

## ГЛАВА 4

### ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СЕТИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

#### 4.1 Теоретические основы формирования сетевых объединений

*Формирование предпринимательских сетей связано с интеграционным поведением субъектов системы предпринимательства. Эти процессы базируются, прежде всего, на теоретическом осмыслении сущности предпринимательской деятельности и на изучении и понимании ее особенностей в меняющихся условиях внешней среды. Структура научно – методических работ, послуживших теоретической основой исследуемой проблемы, приводится в табл.4.1.*

Таблица 4.1 – Структура теоретико-методологических основ формирования предпринимательских сетей

Основные разделы теории	Авторы трудов
Формирование базовых понятий, выявление экономической сущности предпринимательства на различных этапах его развития и его поведение во внешней среде.	Р. Катильон, А. Смит, И. Тюнен, Т. Мангольдт, Ф. Найт, М. Вебер, Й. Шумпетер, Дж. Б. Кларк, Ж. Б. Сей и др.
Раскрытие закономерности и особенности предпринимательства во второй половине XX века.	Аккофф Р., Джордж Т.М., Дж. Кейнс, М.Войнарец, Л. Мизес, Ф. Хайек, Ф. Котлер, И. Кирцнер, Р. Хизрич, М. Питерс, Б. Карлоф и др.
Раскрытие особенности становления предпринимательства в современной России.	Асаул А.Н., Блинов Л., Бусыгин А.В., Кабаков В.С., Крупанин А.А., Казанцев А.К., Крутик А.Б., Томилов В.В., Шатрова Е.В.
Анализ особенностей кооперации производства и интеграции субъектов предпринимательства в современных условиях.	Авдашева С.Б., Винслов Ю., Горбунов А.Р., Долгопятова Т.Г., Майзель А.И., Пивоваров И.С. и др.

Проблемам взаимодействия бизнес – субъектов, вертикальной и горизонтальной интеграции создания и развития в рыночной экономике посвящены работы: А.Н. Асаул, С.Б. Авдашевой, А.А. Горбунова, Т. Долгопятовой, Е.Г. Нестеренко, Д.А. Турчака, Л.С. Барютина и др., А.И.Майзеля, И.С. Пивоварова, Л.В. Ежкина и др.

С.А. Авдашева в книге "Хозяйственные связи в российской промышленности" исследует проблемы восстановления и формирования хозяйственных свя-

зей в российской экономике. Институционный вакуум, вызванный распадом командно – административной системы и переходом к рыночным методам хозяйствования, привел к формированию новой системы взаимоотношения бизнес-субъектов.

Функционирующие в новых условиях бизнес-субъекты вынуждены активно взаимодействовать с поставщиками сырья и комплектующих изделий, пользователями своей продукции, сбытовыми подразделениями. Они широко используют вертикальные связи, позволяющие фирмам оказывать определенные влияния друг на друга.

Эти связи наиболее сильны на рынках с высокой концентрацией производства и в отраслях, где конкурентоспособность может быть достигнута только в результате масштабных инвестиций, типичным представителем которых является строительная отрасль.

Автор считает, что при выборе различных форм вертикальной интеграции должна учитываться неопределенность хозяйственных отношений, которая снижает эффективность гибридных форм интеграции и по сравнению с вертикальной интегрированной формой.

Тенденции развития бизнес-групп в России были проанализированы Т. Долгопятовой. Проведенный ею опрос убедительно доказал существенные потребности организаций в объединении своих усилий с целью взаимной поддержки и отстаивании общих интересов. Так около 70% организаций (из числа опрошенных) находились в тесном интеграционном взаимодействии со своими партнерами, а 90% производителей различных видов продукции хотели бы войти в отраслевое объединение, причем наиболее сильное.

Методологию формирования хозяйств и дочерних фирм анализирует А.Р. Горбунов<sup>1</sup>. Основными предпосылками этого процесса он считает возможности эффективно налаживать кооперативные связи входящих в них организаций, проводить единую производственно–технологическую, инвестиционную, сбытовую политику. В качестве ведущей инвестиционной стратегии для взаимосвязанных производственно–хозяйственной деятельностью организаций рассматривается целенаправленное вложение средств в предприятия–изготовителей и предприятия–поставщиков сырья, деталей, комплектующих. По мнению автора, данная стратегия наиболее эффективно реализуется в рамках холдингового объединения, что позволяет контролировать инвестиционные процессы по всем элементам кооперационной цепочки. Кроме того, в рамках холдинга отношения между технологически взаимосвязанными организациями строятся на стабильной основе, т. к. холдинговая компания получает право участвовать в управлении предприятиями – поставщиками. А.Р. Горбунов рассматривает возможность инвестирования взаимодействующих организаций на основе обмена пакетами их акций. В этом случае в управлении каждым из сотрудничающих организаций принимают участие представители партнеров, и появляется взаимная заинтересованность всех партнеров в успешном сотрудни-

---

<sup>1</sup> Бухвальд Е., Виленский А. Российская модель взаимодействия малого и крупного предпринимательства // Вопросы экономики №12. 1999.

честве, поскольку оно строится на основе "разделение прибыли". Зарубежная практика показала эффективность этого метода инвестирования. Следует согласиться с мнением автора о целесообразности использования данного подхода в отечественном бизнесе.

А.Р. Горбунов считает целесообразным создание объединений на базе мелких и средних предприятий, которые могут входить поставщики сырья и компонентов, предприятия, изготавливающие комплектующие изделия и т. д. Автор считает, что даже небольшие предпринимательские звенья могут образовать гибкую сеть дочерних структур, обеспечивающих достижение разнообразных хозяйственных целей.

А.А. Турчак, Л.С. Барютин и др. в монографии "Интегрированные финансово – промышленные структуры" рассматривают проблемы создания и развития крупных интегрированных структур в России. Их появление базируется на акционировании, приватизации, слиянии, разделении, присоединении. Все эти действия связаны с новым подходом к кооперации и разделению труда, с разрушением старых производственных связей с формированием новых моделей взаимодействия и взаимосвязи различных субъектов рыночной экономики. Авторы рассматривают преимущественно хозяйственные объединения, полностью интегрирующие деятельность отдельных бизнес – субъектов, т.е. превращающие их в единый, укрупненный субъект хозяйствования. В работе так же раскрываются особенности функционирования хозяйственных объединений, в которых отдельные организации не теряют полностью свою самостоятельность (тресты, синдикаты, холдинги и т. д.)

Особый интерес представляют предложения авторов по формированию стратегических альянсов, которые могут оформляться в форме безвозмездного договора о научно – техническом сотрудничестве либо протокола о намерениях. К сожалению, методическая проработка данной формы интеграции в работе отсутствует.

Авторы считают, что необходима целевая комплексная государственная программа структурной перестройки промышленности и селективного предоставления финансовых средств и других преференций, что в определенной степени противоречит принципам рыночной экономики. Прежде всего, рыночные механизмы и стимулы должны способствовать интеграционным процессам в народном хозяйстве. По мнению А.И. Майзеля и И.С. Пивоварова длительное и глубокое взаимодействие бизнес – субъектов наиболее эффективно в рамках холдинга, что позволяет разрабатывать общую оптимальную стратегию, решать инвестиционные проблемы и снижать управленческие риски. Вхождение бизнес-субъекта в группу (холдинг) должно увеличивать его потенциал. У него появляется возможность привлечения ресурсов других участников и снижения общей потребности в инвестициях благодаря углублению кооперации участников группы. В тоже время отрицательной стороной вхождения бизнес – субъекта в объединение является определенное ограничение его свободы и соответствующее снижение гибкости. Путь создания холдинга сверху агрессивен, он подразумевает скупку акций компании и стремление к их поглощению. Более цивилизованным путем является создание холдинга "снизу" на основе объеди-

нения юридически независимых компаний с учреждением холдинг – центра. Участники данного объединения вносят в качестве учредительного вклада любые активы: деньги, ценные бумаги, здания, оборудование, интеллектуальную собственность и т. д. Такая форма объединения наиболее предпочтительна для равновесных предприятий, заинтересованных в сохранении самостоятельности и определенной независимости и в тоже время желающих установить длительное и эффективное взаимодействие с другими бизнес – субъектами.

А.И. Майзелем и И.С. Пивоваровым довольно глубоко проанализированы проблемы создания и развития холдинга, в то же время другие виды предпринимательских групповых структур авторы практически не рассматривали, что в определенной степени противоречит названию работы.

В работе "Корпоративный бизнес" Е.В. Ленский, анализируя межфирменную интеграцию, выделяет ее жесткие и мягкие формы: "жесткие" – трест, концерн (холдинг); "мягкие" – ассоциации, консорциумы, стратегические альянсы. Мягкие формы позволяют вести совместную работу при сохранении юридической и хозяйственной самостоятельности. В их рамках возникает возможность использования преимущества мощной корпоративной структуры при сохранении хозяйственной, национальной, юридической обособленности членов. В то же время следует помнить, что границы между различными формами межфирменной интеграции достаточно расплывчаты и зачастую разными специалистами трактуются по-разному.

Ряд ученых считает, что малый бизнес должен преимущественно развиваться с опорой на крупный. Так О.В. Чечетина в статье "Перспективы развития предпринимательских сетей в России" считает, что малый бизнес в производственной сфере целесообразно развивать, что малые фирмы либо стремятся занять ниши рынка, невыгодные для внедрения труда крупных компаний, либо финансируются ими, ведя инновационные разработки, рискованные для корпорации. Это позволяет ему преодолевать свои ресурсные проблемы.

В статье "Корпоратизация и реструктуризация как две стороны реформирования предприятия" <sup>1</sup> авторы Одинцов М.В. и Ежкин Л.В. рассматривают в качестве одного из вариантов реформирования бизнес-структур их вхождение в объединения, консорциумы без создания юридического лица. При этом каждая организация самостоятельно осуществляет свою производственно – хозяйственную деятельность, но координирует ее со своими партнерами. Они раскрывают место и значение корпоратизации в процессе структурной перестройки предпринимательского объекта. Авторы утверждают, что в современных условиях функционирования экономики, российскому менталитету наиболее близка корпоративная форма существования и развития бизнеса.

Рассмотрение научно – методических основ предпринимательства позволило сформулировать базовые определения и принципы формирования и функционирования предпринимательских сетей:

---

<sup>1</sup> Предпринимательство: итоги, проблемы, перспективы // Под ред. А.И. Муравьева. -СПб.: СПбГУЭФ, 1997.

- потребность в реализации принципа заинтересованности всех участников предпринимательских сетей;
- рассмотрение интеграционной деятельности предприятия как новаторской, как создание новых комбинаций факторов производства;
- потребности в нового рода координации средств производства, выходящие за рамки одного предпринимательского субъекта;
- рассмотрение возможностей интегрированного поведения в предпринимательской сети по передаче части функций от собственника менеджерам – профессионалам;
- использование вхождения в предпринимательскую сеть для более эффективного регулирования взаимоотношений с внешней средой;
- использование возможностей предпринимательской сети для разделения труда, специализации, кооперации, как производственного процесса, так и управленческих процессов, происходящих в субъектах предпринимательской деятельности.

Анализ научно- методических основ предпринимательства показал:

1. Основой предпринимательства как автономного, так и интегрированного является хозяйственная инициатива, творческая, ответственная предпринимательская структура, выдвигающая и реализующая инновационные предложения.

