
Глава 4

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

4.1. Инновационный подход к обоснованию интегративных управленческих решений

Интегративное управление вообще и маркетинг-менеджмент как один из его элементов должны опираться на положения и принципы инновационного подхода. Инновационная составляющая в управлении данного вида инициирована развитием предпринимательства в инвестиционно-строительной сфере, которое является ключевым признаком рыночно-ориентированного типа хозяйствования. О необходимости использования инновационного подхода свидетельствуют теоретические изыскания, опирающиеся на методическую интерпретацию концепции жизненного цикла товара, в качестве которого (применительно к объекту настоящего исследования) выступают различные виды строительной продукции, а также инвестиционно-строительные разработки (планы, проекты). Данный подход реализуется в форме *инновационной политики* субъектов ИСК.

Под инновационной политикой организации инвестиционно-строительной сферы следует понимать совокупность планируемых и реализуемых на практике управленческих методов и приемов, обеспечивающих интеграцию всех видов нововведений в области производственно-строительной и рыночной деятельности субъектов ИСК, а также создание условий, стимулирующих управленческий процесс.

Базовыми категориями инновационной политики являются понятия «инновация», «инновационная деятельность», «инновационный менеджмент» и т. п. Социально-экономическое содержание инноваций исследуется в работах многих российских и зарубежных авторов [9, 46, 109, 115].

Анализ различных точек зрения позволяет взять за основу следующее определение (161, с. 428): инновация – это использование результатов научных исследований и разработок, направленных на совершенствование производственных процессов, экономических, правовых и социальных отношений во всех сферах общественной деятельности. Применительно к условиям ИСК в этом определении можно выделить следующие особенности:

- оно не ограничивает инновационную деятельность внедрением новых материалов, деталей, конструкций; использованием прогрессивных строительных технологий и методов организации строительного производства, а рассматривает широкий круг аспектов, в том числе – управленческие, правовые, социальные;

- оно предполагает возможность использования как прикладных, так и научно-исследовательских результатов;

- оно рассматривает в качестве результата инновационного процесса совершенствование отношений между субъектами ИСК и элементами внешней среды.

Идентифицируя инновации, важно подчеркнуть их связь с категорией эффективности. Для этого можно воспользоваться критерием, применяемым в теории научно-технического прогресса для разграничения понятий «новая техника» и «вновь созданная техника». Этим критерием является возможность получения с помощью внедрения такой техники дополнительного экономического эффекта. Если вновь созданное техническое средство обеспечивает прирост экономического эффекта, то оно может характеризоваться термином «новая техника». В противном случае, вне зависимости от степени новизны данной техники, этот термин не присваивается.

Представляется правомерным расширить сферу применения указанного критерия и выдвинуть в качестве ключевого признака инноваций способность к обеспечению дополнительного эффекта (в его интегрированной трактовке, объединяющей различные аспекты).

Понятие «инновационная деятельность» обязательно включает две составляющие: наличие новой идеи и процесс ее реализации. *Инновационная деятельность* может охватывать любые сферы человеческой деятельности и разные ее уровни от локального до глобального. Насколько разнообразна человеческая деятельность, настолько разнообразными могут быть и инновации. Важно при этом подчеркнуть, что инновации в конечном счете направлены на повышение эффективности (экономической, социальной, экологической) той сферы человеческой деятельности, в которой они осуществляются.

Инновационная деятельность организуется на основе использования методов инновационного менеджмента. Последний рассматривается как непосредственный реализатор управленческих функций в инновационной сфере. Понятие менеджмента как аппарата и инструментария управления инновациями имеет институциональное значение и включает в себя:

- систему управления инновациями;

- институт менеджеров-руководителей различного уровня, которые являются субъектами управления, наделенными различными полномочиями в принятии и реализации управленческих решений в области инноваций, с определенной ответственностью за результаты реализуемых решений.

В общем виде существует несколько способов классификации инноваций [29, 88, 115]. Трансформируя их к условиям инвестиционно-строительной

сферы, можно выделить ряд способов классификации инноваций в ИСК, варьирующихся в зависимости от различных классификационных признаков.

1. По степени значимости инноваций их можно подразделить: на базисные, улучшающие и рационализирующие.

В этой группировке отражены два типа предпринимательского поведения, которые могут быть использованы в инвестиционно-строительной сфере (как на развивающемся рынке) – пионерный, означающий стремление к лидерству, и так называемый догоняющий, который подразумевает наличие инновационной адаптивности. Следует подчеркнуть, что и тот и другой тип поведения не противоречат принципам инвестиционно-строительного предпринимательства и могут с успехом применяться в определенных рыночных условиях.

2. По степени новизны инноваций выделяются два способа группировки. Первый из них корреспондируется с классификацией по уровню значимости. При этом базисные инновации охватывают принципиально новые продукты: строительные материалы, детали, конструкции, технологии, методы организации и управления; улучшающие инновации касаются значительного усовершенствования продуктов, а рационализирующие – незначительного усовершенствования.

Второй способ группировки соответствует маркетинговому подходу и может рассматриваться как основной в системе маркетинг-менеджмента. Этот подход весьма либерален к оценке степени новизны и выделяет:

- принципиально новые продукты;
- продукты, имеющие коренные усовершенствования;
- продукты, имеющие значительные усовершенствования;
- продукты, имеющие незначительные усовершенствования;
- продукты, обладающие новой сферой применения;
- продукты, обладающие рыночной новизной (не имеющие усовершенствований, но и не обладающие опытом обращения на данном рынке).

3. По характеру и направлениям НТП в строительстве:

- технические, проявляющиеся, как правило, в производстве строительной продукции с новыми или улучшенными свойствами;
- строительно-технологические, связанные с усовершенствованием технологического процесса;
- организационно-управленческие, направленные на оптимизацию организации строительного производства, снабжения и реализации строительной продукции;
- институциональные, связанные с совершенствованием институциональной структуры ИСК;
- социальные, нацеленные на усовершенствование социальных отношений между бизнес-субъектами ИСК;
- информационные, решающие задачи рационализации информационных потоков.

Комплексный характер инноваций в ИСК, их многообразии и различия в областях и способах применения нуждаются в разработке специальных классификаторов инноваций, обобщающих различные классификационные критерии. Такие классификаторы базируются на использовании различных классификационных критериев. Одна из таких классификаций представлена в Табл. 4.1.

Таблица 4.1

Классификация инноваций в инвестиционно-строительной сфере

Классификационный признак инноваций	Классификационные группировки инноваций
Область применения	Производственно-строительные, управленческие, организационные, социальные
Этапы НТП	Научно-исследовательские, конструкторские, строительно-технологические, технические, производственно-строительные, информационные
Темпы осуществления	Быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные
Масштабы	Транснациональные, национальные, межрегиональные, региональные, крупные, средние, мелкие
Результативность	Имеющие высокую, умеренную или низкую результативность
Направления формирования эффективности	Обладающие экономической, социальной, экологической или интегральной эффективностью

Различные виды инноваций находятся во взаимодействии и формируют целостный инновационный механизм. С помощью этого механизма, например, технические и строительно-технологические инновации, воздействуя на содержание производственно-строительного процесса, порождают организационно-управленческие инновации, которые в свою очередь нуждаются в информационных инновациях. Многообразие новшеств, их организационных форм, методов реализации обуславливает множественность классификационных подходов, пригодных для решения методических задач по управлению ИСК. Ориентируясь на необходимость учета принципов интегративного управления, рекомендуется использовать следующий классификатор (см. Табл. 4.2).

