. СПб.: Гуманистика, 2004. 280 с.

17. *Бирн Д.* Горизонтальная корпорация: новый метод управления производством // Бизнес уик. 1995. № 7.

18. *Багиев Г. Л.* Маркетинг взаимодействия: Философия организации, инструментарий. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. 113 с.

19. *Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х.* Маркетинг / Под общ. ред. Г. Л. Багиева. М.: ОАО Изд-во «Экономика», 1999. 703 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

20. *Баумгертнер В. Ф.* Маркетинг инвестиций. СПб.: Геликон Плюс, 1999.

21. *Баумгертнер В. Ф., Песоцкая Е. В., Эргашев Х. О.* Управление реконструкцией жилой застройкой. СПб.: СПбГУЭФ, 2001.

22. *Безгодов А. В.* Очерки социологии предпринимательства / Под ред. Д. П. Гавры. СПб.: ООО «Издательство “Петрополис”», 1999. 224 с.

23. *Блауберг И. В., Юдин Э. Г.* Становление и сущность системного подхода. М.: Наука, 1973. 270 с.

24. *Бодди Д., Пэйтон Р.* Основы менеджмента / Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 816 с.

25. *Большаков А. С., Михайлов В. И.* Современный менеджмент: наука и практика. СПб.: Питер, 2002. 416 с.

26. *Бурмистров А., Трифильцева Н., Орлов В.* Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивления организационным изменениям // Журнал для руководителей «Top-Manager». 2002. № 10 (октябрь). С. 9–19.

27. *Вахмистров А. И.* Методология управления развитием инвестиционно-строительного комплекса в мегаполисе: Дисс. … д-ра экон. наук. СПб.: СПбГАСУ, 2003.

28. *Вебстер Ф.* Изменение роли маркетинга в корпорации // Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. СПб.: Питер, 2001. С. 129–158.

29. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: 3-е изд. М.: Гардарика, 1998. 528 с.

30. *Гембл П., Стоун М., Вудкок Н.* Маркетинг взаимоотношений с потребителями / Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. 512 с.

31. *Гительман Л. Д.* Преобразующий менеджмент: Лидерам изменений и консультантам, по управлению. М.: Дело, 1999. 496 с.

32. *Глазл Ф., Ливехуд Б.* Динамичное развитие предприятия / Пер. с нем. Калуга: Духовное познание, 2000. 264 с.

33. *Глухов В. В.* Менеджмент. СПб.: Лань, 2002.

34. *Голубков Е. П.* Маркетинг: Словарь-справочник. М.: Дело, 2001. 440 с.

35. *Горбунов А. А., Иванов С. Н., Асаул А. Н.* Формирование региональных строительных комплексов в транзитивной экономике. СПб.: Петровский фонд, 1999.

36. *Гордон Я. Х.* Маркетинг партнерских отношений / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 384 с.

37. *Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н.* Преобразование организации / Пер. с англ. М.: Дело, 2000. 376 с.

38. *Гэлбрейт Дж. К.* Экономические теории и цели общества / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1976. 406 с.

39. *Данько Т. П.* Развитие методологических основ теории управления маркетингом: Дисс. … д-ра экон. наук. СПб.: СПбГУЭФ, 1997.

40. *Данько Т. П.* Управление маркетингом (методологический

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

аспект). М.: ИНФРА-М, 1997. 280 с.
41. *Дафт Р. Л.* Менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. 832 с.
42. *Двас Г. В.* Влияние неопределенности на принятие решений в управлении экономическими системами в переходных экономиках. СПб.: ТООТК «Петрополис», 1999. 36 с.
42. *Джубаев К. Т., Щербаков В. А., Нестров А. В.* и др. Экономика. Организация производства. Менеджмент (опыт, проблемы, перспективы). Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2002. 315 с.
43. *Диксон П. Р.* Управление маркетингом / Пер. с англ. М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. 560 с.
44. *Дойль П.* Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 480 с.
45. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. СПб: Питер, 1999. 560 с.
46. *Доничев О. А.* Создание результативной инновационно-воспроизводственной модели регулирования рынка инвестиционных ресурсов. М.: Nex, 1998.
47. *Дракер П. Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. СПб., 2001. 270 с.
48. *Дракер П. Ф.* Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. 191 с.
50. *Дракер П. Ф.* Эффективное управление / Пер. с англ. М.: Изд.-торг. Дом Гранд; ФАИР-ПРЕСС, 1998. 285 с.
51. *Дункан Дж. У.* Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. М.: Дело, 1996. 272 с.
52. *Егоров А. Ю., Никулин Л. Ф.* «Пульсирующий» менеджмент. М.: Изд-во Рос. экон. акад. Екатеринбург: Деловая книга, 1998. 236 с.
53. *Ерохин Д. В., Скляр Е. Н.* Системный подход к управлению сопротивлением изменениям системы управления промышленным предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 7–8. С. 68–73.
54. Жилищная политика / Под ред. Г. Поляковского / Пер. с англ. М.: Дело, 1996.
55. *Зайтамл В.* Восприятие потребителем цены, качества и ценности товара, модель целей и средств и синтез доказательств // Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. СПб.: Питер, 2001. С. 590–626.
56. *Зинченко В. П., Гордон В. М.* Методологические проблемы психологического анализа деятельности // Системные исследования: Ежегодник, 1976. М.: Наука, 1976. С. 82–123.
57. *Иванов Ю. В.* Трансформация предприятий. М.: Изд-во МАИ: 2000. 68 с.
58. *Истамов В. К.* Маркетинговые стратегии предпринимательства. СПб.: СПбГУЭФ, 2002.
59. *Когут А. Е., Бахарев С. Ю., Шопенко Д. В.* Управление

