

---

---

## Глава 5

# ЭКОНОМИКО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ И УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТА В ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОМ КОМПЛЕКСЕ

### 5.1. Бизнес-партнерство в реализации интегративного управления инвестиционно-строительным комплексом

Концепция маркетинга взаимодействия, составляющая методологический каркас маркетинг-менеджмента, а в более общем смысле интегративного управления субъектами ИСК, нуждается в поиске адекватных механизмов реализации. Основным таким механизмом выступает бизнес-партнерство – явление, принципы которого формировались последовательно во второй половине XX в. и достигли определенной завершенности в научных школах начала нового тысячелетия.

Бизнес-партнерство опирается на идею сотрудничества двух или нескольких участников конкретных рыночных процессов. С его помощью можно решить следующие задачи:

- создать условия для беспрепятственного осуществления коммуникативного обмена;
- достичь баланса конкурентных сил, не утрачивая стимулирующей роли конкуренции;
- обеспечить прирост конкурентных преимуществ каждому из участников партнерских отношений;
- мобилизовать внутренний потенциал организаций для реализации собственных производственно-рыночных целей;
- обеспечить разделение рисков между участниками партнерских отношений;
- осуществить поиск дополнительных инновационных источников.

Современная экономическая литература [80] [147] выделяет в качестве одного из определяющих феноменов стратегического сотрудничества и партнерства. Его появление обусловлено смещением приоритетов в исследовательских интересах с углубленным изучением конкуренции и ее последствий на исследование партнерства и его преимуществ.

Потребность в использовании инструментов сотрудничества неуклонно возрастает. Сфера бизнеса, которую можно описать скорее как изменчивую, нежели стабильную, и которая в большей степени характеризуется инновациями, чем традициями, вынуждает фирмы, действуя в рамках основной компетенции, выстраивать одновременно эффективные партнерские взаимоотношения с другими фирмами. Аналитики предполагают, что именно те бизнес-субъекты, «которые знают, почему, с кем и как устанавливать партнерские взаимоотношения, могут оказаться доминирующими в будущих условиях бизнеса» [79, с. 1082–1083].

Методы формирования и реализации бизнес-партнерства целесообразно исследовать в ИСК с позиций методологии стратегических альянсов. При этом термины «бизнес-партнерство», «альянс» следует рассматривать как весьма близкие по содержанию, так как альянс, по определению, есть «союз, объединение» [105], в котором не указана какая-либо организационная форма, но подчеркивается содержательная компонента сотрудничества.

Сопоставляя понятия бизнес-партнерства и стратегического альянса, можно отметить, что второе однозначно отражает стратегическую значимость сотрудничества между партнерами, а в первом – могут быть представлены как стратегические, так и тактические аспекты. Это означает, что правомерно выделять две крупные группы бизнес-партнерства: стратегическое, отражающее принципы и методы формирования стратегических альянсов, и тактическое.

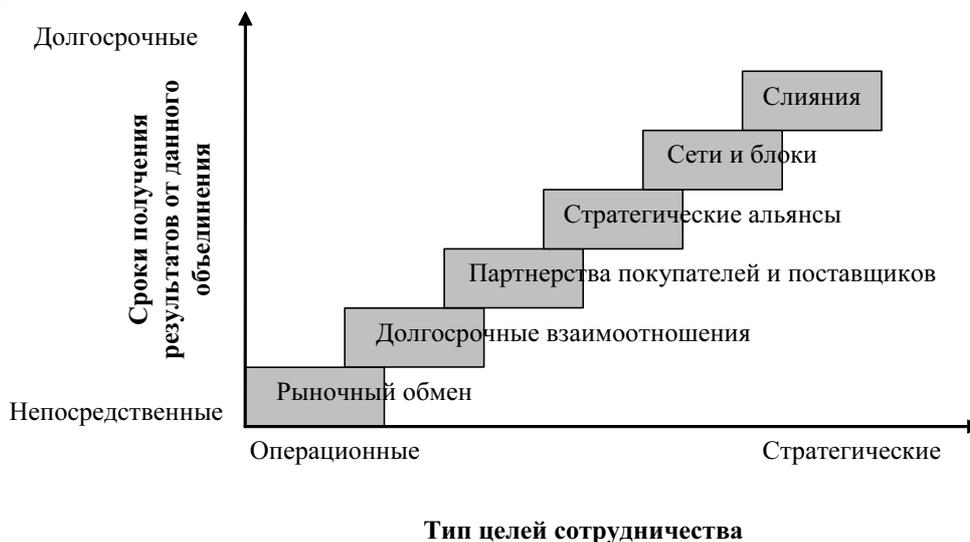
Стратегическое партнерство в инвестиционно-строительной сфере может охватывать два вида взаимоотношений:

- между организациями-инвесторами, застройщиками, генподрядными и субподрядными организациями, которые осуществляют аналогичную или схожую деятельность. В этом случае речь идет о «превращении» конкурентов в партнеров;

- между организациями, объединенными производственно-строительной цепочкой (например, между инвесторами и застройщиками, генподрядными и субподрядными организациями).

Первый вид стратегического бизнес-партнерства базируется или на объединении ресурсов партнеров для достижения взаимно согласованных целей, или на обмене ресурсами, позволяющими укрепить их рыночные позиции. При этом имеет значение длительность партнерских отношений (межфирменных, если пользоваться терминологией коммуникативного маркетинга).

Длительность межфирменных отношений варьируется от разовых коммерческих операций (как в рыночных трансакциях) до полной интеграции (как в случае со слиянием компаний). На Рис. 5.1 ряд возможных межфирменных взаимоотношений изображен в форме пошаговой последовательности. По мере того как цели сотрудничества становятся все более стратегическими и менее операционными, видоизменяются и потребности в инвестициях, связанные риски, и, что более важно, сроки получения результатов от данного



**Рис. 5.1.** Лестница межфирменных взаимоотношений  
*Составлено по: Lorange and Ross, 1992; Webster, 1992.*

объединения. Стратегические альянсы нельзя рассматривать в качестве быстрого и легкого варианта решения неизбежных проблем, с которыми сталкивается фирма, только встающая на путь сотрудничества и кооперации.