2. Предпринимательская деятельность осуществляется в определенной внешней среде, в определенных природных и социально – экономических условиях, в определенных рамках, задаваемых общественным мнением и органами государственного управления. Они, эти условия, рамки могут быть благоприятными для формирования предпринимательских сетей.

3. Развитие теоретико-методологической базы предпринимательства ведется, прежде всего, по пути осмысления роли и возможностей предпринимательской деятельности в новых условиях, в видоизмененной рыночной конъюнктуре. Она нуждается в разработке научно–методических рекомендаций, обеспечивающих нахождение лучших решений по развитию и функционированию системы предпринимательства (и в частности предпринимательских сетей) в настоящий период и на перспективу.

4. В экономических исследованиях пока отсутствует завершенное комплексное научное обоснование проблемы формирования оптимальных предпринимательских сетей, которые в максимальной степени соответствовали бы целям и задачам их участников, состоянию и возможностям внешней среды.

## **4.2 Особенности создания и развития предпринимательских сетей в строительстве**

Основными чертами строительства как специфической отрасли материального производства, как известно являются:

техническая и организационная сложность сооружаемых объектов;

длительность строительного цикла;  
 сложность производственного процесса;  
 разнородность видов работ и технологических процессов строительного производства;

необходимость масштабного инвестиционного обеспечения, что обуславливает необходимость системного рассмотрения капитального строительства в составе единого инвестиционно-строительного комплекса.

Капитальное строительство – это сложный многофакторный процесс, требующий взаимодействия множества организаций и значительных трудовых затрат, ресурсов, финансов в течение длительного времени.

В инвестиционно-строительном комплексе функционирует ряд субъектов (бизнес-субъектов инвестиционно-строительного комплекса), основные из которых представлены на рис.4.1.

Перед участниками инвестиционно-строительного рынка ставятся задачи обеспечения эффективного совместного функционирования, взаимосвязи с предприятиями стройиндустрии, подрядными организациями, задействованными в реализации – технологической цепочки. Бизнес-субъекты различны по характеру деятельности, потребности в инвестициях и ресурсном обеспечении продолжительности плановых периодов и производственным процессам.



**Рис.5.1. Субъекты инвестиционной деятельности в строительстве**

Гармонизация целей и задач предприятий, являющихся участниками единой технологической сети является очень сложной и многовариантной задачей. Наиболее целесообразны два подхода к ее решению:

- создание диверсификационных строительных компаний;
- создание предпринимательских сетей.

Стратегия диверсификационной строительной компании включает такие мероприятия, как:

- создание и управление хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых

вых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

- достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;
- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности;
- разработку мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ;
- формирование механизма реагирования на внешние изменения;
- объединение стратегических действий основных функциональных подразделений;
- усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.

Необходимо отметить, что в российском строительном бизнесе наблюдаются разные варианты интеграционного роста. Интеграционный рост может осуществляться в следующих формах.

Горизонтальная интеграция с другими бизнес-субъектами аналогичного профиля и получение дополнительных преимуществ за счет сокращения конкуренции.

Диверсификация в рамках вертикальной интеграции:

а) регрессивная интеграция: покупка или постанова под жесткий контроль предприятий-поставщиков строительных материалов и подрядчиков;

б) прогрессивная интеграция: приобретение или постанова под жесткий контроль риелторских и рекламных компаний, формирование собственной системы реализации построенного жилья.

Базовой мотивацией в деятельности строительной организации являются возможности ее выживаемости в условиях противостояния факторов микросреды (формирующейся в пределах организационной структуры строительной организации), адаптации к воздействию макросреды и наращивания потенциала конкурентного преимущества за счет более эффективного управления внутренними факторами. Мотивация к "выживанию" следует в современной теории мотиваций рассматривается как более действенный мотив, нежели другие мотивы в деятельности организации (обеспечение прибыльности, экономического роста, дальнейшего развития, достижение определенной рыночной доли, другие мотивы). На основе этой мотивации формируется стратегия ограниченного роста.

Несвоевременность или невозможность получения заказов для строительной организации определяется воздействием факторов как внешней, так и внутренней среды (качеством стратегического управления, эффективностью производства, качеством и эффективностью применяемых ресурсов (условиями их комбинирования), преимуществом в конкурентоспособности организации, ее продукции и, в конечном итоге, преимуществом в конкурентоспособности социально-экономического развития организации. Ограничения в получении заказов, как и несвоевременные обязательные платежи и невыполнение денежных обязательств, означают, по-сути, окончание экономического жизненного цикла даже для прибыльной организации. Вполне очевидно, что цели выживания в

критических ситуациях имеют явное преимущество для организации в соотношении с другими целями, ставящимися в рамках предпринимательской деятельности.

В свою очередь, достижение цели выживания является предпосылкой для достижения других целей и задач предприятия. С позиций исследуемой проблемы - увеличения конкурентоспособности строительной организации за счет ее включения в ПС правомерной представляется ранжировка целевой политики организации:

- получение заказов и загрузка производственно-строительной базы;
- наращивание конкурентного потенциала в обеспечении производственной и финансовой устойчивости в стремлении обеспечить конкурентное преимущество максимально продолжительный период времени;
- повышение социально-экономического развития организации с учетом наращивания конкурентного преимущества в использовании человеческого потенциала, снижения риска утраты заказов и темпов социально-экономического развития, получения приемлемой прибыли, достаточной для обеспечения конкурентного преимущества и развития организации в максимально продолжительный период времени.

В зависимости от условий, создаваемых внутренней и внешней средой бизнес-субъектов инвестиционно-строительного комплекса имеют разную структуру, разный набор входящих в их организацию. При этом их стратегия развития представляет собой набор модифицированных стратегий, разных для каждого конкретного элемента этого комплекса (строительно-монтажных организаций, предприятий стройиндустрии, организаций, выполняющих отдельные виды строительных работ).

Стратегия роста может планироваться для инвестиционно-строительных компаний в целом, если они имеют очевидные конкурентные преимущества или если прогнозируется значительный рост рынка.

Стратегия сокращения предполагает установление целей на уровне более низком, чем достигнутый в прошлом, а также ликвидацию либо продажу компании или ее отдельного подразделения. Обычно к стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. Однако эту стратегию, особенно в отношении отдельных производств, следует рассматривать как нормальную корпоративную сделку, осуществляемую, когда стоимость продажи структурного подразделения превышает приведенную стоимость ожидаемых от него денежных потоков. В настоящее время многие строительные компании ставят вопрос об эффективности поддержки некоторых дочерних предприятий, в частности, по производству строительных материалов, поскольку конкуренция на этом рынке постоянно растет, что приводит к снижению цен. В этих условиях невыгодно иметь собственную компанию, которая из-за ограниченных объемов производства не в состоянии обеспечить аналогичный уровень себестоимости.

Таким образом, окончательная стратегия инвестиционно-строительной компании представляет собой комбинацию, сочетание рассмотренных альтернатив

– ограниченного роста, роста и сокращения для каждой из ее структурных единиц.

Общий план управления любой многопрофильной компанией обычно включает в себя ориентацию на стратегию быстрого роста большинства наиболее перспективных предприятий, обеспечение нормального функционирования основных сфер деятельности, проведение мероприятий по поддержанию и восстановлению деловой активности на низкоприбыльных, но перспективных направлениях, отказ от непривлекательных или не соответствующих долгосрочным планам корпорации сфер бизнеса.

Возможные изменения стратеги (стратегия ограничения роста, стратегия сокращения и т.д.) можно рассматривать как своевременную реакцию на изменяющиеся внешние условия. Эти изменения наиболее безболезненно могут реализовываться в рамках предпринимательской сети, а не в жестком централизованном холдинге.

Среди факторов внешней среды, оказывающих наиболее заметное воздействие на строительную отрасль следует отметить:

#### 1. Общие экономические:

Финансовая политика национальных банков по привлечению капитала в производство и строительство:

- уровень развития инвестиционно-строительной деятельности;
- направление инвестиций в основной капитал;
- значимость строительного комплекса (доля валовой добавленной стоимости строительства в общем объеме ВВП);
- уровень бюджетного инвестирования.

Соотношение промышленного и гражданского строительства.

Параметры использования природно-сырьевых ресурсов:

- уровень запасов природно-сырьевых ресурсов, используемых в строительстве.

Уровень качества использования природно-сырьевых ресурсов (экспортно-импортное соотношение ресурсов и уровень их вторичной переработки, для используемых в строительстве).

Воздействие кризиса неплатежей на устойчивость строительных организаций:

- недофинансирование федеральных и региональных инвестиционных программ;
- просроченная задолженность заказчиков строительным организациям.

#### 2. Экономико-правовые:

Правовая среда (стабильность гражданского и коммерческого законодательства).

Гарантия надежности инвестиций иностранных государств-партнеров по бизнесу.

Таможенная политика.

Лицензионная политика.

Налоговая политика (изменение налоговых ставок, налоговых льгот).

Кредитно-денежная политика (изменение учетной ставки ЦБ, валютного

курса рубля, либерализация бюджетных ассигнований).

Регулирование несостоятельности (банкротства) организаций.

Амортизационная политика.

Экономико-правовое стимулирование привлечения инвестиций в жилищное строительство (развитие ипотеки, государственные гарантии по вкладам и сбережениям населения).

Государственная стратегия по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития.

3. Социально-демографические: Структура потребительской среды (инвесторы, заказчики, потребители):

- по уровню маркетинговых переменных (доходы, возрастная структура и др.);

- по изменению стиля жизни, вкусов и предпочтений и др.;

- по изменению структуры рынка и рабочей силы;

- по отношению к стоимости и качеству жилья;

- по уровню платежеспособного спроса.

4. Рыночная: Величина спроса, стабильность спроса, эластичность спроса.

Требования заказчиков к цене, качеству, срокам строительства.

Разнообразие (сегментация) заказчиков (потребителей).

Экономический потенциал заказчиков (потребителей) по платежеспособности.

Конъюнктура рынков трудовых ресурсов.

Конъюнктура рынков финансовых ресурсов.

Конъюнктура рынков средств производства.

Принципы сегментирования рынка.

Анализ (мониторинг) параметров внутренней и внешней среды позволяет обосновывать управленческие решения по выбору стратегии развития строительных организаций.

Стремление предприятий снизить риски приводят к конгломератным объединениям. Такие решения не всегда оправданы, так как затрудняют управление объединением, включающим структурные подразделения разной целевой направленности. Экономическая целесообразность такого рода объединений не всегда реализуема.

Ряд авторов считают, что наиболее эффективным путем развития строительной компании является вертикально-интегрированный холдинг<sup>1</sup>. Так, стратегия вертикальной диверсификации может включать:

- регрессивную интеграцию (положение производителей сырья и оборудования);

- диверсификацию путем создания дочерних предприятий (по производству оборудования, выделение производственных отделов, по техническому обслуживанию построенных объектов и т.д.);

---

<sup>1</sup> Интегрированные финансово-управленческие структуры. Под ред. А.А. Турчака. -СПб.: Изд-во Наука, 1996.

- создание дочерних предприятий в сфере торговли недвижимостью, в сфере рекламы;
- подразделения для централизованного планирования, контроля и управления финансами.

На наш взгляд такой вертикально-интегрированный холдинг с централизованным управлением тоже имеет право на существование и как показывает практика они успешно развиваются, например холдинговая группа "Ленстройреконструкция" (ЛСР) целенаправленно инвестирует средства в приобретение новых предприятий, производящих основные строительные материалы и модернизацию существующих.