Данный классификатор позволяет группировать инновации по тем или иным признакам в зависимости от потребности пользователя.

Особое внимание следует обратить на классификационный признак – источник инновационной идеи. Традиционно основными источниками таких идей являлись отраслевые научно-исследовательские и опытно-конструкторские организации или соответствующие подразделения крупных строительных и проектных организаций. Признавалась роль отдельных инноваторов, самостоятельно формировавшихся и разрабатывающих собственные идеи и

Таблица 4.2

Классификатор инноваций в инвестиционно-строительной сфере

Классификационный признак	Значение признаков				
	Широта воздействия и масштабность	Глобальные	Межотраслевые	Отраслевые (в рамках ИСК)	Локальные (в рамках субъекта ИСК)
Степень радикальности	Базисная		Улучшающая		Рационализирующая
Характер идеи	Открытие		Изобретение		Рационализаторское предложение
Источник идеи	Исследовательские и конструкторские организации	Подразделения строительной организации	Венчурные организации	Инноваторы-одиночки	Потребители
Вид новшества	Сырье, строительные материалы	Строительные детали и конструкции	Строительные технологии	Методы организации и управления строительством	
Способ замещения существующих аналогов	Свободное замещение		Системное замещение		

представлявших их на различных выставках инновации или в информационных сетях. Маркетинг-менеджмент предъявляет к поиску инновационных идей в строительстве новые требования. В качестве основных инициаторов этих идей он рассматривает потребителей, а точнее, их требования по поводу видоизменения процесса удовлетворения их потребностей. Такой подход не просто оправдан, а наиболее целесообразен, так как только он позволяет соблюсти рыночную логику «от потребителя к товару». Потребители строительной продукции (любого вида) являются, с этой точки зрения, начальным этапом инновационного процесса. Действия научно-исследовательских, конструкторских, консалтинговых организаций начинаются на втором (а иногда и на третьем) этапе этого процесса и заканчиваются процессом внедрения инноваций в потребительскую среду. При этом образуется замкнутый *инновационный цикл*, первым и последним звеном которого является потребитель.

Попытки внедрять инновационные идеи, рожденные инноваторами (коллективами или отдельными лицами), минуя исследование потребительских предпочтений, как правило, не достигают успеха. Разработчики инноваций стремятся, в первую очередь, реализовать в них свой собственный потенциал, а не удовлетворить потребность на более высоком качественном уровне. Их представление о характеристиках новшества может совпасть с мнением

потребителей только при наличии богатого опыта в области производства и внедрения инноваций в рыночную среду (что практически не возможно в российской практике в силу «молодости» рыночных процессов) или в силу случайных обстоятельств. Последовательность «от инновации к потребителю» противоречит рыночной логике, и, даже используя активные методы продвижения инновационных разработок, ей не удастся найти условия для эффективной реализации.

Что касается глобальных или крупных межотраслевых и отраслевых инноваций, включающих открытия и изобретения, значимые для научно-технического прогресса вообще, то их разработка является прерогативой организаций венчурного типа. Основной целью венчурного бизнеса является формирование и внедрение проектов, обладающих высоким риском. Для компенсации этого риска в венчурных структурах создаются специальные фонды, из средств которых финансируются масштабные инновационные разработки.

В экономически развитых странах (США, Великобритания, Германия) существует сеть таких фондов. Эффективно действуют и международные венчурные структуры. В России пока сформированы лишь контуры венчурного бизнеса, хотя задачи его развития актуализированы рядом правительственных документов. В этой связи предлагается рассматривать в качестве одной из ключевых целей ИСК создание *венчурных инвестиционно-строительных фондов*. Эти фонды должны:

- осуществлять мониторинг инноваций в ИСК;
- агрегировать, классифицировать и анализировать новшества;
- осуществлять выбор наиболее приоритетных идей в соответствии с критериальным подходом, принятым в теории НТП;
- финансировать и организовывать разработку таких инноваций;
- способствовать их продвижению в инвестиционно-строительный процесс.

Создание венчурных инвестиционно-строительных фондов нуждается в соответствующем правовом обеспечении, а также в использовании мер общественной поддержки, которые поднимут их статус и позволят привлечь дополнительные инвестиции, в том числе и иностранные.

Поиск инновационных идей является начальным этапом целостной, последовательной совокупности действий, которая образует инновационную политику субъектов ИСК. Маркетинг-менеджмент рассматривает инновационную политику во взаимосвязи с ассортиментной политикой. Суть этой взаимосвязи заключается в том, что признается вполне обоснованным включение в ассортимент производимой строительной продукции инновационной группы, которая нуждается в поддержке (прежде всего финансовой) со стороны других ассортиментных групп. Это обстоятельство является крайне важным, так как разработка и внедрение инноваций не ведет к мгновенному увеличению результатов хозяйственной деятельности. Эффективность инноваций проявляется в перспективном периоде и на момент их внедрения

носит мотивационный характер. Такое свойство зачастую приводит к ситуации, когда во внутренней среде строительной организации возникает сопротивление инновациями, так как их эффективность вначале не очевидна. Чтобы исключить подобную ситуацию, инновационные разработки включают в ассортиментный ряд, «узаконивая» их существование как вида строительной продукции, которая постепенно будет завоевывать рыночные позиции. Таким образом, как ассортиментная, так и инновационная политики выстраиваются в соответствии с концепцией жизненного цикла товара и могут использовать управленческие приемы, свойственные процессу практического использования положений этой концепции.

Представляется необходимым предметно рассмотреть сущность и алгоритм формирования инновационной политики с учетом особенностей функционирования субъектов инвестиционно-строительной сферы. При этом под инновационной политикой, как указывалось выше, в соответствии с принципами маркетинг-менеджмента понимается совокупность управленческих методов, обеспечивающих эффективное внедрение различных нововведений и создание условий, стимулирующих инновации во всех областях производственно-рыночной деятельности.

Инновационная политика строительной организации должна осуществляться в несколько этапов (Рис. 4.1). Методический инструментарий, применяемый в ее реализации, базируется на использовании «портфельного» метода. Данный метод взят на вооружение при организации поиска инновационных идей, в рамках которого формируется портфель требований потребителей, а затем – портфель идей. При этом следует иметь в виду, что большинство (около 80%) идей формируется на основе изучения мнений потребителей [94].

Источниками инноваций являются и различные организации инновационного профиля; научно-исследовательские институты и лаборатории; венчурные фонды, агрегирующие информацию по проблемам развития инновационного базиса; отдельные инноваторы, а также материалы наблюдений за лидерами рыночной среды, полученные в ходе бенчмаркинга. При обращении к данным источникам необходимо соблюдать одно из основных условий успешной инновации – недопустимость абстрактного решения научно-технической проблемы без учета потребностей и платежеспособных возможностей носителей спроса.

В поиске инноваций могут быть использованы методы бенчмаркинга, который предусматривает организацию процесса наблюдения и анализа опыта ведущих представителей бизнес-среды и последующее внедрение их достижений в управленческую практику.

Выбор инновационной идеи должен осуществляться в условиях множественности вариантов и использования принципиально верной критериальной базы. При этом чем большее число рассматриваемых вариантов включает множество, тем более обоснован результат выбора.