В отличие от некоторых форм кооперации, лежащих в основании лестницы межфирменных взаимоотношений, показанной на Рис. 5.1, в стратегических альянсах больший акцент делается на будущих аспектах взаимодействия, и результаты этого взаимодействия имеют сравнительно больший период развития. Как результат, риски и затраты таких ассоциаций гораздо выше. Чтобы Рис. 5.1 был завершенным, он также содержит более высокие формы партнерства, которые ведут к тотальной интеграции: сети, блоки и слияния. Очевидно, что не все формы кооперации можно классифицировать как стратегические альянсы, и существует значительная разница между различными формами кооперации, которые приводят к различным результатам для фирм-участников.

Второй вид стратегического бизнес-партнерства в ИСК формируется «по вертикали» в технологической цепочке создания ценности строительной продукции. Этот вид означает переход с «ориентации на сделку», известной из теории и практики маркетинга раннего периода, на «ориентацию на партнерство», которое предполагает наличие многократных, повторяемых сделок, а значит, сокращение транзакционных издержек и возможность использования методов рутинизации в управлении контактами.

Движущей силой стратегического бизнес-партнерства является сбалансированный состав в области управления, организации и осуществления инвестиционно-строительного бизнеса, а также научно обоснованная логика

стратегий овладения строительным рынком. Они замещают принцип самосовершенствования каждого из партнеров. Партнерство требует, чтобы каждый из его участников учитывал интересы другого, планируя свое развитие в перспективном периоде. При этом не следует забывать, что бизнес-партнерство увеличивает взаимозависимость его участников и необходимость разделения функций контроля. Так как бизнес-партнерство опирается на сохранение юридической и финансовой самостоятельности субъектов ИСК, его можно трактовать как *компромисс между потребителями в ресурсах и контролем, связанным с правом собственности*.

В литературе по бизнес-партнерству и сотрудничеству содержится несколько классификаций преимуществ, обеспечиваемых партнерскими взаимоотношениями.

К. Брондер и Р. Притцл предложили одну из наиболее сложных классификаций преимуществ сотрудничества:

*Преимущества по времени* могут возникнуть в случае более быстрого реагирования на изменения в окружающей среде. Применение совместных программ исследования и разработок может существенно сократить периоды разработки.

*Преимущества ноу-хау*: технологическая сложность продукта значительно возрастает по мере того, как сокращаются продуктовые и другие жизненные циклы. Взаимное обучение в рамках стратегических альянсов может способствовать преодолению дефицита знаний, образующегося в результате таких технологических изменений. Доступ к рынку становится важной целью вследствие развития государственного протекционизма.

*Преимущества по издержкам от внешней синергии* могут появиться вследствие комбинирования различных видов деятельности из цепочки создания ценности строительной продукции для потребителя.

*Преимущества системной компетенции*. В процессе создания стратегических альянсов каждый из их участников получает возможность достигнуть системной компетенции (квалификации, навыков, умений) на конкретных рынках, даже если его собственная основная компетенция сконцентрирована в достаточно узких специальных областях инвестиционно-строительной сферы.

Применительно к условиям ИСК наибольшее значение приобретают преимущества, приобретаемые за счет:

- комбинирования деятельности по цепочке создания ценности для потребителя, в качестве которой выступает многостадийный процесс строительного производства;

- сотрудничества между строительными организациями, сходными по масштабу, которое позволяет крупным организациям увеличивать занимаемую рыночную долю и создавать «барьеры» для проникновения на инвестиционно-строительный рынок крупных конкурентов, а малым и средним организациям – наращивать конкурентные преимущества в «борьбе» с лидерами ИСК;

- сотрудничества между организациями различного масштаба, желающими стать объектами государственного протекционизма (в той или иной его форме).

Организационным механизмом стратегического бизнес-партнерства в инвестиционно-строительной сфере могут стать различного рода общественные организации (ассоциации, союзы). Инвестиционно-строительный комплекс Российской Федерации и ее регионов обладает богатым опытом в области создания отраслевых общественных образований. Существование этих образований следует рассматривать как одну из объективных предпосылок партнерства. Конечно, бизнес-партнерство предполагает большую степень вовлеченности партнеров в обмен технологиями, совместную разработку новых продуктов, материальные обязательства по ресурсам, чем членство в ассоциациях. Однако реальные механизмы согласования интересов и исключения противоречий могут «нарабатываться» только итеративно, в ходе функционирования ассоциации и общественных объединений в ИСК.

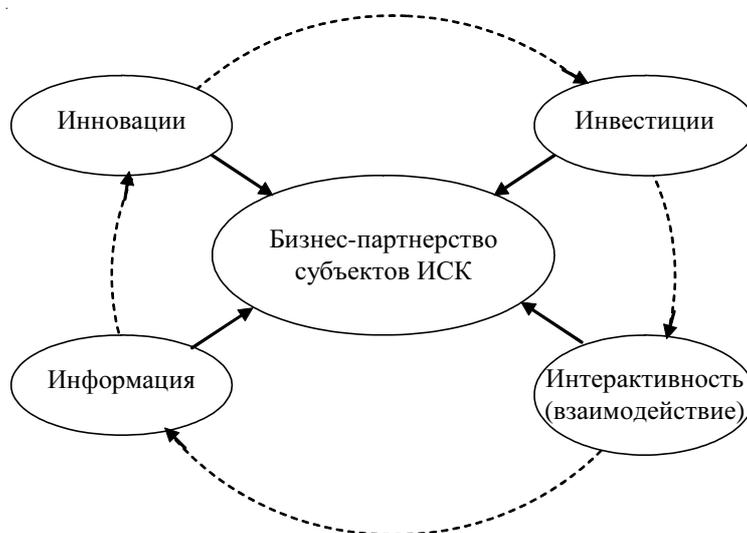
Тактическое бизнес-партнерство необходимо рассматривать применительно к таким взаимоотношениям, как «поставщик – потребитель» или «производитель – потребитель». Нетрудно заметить, что те и другие играют, в принципе, инфраструктурную роль по отношению к капитальному строительству. Такие отношения могут корректироваться на этапе разработки тактических планов и даже на оперативном уровне. Однако если рассматриваемые отношения приобретают долговременную основу, что, например, весьма целесообразно с точки зрения маркетинга, их можно квалифицировать как стратегические.

Для реализации бизнес-партнерства необходимы следующие условия. Во-первых, необходим информационный обмен, так как руководители организаций должны быть полностью осведомлены о логике производственно-хозяйственной деятельности и логике самого партнерства. Во-вторых, нужны дополнительные инвестиции на проведение всего комплекса организационно-экономических мероприятий по созданию партнерства. В-третьих, необходимо использование управленческих приемов, соответствующих концепции взаимодействия (см. Параграф 2.1). Главным из таких приемов является интерактивность, направленная на максимизацию взаимных выгод.