С приобретением ряда организаций по добыче и поставке морского песка ЛСР стала монополистом с объемом выпуска 3 млн. м<sup>3</sup> в год с последующим доведением его до 5 млн. Покупка 90% пакета акций крупного производителя бетона ЗСК №19 позволили группе занять 35% рынка товарного бетона. В группу ЛСР входят и другие производители строительных материалов, такие как завод по производству кирпича "НПО Керамика".

В 2002 г. в составе ЛСР появился Гатчинский домостроительный комбинат – крупнейшая в регионе домостроительная компания.

Инвестиционная программа холдинга группы ЛСР рассчитана до 2005 г. и предполагает вложения в размере около 70 млн. долл.

В 2002 г. холдинг "Ленстройматериалы", ранее специализировавшийся на добыче нерудных материалов и производстве строительных материалов широкого ассортимента (щебень, кирпич, песок), приобрел крупнейший в регионе Гатчинский сельский строительный комбинат и инвестировал в производство около 1,5 млн. долл. Это позволит улучшить качество панелей и увеличить мощность комбината.

Интеграция холдингов "Ленстройматериалы" и "Ленстройреконструкция" произошла в последующие переделы ("вперед") с целью увеличения добавленной стоимости, т.е. получения большей прибыли. Есть и другие примеры. Так, ЛенСпецСМУ и "Строительная компания №1 – ЛЭК" приобрели ряд заводов строительных материалов, чтобы защитить себя от монополии поставщиков, совершив интеграцию в первые переделы ("назад").

Укрупнение строительного рынка в регионе приведет к концентрации строительства массового жилья в нескольких крупных компаниях и снижению его себестоимости. Тенденция диверсификации производственной деятельности получает в регионе широкое развитие. При этом компании используют разные стратегии: от расширения своей деятельности за пределы региона ("Строймонтаж", ЛЭК, "Ленстройреконструкция" в Москву) или государства (ЛенСпецСМУ в Югославию) до продажи контрольного пакета акций зарубежным холдингам ("Петербургстрой" – холдингу "Skanska")<sup>1</sup>.

Основная часть функционального аппарата в отечественных строительных компаниях сосредоточена в высших уровнях управления. Это вызвано объек-

---

<sup>1</sup> Подробнее см. : 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. СПб., 2003.

тивными причинами: масштабностью материальных потоков и т.д. В то же время это подавляет инициативу среднего управленческого звена и мешает своевременному и качественному решению оперативных вопросов.

Можно предположить, что такая жесткая, иерархическая организационная структура управления строительными компаниями эффективна только в определенных случаях, в условиях реализации крупного сложного проекта, реализуемого в жесткие сроки и т.д.

Необходимо учитывать, что в стране наряду с крупными строительными объектами (сосредоточение в основном в Москве, Санкт-Петербурге и нескольких других городах) имеется огромный спрос на строительные работы среднего объема.

Кроме этого, создание гигантских строительных компаний (монополистов городского, регионального и т.д.) выхолаживает конкуренцию и решение о выделении заказов зачастую решается чисто бюрократически.

Все это еще раз показывает необходимость и целесообразность использования сетевого предпринимательства в строительстве.

В крупном строительном бизнесе работают компании, холдинги, которые по сути дела являются едиными в той или иной мере централизованными организациями (они были рассмотрены выше в главе I). Они могут самостоятельно выполнять основные (а иногда и все) виды строительных работ.

В области среднего и малого бизнеса чаще всего используется традиционный хозяйственный способ (своими силами) и подрядный, с привлечением сторонних организаций.

Хозяйственный способ имеет преимущество в том, что нет необходимости в привлечении и согласовании различных исполнителей. Недостаток в том, что привлекаемые строительно-монтажные участки, как правило невысокого технического уровня.

Подрядный способ строительства осуществляется рядом строительно-монтажных организаций, обладающих достаточно мощным потенциалом. На основе договора-подряда могут выполняться следующие виды работ:

- строительство, ввод в действие производственных мощностей;
- производство отдельных видов и комплексов строительно-монтажных услуг;
- пуско-наладочные работы;
- проектно-изыскательские работы;
- научно-исследовательские;
- опытно-конструкторские.

При этом может заключаться и единый договор на проектирование, строительство и ввод в эксплуатацию производственных мощностей и объектов.

Основная задача – это оптимальный подбор участников, позволяющих наилучшим образом использовать их потенциал. Основным документом, обеспечивающим правовое регулирование их взаимоотношений, является договор подряда между ними.

Практически формируется предпринимательская сеть. Очевидно уровень отношений ее участников может в отдельных случаях достигать до стратегиче-

ского альянса, предусматривающего налаживание длительных производственных связей с возможной, в определенных направлениях, интеграцией и кооперацией.

Конкретизируя элементы потенциала бизнес-единицы применительно к строительству можно дать следующую характеристику:

Товар, работа (услуга), характеризуется ( $\Pi_T$ ): научно-техническим уровнем продукции, качеством выполнения работы, ее соответствием лучшим зарубежным образцам, архитектурным решениям и т.д.;

Производственный параметр ( $\Pi_P$ ) характеризует:

- уровень технологии производства конкурентоспособной строительной продукции;
- длительность производственного процесса;
- уровень технологии, обеспечивающей высокий уровень технической и экологической безопасности производственного процесса и продукции;
- уровень прогрессивности средств и методов производства строительной продукции (работ, услуг);
- уровень загрузки производственных мощностей;
- уровень использования и наращивания мощностей за счет интенсивных и экстенсивных факторов;
- возможности прироста мощностей за счет собственных источников средств.

Ресурсная обеспеченность ( $\Pi_R$ ) характеризует:

- уровень соответствия лучшим зарубежным аналогам;
- уровень соответствия лучшим отечественным аналогам;
- уровень соответствия аналогам главного конкурента;
- удельный вес применяемых новых видов сырья, строительных материалов, изделий, конструкций;
- соответствие применяемых строительных материалов требованиям участия и выигрыша подрядных торгов;
- соответствие применяемых строительных материалов экологической безопасности продукции;
- эффективность использования материально-сырьевых ресурсов;
- соответствие запасов материалов, изделий рациональной их величине;
- зависимость организации от использования импортных строительных материалов;
- эффективность использования оборотных средств (оборачиваемость, фондоотдача и др.).

Финансовая составляющая производственного потенциала включает ( $\Pi_F$ ):

- структура имущества;
- структура баланса;
- уровень дивидендов.;
- уровень прибыли и рентабельности;
- соотношение собственных и заемных средств, основных и оборотных средств;
- уровень финансовой устойчивости;

- показатели ликвидности;
- показатели финансового состояния;
- показатели оборачиваемости;
- показатели рентабельности;
- уровень просроченной задолженности по уплате обязательных платежей;
- уровень просроченной задолженности по уплате денежных обязательств;
- уровень чистой прибыли, оставляемой в распоряжении организации;
- уровень целевого накопления и использования амортизации;
- уровень рентабельности продукции;
- уровень авансовых платежей заказчиков;
- уровень просроченности задолженности со стороны заказчиков;

Управленческую составляющую элементов потенциала ( $\Pi_y$ ) характеризует:

- минимальное число уровней иерархии управления;
- соответствие норме управляемости;
- соответствие организационной структуры размерам организации;
- эффективность применяемых форм, методов и способов реорганизации управленческой структуры;
- уровень квалификации персонала относительно организаций региона (отрасли), главного конкурента.

Диагностика потенциала стратегической организации может повлиять на выбор одного из следующих решений по дальнейшему существованию бизнес-единицы: продажа, слияние, техническое переоснащение, вхождение в предпринимательскую сеть.

При формировании предпринимательской сети в строительстве необходимо в первую очередь обосновать ее следующие параметры:

- сочетаемость производственно-технологических характеристик сетевых партнеров (по качеству, производительности и т.д.);
- сочетаемость производственных мощностей строительных организаций, специализирующихся на выполнении отдельных работ (услуг);
- сочетаемость организационных культур;
- надежность, исполнительность, умение взаимодействовать;
- ценовую политику и ее приемлемость для всех участников сети.

Укрупненный алгоритм формирования управленческих решений по формированию предпринимательской сети в строительстве представлен на рис.4.2.

Формирование предпринимательских сетей в строительстве должно базироваться на следующих принципах:

1. Обеспечения реализации возможностей по концентрации, кооперации и специализации отдельных строительных организаций, которые становятся сетевыми партнерами.
2. Сочетаемости и единой направленности целей и задач участников предпринимательской сети.
3. Оптимальной скоординированности их действий в пространстве времени.
4. Взаимной выгоды взаимодействия всех участников сети.

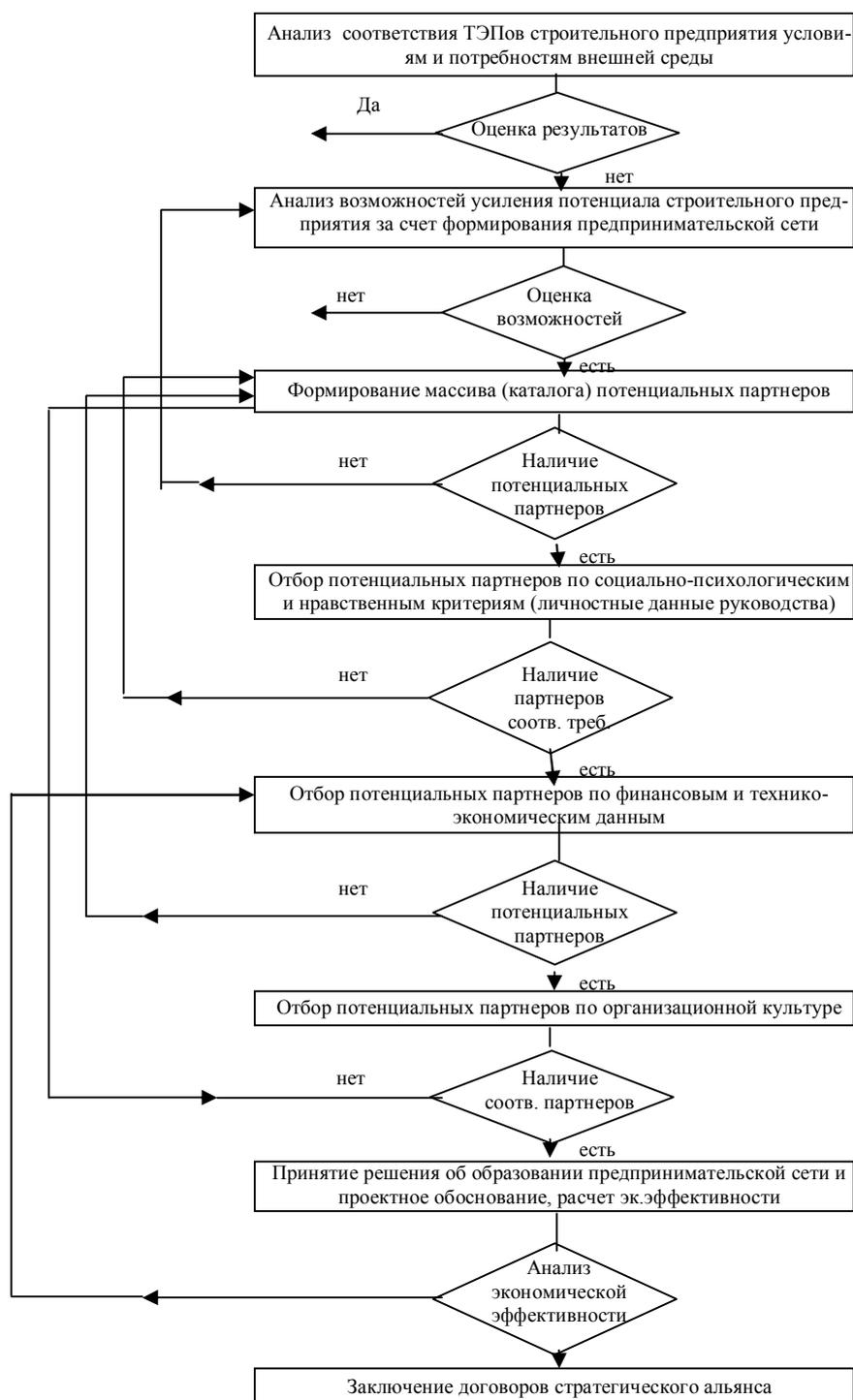


Рисунок 4.2 – Укрупненный алгоритм формирования управленческого решения по формированию предпринимательской сети в строительстве

В рамках предпринимательской сети представителями малого строительного бизнеса можно обеспечить эффект концентрации производства и специализации на основе кооперирования специализированных организаций, обеспечивающих выполнение отдельных работ в составе производственно-строительного цикла. При этом их кооперационное взаимодействие должно и может осуществляться не на принципах подчинения, а на договорных началах,

базирующихся на взаимовыгодных экономических связях.