В качестве оценочного критерия следует использовать показатель социально-экономической эффективности, механизм формирования которого может видоизменяться под воздействием факторов маркетинговой среды (условий конкуренции, состояния и перспектив развития спроса, характера бизнес-стратегии управления и маркетинга).

Итогом первого этапа является разработка программы развития новой строительной продукции (вида строительства, работ, услуг), где представляются цель, ресурсы и конкретные мероприятия по проектированию, организации производства и продвижения инновации.

В соответствии с результатами оценки и выбора инновационной идеи производится детальное проектирование процесса производства новой строительной продукции и способов ее реализации. Проектирование учитывает ресурсные ограничения, заложенные в программе развития инновации, и формирует конкретные решения, взаимоувязывающие спрос и ресурсный потенциал производителя.

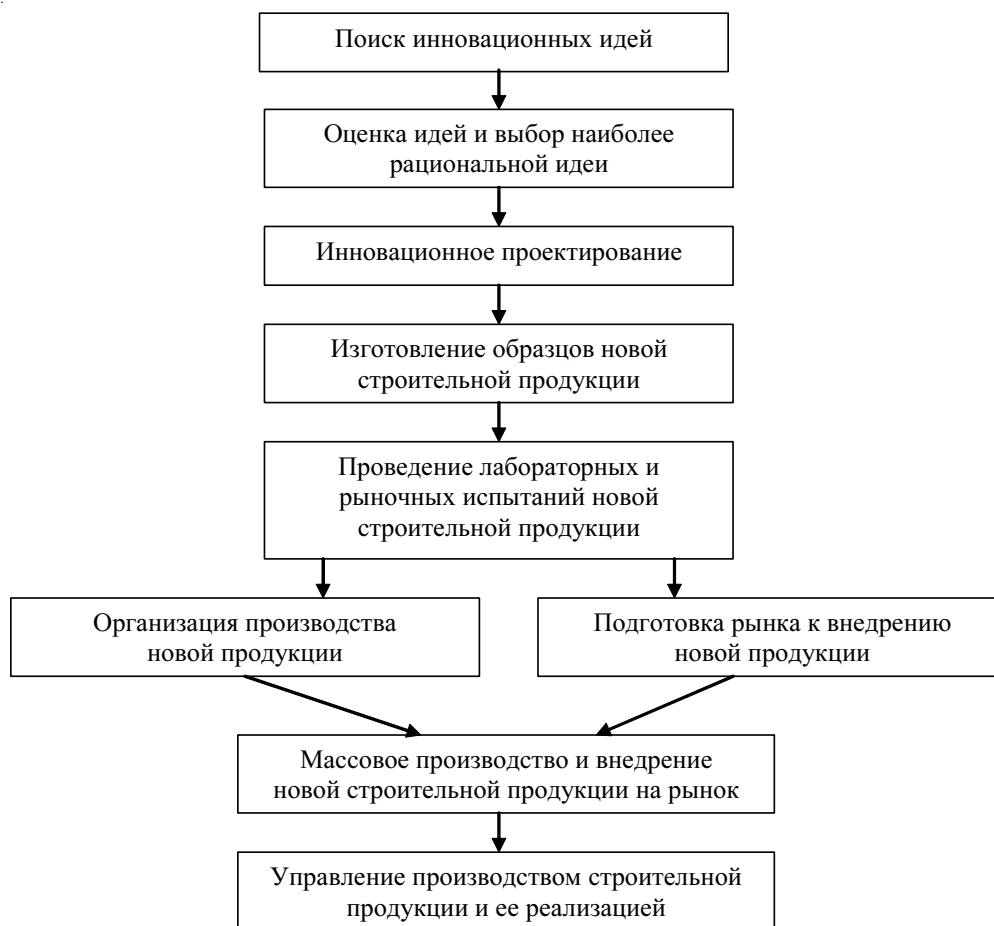


Рис. 4.1. Этапы осуществления инновационной политики

Далее осуществляется изготовление опытных образцов новой продукции (в ряде случаев) и проведение лабораторных и рыночных испытаний.

В связи с развитием научно-технического прогресса и интенсификацией процесса конкуренции фирмы-производители часто отказываются от проведения рыночных испытаний. Это позволяет достичь определенного преимущества во времени (в частности, при реализации стратегии «снятия сливок»). Важно подчеркнуть, что отказ от рыночных испытаний увеличивает степень риска инновационных разработок, который при условии соблюдения всех правил целесообразного рыночного поведения является наибольшим на всем протяжении жизненного цикла продукта.

Организации массового производства новой строительной продукции в ряде случаев предшествует предварительная подготовка рынка. Она заключается в информировании потребителей о намерениях производителей по внедрению инновационного продукта и его основных характеристиках. Наиболее благоприятные условия для предварительной подготовки рынка складываются в сфере услуг строительного профиля, где наличествует непосредственный контакт между производителями и потребителями, обеспечивающий возможность оповещения целевого сегмента с наименьшими затратами.

Организация производства новой продукции и подготовка рынка могут осуществляться параллельно. Такие действия целесообразны, в частности, в тех случаях, когда решение организационных задач требует длительного времени, а соответствие внедряемой продукции структуре и характеру потребительского спроса считается доказанным.

В процессе массового производства новой строительной продукции представители службы инновационного менеджмента выполняют функции:

- наблюдения за точным исполнением мероприятий инновационной программы и соблюдением сроков;
- оценки соответствия параметров инновационного продукта и реальных характеристик спроса;
- внесения (при необходимости) корректировок в параметры продукта;
- анализа рекламаций со стороны потребителей;
- мониторинга жизненного цикла инновационного продукта;
- контроля результатов реализации и контроллинга, целью которого являются оценка рыночных позиций инноваций в различные периоды времени, их сопоставление с изменениями в производственно-рыночной ситуации и формирование новых стратегических перспектив.

Инновационная политика предприятий и организаций с позиций теории управления базируется на *принципе перманентности инноваций*.

Под перманентностью понимается сочетание трех свойств:

- преемственности, т. е. такого развития, когда новое, сменяя старое, сохраняет в себе некоторые его элементы;
- непрерывности, подразумевающей отсутствие достаточно длительных, временных интервалов, в течение которых инновационные разработки не

проводятся, что может привести к нарушениям научно-технологического цикла;

- последовательности, означающей наличие совокупности этапов, подчиненных единой цели и следующих один за другим.

Формирование инновационной политики должно осуществляться в соответствии с базовыми положениями теории жизненного цикла.

Началом жизненного цикла любого продукта служит инновационная стадия, или стадия разработки, по завершении которой производственно-предпринимательские структуры приступают к внедрению продукта на рынок, используя для этого адекватные меры маркетингового воздействия и, в частности, проводя активную информационно-рекламную кампанию относительно инновационного продукта.

По мере достижения необходимой информационной насыщенности и при условии полного соответствия характеристик продукта потребительскому спросу сначала постепенно, а затем возрастающими темпами начинают увеличиваться показатели-индикаторы экономических изменений в жизненном цикле. Период, в течение которого фиксируется увеличение темпов роста объема реализации и прибыли, именуется, как известно, стадией роста, наступление которой и является, по существу, признанием продукта на рынке. Этот период имеет и негативные (с точки зрения предприятий) проявления. Он, в частности, знаменует появление конкурентных процессов, которые имеют пока скрытую (потенциальную) форму, но способны активизироваться при определенных обстоятельствах. На этой стадии следует считать целесообразным качественное усовершенствование продукта, которое может рассматриваться как «выставление дополнительных барьеров» для конкурентов. Здесь имеется в виду, что перед конкурентами ставится задача производства продукта, превосходящего в качественном отношении обращающийся на рынке продукт-аналог или обладающего ценовым преимуществом. Повышение качества производимой продукции на стадии роста можно рассматривать как один из этапов единой инновационной политики, обусловленной изменением рыночной конъюнктуры.