Наконец, в-четвертых, крайне необходима инновационная активность субъектов ИСК, принимающих участие в бизнес-партнерстве, а значит и развитие предпринимательства с его высокими инновационными стимулами.

На Рис. 5.2 представлена модель бизнес-партнерства субъектов инвестиционно-строительной сферы, соответствующая этим условиям.

Представленный подход соответствует принципам маркетинг-менеджмента в ИСК. Рассматривая маркетинг-менеджмент как элемент интегративного управления, можно выделить еще несколько видов партнерств, охватывающих межотраслевые и межрегиональные взаимодействия. В их числе – ряд сетевых образований, сформированных по типу таких (широко известных в



**Рис. 5.2.** Модель бизнес-партнерства в инвестиционно-строительном комплексе

международной практике) структур, как бизнес-центры, бизнес-инкубаторы, технопарки.

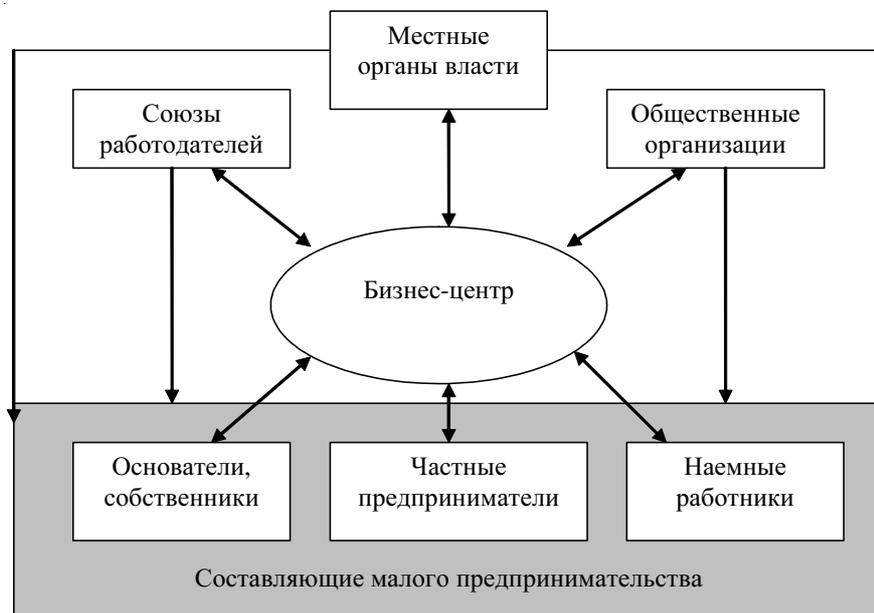
Бизнес-центр – это, как правило, негосударственная организация, функционирующая на принципах предпринимательства, созданная при поддержке региональных органов управления (в ряде случаев межрегиональных), и иностранная организации с целью поддержки предпринимательской деятельности на региональном (межрегиональном) уровне [15]. Базовыми принципами создания и эффективного функционирования бизнес-центров являются:

- регулярная основа;
- использование идеологии социального партнерства;
- широкое сотрудничество с органами местного и регионального управления;
- участие общественных и профсоюзных организаций;
- поддержка среди широких слоев населения;
- сотрудничество с представителями негосударственного сектора экономики.

На Рис. 5.3 представлена взаимосвязь бизнес-центра с другими субъектами, оказывающими влияние на их деятельность.

В деятельности бизнес-центров выделяются несколько направлений, по которым реализуются их функции (Рис. 5.4). Основное из них – координационное. В его рамках осуществляется координация деятельности всех структурных звеньев бизнес-центра за счет:

- распределения обязанностей и полномочий между функциональными подразделениями;



**Рис. 5.3.** Взаимосвязи бизнес-центра с властью и предпринимательскими структурами

- согласования направлений деятельности всех структурных подразделений;
- согласования их стратегических задач;
- оперативного управления решением текущих задач.

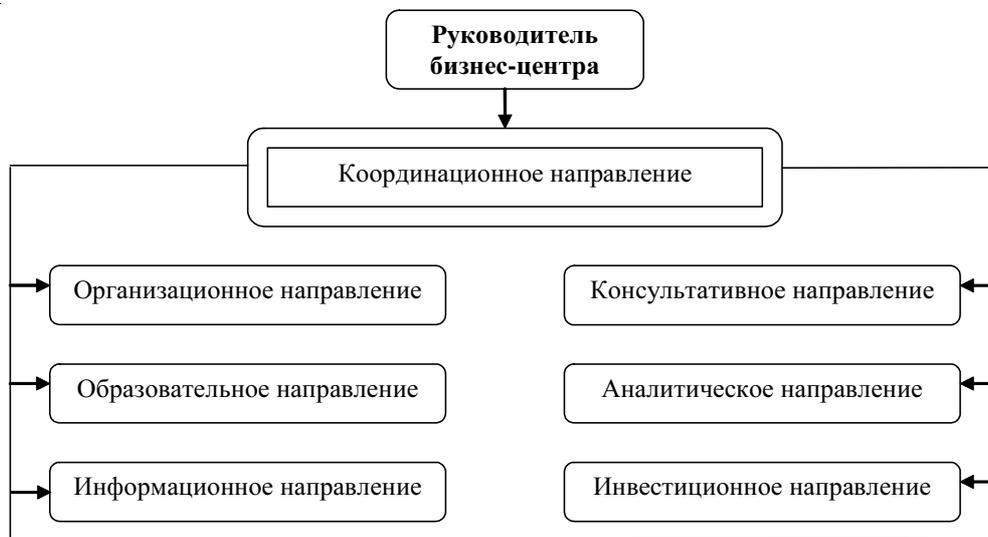
Организационное направление охватывает ряд общих вопросов, связанных с региональной политикой. В их числе:

- поиск новых направлений, которые могут стать приоритетными с точки зрения регионального развития;
- разработка концепций и программ развития предпринимательства;
- лоббирование нормативно-правового обеспечения предпринимательских инициатив.

Образовательное направление курирует вопросы активного обучения и переподготовки специалистов преимущественно с целью распространения знаний в области экономики, менеджмента, маркетинга. Оно включает в себя внедрение комплекса обучающих программ, с помощью которых инициируются знания, умения, практические навыки, необходимые для реальной предпринимательской деятельности.