5. Оптимальной скоординированности их действий в пространстве времени.

6. Взаимной выгоды взаимодействия всех участников сети.

В рамках предпринимательской сети представителями малого строительного бизнеса можно обеспечить эффект концентрации производства и специализации на основе кооперирования специализированных организаций, обеспечивающих выполнение отдельных работ в составе производственно-строительного цикла. При этом их кооперационное взаимодействие должно и может осуществляться не на принципах подчинения, а на договорных началах, базирующихся на взаимовыгодных экономических связях.

В Северо-Западном регионе при непосредственном участии автора диссертационного исследования была сформирована производственно-сетевая организация ОАО "Проектно-строительное объединение "Леноблагрострой".

На начало 2003 г. в производственную сетевую организацию ОАО "ПСО "Леноблагрострой" входило 12 малых предприятий (из которых шесть – областных): ООО "ПСО "Леноблагрострой-Кировск", ЗАО "Агросервис", ООО "Возрождение" (г. Кировск), ООО "Гатчина-Агрострой", ООО "Домостроительная инвестиционная компания", производственный кооператив "Курск" (г. Всеволожск), ЗАО "Лесстрой", ООО "Агрострой" (г. Лодейное поле), ООО "Ли́ра", ЗАО "Трис", АООТ "Лугаагрострой", ООО "Базальт-Строй".

Следует отметить, что предпринимательская деятельность вышеназванных организаций осуществляется самостоятельно на основе собственных балансов основных фондов и средств, а отношения с "ПСО "Леноблагрострой" носят договорной характер.

Производственная сеть формируется на основе принципа диверсификации, что позволяет в рамках деятельности сети осуществлять разноплановые направления строительной деятельности силами, входящих в сеть малых предприятий.

Так, например, ООО "Гатчина-Агрострой" имеет производственно-складскую базу в г. Гатчине и обеспечено необходимым набором строительной техники, технологического автотранспорта и средств малой механизации. Работы ведутся преимущественно в г. Гатчине и Гатчинском районе.

ЗАО "Лесстрой" является генеральным подрядчиком по строительству жилых и производственных зданий, выполняет весь комплекс работ со сдачей объектов под ключ и осуществляет внедрение новых строительных технологий. Работы ведутся в г. Санкт-Петербурге и Ленинградской области, преимущественно в Северо-Западном направлении.

Основными видами деятельности ООО "Возрождение" являются: агропромышленное строительство; монтаж металлоконструкций, технологического оборудования, сантехнических систем, систем вентиляции и аспирации; электромонтажные работы, ремонт животноводческих ферм, техническое обслуживание доильного оборудования, монтаж АДМ-8, введение новшеств по монтажу и восстановлению старых доек и их технологических схем.

АООТ "Лугаагрострой" занимается реконструкцией, строительством и капитальным ремонтом жилых домов, объектов соцкультбыта на территории

Лужского района, Ленинградской и Новгородской областей.

Объединение перечисленных малых предприятий в ветвь "ПСО "Леноблагрострой" способствовало повышению конкурентного статуса, как головной организации, так и предприятий, входящих в сеть, увеличению объемов производства и появлению ряда преимуществ в области маркетинговой политики.

Так, например, объединение в сеть позволило принимать участие в торгах на осуществление различных проектов и выигрывать их в равной конкурентной борьбе. В частности, в результате выигранных торгов было введено 6 тыс. кв. м жилья в г. Санкт-Петербурге. Кроме того, за последнее время одним из наиболее успешных строительных проектов, выигранных на тендерных торгах "ПСО "Леноблагрострой", является проект реставрации "Домик в Коломне" (бывший дом купца С.И.Рыбкина, построенный в XVIII в. и являющийся памятником архитектуры) в исторической части г. Санкт-Петербурга, работы по которому ведутся, входящими в сеть малыми предприятиями.

В качестве объектов нового строительства, осуществленного малыми предприятиями, входящими в производственную сеть "ПСО "Леноблагрострой", следует отметить Гатчинские горэлектросети, индивидуальное жилищное строительство во Всеволожском районе Ленинградской области, прокладку дорог с асфальтовым покрытием в пос. Ленинское Ленинградской области, благоустройство жилых микрорайонов Выборгского района г. Санкт-Петербурга.

Из общественно значимых реконструированных объектов следует выделить: управление образованием МО "Гатчинский район", Санкт-Петербургский Государственный университет, детский сад №1 г. Санкт-Петербурга, школу №608 г. Санкт-Петербурга, спортивную школу в г. Санкт-Петербурге, Государственный Русский музей, Мариинский театр, здание Госконсерватории, театр им. А.С.Пушкина, Государственный аграрный университет.

Таким образом, шаги структурной перестройки "ПСО "Леноблагрострой" в производственную сеть поступательно планируются и реализуются при осуществлении активной политики привлечения организаций инвестиционно-строительного комплекса Петербургского региона. Развитие аналогичных направлений деятельности, по нашему представлению, приведет к созданию и широкому распространению таких корпоративных структур как производственная сеть, что будет соответствовать государственной политике в сфере малого предпринимательства.

Основные принципы объединения:

1. Формирование единого информационного пространства через взаимодействие головной предпринимательской структуры с участниками производственной сетевой организации (генерация и обмен новой информацией; единство финансового, технологического и правового пространства).

В целях дальнейшего развития системы информационного обеспечения субъектов малого предпринимательства на основе действия индустриальных сетей необходимо обеспечить доступность информации по малому бизнесу для органов управления, предпринимательских структур, зарубежных и международных организаций; создать сети информационно-аналитических центров в регионах на базе производственных сетевых организаций.

Центры на основе единых критериев интегрируют и производят информационные ресурсы. Перечень информационных услуг может уточняться в процессе организации информационно-аналитических центров на основе анализа потребностей конкретных пользователей. При этом сеть информационно-аналитических центров формируется по региональному и отраслевому принципам и базируется на имеющемся в настоящее время опыте работы в области информационных услуг.

Реализация мер должна опираться на систематизированные статические, аналитические данные о развитии малого предпринимательства в России, о зарубежной практике, тенденциях и перспективах российского малого предпринимательства с учетом хода экономических реформ.

2. Совершенствование процессов производства продукции, выполнения работ, оказания услуг (внедрение эффективных технологий, новых предпринимательских решений и т.д.).

3. Формирование общей коммерческой политики и политики внешнеэкономической деятельности (с участием в предпринимательских проектах, приобретение необходимых ресурсов).

4. Повышение профессионального уровня персонала; стимулирование труда и социальная защита.

Как показала практика, несмотря на хозяйственную независимость предпринимательских структур, объединенных в производственную сеть, между ними существуют сильные этические, организационные, финансовые, деловые и иные связи, делающие эти субъекты предпринимательства устойчивыми и надежными партнерами.

### 4.3 Проблемы развития предпринимательских сетей в строительстве

Строительство представляет особую отрасль народного хозяйства, формируемую определенной группой специфических хозяйственных единиц<sup>1</sup>. Для нее характерны:

- особые условия производства в системе общественного разделения труда;
- специфическая продукция;
- специфические технологии и техническая база;
- специфический кадровый состав;
- специфические условия работы.

Очевидно, что рассмотренные в предыдущем разделе общие принципы и методы предпринимательской деятельности относятся и к строительной отрасли народного хозяйства. В то же время, указанные выше отраслевые особенно-

---

<sup>1</sup> О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 5 декабря 1993г. №2096 // Экономика и жизнь № 51, 1993.

сти требуют их учета при решении ряда вопросов развития предпринимательства в строительном комплексе<sup>1</sup>.

Государственный комитет Российской Федерации по статистике ежеквартально проводит выборочные обследования деловой активности строительных организаций в 79 регионах Российской Федерации. Обследование дает оценку взглядов их руководителей на текущую конъюнктуру в сфере строительного бизнеса и перспектив его развития.

Такое обследование проводилось, в частности, во II квартале 2002 г. В нем приняли участие 5,4 тыс. строительных организаций.

Результаты обследования строительных организаций, проведенного во II квартале 2002 г., свидетельствуют о наметившихся тенденциях улучшения экономической ситуации в строительном секторе: увеличилось число заключенных договоров, наблюдается тенденция к росту объема работ, выполненных по договорам строительного подряда. Это во многом связано с сезонным характером работ.

Руководители 78% строительных организаций во II квартале 2002 г. оценили экономическую ситуацию в отрасли как "благоприятную" и "удовлетворительную".

Более трех четвертей (77%) руководителей строительных организаций не ожидают изменений экономической ситуации в отрасли. Руководители 16% строительных организаций считают, что экономическая ситуация в строительстве улучшится, 7% респондентов ожидают ее ухудшения.

Показательные данные, характеризующие деловую активность российских строительных организаций в 2001 г., представленные в журнале "Инвестиционный рынок", №2, за 2002 г.

Итоги обследования деловой активности строительных организаций свидетельствуют о дальнейшем развитии позитивных тенденций в строительной отрасли в 2001 г.:

- повысился спрос на услуги подрядных организаций;
- увеличилась средняя загрузка производственных мощностей;
- продолжился рост доли предприятий, на которых отмечено увеличение численности занятых;
- смягчилась ситуация с обеспеченностью строительного сектора собственными финансовыми ресурсами;
- в IV квартале впервые за истекший год доля строительных организаций, руководители которых отмечают рост прибыли, превысила долю тех, кто сообщает о ее снижении.

Как следствие позитивных изменений основных показателей отрасли наблюдалось улучшение оценок предпринимателями экономической ситуации в данном секторе экономики, а значение индекса "предпринимательской уверен-

---

<sup>1</sup> Клепач А., Кузнецов П., Крючкова П. Корпоративное управление в России в 1995-1996 // Вопросы экономики №12, 1996. Развитие корпоративных форм хозяйствования в России / По материалам конференции, проведенной Международной академией корпоративного управления // Российский экономический журнал №2,3, 1998. Социально-экономическое положение России. — Государственный комитет Российской Федерации по статистике №12, 2000.

