

---

---

## 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 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»<sup>1</sup>. 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,

---

<sup>1</sup> Доказательством тому может служить множественность социально-экономических трактовок понятия «маркетинг» – более двух тысяч.

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].

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 системобразования, 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 «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<sup>2</sup> 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]. 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

---

<sup>2</sup> Англо-русский словарь по экономике и финансам / Под ред. А.В. Аникина. СПб.: Экономическая школа, 1993.

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.

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

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].

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

Таблица 3.2

**Результаты опросов ведущих российских менеджеров  
(по данным Ассоциации менеджеров России)**

<b>Мотив деятельности</b>	<b>Процент опрошенных</b>
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

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.

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 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 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 перекрытии 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 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; глобали-

зация 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.

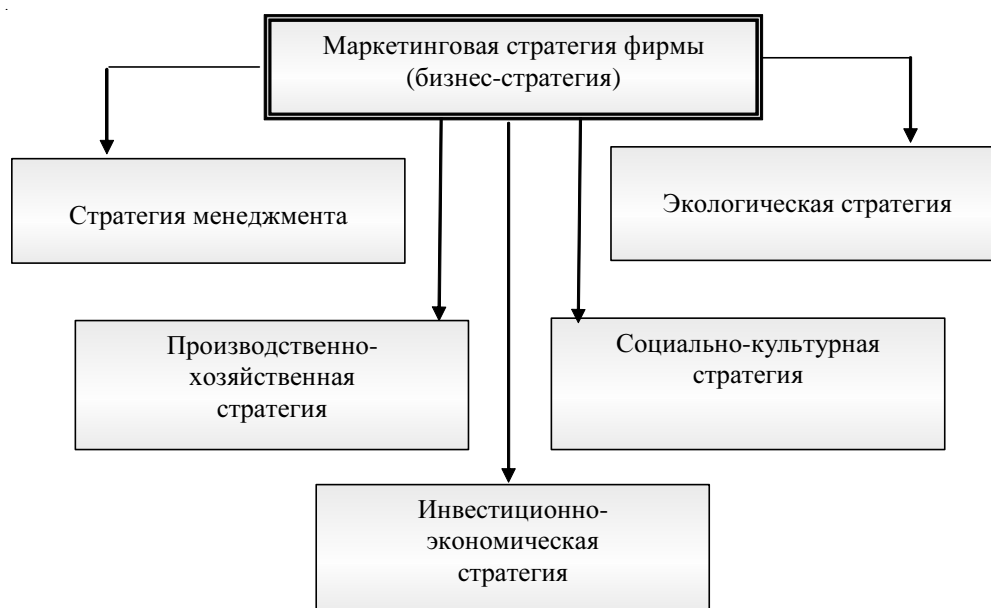
Таким образом, закономерен вывод – маркетинг-менеджмент следует понимать как процесс деятельности фирмы на рынке, основанный на маркетинговом мышлении. Фундаментальная составляющая «маркетинговое мышление» является основой для принятия решений в любой функциональной области деятельности фирмы – от финансов (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.

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



**Рис. 3.1.** Функциональная структура маркетинговой стратегии фирмы [58]

целями стратегического управления организацией и заключается в достижении соответствия деятельности в области маркетинга и условий, детерминированных характеристиками внешней и внутренней маркетинговой среды.

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, 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.