В рамках информационного направления оказывается информационная поддержка предпринимательства:

- разрабатывается, распространяется и постоянно обновляется пакет документов, необходимых для создания предпринимательских структур различных форм;



**Рис. 5.4.** Функциональная структура бизнес-центра [15, с. 223]

- осуществляется информирование предпринимателей о возможностях получения кредитов и требованиях к разработке бизнес-проектов;
- создается банк данных о состоянии регионального и межрегиональных рынков.

В подсистему информационного обеспечения может входить обеспечение юридическими услугами.

Консультативное направление предполагает возможность предоставления разного рода консультаций специалистами различного профиля. Предпринимательские структуры чаще всего нуждаются:

- в консультациях юристов;
- в консультациях аудиторов;
- в консультациях экономистов по вопросам бизнес-планирования;
- в использовании компьютерных поисковых систем;
- в использовании информационных сетей;
- в консультациях по вопросам получения кредитов.

Аналитическое направление охватывает систему функций, связанных с организацией и проведением маркетинговых исследований различного масштаба, а также с совокупностью аналитических процедур по проблемам развития рынков товаров и услуг. Это направление формируется на основе широкой дифференциации аналитической деятельности и ее видоизменения под воздействием новых перспектив в развитии предпринимательства. Типичными являются следующие составляющие аналитического направления деятельности бизнес-центров:

- сбор аналитической информации для размещения на WEB-странице;
- изучение рынка деловых и юридических услуг;

- анализ деятельности средств массовой информации и организация сотрудничества с ними по вопросам освещения характера результатов и перспектив предпринимательской деятельности в печати, на радио и телевидении;
- анализ перспектив законотворческой деятельности, важной для предпринимательского сектора;
- анализ взаимосвязей с общественными советами и комиссиями по защите интересов предпринимателей и налаживание сотрудничества с этими организациями.

В рамках инвестиционного направления предоставляется помощь в поиске и получении инвестиций. С этой целью осуществляется:

- создание банка данных потенциальных инвесторов;
- разработка инвестиционных проектов;
- налаживание коммуникаций с потенциальными инвесторами.

Бизнес-центры, исходя из мировой практики, ориентируются прежде всего на проблемы малого предпринимательства, всегда функционирующего в сложных условиях. Предлагается использовать их опыт в области капитального строительства, которое зачастую сталкивается с усложненной рыночной ситуацией, и внедрить в качестве одной из форм бизнес-партнерства социализированные бизнес-центры ИСК.

Особенностями таких бизнес-центров являются:

- отсутствие связей только с представителями малого предпринимательства и включение в круг рассматриваемых проблем необходимости поддержки среднего и крупного строительного бизнеса;
- создание партнерских отношений между малыми, средними и крупными организациями, входящими в ИСК, что позволяет обеспечить комплексность и непрерывность инвестиционно-строительной деятельности;
- усиление инвестиционной составляющей среди направлений деятельности бизнес-центров, что соответствует принципам интеграции, свойственным ИСК, что собственно и отличает его от других производственных сфер.

Направления деятельности бизнес-центров ИСК могут дифференцироваться в зависимости от их состава и конкретных условий функционирования. Применительно к бизнес-партнерству между малыми строительными организациями они, в принципе, не отличаются от изложенных выше (применяемых в международной практике). Что касается средних и крупных строительных организаций, в то партнерских отношениях между ними (устанавливаемых усилиями бизнес-центров) возрастает значение межрегиональных и межотраслевых связей, что соответствует идеологии интегративного управления. При этом следует иметь в виду, что чем масштабнее бизнес-деятельность, тем выше потребность в поддержке со стороны межотраслевых и межрегиональных структур. Такая поддержка осуществляется, в первую очередь, в организационном, информационном направлении, причем потребность в ней сохраняется на всех стадиях развития рыночных отношений. На Рис. 5.5 представлены основные направления деятельности бизнес-центров



**Рис. 5.5.** Функции и направления деятельности бизнес-центров инвестиционно-строительного комплекса

ИСК, реализующих принципы установления партнерских отношений между всеми участниками инвестиционно-строительного процесса. В ветви» отражающей направления деятельности бизнес-центров в отношении среднего и крупного строительного бизнеса, некоторые блоки представлены в укрупненном виде. Они могут быть дезагрегированы на достаточно большое число функций.

Другой формой бизнес-партнерства являются бизнес-инкубаторы. Так же как и бизнес-центры, они, как правило, ориентируются на представителей малого предпринимательства.

Бизнес-инкубаторы являются одной из перспективных форм поддержки предпринимательства в регионах. Важной задачей при их организации

служит создание действующей сети из организаций, учреждений и субъектов хозяйствования разных форм собственности, которые могут влиять на процессы регионального развития. Причем объединение может происходить разными методами: от долевого участия при создании бизнес-инкубатора как юридического лица до участия в консультационном совете или сотрудничестве на договорных основах [15, с. 225].

Желательными партнерами бизнес-инкубаторов являются:

- местные органы власти, которые могут повысить статус бизнес-инкубаторов, обеспечить им необходимую поддержку по отношению к внешней среде, в особенности в решении вопросов, связанных с преодолением различных бюрократических преград;

- объединение предпринимателей региона (союзы, гильдии, ассоциации), которые пользуются авторитетом в предпринимательских кругах, а значит, и влияют на формирование экономической политики;

- банки и другие кредитные учреждения, которые являются источником привлечения инвестиций в бизнес-инкубатор;

- научные учреждения и высшие учебные заведения, которые выступают в роли поставщиков новых кадров предпринимателей, высококвалифицированных специалистов-менеджеров, финансистов, экономистов, инженеров, разработчиков «ноу-хау», технических и технологических новшеств, а также могут являться базовыми организациями для подготовки и переподготовки специалистов различного профиля.

Различают несколько видов бизнес-инкубаторов [15, с. 226]:

- 1) поддерживающие новые, инновационные виды предпринимательства;
- 2) ориентированные на создание новых организаций;
- 3) объединяющие сеть существующих перспективных организаций разных форм собственности;
- 4) комбинированные, специализирующиеся на вышеперечисленных видах деятельности (в различных комбинациях).

В условиях инвестиционно-строительного комплекса создание бизнес-инкубаторов представляется весьма целесообразным. Однако в перечень их видов рекомендуется ввести еще один – *проектный бизнес-инкубатор*. Его назначением должна стать разносторонняя поддержка конкретной бизнес-идеи вплоть до ее реализации в виде инвестиционного проекта и осуществления этого проекта на практике.