ности"<sup>1</sup>, характеризующего предпринимательский климат в строительстве, возросло с (-23)% в I квартале до (-18)% в IV квартале 2001 г.

Вместе с тем, развитие строительного сектора продолжают сдерживать финансовые проблемы: высокий уровень налогов, неплатежеспособность заказчиков, а также высокая стоимость материалов, конструкций и изделий.

В течение всего 2001 г. в строительном секторе сохранялась относительно благополучная ситуация с заказами на выполнение подрядных работ. Данное обстоятельство позволяет говорить о формировании достаточно стабильного спроса на услуги подрядных организаций, что обусловило реальное повышение деловой активности в этом секторе экономики.

Доля строительных организаций, портфель заказов которых соответствовал "нормальному" уровню, возросла с 49% в I квартале до 60% в IV квартале 2001 г.

Еще более заметны позитивные изменения портфеля заказов строительных организаций в конце 2001 г. относительно соответствующего периода предыдущего года.

Рост спроса способствовал увеличению доли строительных организаций, у которых зафиксировано расширение физического объема работ и числа заключенных договоров. В IV квартале доля предприятий, на которых отмечен рост физического объема работ, выполняемых по договором строительного подряда, превысило долю тех, у которых зафиксировано его снижение (об этом свидетельствуют как фактические данные, так и данные без учета влияния сезонного фактора).

Баланс<sup>2</sup> оценок изменения показателя (без учета влияния сезонного фактора) в IV квартале 2001 г. составил (+8)% против (-6)% в III квартале 2001 г. и (+8)% в IV квартале 2000 г.

Улучшение спроса на услуги строительных организаций обусловило постоянный рост в течение 2001 г. загрузки производственных мощностей. В IV квартале 2001 г. средний уровень загрузки мощностей в строительном секторе составил 61%.

Самый высокий уровень использования производственных мощностей отмечен в организациях с численностью персонала свыше 200 человек. На протяжении 2001 г. показатель изменялся в интервале 65—69%. Низкий уровень загрузки производственных мощностей сохранялся в течение года на предприятиях с численностью занятых менее 50 человек — соответственно 46—49%.

Средняя обеспеченность финансированием заключенных договоров в течение 2001 г. составляла 4 месяца. По сравнению с прошлым годом она увеличилась на 1 месяц, что свидетельствует о некотором улучшении финансовой ситуации в строительном секторе. В группировке по численности занятых хуже обеспечены финансированием подрядные организации с численностью занятых

---

<sup>1</sup> Этот индекс рассчитывается как среднее арифметическое "балансов" оценок уровня производственной программы и ожидаемых изменений численности занятых (влияние сезонного фактора исключено), в процентах.

<sup>2</sup> Баланс – разность долей респондентов, отметивших увеличение и уменьшение показателя по сравнению с предыдущим кварталом, в процентах.

до 50 человек — в среднем 2 месяца. Самая высокая обеспеченность финансированием отмечена на крупных предприятиях с численностью занятых свыше 200 человек — 5 месяцев. В значительной мере это обусловлено характером самих заказов. Крупные строительные фирмы выполняют более масштабные заказы, имеющие достаточно продолжительные сроки выполнения и финансирования.

Расширение портфеля заказов строительных организаций и улучшение динамики физического объема работ, выполненных по договорам строительного подряда, привели к существенному улучшению в 2001 г. оценок изменения численности занятых в строительстве. Впервые за все время наблюдений в III квартале 2001 г. фактические оценки зафиксировали превышение доли предприятий, на которых отмечен рост занятости, по сравнению с долей предприятий, сокращающих персонал. В значительной степени это было определено влиянием сезонного фактора, однако тенденция к стабилизации положения с занятостью прослеживается и при устранении сезонной волны. Так, по данным с элиминированной сезонностью, доля строительных организаций, у которых численность занятых снижается, пока преобладает над долей тех, у которых зафиксирован ее рост. Вместе с тем, темпы сокращения численности занятых в 2001 г. заметно снизились по сравнению с 2000 г.

Следует отметить, что тенденция роста числа занятых проявилась в основном в крупном строительном бизнесе. Так, баланс изменения показателя в крупных строительных фирмах с численностью работников свыше 200 человек повысился с (—8)% в I квартале 2001 г. до (—1)% в конце года, при этом во II и III кварталах, являющихся наиболее активными для строителей, баланс изменения численности имел положительные значения (соответственно (+7)% и (+15)%).

Сохраняющийся невысокий спрос на услуги малого строительного бизнеса и, соответственно, нестабильная динамика физического объема работ предопределили негативные оценки состояния занятости в малых строительных организациях. Наиболее сложное положение сохраняется в группе предприятий с численностью работников не более 50 человек. Однако следует иметь в виду, что и в этой группе предприятий интенсивность сокращения численности занятых замедлилась — с (—31%) в I квартале 2001 г. до (—13%) в IV квартале 2001 г.

Повышению деловой активности в отрасли в 2001 г. способствовали позитивные изменения в финансовом положении организаций строительного комплекса.

Оценки предпринимателями финансовой ситуации строительных организаций формировались в условиях улучшения положения с обеспеченностью собственными финансовыми средствами, сокращения просроченной задолженности заказчиков по оплате выполненных работ и роста доли прибыльных предприятий.

Об улучшении обеспеченности подрядных организаций собственными финансовыми ресурсами в 2001 г. свидетельствуют как фактические данные, так и данные без учета влияния сезонного фактора. Так, баланс оценок изменения

показателя увеличился с (—13)% в I квартале до (—7)% в IV квартале 2001 г. Несмотря на то что оценка обеспеченности собственными финансовыми ресурсами, как и ранее, остается отрицательной, это лучшее значение показателя за весь период наблюдения.

Благоприятная ситуация со спросом и связанное с этим расширение объемов строительного производства в 2001 г. способствовали улучшению положения с прибылью у предприятия строительного комплекса (об этом свидетельствуют и фактические данные, и данные без учета влияния сезонного фактора).

В 2001 г. получило более широкое распространение использование строительными фирмами банковских кредитов. Пока трудно оценить, является ли это признаком возросшей привлекательности строительной отрасли для банковского сектора, но в 2001 г. воспользовались кредитами банков в среднем 35% подрядных организаций, тогда как в течение четырех предыдущих лет 75% строительных фирм не могли себе этого позволить.

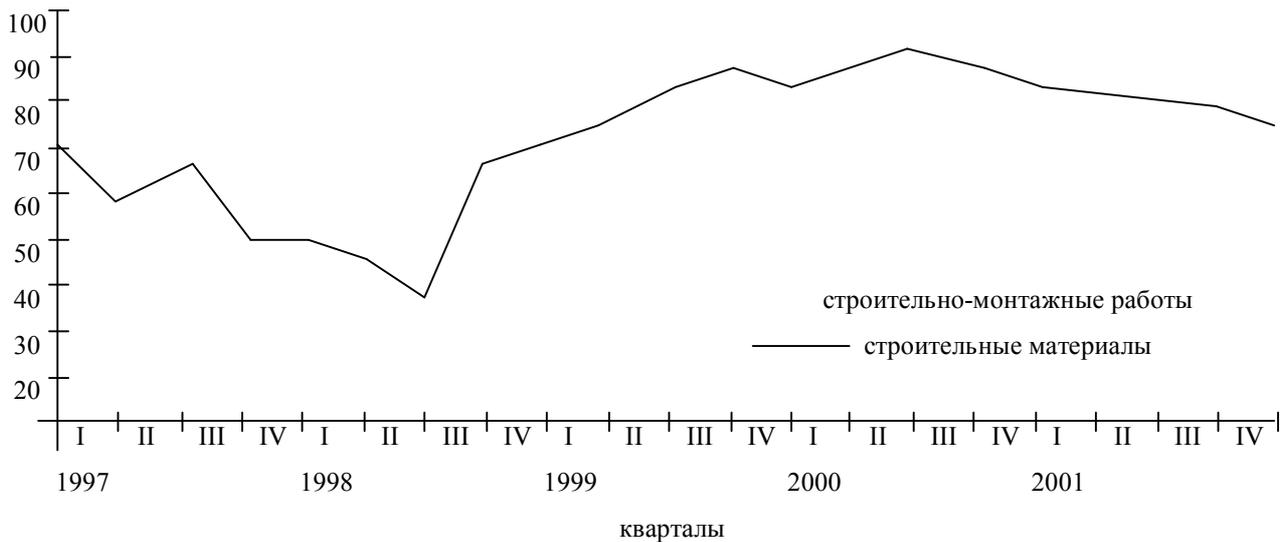
Как следствие укрепления финансового положения строительных организаций в 2001 г. отмечена некоторая активизация их инвестиционной деятельности, что связано, в первую очередь, с ослаблением дефицита собственных финансовых ресурсов, за счет которых преимущественно осуществляются инвестиции. Так, в 2001 г., по оценкам предпринимателей, капитальные вложения осуществляли 30% строительных организаций против 25% в 2000 г., рост инвестиций отмечен у 4% строительных организаций против 2—3% в предыдущем году.

Лучшими финансовыми возможностями для технологического перевооружения своих предприятий обладают крупные строительные фирмы. В частности, среди строительных компаний с численностью занятых свыше 200 человек доля организаций, осуществляющих инвестиции, возросла с 33% в I квартале до 42% в IV квартале 2001 г. По-прежнему невысока инвестиционная активность малых строительных организаций. Для малой строительной индустрии сложнее сконцентрировать средства для внедрения новой техники, технологии производства, новых материалов и конструкций.

В 2001 г. сохранялось опережение роста цен на строительные материалы и конструкции по сравнению с ростом цен на строительные монтажные работы. Так, баланс оценок изменения цен на строительные материалы в IV квартале 2001 г. составил (+82)%, а на строительные монтажные работы — (+69)% (в I квартале 2001 г. соответственно (+86)% и (+72)%). Вместе с тем, по оценкам предпринимателей, в 2001 г. по сравнению с 2000 г. темпы роста цен на строительные материалы, конструкции и изделия несколько замедлились.

Ситуация с ценами в строительном секторе, по оценкам предпринимателей, в ближайшей перспективе не претерпит существенных изменений. Сохранится дальнейший рост цен как на строительные материалы, так и на строительные монтажные работы, при этом темпы роста цен на строительные материалы по-прежнему будут опережать темпы роста цен на строительные монтажные работы. Эту тенденцию можно интерпретировать как фактор, сдерживающий развитие предпринимательской активности строительного сектора.

В течение года отмечено некоторое снижение доли "теневых оборотов" в объемах строительно-монтажных работ. Если в I квартале не проходили официального оформления в среднем до 9% выполненных контрактов, то в конце года документально оформили 7% выполненных строительно-монтажных работ.



**Рисунок 4.3 – Динамика оценок изменения цен на строительно-монтажные работы и строительные материалы**

Пока еще рано говорить о стремлении строительных фирм "выйти из тени", но цифры свидетельствуют о позитивных изменениях в этом направлении.