Процесс конкуренции имеет необратимый характер; именно он является тем стимулирующим механизмом, который активизирует инновационные разработки всех участников рынка. Совокупность конкуренции и научно-технического прогресса изменяют характеристики рыночной среды, а применительно к конкретному продукту – условия ее реализации. Признаком этих изменений является снижение темпов роста объема продаж и прибыли при сохранении их абсолютного увеличения. Такое состояние характерно для стадии зрелости, в которой наблюдается относительная стабильность рыночных позиций на фоне активизирующихся конкурентных процессов.

Наиболее действенным инструментом управленческого воздействия на этой стадии принято считать модификацию производимого продукта с целью

достижения его максимального соответствия структуре потребительского спроса. Под модификацией продукта понимается совокупность ее разновидностей, представляющих единую группу с однородными признаками, но с некоторыми отличиями, соответствующими определенным рыночным сегментам. Очевидно, что модификация является следствием качественного процесса, связанного с совершенствованием всей ассортиментной группы. С определенной долей условности можно характеризовать этот процесс как инновационный, поскольку смысл инноваций не столько в достижении определенной степени новизны, сколько в достижении дополнительного эффекта.

Исчерпание возможностей в области модификации продукта приводит к наступлению следующей стадии жизненного цикла — стадии насыщения, на которой происходит постепенное абсолютное снижение объема продаж и прибыли. При этом особенно важно четко зафиксировать момент перехода из одной стадии в другую, выделив «точку перелома» (Рис. 4.2).

Именно в этот момент (на практике он соответствует непродолжительному отрезку времени) рекомендуется начать следующий этап перманентного инновационного процесса и приступить к разработке нового продукта.

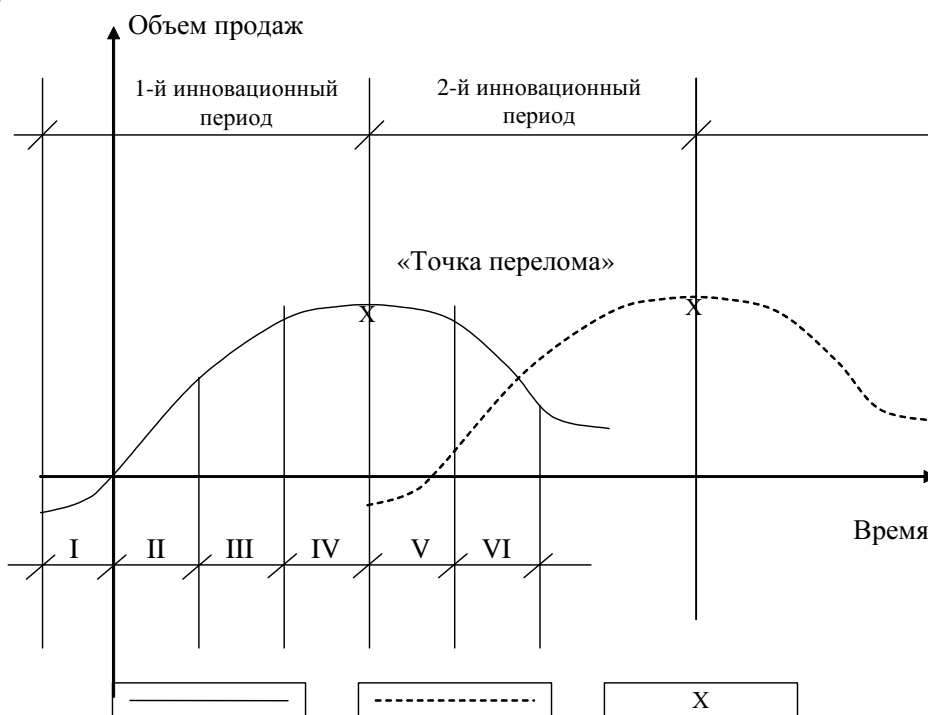


Рис. 4.2. Соотношение жизненных циклов существующего и нового продукта [94]

Продукт: 1 — существующий; 2 — новый; 3 — «точка перелома»; Стадии: I — инновационная, II — внедрения, III — роста, IV — зрелости, V — насыщения, VI — спада

Следует иметь в виду, что логика жизненного цикла предполагает прекращение производства любого продукта вследствие сужения и трансформации потребительского спроса. Основой длительного функционирования предприятий в рыночной среде является замена морально устаревшего продукта новым. Только в этом случае функционирующие бизнес-субъекты в сложных условиях рынка приобретают способность к решению комплексных стратегических задач.

Представленная на Рис. 4.2 графическая иллюстрация этого процесса позволяет достаточно четко очертить отдельные инновационные периоды. Первый связан с приращением инновационного потенциала по уже обращающемуся на рынке продукту, второй – по продукту, призванному его заменить. На рубеже инновационных периодов и должны осуществляться основные инвестиции в развитие производственно-хозяйственной деятельности.

Важно подчеркнуть, что смещение начала инновационного периода чревато многими негативными последствиями. Если приступить к инвестированию в новые разработки позже, за пределами этапа, соответствующего «точке перелома» (например, на рубеже стадий насыщения и спада), существует опасность попасть в условия недостаточной финансовой обеспеченности инноваций, что может сказаться как на качестве разработок, так и на суммарных экономических показателях.

Возвращаясь к продукту, лежащему в основе исследования, необходимо отметить, что на стадии насыщения, хотя и существуют возможности для поддержания его рыночных позиций, они, как правило, не несут инновационной составляющей. Управленческие приемы, рекомендуемые на этой стадии, сводятся в основном к применению мер социально-психологического воздействия на носителей спроса (например, агрессивной рекламной кампании, коммерческой пропаганде), а также использованию методов стимулирования сбыта. Инновационно-содержательная компонента на стадии насыщения не имеет условий для своей реализации. Кроме того, к этому периоду инновационная политика в отношении базового продукта уже прошла ряд собственных стадий (разработку, улучшение качества, модификации), и инновационный задел в значительной мере исчерпан.

На стадии спада, завершающей жизненный цикл и наступающей вследствие психологического пресыщения рекламной пропагандой и почти полного использования других средств управленческого воздействия, возможности для инноваций предельно сужены. Уместна лишь теоретическая постановка вопроса о возможности продолжения инновационных действий. Этот период совпадает с периодом активной разработки, а в некоторых случаях – с внедрением на рынок нового продукта.

Представленный алгоритм в условиях ИСК обладает следующими особенностями:

1. Он отражает логику рыночного поведения отдельных видов законченной строительной продукции. Применительно к организациям-застрой-

щикам, занимающимся строительством объектов жилого, промышленного, гражданского назначения, которые в свою очередь образуют ряд подвидов (например, в структуре жилищного строительства можно выделить многоквартирное жилье и жилье коттеджного типа, элитное жилье, жилье повышенной комфортности, социальные жилые объекты), в экономическом жизненном цикле отражены параметры изменений, относящихся к виду или подвиду строительства. Инновации соответственно формируются на основе этих изменений и выражаются, как правило, в новых видах строительства, которые включаются в перечень направлений деятельности строительной организации, и новых технологиях строительного производства.