Проектный бизнес-инкубатор в ИСК – это объединение различных организаций с целью развития определенного замысла. К процессу развития должны последовательно привлекаться специалисты в области анализа рынка стратегического планирования и прогнозирования, проектирования, финансового анализа, технологии и организации строительного производства, а также структуры, владеющие информацией о состоянии и перспективах развития инвестиционного рынка и его субъектах, организационном и правовом обеспечении инвестиционного проектирования и процесса реализации

проекта. Бизнес-инкубатор, таким образом, выступает в роли интегратора всех видов работ, связанных со строительством и введением в эксплуатацию объектов, реализующих конкурентную бизнес-идею. В этом смысле он выступает носителем функций интегративного управления ИСК.

Проектный бизнес-инкубатор, по своей сути, наиболее близок к условиям малого и среднего строительного бизнеса. Очевидно, что любая организация из числа малых форм предпринимательства не может не быть заинтересована в его услугах. Более того, именно проектные инкубаторы способны создать необходимые предпосылки для эффективного функционирования малых строительных организаций. Однако и для представителей крупных организаций интеграция в рамках бизнес-инкубатора может стать весьма полезной. Это касается, в первую очередь, возможностей реализации крупных наукоемких и капиталоемких проектов, для реализации которых необходимо интегрировать усилия многих организаций и отдельных специалистов.

Еще одной из форм бизнес-партнерства в инновационной сфере является создание технопарков. За рубежом накоплен немалый опыт в области их организации и успешного функционирования. В России, где этот опыт пока отсутствует, ИСК может быть использован как «испытательный полигон» для функционирования технологических парков. Так как основным направлением деятельности технопарков служит научное, научно-исследовательское, научно-техническое и технологическое сотрудничество, они могут взять на себя функции агрегирования и координации всей деятельности по развитию НТП в строительстве на региональном уровне. ИСК, как региональная структура, может включить такие технопарки в свой состав, а в условиях развитого рынка, когда функции научного обеспечения (в широком смысле этого слова) капитального строительства станут доминирующими, ИСК может принять форму эффективно функционирующего технологического парка, ориентированного на решение инвестиционно-строительных проблем.

Обобщая изложенное, следует подчеркнуть, что предлагаемые формы бизнес-партнерства и методы их организации необходимо рассматривать как важнейшую составляющую процесса реализации интегративного управления ИСК и принципов маркетинг-менеджмента, использующего коммуникативный подход.

## **5.2. Организация системы маркетинг-менеджмента в строительстве**

В управлении строительными организациями, функционирующими в условиях рыночных отношений, можно обнаружить ряд тенденций, созвучных общим направлениям в области совершенствования управленческой деятельности (менеджмента) современного периода. Трансформации в области менеджмента охватывают не только прикладные аспекты, но касаются базовых принципов реализации функции управления.

Среди принципов современного менеджмента можно выделить:

- принцип адаптивности организаций различного профиля к динамичным условиям рыночной среды во всем многообразии ее свойств и проявлений;
- принцип рациональной децентрализации задач и полномочий;
- принцип эффективности горизонтальных связей, устанавливаемых между организационными подразделениями.

Одним из формирующих элементов системы менеджмента, выстроенной в соответствии с данными принципами, является организационная структура, нуждающаяся в постоянном качественном совершенствовании, адекватном меняющимся социально-экономическим условиям, рыночной ситуации, обновленным бизнес-стратегиям и перспективам производственно-рыночной деятельности.

Как отмечается многими авторами [29, 58, 87, 88], в последние годы наблюдается активный процесс реорганизации организационно-управленческих структур как в крупных отраслевых и межотраслевых комплексах, так и в менее крупных организациях, функционирующих в пределах одной отрасли или рыночной сферы. Этот процесс можно наблюдать и в капитальном строительстве, где существует множество организационно-управленческих форм, видоизменяющихся под воздействием ряда факторов. Важнейшими факторами, детерминирующими подобную реорганизацию, являются:

- активизация инновационных процессов в строительстве;
- развитие предпринимательской деятельности, опирающейся на использование творческой инициативности членов коллективов строительных организаций;
- внедрение новых информационных технологий, преобразующих управленческий процесс;
- развитие конкурентных отношений.

Объективно существует ряд процессов, которые приводят к трансформации организационных структур. К ним относятся:

1. *В принципах управления:*

- изменение соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении, вызванное изменениями стратегических приоритетов, активизацией или снижением уровня взаимодействия между структурными подразделениями;

- расширение программно-целевого управления, предусматривающего консолидацию ресурсов на наиболее эффективных направлениях производственно-рыночной деятельности, а также наиболее полное использование ресурсного потенциала фирм-производителей;

- использование концептуальных положений маркетинговой парадигмы, нацеливающей управленческие системы на решение рыночных задач: удовлетворение потребительского спроса, укрепление конкурентных позиций, интеграция в рыночную среду, формирование систем продвижения методов воспроизводства спроса и др.

## *2. В аппарате управления:*

- перегруппировка подразделений и изменение внутренних взаимосвязей;
- выделение в самостоятельные хозяйственные подразделения программно-целевых проектных групп;
- выделение подразделений, специализирующихся на инновационной деятельности;
- изменение характера межфирменных связей в результате интенсификации интеграционных процессов, участия в акционерном капитале, развития рыночной кооперации и неформальных взаимоотношений между бизнес-партнерами;
- перестройка научно-производственных комплексов в наукоемких отраслях;
- выделение дополнительных промежуточных управленческих звеньев – специализированных подразделений, курирующих производственные подразделения, в работе которых наблюдаются определенные проблемы.

## *3. В функциях управления:*

- усиление роли стратегического планирования и прогнозирования, отражающегося на положениях долгосрочной экономической и научно-технической политики;
- развитие функции экономического анализа и информационного обеспечения управленческой деятельности;
- внедрение системы контроллинга и мониторинга конечных и промежуточных результатов;
- появление новых задач в области управления персоналом;
- привлечение работников к участию в акционерном капитале;
- развитие маркетинговой деятельности и придание ей более высокого управленческого статуса;
- выделение функции организации внешних коммуникаций;
- усиление роли социально-психологических методов управления.

## *4. В хозяйственной деятельности:*

- изменение технологических процессов на основе внедрения новейших достижений научно-технического прогресса;
- углубление межфирменного сотрудничества в области специализации и кооперирования производства, в инновационной сфере, в наукоемких отраслях, в области разработки природных ресурсов и т. д.;
- развитие современных предприятий.