Анализ современных проблем функционирования строительного комплекса России дан в работах: А.Н.Асаула<sup>1</sup>, А.А.Горбунова<sup>2</sup>, В.Г.Кулибанова<sup>3</sup>,

<sup>1</sup> Асаул А. Н. Предпринимательская деятельность в строительном комплексе. —

СПб.: Экономические науки, 1996. Асаул А. Н. Феномен строительного комплекса в современных экономических условиях / Экономика Украины №3, 2003. Асаул А. Н. Развитие новых региональных производственных систем на основе самоорганизации / Нові виробничі системи і розвиток економіки України (матеріали економічного самміту) м. Луцьк, 2003. Асаул А. Н., Денисова И. В. Интеграция строительных фирм в форме сетевых индустриальных организаций Регион: политика, экономика, социология», №1, СПб., 2001. Асаул А. Н., Батрак А. В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. — СПб.: Изд-во АСВ, СПбГАСУ, 2001. Асаул А. Н. Формирование системы управления строительным комплексом в современных условиях / Регионы и отрасли проблемы инвестиционной политики // Материалы международной конференции МАИЭС Владимир Суздаль, 19-22.02.2002г. Изд-во Владимирского государственного университета, 2002. — С. 328-339. Асаул А. Н., Иванов С. Н. Актуальность создания и эффективное управление корпоративными строительными структурами петербургского региона / Международная академия менеджмента. Научн. тр. Вып. IV. М., 2003.

<sup>2</sup> Горбунов А. А., Иванов С. Н. и др. Формирование региональных строительных комплексов в транзитивной в транзитивной экономике.

<sup>3</sup> Горбунов А. А., Кулибанов В. С, Кротов В. Ю. Прогнозирование и регулирование инвестиционно-строительной деятельности в регионе. — СПб.: Изд-во «Банк Петровский» АОЗТ «ПФ», 1995.

Ю.Н.Казанского<sup>1</sup>, В.А.Заренкова<sup>2</sup>, Е.А.Толмачева, Н.В.Чепаченко<sup>3</sup>, Л.Т.Чистова<sup>4</sup> и др.

А.Н.Асаул в монографии "Предпринимательская деятельность в строительном комплексе" проанализировал изменения строительного комплекса при его вхождении в рыночную экономику. Формирование региональных строительных комплексов исследовалось в работе А.А.Горбунова и др.... Также рассматривались особенности транзитивной экономики в отношении строительной отрасли. Авторы отмечают, что "... все строительные организации и предприятия строительных материалов и конструкции выступают как простая совокупность производителей, объединяемых соответствующими товарными рынками, на которых строительство выступает в качестве покупателя продукции промышленности строительных материалов и конструкции, и, одновременно, продавца построенных объектов инвесторами".

В работе указывается на целесообразность организационного объединения всех участников технологической цепочки, участвующих в производстве конечного продукта (готового к продаже здания или сооружения).

А.А.Горбунов считает, что демонтаж системы централизованного планирования, разукрупнение и приватизация строительных объединений образовали на среднем уровне управления строительной отраслью глубокий вакуум. По мнению автора, в условиях переходной экономики России организация процессов регулирования и развития инвестиционной деятельности должна решаться на уровне регионов с учетом их особенностей, потребностей и интересов государства<sup>5</sup>.

В рамках регионального строительного комплекса различные строительные фирмы и предприятия стройиндустрии объединяются совместным участием в создании конечной продукции, реализации инвестиционного проекта. Очевидно, что характер взаимоотношения между отдельными участниками инвестиционно-строительного комплекса, стабильность и жесткость связей между ними, методы корректировки их деятельности и организационно-правовые формы их интеграции могут быть различными, а выбор наилучших в конкретных условиях является теоретически и практически сложной задачей.

<sup>1</sup> Казанцев А. К., Крупанин А. А. Менеджмент в предпринимательстве: Учеб. Пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002.

<sup>2</sup> Интегрированные финансово-управленческие структуры. Под ред. А. А. Турчака. — СПб.: Изд-во Наука, 1996.

<sup>3</sup> Чепаченко Н.В., Машакова Т. А. Совершенствование механизма управления процессом обеспечения конкурентных преимуществ строительных организаций с учетом реализации функций маркетинга и контроллинга // Экономические проблемы повышения эффективности инвестиционной деятельности в современных условиях. — СПб.: СПбГИЭУ, 2001. Чистов Л. М. Оптимизация управления социально-экономическими системами. В 2-х ч. — СПб.: СПбГУ, 1999.

<sup>4</sup> Четчина О. В. Перспективы развития предпринимательских связей в России / Вестник московского университета. Сер.6. Экономика, 1, 2000.

<sup>5</sup> Горбунов А. А., Иванов С. Н. и др. Формирование региональных строительных комплексов в транзитивной экономике. Горбунов А. А., Кулибанов В. С, Кротов В. Ю. Прогнозирование и регулирование инвестиционно-строительной деятельности в регионе. — СПб.: Изд-во «Банк Петровский» АОЗТ «ПФ», 1995.

Проведенный Н.В. Чепаченко<sup>1</sup> сравнительный анализ трансформации базовых принципов управления деятельностью организации позволил выявить важный фактор, снижающий эффективность строительных организаций. Это, по мнению авторов, низкая социальная ответственность менеджмента перед своим персоналом и обществом. Автор считает, что необходимы новые подходы к управлению строительными организациями, необходимы разработка этого обеспечения их конкурентоспособности. Уровень качества социально-экономического развития организаций позволяет, по мнению автора, давать оценку ее конкурентоспособности и определять пути ее появления. Базовыми инструментами эффективного управления разных строительных организаций должен быть системный подход.

Стратегические альтернативы развития строительных организаций были проанализированы в монографии В.А. Заренкова. Он исследовал возможности и результаты конгломератных слияний компании и пришел к выводу, что они позволяют снизить "отраслевой" риск, но не позволяют существенно повысить качество управления. Автор считает, что наиболее перспективной стратегией роста строительной компании является формирование вертикально-интегрированного холдинга. Вертикальная интеграция позволяет компании чувствовать себя уверенной на рынке, осуществлять сквозные планирования для всех участников интеграции, на всех стадиях производственного цикла<sup>2</sup>.

При проектировании структур управления важно отойти от представления структуры как устоявшегося набора элементов, соответствующих каждой специализированной функции управления. Она должна иметь возможность самореформироваться при изменении факторов внешней среды, усложнении объектов строительства, изменении требований заказчиков и др. Это достигается эффективностью информационных и коммуникационных взаимосвязей между элементами организационных структур управления.

По мнению автора, эффективное управление интегрированной строительной организацией должно предусматривать сочетания жестких иерархических структур в сфере стратегического планирования и управления финансовыми потоками и адаптивных структур, легко перестраиваемых для реализации конкретных задач.

Анализируя структуру управления российских компаний, В.А.Заренков приходит к выводу, что вопросы формирования управленческой структуры компании, централизации и децентрализации управленческих решений еще недостаточно изучены. А именно - штабная и линейно функциональные структуры, наиболее распространенные в управленческой практике далеко не всегда подходят для строительных компаний, чья деятельность характеризуется: высоким уровнем диверсификации значительными масштабами производства, территориальной разобщенностью дочерних структур, высокой изменчивостью

---

<sup>1</sup> Чепаченко Н. В., Машакова Т. А. Совершенствование механизма управления процессом обеспечения конкурентных преимуществ строительных организаций с учетом реализации функций маркетинга и контроллинга // Экономические проблемы повышения эффективности инвестиционной деятельности в современных условиях. — СПб.: СПбГИЭУ, 2001.

<sup>2</sup> Интегрированные финансово-управленческие структуры. Под ред. А. А. Тур-чака. — СПб.: Изд-во Наука, 1996.

внешней среды. При формировании управленческой структуры не всегда учитывается тот факт, что, чем выше степень изменчивости окружающей среды, тем большей гибкостью должна обладать структура.

Рост строительных компаний, увеличение одновременно реализуемых проектов почти всегда сопровождаются сохранением уровня централизации в принятии оперативных управленческих решений. В то же время существует часто практика неоправданного вмешательства менеджеров высшего уровня в решение оперативных вопросов.

Свойственное строительной отрасли четкое технологическое разграничение различных этапов и видов строительных работ создает предпосылки для децентрализованного управления, специализации производственных подразделений и их выделения в имеющие определенную самостоятельность предприятия. Такой подход увеличивает жесткость компании и позволяет лучше использовать потенциал ее подразделения.

Строительство, как особую отрасль материального производства формирует определенная группа хозяйственных единиц эффективность их действия определяется принятой комбинацией факторов производства.

Особенности строительного процесса обусловлены участием большого количества предпринимательских субъектов:

инвестор, физическое или юридическое лицо, осуществляющее финансирование строительства;

заказчик, физическое или юридическое лицо, уполномоченное реализовать инвестиционный проект и управляющего по строительству объекта;

застройщик, обладающий правами на земельный участок;

подрядчик - строительная фирма, осуществляющая по договору подряда или контракта строительство объекта;

пользователь, физическое или юридическое лицо для которого создается объект;

проектировщик - организация, осуществляющая по контракту с заказчиком (застройщиком) разработку проекта.

Участники строительного процесса могут совмещать функции нескольких субъектов: инвестор может выступать в роли заказчика, кредитора, выполнять функции застройщика и т.д.

Каждый из субъектов строительного процесса может иметь разные целевые установки на различных стадиях строительства:

инвестор, заказчик (застройщик) заинтересованы в минимизации капитальных вложений и в сокращении сроков строительства;

подрядчик, заинтересован в максимизации прибыли не только за счет сокращения производственных затрат, но и за удорожания строительства, что противоречит интересам инвестора, заказчика.

Основным правовым документом, регулирующим взаимоотношения между ними, является договор подряда. Могут заключаться генеральные, прямые и субподрядные договора. Генеральный договор заключается заказчиком с подрядчиком строительно-монтажной организацией на все время строительных ра-

бот. В свою очередь, генеральный подрядчик по согласованию с заказчиками может привлекать для выполнения отдельных видов работ организации - субподрядчиков (на основании субподрядных договоров). Для субподрядчика заказчиком является генподрядчик, который принимает на себя всю ответственность за результаты выполнения работ предусмотренным договором.

Основными способами повышения эффективности строительного производства, по аналогии с другими отраслями производственного комплекса, являются: концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование.

Концентрация производства в строительстве идет преимущественно экстенсивным путем, за счет увеличения количественного увеличения производственных ресурсов (строительных машин, оборудования, работников). Экономический эффект концентрации достигается за счет увеличения масштабов производства и снижения удельных расходов. Этот эффект обусловлен влиянием укрупнения единичных мощностей, возможностью снижения издержек и т.д. Эффект масштаба несет ограниченный характер: снижается производственная гибкость, усложняется управление, растет опасность монополизации.

Концентрация строительного производства может происходить на основе специализации и кооперации. При этом увеличивается количество производимых строительных работ при сокращении их номенклатуры.

Специализация в строительстве проявляется в создании специализированных организаций, выполняющих различные строительные работы или ориентированные на строительство объектов определенного функционального назначения.

Развитие специализированного производства требует налаживания четких и эффективных связей между предприятиями, задействованных в различных стадиях строительного производства и выполняющих конкретные виды работ.

Кооперирование в строительстве в условиях рыночной экономики основывается как взаимодействие обладающих хозяйственной самостоятельностью организаций строительного профиля, принимающих участие в реализации инвестиционных проектов.