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

инвестиционной деятельностью на предприятии. СПб.: ИСЭП РАН, 1998.

60. *Коли Э., Яворски Б.* Рыночная ориентация: конструкт, научные предположения и практическое применение в менеджменте // Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. СПб.: Питер, 2001. С. 317–349.

61. *Кондратьев Н. Д.* Проблемы экономической динамики / Ред. колл.: Л. И. Абалкин и др. М.: Экономика, 1989.

62. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер-Ком, 1999. 896 с.

63. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. 752 с.

64. *Котлер Ф., Леви С.* Расширение концепции маркетинга // Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. СПб.: Питер, 2001. С. 63–74.

65. *Коуз Р. Г.* Природа фирмы // Теория фирмы / Под ред. В. М. Гальперина. Т. 2. СПб.: Экономическая школа, 1999. С. 11–32.

66. *Кочеврин Ю. Б.* Эволюция менеджеризма. Опыт политико-экономического анализа. М.: Наука, 1985. 223 с.

67. *Кравченко А. И.* История менеджмента. М.: Академический проект, 2002. 556 с.

68. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. М: Русская Деловая Литература, 1998. 768 с.

69. *Кругов М.* Экономическая политика России: Пособие для либеральных реформаторов. М.: Институт международного права и экономики имени А. С. Грибоедова, 2000. 96 с.

70. *Кузнецова О. И.* Маркетинговый подход к управлению // Российский экономический журнал. 1992. № 10. С. 65–69.

71. *Кузьбожев Э. Н., Самохвалова Е. В.* Управление структурной динамикой экономики региона: Монография. Курск: Курск. гос. техн. ун-т, 2003. 136 с.

72. *Левитт Т.* Глобализация рынков // Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. Л. Моква. СПб.: Питер, 2001. С. 75–91.

73. *Левитт Т.* Маркетинговая миопия // Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. СПб.: Питер, 2001. С. 11–34.

74. *Люкшинов А. Н.* Стратегический менеджмент: М: Юнити-Дана, 2000. 375 с.

75. *Маевский В. И.* Экономическая эволюция и экономическая генетика // Вопросы экономики. 1994. № 5. С. 4–21.

76. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000. 320 с.

77. *Максимов С. Н.* Основы предпринимательской деятельности на рынке недвижимости. СПб.: Питер, 2000.

78. Маркетинг / Под ред. А. М. Немчина, Д. В. Минаева. СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. 512 с.

79. Маркетинг / Под ред. Н. Д. Эриашвили. М.: Юнити-дана. 623 с.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

80. Маркетинг. Энциклопедия. СПб.: Питер, 2002.

81. *Марковский В. И.* Управление изменениями-2 // Журнал для руководителей «Top-Manager». 2001. № 6 (июнь). С. 92–94.

82. *Маслоу А. Г.* Мотивация и личность / Пер. с англ. СПб.: Евразия, 1999. 478 с.

83. *Мильнер Б. З.* Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2000. 478 с.

84. *Мильнер Б. З.* Управление знаниями – вызов XXI века // Вопросы экономики. 1999. № 9.

85. *Михайленко А. Г.* Метафизика управления // Персонал-микс. 2001. № 4. С. 29-32.

86. *Михайлов Е. А.* Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. № 2.

87. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1998. 701 с.

88. Менеджмент / Под ред. В. В. Томилова. М.: Изд-во «Юрайт», 2003.

89. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е. Б. Моргунова. М.: ЗАО «Бизнес-Синтез», 2001. 464 с.

90. *Молл Е. Г.* Менеджмент: организационное поведение: М.: Финансы и статистика, 1998. 154 с.

91. *Немчинский А. Б.* Взаимосвязь рыночных структур с формами управления строительным комплексом // Строительство и архитектура. Сер. «Экономика, организация и управление в строительстве». Экспресс-информ.: Зарубеж. и отеч. опыт. 1993. Вып. 3.