2. Он отражает логику рыночного поведения отдельных видов строительных работ и сопутствующих услуг. В этом случае его пользователями являются подрядные и субподрядные организации. Инновации в этих организациях ориентируются на внедрение новых технологических процессов, методов организации строительства, материалов и конструкций (преимущественно для подрядных организаций) и на включение в номенклатуру выполняемых работ новых их видов (преимущественно для субподрядных организаций).

Важно подчеркнуть, что специфика строительного производства и процесса его инвестирования не искажает логики инновационной политики, а в более общем виде – логики инновационного поведения. Более того, именно его применение в практике хозяйствования всех субъектов инвестиционно-строительной сферы позволяет говорить о формировании и развитии предпринимательской активности в ИСК – главной задаче его реформирования.

4.2. Модели и методы разработки стратегии маркетинг-менеджмента в строительстве

Маркетинг-менеджмент как особый вид управленческой деятельности, сочетающей в себе управление внутренней структурой субъекта ИСК и его позициями во внешней среде, должен обладать специфическим методическим инструментарием. К этому инструментарию предъявляются следующие требования:

- он должен включать методы и приемы, свойственные маркетингу и менеджменту;
- он должен обеспечить сочетаемость этих методов;
- с его помощью должна быть обеспечена возможность компромисса в случае неполной сочетаемости методов;
- он должен способствовать эффективному внедрению инноваций, преобразующих деятельность субъектов ИСК в деятельность предпринимательского типа;
- в нем должна проявляться стратегическая значимость управлением ИСК, всегда ориентированным на долгосрочную перспективу в силу самого

характера строительных объектов, эксплуатирующихся в течение чрезвычайно длительных периодов времени.

Учитывая эти требования, предлагается выделить ключевые принципы методического обеспечения маркетинг-менеджмента в ИСК:

- принцип стратегической ориентации управленческого инструментария;
- принцип приоритета управления инновациями;
- принцип системности, который в данном случае охватывает два типа системных образований: ИСК как регионально-отраслевую систему и маркетинг-менеджмент как управленческую систему.

Для реализации первого принципа целесообразно обратиться к опыту стратегического менеджмента, трансформируя его в контексте поставленной задачи. В теории стратегического менеджмента известны шесть моделей построения стратегий, рекомендуемые отечественной и зарубежной научными школами в качестве основных [88, 100].

Первая из них получила название «модель планирования». Она базируется на использовании метода оптимизации решений, направленной на рассмотрение определенных четко зафиксированных проблем. Применение методов оптимизационного планирования (давнее название данной модели) подразумевает предельную конкретизацию информационного обеспечения процесса разработки стратегии и придает этому процессу рациональный характер.

Вторая модель – «модель интерпретации». В центре этой модели лежит специфика организационной структуры и организационных взаимоотношений, складывающихся на предприятии. Персонал предприятия воспринимается как собрание сообществ, имеющих схожие ценности и убеждения. Такие взаимоотношения позволяют руководству интерпретировать предприятие как свое окружение, инициируя развитие организационной культуры, свойственной данному стилю управления. При использовании модели интерпретации стратегия становится результатом реализации господствующих ценностных ориентиров, взглядов, идей.

Политическая модель стратегического менеджмента (третья в данной совокупности) базируется на неизбежности конфликтов, возникающих в ходе производственной и управленческой деятельности. Стремление к ликвидации конфликтов порождает систему компромиссов и поиск согласия между заинтересованными сторонами. Стратегия в этом случае является следствием проведения переговоров, заключения сделок, противостоящих конфронтации. Наибольшее влияние на выбор стратегических решений окажут те лица и структурные подразделения, которые обладают наибольшим влиянием.

Четвертой моделью, которая может быть использована при формировании маркетинговой стратегии, является модель логического наращивания. В ее основе заложены представления о системе управления как совокупности «стратегических подсистем», каждая из которых посвящена одному из

стратегических вопросов. Построение целевого блока в этой модели опирается на осознание конкретных проблем, а не на высоко структурированный, последовательный процесс планирования. Целевые установки в этом случае могут быть достаточно неопределенными или обобщенными вследствие недостатка используемой информации. По мере поступления новой информации целевой блок, а вместе с ним и стратегические управленческие решения видоизменяются, пополняются или корректируются.

Пятая модель называется «экологической». Она основывается на анализе влияния факторов внешнего окружения и признания их основными, обуславливающими цели предприятия, его задачи и разрабатываемые способы их решения. Управленческая стратегия становится тем более определенной, чем более четко зафиксированы окружающие предприятия процессы и явления, выявлены характер и степень их воздействия, выполнен прогноз их развития в перспективном периоде. При этом базисной категорией, формирующей стратегическое поведение предприятия, является свойство адаптации управленческих решений к динамичным условиям рыночной среды. «Выживает» то предприятие, которое наилучшим образом адаптируется к своему окружению – аналогично дарвиновской теории естественного отбора.

Шестой моделью, представленной в данной совокупности, служит «модель проницательного руководства». Стратегия, соответствующая данной модели, есть стремление к претворению в жизнь взглядов и позиций руководителя предприятия и доверия к нему.

Анализируя представленные модели, следует обратиться к особенностям маркетинг-менеджмента как системы управления. Это, например, четкая целевая ориентация на проблемы рынка:

- изменение характеристик спроса, которые возникают за пределами управленческого воздействия со стороны руководства организации;
- изменение конкурентных процессов, которые также не управляемы со стороны организации;
- макроэкономические процессы, выступающие как в роли ограничителей любой бизнес-деятельности, так и в качестве стимулирующих механизмов;
- количественные и качественные изменения рыночного потенциала организации, формирующиеся под воздействием всей совокупности факторов внешнего окружения;
- развитие научно-технического прогресса, активизирующего инновационный процесс и др.

Целевые ориентиры, выстроенные в соответствии с рыночными реалиями, обуславливают необходимость использования обновленных управленческих подходов и в том числе построения стратегий управления, максимально полно учитывающих требования, предъявляемые к эффективному предпринимательству, всегда связанному с практикой рыночного хозяйство-

вания. В этих условиях не только осуществляется корректировка целей и задач, стоящих перед отдельными бизнес-субъектами и их группами, но и изменяются стиль и методы управления, механизмы формирования конкретных решений, а также вся система мероприятий, которая может быть задействована при реализации целевых установок. При обосновании стратегических решений происходит смещение приоритетов. Доминантой становится не управление производством (производственными процессами, производственной структурой), а управление интегрированной производственно-рыночной деятельностью. Используя упрощенные трактовки, можно говорить о постепенной, целеориентированной замене управления производством системой управления рынком, который агрегирует множество факторов, детерминирующих развитие производства. При этом стратегия управления, включая совокупность структурированных решений, приобретает «рыночно ориентированный» оттенок, который находит маркетинговое отражение в термине «стратегия маркетинг-менеджмента». Тогда стратегия маркетинг-менеджмента может быть определена как стратегия управления организацией (в рассматриваемом случае – субъектом ИСК), реализующая принципы, заложенные в идеологии предпринимательства и взаимосвязывающие рыночные, производственные, финансовые, коммерческие аспекты в инициативной хозяйственной деятельности.