Наличие множества субъектов строительной отрасли, часть из которой имеют различные экономические интересы обуславливает сложность выбора деловых партнеров и регулирование их взаимоотношений. Преодолевая эту сложность формируются группы субъектов строительной отрасли, которые устойчиво взаимодействуют друг с другом в строительном процессе и образуют предпринимательскую сеть<sup>1</sup>.

Большинство строительных компаний стремятся диверсифицировать свою деятельность. Осуществление стратегии диверсификации сопровождается появлением инвестиционно-строительных холдингов и ряда дочерних организаций. Дочерние организации холдинга, представляющие собой звенья единой технологической цепи, значительно различаются по виду и характеру своей

---

<sup>1</sup> Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов. — М.: Экономика, 1962.  
Чистов Л. М. Оптимизация управления социально-экономическими системами. В 2-х ч. — СПб.: СПбГУ, 1999.

деятельности. Это сужает возможности для их совместного управления<sup>1</sup>. Обеспечение эффективного совместного функционирования разнопрофильных организаций, занятых в строительстве, реконструкции и технической эксплуатации зданий и сооружений является усложненной многофакторной задачей.

Анализ теории и практики интеграционных процессов, наблюдаемых в инвестиционно-строительном комплексе позволил выявить ряд проблем на пути создания эффективных производственно-строительных сетей. Основными из них в контексте исследуемой тематики являются:

1. Отсутствие согласованности в деятельности отдельных строительных организаций, занятых в строительном процессе, интегрированном по-сути, а также предприятий, выпускающих строительные материалы, детали, конструкции, которые выступают не как партнеры, а как субъекты рынка, реализующие собственные интересы и не использующие преимущества сетевого взаимодействия.

2. Несогласованность многих управленческих решений, принимаемых на среднем (региональном) уровне управления инвестиционно-строительным комплексом, что не способствует эффективному взаимодействию бизнес-субъектов строительного рынка.

3. Широкое применение конгломератного слияния компаний, не позволяет существенно повысить качество управления объединением и входящими в него организациями.

4. Наличие структур управления различного рода объединений, малоадаптивных к изменениям факторов внешней среды (усложнению объектов строительства, динамики потребительских предпочтений, появлению новых материалов конструкций, строительных технологий, разнообразных архитектурно-планировочных решений и т.п.).

5. Недостаточно полное использование преимуществ предпринимательской сети для обеспечения эффективной кооперации строительных организаций.

6. Фрагментарность изучения научно-методических аспектов формирования эффективных предпринимательских сетей в строительстве.

Решение указанных проблем, по мнению автора, может быть найдено на основе всестороннего изучения методологии формирования предпринимательских сетей, ее адаптации к условиям и перспективам развития инвестиционно-строительного комплекса (во всем многообразии его составляющих), а также совершенствовании методического инструментария, предлагаемого к использованию в практике экономических обоснований по вопросам обеспечения оптимального функционирования ПС в строительстве.

---

<sup>1</sup> Семенов С, Кооперация производства — фактор устойчивости. Российский экономический журнал №12, 1998.

#### 4.4. Принципы и методы регулирования процессов создания и развития предпринимательских сетей

Целями создания предпринимательской сети является: решение проблем, стоящих перед входящими в нее бизнес – единицами, на основе их надежного устойчивого взаимодействия; повышение их эффективности; получение синергетического эффекта<sup>1</sup>.

Бизнес – единица, входящая в предпринимательскую сеть, выбирает стратегию интегрированного развития и функционирования, имманентно присущую сетевому подходу. Обоснование данной стратегии является функцией стратегического менеджмента.

Бизнес – единицы, входящие в предпринимательскую сеть, приобретают статус сетевых партнеров и объединяют свои цели на взаимовыгодной основе.

Процесс создания предпринимательской сети – это процесс реформирования предприятия с целью повышения его эффективности.

При разработке стратегии интегрированного развития бизнес – единицы затрагиваются интересы их партнеров, и возникает необходимость анализа их возможностей и проблем. Поэтому ПС целесообразно рассматривать как единый, самостоятельный объект управления, имеющий свою цель, свои ресурсы и свои пути достижения поставленной цели (см. раздел 2.1). Рассматривая в качестве основных параметров предпринимательской сети – наличие и степень гибкости, обуславливающей возможной их адаптации к рыночной конъюнктуре важно подчеркнуть, что недостаток гибкости в координации взаимодействия приводит к снижению возможности своевременного реагирования на возникновении отрицательных рисков, а также на появление дополнительных стимулирующих факторов.

Чрезмерная гибкость может привести к нерациональному использованию имеющихся у партнеров ресурсов.

Взаимодействие партнеров по бизнесу в сети осуществляется с учетом следующих принципов, базирующихся на положениях теории рыночных коммуникаций: партнерство (учет взаимных интересов); многогранность; долгосрочная ориентация; утилитарность (целевая направленность на извлечение пользы во взаимодействии); уникальность; зависимость от других связей партнеров; адаптивность; изменчивость отдельных параметров при сохранении общей стабильности; учет всех видов логистических потоков, сопровождающих бизнес – коммуникации.

Регулирование предпринимательских сетей включает в себя обоснование и реализацию комплексов управленческих решений по:

- формированию предпринимательской сети;

---

<sup>1</sup> Асаул А. Н., Батрак А. В. Корпоративные структуры в региональном инвестиционно-строительном комплексе. — СПб.: Изд-во АСВ, СПбГАСУ, 2001. Багиев Г. Л., Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности. СПб.: СПбГУЭФ, 2001.

- обеспечению ее эффективного функционирования;
- обеспечению ее эффективного развития.

Задачи формирования и развития предпринимательской сети входят в число задач, решаемых в рамках стратегического менеджмента.

Задача по обеспечению эффективного функционирования сформированной предпринимательской сети является задачей оперативного планирования и регулирования.

Для учета интересов всех участников предпринимательской сети (реальных или потенциальных) необходимо разработать общую стратегию ее развития.

Представляется, что для всех участников предпринимательской сети (реальных или потенциальных) целесообразно использовать двухуровневую модель ее регулирования. Первый уровень, базовый должен реализовываться руководством бизнес – единицы, связи с разработкой локальных планов ее развития и обоснованием целей интегрированного развития данного сетевого партнера, а также определением путей, методов, ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Второй уровень связан с анализом, координации, уточнением отдельных локальных стратегических планов сетевых партнеров, с анализом сочетаемости их целей, возможностей, ресурсов и разработкой общего комплексного плана.

Тогда, в качестве базового инструмента регулирования развития предпринимательской сети целесообразно использовать две разновидности бизнес – плана:

- локальный бизнес–план бизнес–единицы, выступающей в роли сетевого партнера;
- комплексный бизнес–план предпринимательской сети.

В локальном бизнес – плане обосновываются: цели, задачи стратегического развития, пути их достижения в рамках сетевого партнерства, мероприятия, необходимые для достижения поставленной цели, ожидаемого эффекта. В целом подход к разработке локального бизнес – плана, перечень и содержание основных разделов соответствует современным подходам и рекомендациям. В то же время он разрабатывается как обоснование путей и методов интеграционного развития бизнес – единицы на основе взаимодействия с сетевым партнером, на основе формирования условий для получения синергетического эффекта.

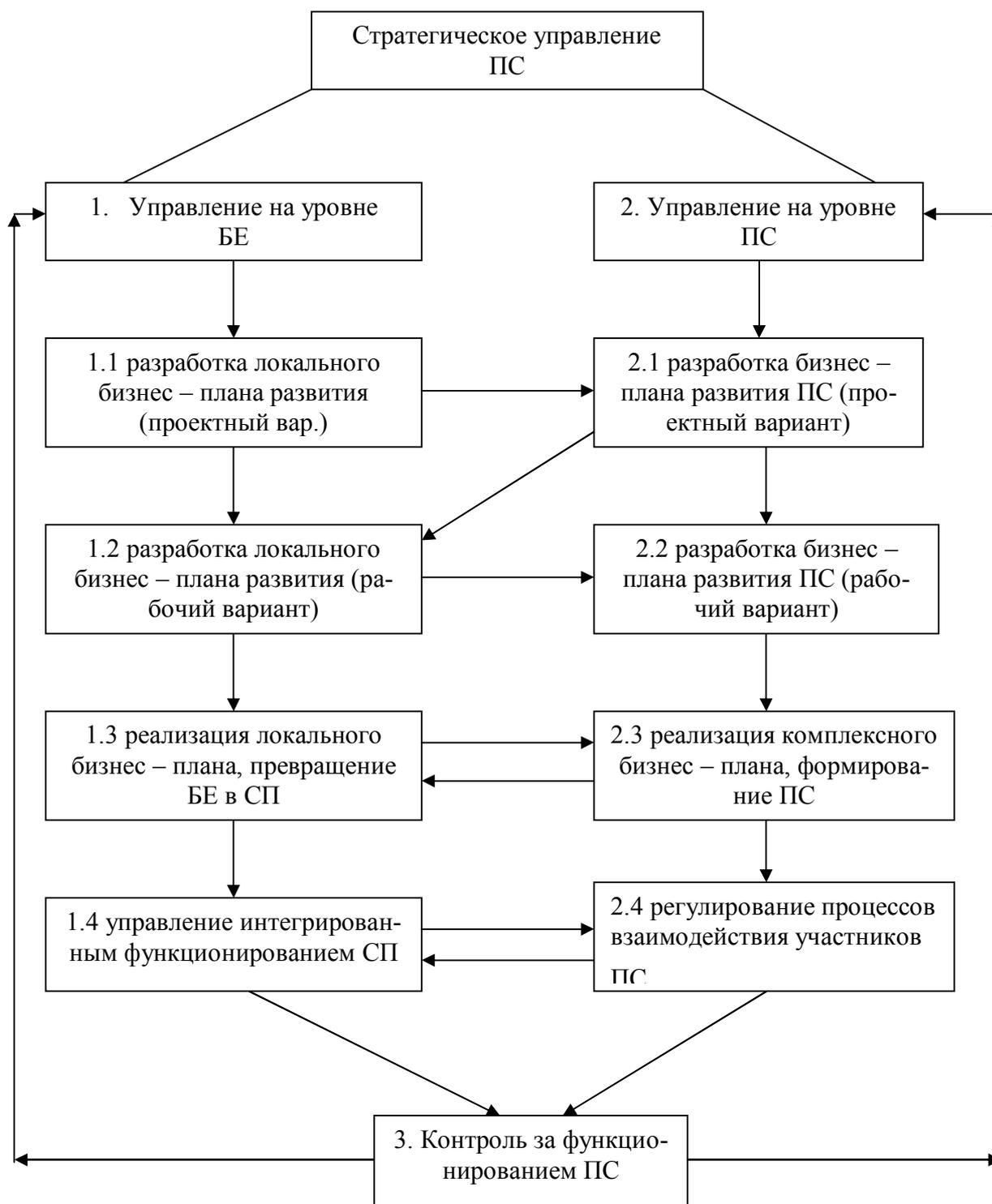
Управленческие функции второго уровня должны реализовываться исходя из особенностей (разновидности) конкретной предпринимательской сети:

- либо временным коллективным органом (советом) представителей сетевых партнеров;
- либо отдельными управленческими структурными подразделениями различных сетевых партнеров, которым делегируются соответствующие полномочия;
- либо отдельными специалистами – консультантами и организациями, привлекаемыми для этой работы;
- возможен и смешанный вариант.