Укрупненная типология организационных структур предполагает выделение трех их типов, соответствующих определенному принципу структурирования. Используя принцип структуризации по направлениям продуктового (товарного) ассортимента, можно выстроить структуру, отражающую процесс специализации производственных подразделений. В такой структуре представлены самостоятельные хозяйственные подразделения, ориентированные на производство и сбыт конкретных видов продукции. При этом

осуществляется передача управленческих функций и полномочий руководителем подразделений, прерогативой которых является агрегирование производственных процессов и процессов, связанных с реализацией произведенной продукции конечным потребителем. Функциональные подразделения относительно автономны, но поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, что обеспечивает координацию их деятельности и поддержание взаимосвязи с единой политикой фирмы.

Данный тип организационной структуры характерен для крупных диверсифицированных компаний, реализующих отдельные виды продукции на различных рынках. К ее преимуществам следует отнести возможность концентрации усилий на конкретных направлениях производственной деятельности и соответствующей централизации управленческих действий. В качестве недостатка следует отметить отсутствие механизмов использования знаний и опыта специалистов, владеющих управленческими навыками применительно к условиям отдельных рынков, регионов, стран, а также трудности в координации деятельности подразделений по вопросам планирования инвестиций на уровне регионов и стран.

*Принцип структуризации по региональным направлениям* позволяет распределить управленческие функции и ответственность между подразделениями, ориентированными на различные территориальные составляющие внутреннего и внешнего рынка.

Региональные подразделения по содержанию и характеру деятельности могут выступать в качестве производственных подразделений и быть центрами прибыли, а могут организовываться в форме дочерних компаний и быть центрами прибыли и центрами ответственности. И в том, и в другом случае такие подразделения осуществляют координацию деятельности сбытовых и производственных подразделений в пределах подведомственного региона (или другого территориального образования). Возглавляющий региональное подразделение вице-президент (управляющий, распорядитель) подчиняется непосредственно руководителям высшего уровня и действует в непосредственном контакте с центральными службами.

Региональная структура управления используется компаниями, выпускающими продукцию ограниченной номенклатуры, но ориентированными на широкие рынки сбыта. В числе ее недостатков – трудности в передаче информации в различные подразделения и в координации деятельности по продуктовым линиям. Эти трудности усугубляются возможностью дублирования линейной и функциональной ответственности.

Региональный принцип управления часто реализуется в сочетании с управлением по продукту, образуя смешанную структуру управления. *Принцип сочетания отраслевого и регионального аспектов* широко распространен в управленческой практике. Он отражает общие закономерности в развитии современного производства, которое требует применения принципов и методов комплексного подхода, позволяющего формировать многогранные и достаточно гибкие производственные структуры.

Интеграция отраслевого и регионального аспектов может осуществляться в различных формах и пропорциях. Однако доминирующая роль в большинстве случаев отводится отраслевому принципу. Региональный – носит вспомогательный или дополняющий характер.

Следует иметь в виду, что даже применение единых принципов организационного построения и методов управления не гарантирует однозначной определенности структур смешанного типа. Каждая организация создает собственную, специфическую структуру, учитывая следующие факторы:

- масштаб производства;
- структура и емкость занимаемого рынка;
- особенности потребительского контингента;
- особенности и широта ассортимента выпускаемой продукции;
- тенденции и перспективы развития конкуренции.

В строительстве может быть использован каждый из представленных принципов. Принцип структуризации по направлениям продуктового ассортимента реализуется на основе экономически целесообразного сочетания различных направлений деятельности строительной организации. Например, в «продуктовую» структуру (на которую опирается организационная структура) могут войти:

- отдельные объекты, возводимые строительной организацией;
- отдельные виды строительства (жилое, промышленное, гражданское);
- отдельные виды строительных работ.

Принцип структуризации по региональным направлениям реализуется строительными организациями, распространяющими свою деятельность за пределы региона. В этой структуре формируются относительно самостоятельные производственно-строительные подразделения.

Принцип сочетания отраслевого и территориального аспектов наиболее характерен для ИСК. Доминирующая роль отраслевого признака (строительство) и формирует, собственно, инвестиционно-строительный комплекс. Его региональный характер во многом обусловлен административными факторами, в частности, структурой административного деления страны, что играет важную, но не определяющую роль с точки зрения эффективности инвестиционно-строительной деятельности.

Определяя наиболее целесообразные направления организационных трансформаций в деятельности субъектов ИСК, следует обратиться к результатам многочисленных дискуссий, которые ведутся между представителями как отечественной, так и зарубежной научных школ [29, 87, 88, 115] по вопросу существования и правомерности использования двух подходов к организационному построению, известных в теории менеджмента, – механистическому и органическому. В Табл. 5.1 представлены характеристика и описание условий применения каждого из этих подходов в построении организационной структуры [88].

Таблица 5.1

**Характеристика и условия применения механистического и органического подходов в построении организационной структуры**

	<b>Механистический тип организации</b>	<b>Органический тип Организации</b>
Характеристики	Узкая специализация в работе Работа по правилам Четкие права и ответственность Ясность в уровнях иерархии Объективная система вознаграждения Объективные критерии отбора кадров Отношения формальные и носят официальный характер	Широкая специализация в работе Мало правил и процедур Амбициозная ответственность Уровни управления размыты Субъективная система вознаграждения Субъективные критерии отбора кадров Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	Несложное, стабильное окружение Цели и задачи известны Задачи поддаются делению Задачи простые и ясные Работа измеряема Оплата труда мотивирует Признается данная власть	Сложное, нестабильное окружение Неопределенность целей и задач Задачи не имеют четких границ Задачи сложные Работу измерить сложно Мотивирование потребностей верхнего уровня Авторитет власти завоевывается

Важно отметить, что механистический подход подвергается в последнее время активной критике. Критические замечания сводятся к фиксации недостатков механистического подхода, которые подчеркивают его сомнительную дееспособность применительно к условиям динамично развивающегося рынка. Эти недостатки заключаются:

- в консервативной, негибкой структуре;
- в опасности проявления негативных последствий бюрократической организации процессов;
- в сопротивлении изменениям, без которых невозможно адаптивное управленческое поведение;
- в командном типе коммуникаций (сверху вниз), что препятствует творческой самостоятельности и инициативности.