Такому подходу в наибольшей степени соответствует так называемая «экологическая модель» стратегического менеджмента. Если учесть, что атрибут «экологическая» появился в названии модели в связи с тем, что она ориентируется на учет факторов внешнего окружения (экологических факторов), неоднозначное восприятие данного термина применительно к ИСК не должно возникать.

Экологическая модель полностью учитывает рыночные реалии. Она обладает признаками детерминизма (отражает влияние внешней среды) и разумного волюнтаризма (базируется на использовании внутреннего управленческого потенциала организации). Стратегические управленческие решения при использовании этой модели в организациях инвестиционно-строительного профиля являются результатом осознанных действий руководителей-менеджеров, основанных на всестороннем анализе и научно обоснованном прогнозе детерминирующих факторов.

Основным методом, используемым при разработке стратегии маркетинг-менеджмента в ИСК, должен стать «портфельный» метод, хорошо зарекомендовавший себя в зарубежной практике и апробированный, например, в сфере градостроительного проектирования. Этот метод опирается на принцип *множественности вариантов стратегий*, следующей за множественностью целей.

Предпринимательству, базирующемуся на современной маркетинговой концепции, всегда присуща множественность целей. Она проявляется, в первую очередь, в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества

целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам теории эффективности и результатам анализа стартовых условий стратегического управления. Эта цель определяет в конечном итоге возможность адекватной формулировки управленческой стратегии, так как стратегия, по определению, есть обоснованная программа действий, ориентированная на достижение определенной цели. Наличие цели позволяет трактовать стратегию как совокупность принципиальных положений, изложенных в конструктивной, приемлемой для практики форме.

Маркетинговая парадигма, лежащая в основе формирования стратегических управленческих решений, предъявляет особые требования к цепочке «цели – результаты», а вместе с ней и к формулировке обусловленных ею стратегий. Эти требования выражаются в необходимости использования (в качестве результирующих характеристик) показателей и параметров, отражающих рыночные позиции предприятий и фиксируемых в целевых установках.

К целям, присущим маркетинговым стратегиям управления, относятся:

- увеличение объема продаж и прибыли (в абсолютных и относительных показателях);
- овладение определенной долей рынка или рыночного сегмента;
- завоевание определенного положения в конкурентной среде;
- достижение социального эффекта (выраженного количественно или качественно), который позволяет достичь прироста имиджевых характеристик, выступающего в качестве основного формирующего элемента в использовании социально-этического маркетинга.

Взаимозависимость управленческой стратегии, целей, выдвигаемых в рамках этой стратегии, и показателя результата, достигаемого в случае реализации стратегических решений, иллюстрируют материалы Табл. 4.3.

В таблице представлены лишь некоторые из возможных стратегий. Рассмотрен случай, когда одна и та же стратегия описывается различными целями и показателями результата, а также ситуация, когда результат реализации одной цели может быть выражен несколькими показателями. И тот, и другой случай встречаются в практике маркетинга, что является еще одним свидетельством его гибкости, адаптивности и проблемной ориентации.

Общий алгоритм использования «портфельного» метода включает в себя следующую последовательность (см. Рис. 4.3).

Методы, используемые на этапе диагностики проблем, обеспечивают их достоверное и наиболее полное описание и сравнение. Теория и методология стратегического менеджмента обладает обширным арсеналом таких методов [58, 88, 110]. Их классификация представлена на Рис. 4.4.

Методы выявления (генерирования) стратегических альтернатив базируются на использовании индивидуальных или коллективных интеллектуальных усилий. Их классификацию иллюстрирует Рис. 4.5.

Таблица 4.3

Реализация стратегических решений

Маркетинговая стратегия управления	Цели, выдвигаемые в рамках стратегии	Показатель результата
Внедрение на рынок	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка (%)
Вывод нового товара	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка (%)
Усиление рыночной активности	Увеличение прибыли	Прибыль (руб.)
	Повышение конкурентоспособности продукции или ее производителя	Конкурентоспособность продукции или предприятия (индекс)
	Овладение определенной долей рынка	Занимаемая доля рынка (%)
Усиление конкурентных позиций	Повышение конкурентоспособности продукции или ее производителя	Конкурентоспособность продукции или предприятия (индекс)
Расширение производства	Повышение прибыли	Прибыль (руб.)
Углубленное проникновение на рынок	Диверсификация продукции	Прибыль (руб.)
		Занимаемая доля рынка (%)
		Конкурентоспособность продукции или предприятия (индекс)

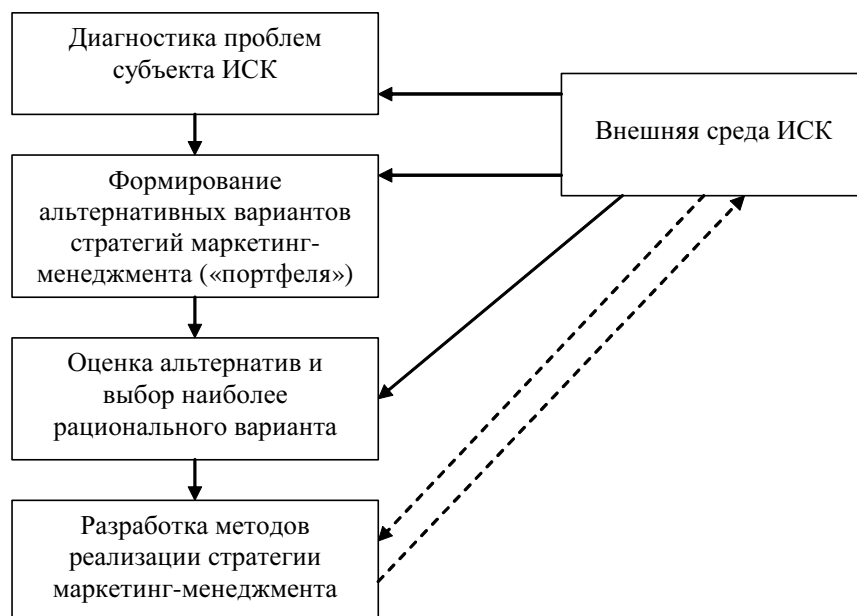


Рис. 4.3. Алгоритм разработки и реализации стратегии маркетинг-менеджмента в условиях ИСК