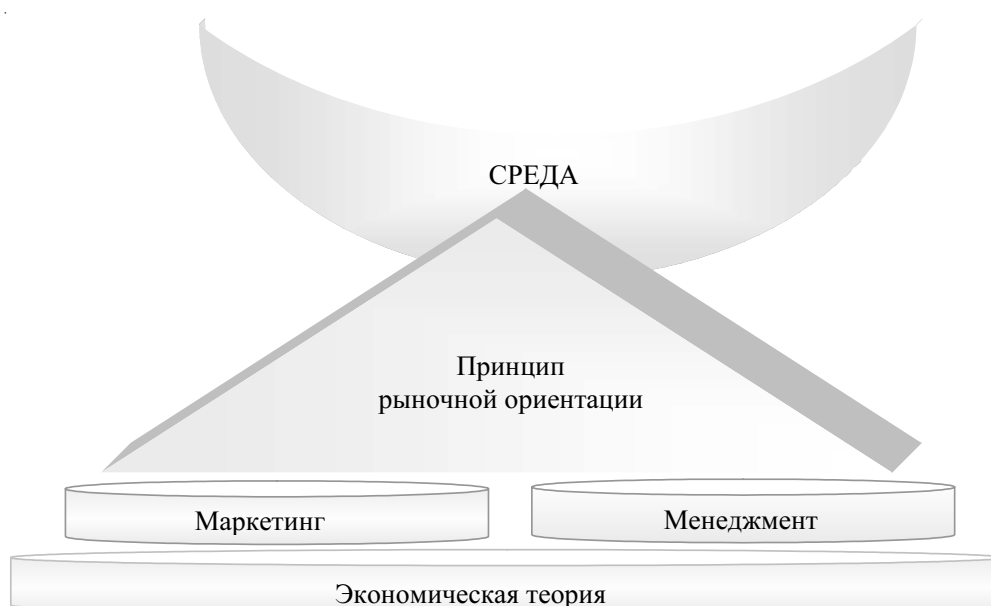
Э.И. Коли, Б. Яворски и ряд других авторов [60 и др.] принципиально считают, что «философию бизнеса можно противопоставить ее практическому применению, отраженному в конкретных делах и поведении организации... Мы используем термин “рыночная ориентация”, имея в виду именно практическую реализацию концепции 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 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.



**Рис. 3.2.** Принцип рыночной ориентации в теории маркетинг-менеджмента [116, с. 67]

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 коммуни-

кативные 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].

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-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<sup>3</sup> 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.

*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.

---

<sup>3</sup> Структурный анализ, как известно, является необходимым звеном в цепи логических обоснований, призванных раскрыть социально-экономическую сущность любого объекта.

*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 обуславливается 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 случаях). Производитель реализует на рынке законченный, целостный объект или их комплекс, что соответствует интересам инвесторов. Потребитель приобретает 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 маркетинг-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 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).



**Рис. 3.3.** Инструментальная структура интегративного управления

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.

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 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»<sup>4</sup>).

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, находящихся во

---

<sup>4</sup> Другая трактовка определяет методологию как учение о структуре логической организации, методах и средствах деятельности.

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.

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.

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 ресурсобеспеченности 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.

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);