Вместе с тем подчеркиваются преимущества органического типа организации:

- гибкая структура управления;
- возможность модификации задач;
- готовность к изменениям и мобильность управленческих действий;
- широта и многонаправленность коммуникаций;

- возможность конструктивного использования творческого потенциала работников;
- возможность развития инновационной деятельности, что позволяет решать не только внутриорганизационные, но и макроэкономические проблемы;
- расширение информационных составляющих системы управления.

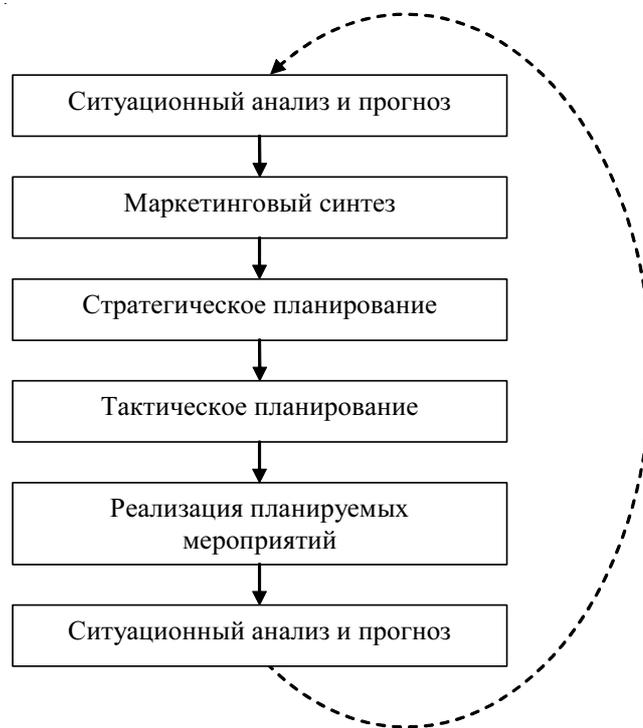
Представляется очевидным, что именно органический тип организации в наибольшей степени соответствует задачам развития предпринимательства, а значит, и концепции маркетинг-менеджмента как его (предпринимательства) отличительной черты. Он способствует активизации творческих начал предпринимательской деятельности, ее инициативности, стратегической гибкости и мобильности. Только органический тип организации позволяет задействовать положения маркетинговой парадигмы в ее современном звучании. Этот тип соответствует «экологической» модели управления, выбранной в данном исследовании в качестве основной (см. Параграф 4.2).

Реализуя положения органического подхода, необходимо рассматривать отдельные организации ИСК как открытые системы (как и сам ИСК), т. е. системы, способные активно взаимодействовать с внешней средой и видоизменяться под ее воздействием, не утрачивая базовой компетентности. Чтобы достичь таких свойств, строительным организациям необходимо не просто внедрить систему (подсистему) маркетинг-менеджмента, но так трансформировать собственную структуру, чтобы принципы органического подхода могли быть выполнены. Для того чтобы найти конкретные организационные механизмы внедрения системы маркетинг-менеджмента, обратимся к анализу процесса стратегического планирования, являющегося ключевым в любой строительной организации и определяющим контуры внутриорганизационного построения. Стратегическое планирование в данном случае следует рассматривать с позиций органического подхода, т. е. во взаимосвязи с рыночными процессами, что соответствует идеологии маркетинг-менеджмента. При этом выделяются следующие особенности стратегического планирования:

- комплексность стратегического плана;
- непрерывность процесса планирования;
- гибкость и адаптивность плана;
- взаимосвязь отраслевых и территориальных аспектов;
- ясность целевых установок;
- сбалансированность мероприятий стратегического плана и ресурсов;
- оптимизация плана.

Указанные особенности проявляются в планово-управленческом цикле, который отражает организационный аспект непрерывности процесса планирования (Рис. 5.6).

Ситуационный анализ и прогноз – это начальный блок планово-управленческого цикла, который выполняется на основе дифференциации



**Рис. 5.6.** Планово-управленческий цикл

внешней и внутренней среды организации. Для организаций ИСК ключевая роль принадлежит *прогнозу* производственно-рыночной ситуации, так как строительный процесс, как правило, продолжителен и исследователей интересует не столько существующая рыночная ситуация, сколько будущая.

Ситуационный анализ и прогноз отличаются высокой трудоемкостью и сопровождаются значительными затратами. Поэтому в строительстве сложилась практика упрощения и сокращения аналитических процедур, что ведет к увеличению предпринимательского риска. В этих условиях рекомендуется произвести как минимум следующие процедуры:

- анализ потребительского контингента для выяснения его структуры и динамики;
- анализ поставщиков и посредников, действующих на рынке, и оценку ключевых факторов маркетинговой и всей хозяйственной деятельности (доступ к источникам сырья и энергии, возможность получения кредита, наличие эффективных каналов реализации и т. д.);
- анализ конкурентов и оценку своих конкурентных позиций;
- анализ влияния макросреды и перспектив развития строительной отрасли и инвестиционной сферы.

Маркетинговый синтез в строгом смысле может осуществляться в рамках ситуационного анализа, так как синтез есть неотъемлемая часть любого

анализа. Его выделение в отдельный блок обусловлено его особой значимостью в планировании – в рамках маркетингового синтеза осуществляются выдвижение целей и их оценка с позиций соответствия принятой концепции маркетинг-менеджмента.

Стратегическое планирование включает разработку ряда альтернативных стратегий и обоснование оптимальной стратегии на основе выбранного критерия. Наиболее типичными стратегиями в строительной отрасли являются:

- увеличение деловой активности;
- диверсификация строительного производства;
- специализация строительного производства;
- совершенствование организационной структуры;
- совершенствование производственно-строительного процесса (внедрение современной техники и технологии, интенсификация производства).

При разработке стратегии важно дать оценку объема ресурсов, которые могут быть привлечены для ее реализации. Такая оценка может проводиться укрупненными методами, но должна быть достаточно реалистичной. Здесь рассматриваются все возможные ресурсные источники, причем особое внимание целесообразно уделить международным, федеральным, региональным или муниципальным программам, имеющим отношение к развитию данной территории. Целевая программа любого уровня всегда нуждается в конкретных реализаторах, непосредственно связанных с территорией в социальном, экономическом и пространственном отношении. Если строительная организация имеет цели, сходные с целями комплексных территориальных программ, и обладает достаточными материально-техническими, трудовыми ресурсами и определенным имиджем, она может рассчитывать на поступление ресурсов, выделяемых на реализацию этих программ, получение налоговых льгот, лоббирование.