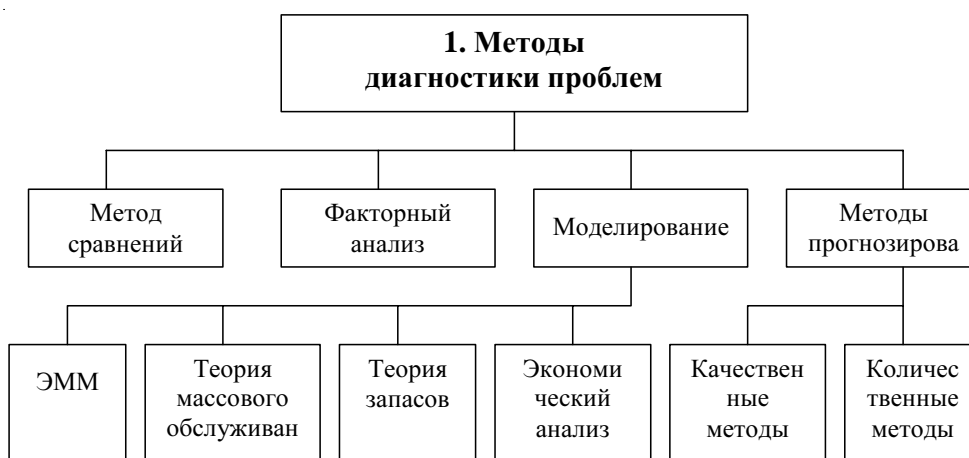


Рис. 4.4. Классификация методов диагностики проблем

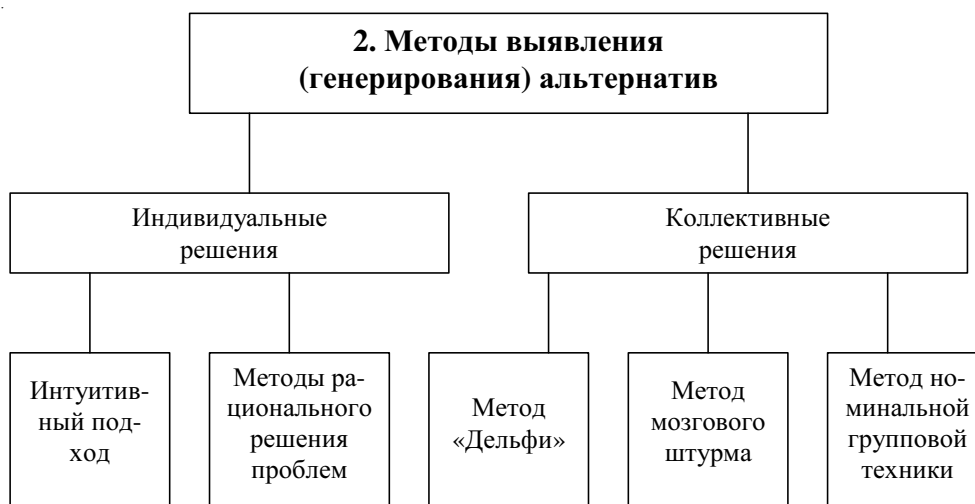


Рис. 4.5. Классификация методов выявления альтернатив

Каждый из представленных методов обладает собственными правилами и технологиями использования. Важно выбрать те из них, что в наиболее полной мере отвечают задачам маркетинг-менеджмента. Так как в экономической литературе технология генерации идей отражена достаточно подробно, в данной работе представляется возможным ограничиться примером алгоритма использования одного из методов. В качестве такого примера выступает алгоритм процесса мозговой атаки (Рис. 4.6).

Что касается методов выбора альтернатив, то их предлагается выстраивать с учетом степени неопределенности окружающей среды. Несмотря на то что маркетинг-менеджмент подразумевает, в первую очередь, анализ и прогноз внешней среды инвестиционно-строительного комплекса, ее состояние

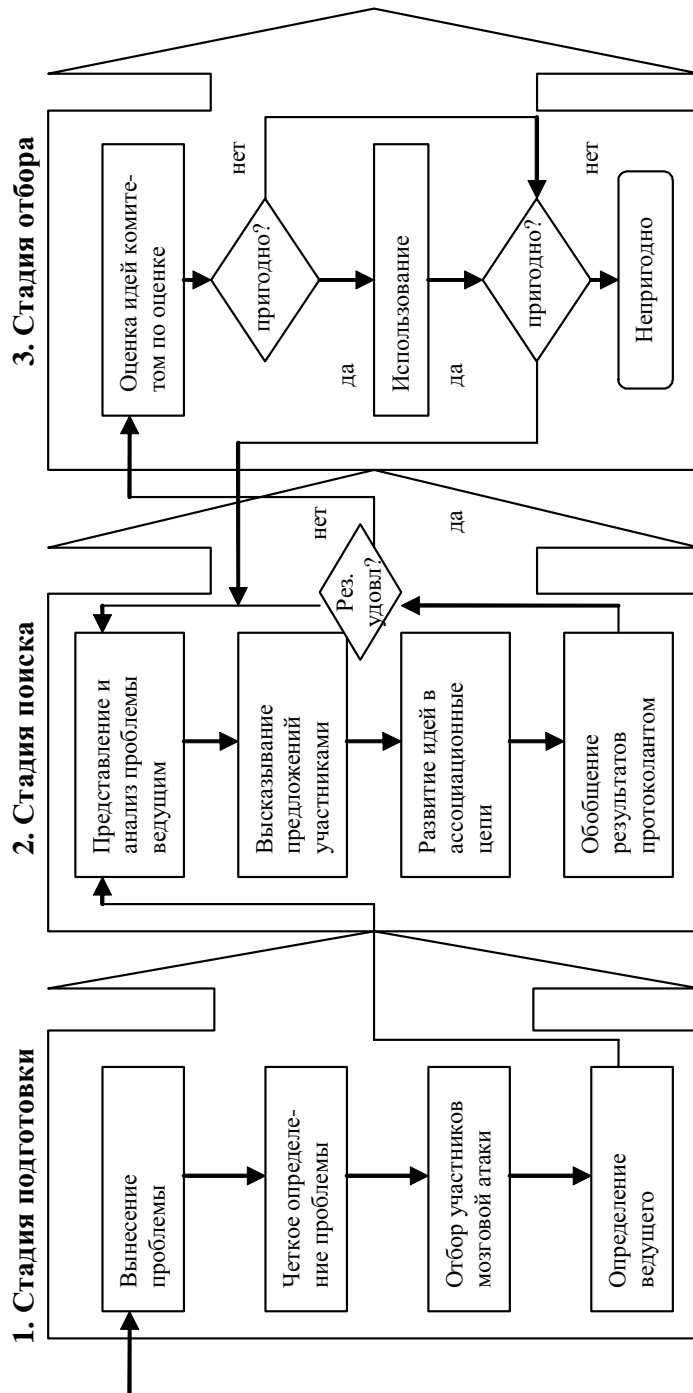


Рис. 4.6. Алгоритм процесса мозговой атаки

никогда нельзя охарактеризовать достаточно точно и определенно. Это особенно заметно в сфере прогнозирования инвестиционно-строительных процессов, так как горизонт прогнозирования в ИСК всегда значителен, а прогноз, как известно, является наименее гарантированной формой предвидения будущего.

Условия определенности характерны для альтернатив, рассчитаны на краткосрочные периоды (тактические, оперативные), когда руководители субъекта ИСК располагают исчерпывающей информацией о состоянии инвестиционно-строительной среды. Такие условия, при которых известны вероятности возможных последствий реализации альтернатив, характеризуются как условия риска. На Рис. 4.7 представлена классификация методов оценки и выбора альтернатив.