92. *Орт А. И.* Инвестиционно-строительный комплекс Санкт-Петербурга: проблемы и перспективы развития. СПб.: МФИН, 2000.

93. Оксфордский русско-английский словарь = The Oxford Russian-English Dictionary / Сост. Маркус Уилер. М.: Барклая и К., 1993. 913 с.

94. *Песоцкая Е. В., Аренков И. А., Юлдашева О. У., Татаренко В. Н.* Маркетинг. Методическая разработка. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. 255 с.

95. *Питерс Т. Уотермен Р.* В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний) / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986. 420 с.

96. *Плотников А. В.* Человеческий фактор в управлении: социально-гуманитарные аспекты менеджмента. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. 1999. 303 с.

97. *Портер М.* Конкурентные силы и формирование стратегии // Классика маркетинга / Сост. Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. СПб.: Питер, 2001. С. 360–375.

98. *Птускин А. С.* Решение стратегических задач в условиях размытой информации: Монография. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^0», 2003. 240 с.

99. *Райс Э., Траут Дж.* Позиционирование: битва за узнаваемость / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 256 с.

100. *Санталайнен Т.* Управление по результатам. М.: Прогресс, 1993. С. 42–43.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

101. *Светуньков С. Г.* Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1997.

102. *Светуньков С. Г., Литвинов А. А.* Конкуренция и предпринимательские решения. Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2000. 253 с.

103. Семь нот менеджмента / Под ред. В. П. Красновой, А. С. Привалова. М: ЗАО «Журнал-Эксперт», 1997.

104. *Сивкова А. А.* Недвижимость: маркетинг, оценка. М., 1996.

105. Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1980. С. 1549.

106. *Соколов П. А.* Инвестиционно-строительная деятельность: правовые основы, налогообложение, учет. М.: АИН, 2004.

107. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента / Пер. с англ. М.: Журнал «Контроллинг», 1991. 104 с.

108. *Тичи Н., Деванна М. А.* Лидеры изменений: Из опыта американских корпораций. М.: Экономика, 1990. 290 с.

109. *Томилов В. В., Еловенко В. Г., Тухаринов Л. Ю.* Управление маркетингом информационных технологий. СПб.: Изд-во «Литера-Плюс», 1999. 132 с.

110. *Томилов В. В., Песоцкая Е. В.* Маркетинг в системе предпринимательства. СПб.: Геликон Плюс, 2000. 519 с.

111. *Уильямсон О.* Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая контрактация» / Пер. с англ. СПб.: Ленинград; CEV Press, 1996. 702 с.

112. Управление – это наука или искусство? / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд / Сост. Г. Л. Подвойский. М.: Республика, 1992. 351 с.

113. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 1998. 96 с.

114. Управление современной компанией = Management of the modern company / Под ред. Б. З. Мильнера, Ф. Лииса. М., 2001. 585 с.

115. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа “ИНТЕЛ-СИНТЕЗ”», 1998. 416 с.

116. *Фестингер Л.* Теория когнитивного диссонанса / Пер. с англ. СПб.: Ювента, 1999. 318 с.

117. *Фирсанова О. В.* Методология исследования взаимодействия субъектов рынка в теории маркетинг-менеджмента: Дисс. … д-ра экон. наук. СПб.: СПбГУЭФ, 2003.

118. *Хайек Ф. А.*, фон. Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения. 1989. № 12. С. 6–14.

119. *Хасси Д.* Стратегия и планирование / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 384 с.

120. *Шумпетер Й.* История экономического анализа // Истоки: вопросы истории народного хозяйства и экономической мысли. М.: Экономика, 1989. Вып. 2. С. 220–267.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

121. Экономика строительства / Под ред. И. С. Степанова. М.: Юрайт, 2003.

122. *Barnard Ch.* The Functions of the Executive. Cambrige: Harvard University Press, 1962 (1938). P. 28.

123. *Chandler A. D.* The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambrige. Mass.: Harvard University Press, 1977.

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)

Асаул Анатолий Николаевич, Грахов Валерий Павлович

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ
Учебное пособие

Верстка М. Л. Лытаевой

Лицензия на издательскую деятельность ЛР № 065701 от 3 марта 1998 г.

Сдано в набор 08.01.2007 г. Подписано в печать 23.01.2007 г.
Формат 70x100 1/16. Бумага типографская офсетная № 1.
Гарнитура «Петербурге». Печать офсетная.
Печ. л. 15,5. Уч.-изд. л. 17,0. Тираж 1000 экз. Зак. № 945. Цена договорная.

191186, Санкт-Петербург, а/я 49.
Научное издательство биографической международной энциклопедии «Гуманистика».
Электронная почта: meloua@humanistica.ru
Интернет: www.humanistica.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО «Техническая книга» 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29

ISBN 586050285-0

Create PDF files without this message by purchasing novaPDF printer (http://www.novapdf.com)