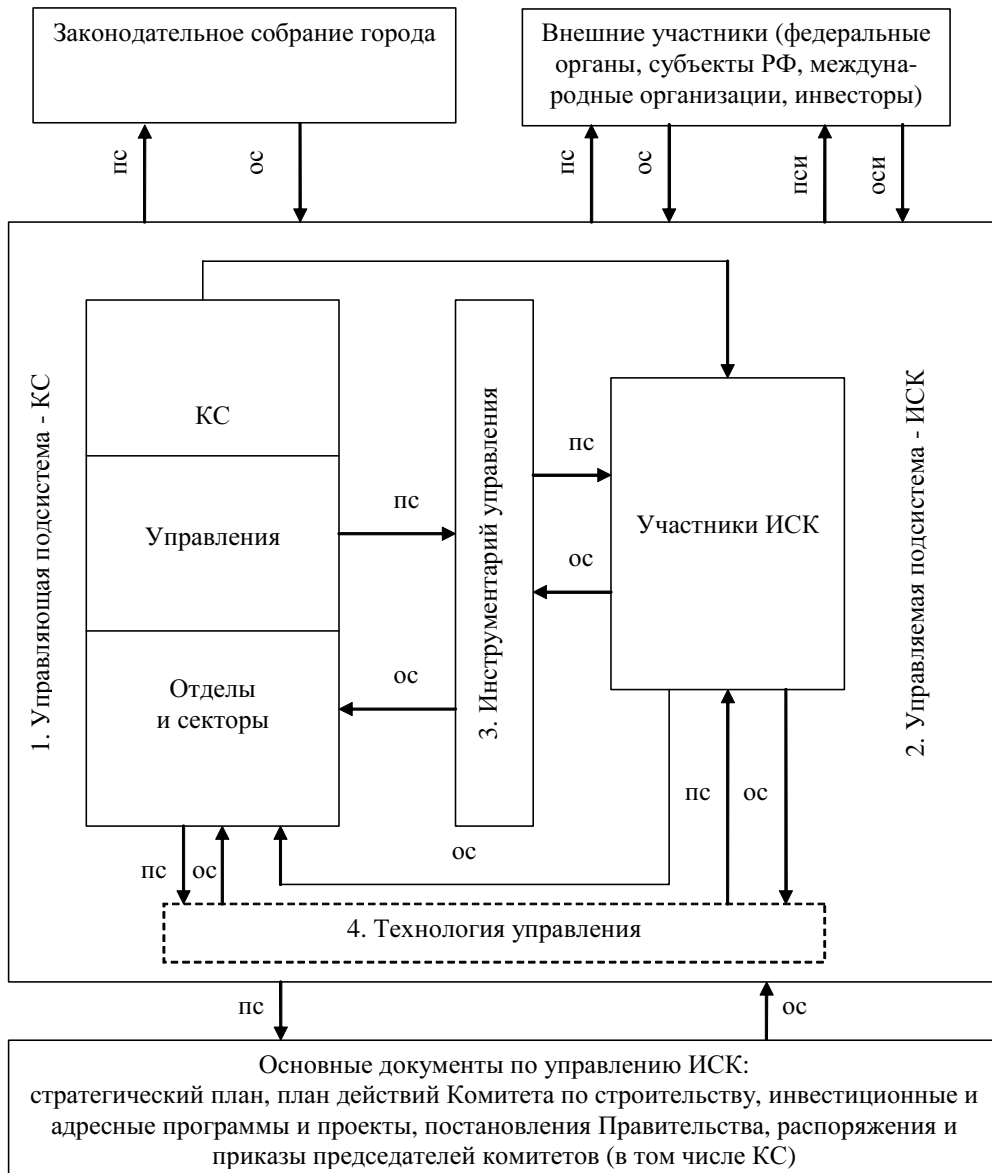
- средства математического обеспечения (модели, методы и алгоритмы), позволяющие ускорить выбор оптимальных стратегических, тактических и оперативных решений при управлении;

- 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.



пси, осн – 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]

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 мероприятий, но и определять возможный объем ресурсов, который может быть привлечен для реализации этих задач. 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.

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 ограничением 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 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 1 <sup>й</sup> группы (общие)	Принципы 2 <sup>й</sup> группы (специфические)	Принципы 3 <sup>й</sup> группы (частные)	
		функциональные	Субъектные
Системности комплексности оптимизации программно- целевой ориента- ции интерактивности	Сочетания территориаль- ных, отраслевых, межотрас- левых и управленческих объ- ектов комплексности инве- стиционного и строительного рынка, маркетинговой ори- ентации ИСК, полной ре- сурсной обеспеченности ка- питального строительства, стратегической ориентации управления ИСК, учета по- ложений градостроительной доктрины	прогнозирована- ния планирования анализа контроля учета регулирующего организации координирова- ния руководства	Свойствен- ные каждо- му из субъ- ектов ИСК

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 обуславливает 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. Азовев, Б.Е. Ланин, С.М. Розанова, С.Г. Светуных. Так, в работах С.Г. Светуных 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;
- 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).

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 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, общеэкономических процессов. Однако условия конкуренции всегда рассматриваются в составе экономической конъюнктуры вне зависимости от того, применительно к какому объекту ведется исследование. Это обусловлено 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 конъюктурообразующих 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.

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:

- 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 конъюктурообразующие 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 конъюктурообразующих 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 удастся 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 комбинация факторов конкуренции, выстроенная на основе современного видения управленческого процесса – интегративно-го 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. Основным источником 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 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 усложняющей 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.

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:

- 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.