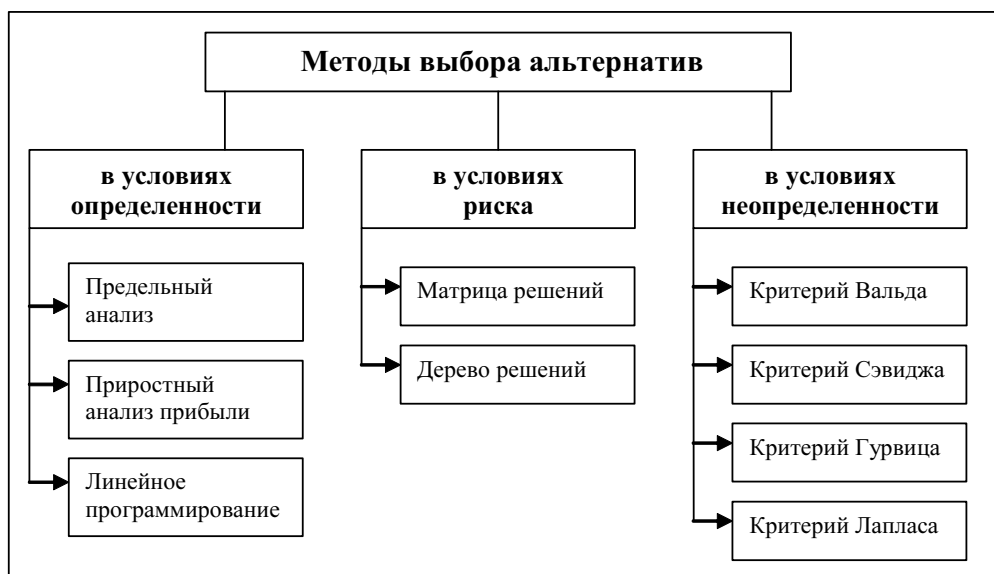


Рис. 4.7. Классификация методов выбора альтернатив

К методам реализации стратегических решений относятся методы планирования, организации и контроля выполнения этих решений (Рис. 4.8).

Представленные методы реализуются во внутренней среде организации и отражают функцию собственно менеджмента. Однако в их составе присутствуют методы распределения ответственности, с использованием которых выделяются лица или подразделения организации, осуществляющие все виды контактов с внешней средой (функция маркетинга). Кроме того, в составе методов организации представлены воздействия, которые оказываются не только на внутреннюю, но и на внешнюю среду (функция маркетинга). Существование обратного (маркетингового) воздействия на внешнюю среду ИСК отражено в алгоритме формирования стратегии маркетинг-менеджмента (см. пунктирную линию на Рис. 4.3).

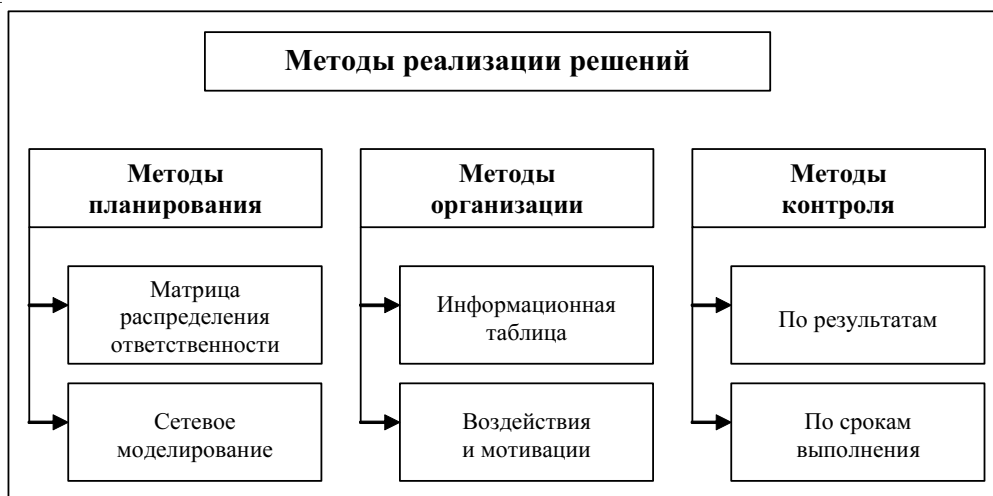


Рис. 4.8. Классификация методов реализации решений

Строительство относится к числу наиболее сложных видов деятельности. Причем эта сложность относится не только к производственно-технологическим или организационным процессам, но и к процессу экономических и технико-экономических обоснований различных управленческих решений. Любой инвестиционный проект; программа; план; условия, в которых они осуществляются; функции, которые выполняются за счет использования большинства строительной продукции (будь то законченный объект или вид работ), описываются расширенным множеством показателей. Эти показатели зачастую не подвержены прямым количественным оценкам (например, эстетические характеристики здания или имидж организации-застройщика) и могут быть отражены только в балльной форме, что влечет за собой необходимость использования экспертного метода.

В расширенном множестве параметров всегда неочевидны приоритеты и последствия реализации того или иного решения. В этих условиях при сравнении и выборе альтернатив можно воспользоваться методами инженерного прогнозирования, предназначенными для поиска наиболее рационального (эффективного, целесообразного) варианта из множества альтернатив, описанных расширенным множеством параметров. Алгоритм использования данного метода состоит из следующих процедур.

1. Формируется совокупность сравниваемых вариантов.
2. Разрабатывается совокупность показателей, которыми характеризуется каждый из вариантов. В перечне показателей, исходя из идеологии данного исследования, должны присутствовать маркетинговые характеристики.
3. Показатели ранжируются по степени значимости: на первом месте должен быть наиболее значимый вариант. Ранжирование осуществляется экспертами или, что более корректно, потребителями строительной продукции.

4. Из ранжированной совокупности выделяются от трех до шести показателей, обладающих наибольшей значимостью. Если логический анализ не позволяет пренебречь оставшимися показателями, можно воспользоваться их группировкой и соответственно ранжировать по значимости не показатели, а их группы.

5. Производится оценка показателей в *натуральных* единицах измерения. Балльные оценки используются в тех случаях, когда показатель невозможно измерить с помощью прямых количественных характеристик, имеющих определенную размерность.

6. Один из сравниваемых вариантов (п. 1) принимается за «эталон». «Эталон» может быть любой из вариантов, так как в данном случае это лишь база для сравнения.

7. Все показатели по варианту-«эталону» принимаются равными единице.

8. Производится сопоставление одних и тех же показателей по каждому из вариантов между собой. Они выражаются как отношение к единице. В результате по каждому сравниваемому варианту формируется совокупность индексов (частных индексов $-J_{ij}$, где i – место показателя в ранжированной последовательности, j – номер сравниваемого варианта), выраженных как отношение к единице, а значит, не имеющих размерности.

9. Исчисляется обобщающий индекс (J_{oj}) по каждому из сравниваемых вариантов. Для этого используется следующая формула:

$$J_{oj} = \frac{\sum \varphi_i J_{ij}}{\sum \varphi_i},$$

где: φ_i – коэффициент весомости, отражающий место i -го показателя в их последовательности, ранжированной по степени значимости.

Этот коэффициент исчисляется следующим образом:

$$\varphi_i = \frac{i}{2^{i-1}}$$

Пользуясь обобщенными индексами, можно принимать различные управленческие решения. Этот подход, в частности, можно использовать в следующих случаях:

- при выборе одного из множества вариантов инвестиционного проекта;
- при оценке конкурентоспособности строительной продукции и производящей ее строительной организации;
- при маркетинговой оценке объектов недвижимости;
- при анализе перспектив освоения различных сфер инвестиционно-строительного рынка;
- при анализе перспектив использования различных инвестиционных источников;

- при оценке качества строительной продукции любого вида;
- при анализе систем продвижения строительной продукции.

Представленный методический инструментарий выстроен в соответствии с положениями методологии маркетинг-менеджмента. Он может найти применение на различных этапах экономических обоснований по проблемам развития строительного производства и всего инвестиционно-строительного комплекса.