В комплексном бизнес – плане развития предпринимательской сети происходит взаимоувязка целей сетевых партнеров, путем их достижения возможно-

стей оптимизации их потенциалов и совместного использования их ресурсов. На втором высшем уровне уточняются, корректируются локальные бизнес – планы в сторону наилучшего взаимодействия сетевых партнеров, и более полного учета возможностей решения их проблем и использование возможностей. На этом уровне уточняются виды и формы взаимосвязей и взаимодействия между конкретными участниками предпринимательской сети. В процессе разработки комплексного бизнес – плана показатели отдельных сетевых партнеров могут уточняться и изменяться, как в большую, так и в меньшую сторону. Возможны варианты, когда проработка комплексного бизнес – плана предпринимательской сети показывает такую низкую эффективность какой либо бизнес – единицы, что ее вхождение в данную предпринимательскую сеть становится не целесообразным.

Модель двухуровневого стратегического управления развитием предпринимательской сети представлена на рис.4.4.



Условные обозначения:  
 БЕ – бизнес-единица  
 СП – сетевой партнер  
 ПС – предпринимательская сеть

Рисунок .4.4 – Модель двухуровневого управления созданием (развитием) предпринимательской сети (ПС)

Рассмотрим более подробно основные блоки стратегического управления развитием предпринимательской сети.

Блок 1.1 включает:

- анализы проблем, возникающих перед бизнес – единицами под воздействием внешней и внутренней среды;
- формирование перспективных целей стратегического развития, анализа возможности их достижения в рамках предпринимательской сети;
- обоснование комплекса мероприятий бизнес – плана, реализация которых обеспечит достижение стратегических целей;
- составление проектного варианта локального бизнес – плана для конкретной бизнес – единицы, выступающей в роли сетевого партнера.

Более детально, подходы к анализу внешней и внутренней среды бизнес – партнеров были, рассмотрены выше (см. раздел 2.1; 2.2). На основе анализа выясняются проблемы и возможности бизнес – единиц.

Проектный вариант основан на учете в первую очередь собственных интересов и возможностей бизнес – единицы и на гипотезе, предположении о возможностях и готовности потенциального партнера к интеграции в ПС.

Проектный (желательный) вариант передается для согласования и разработки комплексного бизнес – плана (его проектного варианта) предпринимательской сети партнерам (или временному коллективному органу, управленческому подразделению, организации, которой поручена проектная координация стратегических планов).

Блок 2.1 предусматривает: рассмотрение локальных бизнес – планов на их сочетаемость; формирование и анализ вариантов взаимодействия сетевых партнеров; отбор наиболее предпочтительных; корректировка; составление проектного варианта комплексного бизнес – плана и анализ его эффективности.

Блок 1.2 предусматривает рассмотрение полученной от блока 2.1 информации о реальных возможностях взаимодействия с сетевыми партнерами, уточнения решений, мероприятий, т. е. проектного варианта, и превращение его в рабочий проект.

Блок 2.3 предусматривает интеграцию локальных рабочих вариантов в единый комплексный рабочий бизнес – план развития предпринимательской сети.

На этом этапе обосновываются значения целевых показателей развития предпринимательской сети в целом, которые должны быть достигнуты после реализации бизнес – плана ее развития.

Блок 1.3 содержит действия по реализации локального бизнес – плана сетевого партнера, являющегося частью комплексного бизнес – плана развития всей сети. На этом этапе реализуются мероприятия бизнес – плана: предоставляются для взаимного пользования элементы потенциала, происходит определенное изменение специализации, углубляется разделение и кооперация труда и т. д. По сути дела именно на этом этапе бизнес – единица превращается в сетевого партнера.

Данные о ходе реализации процедур Блока 1.3 поступают:

- в блок 2.3 корректировки взаимосвязанных работ при реализации локальных бизнес – планов сетевых партнеров и для общего анализа хода реализации комплексного бизнес – плана сети;
- в блок 1.4 для оперативных действий по осуществлению бизнес – процессов.

Данные о ходе реализации комплексного бизнес – плана из блока 2.3 используются для уточнения хода реализации локального бизнес – плана и обеспечения сопоставимости локальных составляющих комплексного плана.

В результате реализации локального бизнес – плана бизнес – единица превращается в сетевого партнера.

Блок 1.4 включает процедуры управления процессом взаимодействия сетевого партнера с другими участниками предпринимательской сети. Данные о ходе этих процессов, поступают к блоку 2.4, в котором собирается и, анализируется информация обо всех интеграционных процессах в сети. В нем могут вырабатываться управленческие решения о корректировке во времени и пространстве потоков от одного сетевого партнера к другому, т. е. управленческие воздействия, направленные обратно к блоку 1.4.

В блоках 1.4 и 2.4 формируется информация, характеризующая качество, функционирование, как отдельных сетевых партнеров, так и предпринимательской сети в целом. Она поступает в блок 3, где анализируется эффективность реализуемых планов и при значительном их отклонении от плановых вырабатывается информация, импульс по пересмотру и корректированию реализуемых локальных и комплексных планов развития предпринимательской сети.

Успех стратегического регулирования предпринимательской сети связан не только с качеством разработки стратегических планов ее формирования (бизнес – планов), но и с качеством их реализации. После определения стратегических целей должны формироваться оперативные задачи, обеспечивающие их достижение. При этом должен соблюдаться принцип конгруэнтности (соответствия). Оперативные цели, вырабатываемые на высшем уровне на достаточно продолжительный период, должны разбиваться на конкретные задачи, которые должны реализовываться структурными подразделениями и исполнителями в определенные сроки (как правило, они дифференцируются до сменных и дневных заданий)<sup>1</sup>.

Оперативное регулирование предпринимательских сетей осуществляется с целями:

- реализации комплексного и локального бизнес – планов по формированию предпринимательской сети;
- эффективного текущего взаимодействия сетевых партнеров в процессе их функционирования.

Цели стратегического уровня: имеют отношение к организации в целом; являются общими (не детализированными); определяют политику организации.

---

<sup>1</sup> Асаул А. Н., Иванов С. Н. Актуальность создания и эффективное управление корпоративными строительными структурами петербургского региона / Международная академия менеджмента. Научн. тр. Вып. IV. М., 2003. Кабаков В. С, Шатрова Е. В. Стратегия предпринимательства. — СПб.: СПбГИЭА, 1996.

Цели оперативного уровня: имеют прямое отношение к деятельности конкретной структуры (подразделения) организации; должны быть детально проработаны, должны соответствовать целям организации.

Одним из инструментов, обеспечивающих достижение стратегической цели формирования предпринимательской сети, является оперативное календарное планирование работ по реализации комплексного и локального бизнес – планов ее формирования.

Основой оперативного управления формированием предпринимательской сети, т. е. реализацией комплексного бизнес – плана является целевая комплексная программа. Она представляет собой директивный и адресный документ, увязывающий действия всех участников предпринимательской сети (сетевых партнеров), т. е. разных организаций и лиц соисполнителей по срокам выполнения этапов работ, их последовательности и ресурсам. Более детально действия отдельных сетевых партнеров, их подразделений и сотрудников должно регулироваться локальным оперативным календарным планом данной организации.

Задачи оперативного планирования и регулирования функционирующей ПС так же является двухуровневым:

- на 1-ом уровне (бизнес – единицы) разрабатывается и реализуется оперативный график прохождения в пространстве и времени всех видов потоков, входящих и исходящих от данного сетевого партнера;

- на 2-ом уровне (предпринимательской сети) осуществляется контроль, координация, всех видов потоков между всеми сетевыми партнерами данной сети.

Организация оперативного управления предпринимательской сети предусматривает выделение специальных плановых органов (планово – диспетчерского бюро, отдела) или работников, занимающихся плановыми расчетами.

Инструментарий, необходимый для успешного функционирования двухуровневой модели регулирования процессов создания и развития предпринимательской сети приводится в табл.4.2.

Таблица 4.2 – Основной инструментарий формирования и развития предпринимательской сети

	Вид документа	Назначение	Содержание, характер использования	Уровень и особенности использования
1	2	3	4	5
1	Целевая комплексная программа создания (развития) предпринимательской сети	Стратегическое управление деятельностью по формированию предпринимательской сети	Директивный, адресный документ, увязывающий действия всех бизнес – единиц, входящих в предпринимательскую сеть по	Разрабатывается совместно представителями всех сетевых партнеров (или по их поручению)

			срокам, ресурсам и т. д.	
2	Комплексный бизнес – план создания (развития) сетей	Проработка сложных организационно – технических вопросов взаимодействия сетевых партнеров	Обоснование направления методов совместного использования потенциалов нескольких сетевых партнеров	Разрабатывается совместно специалистами заинтересованных сетевых партнеров (или по их поручению).
3	Локальные бизнес – планы сетевых партнеров Оптимизация параметров бизнес – единицы при ее вхождении в предпринимательскую сеть	Модернизация бизнес – единицы при ее вхождении в предпринимательскую сеть	Обоснование мероприятий, которые должны быть реализованы конкретной бизнес – единицей для ее функционирования в составе пр. с.	Разрабатывается руководством и специалистами бизнес – единиц
4	Календарный план создания (развития) предпринимательской сети	Оперативное управление реализацией программ и бизнес - плана	Выделение отдельных исполнителей, их задач, этапов работ их последовательность, сроки и ресурсы	Координирующий орган или какая – либо структура, которой поручено осуществлять оперативные регулирования
5	Оперативный локальный календарный план	Оперативное управление, выполнение локального бизнес – плана (модернизации бизнес – единицы)	Указание задач, исполнители ресурсов, сроков, модернизации бизнес – единицы	Выполняется руководителем и специалистами конкретной бизнес – единицы

При разработке локальной стратегии сетевых партнеров целесообразно использовать методы SWOT – анализа, анализа сетевых цепочек, анализа.

В ходе анализа внутренних факторов необходимо изучить портфель производственных и рыночных интересов бизнес – единицы использовать матрицу БКГ и т. д.

Может быть использован инструментарий маркетинга взаимодействия, который позволяет достигать высоких производственно-рыночных результатов на инвестиционном рынке, рынке недвижимости, различных видах товарных рынков.

В процессе создания и развития предпринимательской сети необходимо использовать метод контроллинга. Он представляет собой завершающую стадию плано – управленческого цикла. Его задачей является не только контроль за выполнением плановых показателей, не только сопоставление результатов и целей, но и анализ внешних условий, рыночной конъюнктуры, сложившейся на момент контроллинга. По сути дела происходит объединение процедуры контроля и процедуры анализа рынка, что может стать началом нового этапа плано – управленческого цикла. Контроллинг направлен на развитие объекта, на отслеживание новых возможностей и их своевременное использование.

В соответствии с вышесказанным можно выделить следующие основные принципы регулирования создания и развития предпринимательских сетей являются:

- сочетаемость целей всех участников - сетевых партнеров;
- обеспечение взаимного интереса всех участников в результате деятельности;
- учет специфики сетевых партнеров и особенностей их интеграции;
- единство стратегических целей и тактических задач;
- проектная проработка и обоснованность решений по ее функционированию;
- коллективное участие в принятии решений касающихся всех сетевых партнеров;
- наличие координационных (ого) центров обеспечивающих согласованность действий и решений;
- добровольное вхождение в предпринимательскую сеть на взаимовыгодных основах;
- обязательное и своевременное выполнение взятых на себя обязательств, соответствующих принятым планам;
- обратная связь, непрерывность и своевременность реакций на изменения внутренней и внешней среды.