Важно подчеркнуть, что общие контуры ресурсного блока стратегического плана должны быть очерчены еще при выборе концепции деятельности строительной организации (например, аналоговым методом с учетом местных условий). На стадии выбора стратегии этот блок должен отличаться большей конкретикой, чем другие.

Тактическое планирование, в отличие от стратегии, отражает конъюнктурные соображения. Отличаясь большей детализацией, тактика предлагает методы решения конкретных проблем в конкретных условиях. К тактическим задачам относятся:

- учет колебаний спроса;
- организация процесса реализации строительной продукции;
- организация рекламы и стимулирование процесса реализации;
- определение времени и принципов внедрения на рынок новых видов продукции (работ, услуг);
- точные оценки объема ресурсов, которые могут быть использованы строительной организацией;

- определение сроков поступления ресурсов из различных источников.

Срок, на который разрабатывается тактика, может быть различным, но он всегда меньше срока, определенного стратегией. При этом тактика не выходит за границы срока, установленного стратегией. Таким образом, обеспечивается принцип непрерывности плана не только в отношении последовательности циклов, но и в рамках единого цикла.

Контроллинг включает в себя сбор данных о результатах деятельности организаций и оценку их соответствия выдвинутым целям. Даже в случаях совпадения полученных результатов и целей, характеризующих достигнутые рыночные позиции организации, контроллинг завершается решением о проведении ситуационного анализа, предполагающего разработку новых целей.

Для успешного претворения в жизнь мероприятий к системе стратегического планирования предъявляются дополнительные требования реализационного характера. Первое из них – необходимость передачи функций реализации плана тем лицам и структурам, которые занимались его разработкой. При этом можно исключить разрыв этапа разработки и этапа реализации и обеспечить единство и непрерывность планового процесса. Второе требование, особенно важное с точки зрения организации системы маркетинг-менеджмента, – это соответствие уровня компетентности в отношении принятия плановых заданий уровню компетентности в отношении распоряжения ресурсами. Однако известно, что функции распоряжения ресурсами агрегируются только на высшем уровне управления (первом и втором). «Двигаясь» к более низким уровням, эти функции утрачиваются. Более того, утрачивается и информация о ресурсах, перспективах и источниках их поступлений. Это означает, что задачи в области стратегического планирования, выстроенного на принципах маркетинг-менеджмента, являются компетенцией высших уровней управления (не ниже второго). Подразделения, ответственные за маркетинг-менеджмент в строительной организации, должны размещаться только на верхних уровнях организационной иерархии. В противном случае их ресурсная, а значит, и стратегическая значимость будет потеряна.

Следует обратить внимание на следующие обстоятельства.

1. Рассматривается стратегический план, ориентированный на рынок. Базовой в этом случае становится информация о рынке.

2. В системе маркетинг-менеджмента велика роль маркетинговой составляющей. Она интегрируется в менеджмент строительной организации и придает ему более высокий статус.

3. Логика стратегического планирования и сам планово-управленческий цикл соответствуют логике маркетингового планирования, что не является случайным, так как планирование, менеджмент и маркетинг объединяют единые цели развития строительной организации. Это обстоятельство, а также ориентация всей последовательности действий в рамках планово-

управленческой деятельности на рыночные (маркетинговые) аспекты свидетельствуют о приоритете маркетинговых характеристик в органическом типе организационных структур, свойственных современному ИСК.

Предлагаемые организационные механизмы, по мнению автора, будут способствовать эффективной реализации системы маркетинг-менеджмента на стратегическом уровне.

### **5.3. Формирование функциональных составляющих маркетинг-менеджмента в строительных организациях**

Формируя функциональные составляющие маркетинг-менеджмента в организациях строительного профиля, необходимо выделить ключевые методологические особенности маркетинг-менеджмента (Параграф 3.1):

- наличие новой конгломеративной формы, выстроенной на принципах диффузии маркетинговых положений в процессе реализации функций менеджмента;

- сочетание принципов управления внутренними факторами и факторами внешней среды.

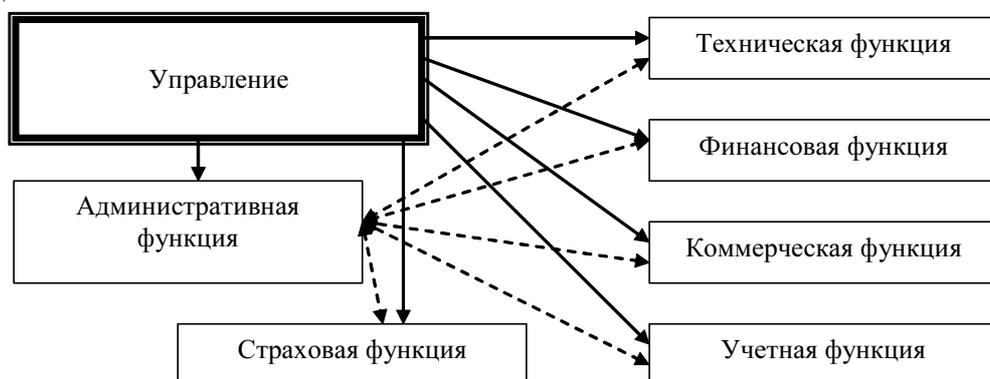
Базой для диффузии маркетинга являются функции менеджмента (управления), реализуемые в строительной организации. Функция управления – это особый вид управленческой деятельности, продукт разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть этого процесса, выделенную по определенному признаку. Существует несколько подходов к классификации функций управления. Большинство из них основаны на известной классификации А. Файоля [88]. В соответствии с ней в любой организации выделяются шесть функций управления:

- техническая (производство);
- коммерческая (покупка, продажа, обмен);
- финансовая (привлечение финансовых средств и распоряжение ими);
- страховая (страхование и охрана имущества);
- учетная (бухгалтерия, учет, статистика);
- административная (предвидение, организация, распоряительство, координирование, контроль).

Административная функция тесно связана со всеми другими, и для того, чтобы эффективно управлять, необходимо успешно администрировать (Рис. 5.7).

Наиболее общей (и безусловно обоснованной) является классификация, выделяющая две группы функций менеджмента: общие; конкретные.

Если конкретные функции формируются с учетом особенностей производственного (производственно-строительного) процесса или по направленности на отдельные факторы производства (организация работы с кадрами, организация труда и заработной платы, материальное снабжение, финансовая



**Рис. 5.7.** Классификация функций управления по А. Файолю

деятельность и т. д.), то общие функции выделяются исходя из содержания процесса управления по его этапам.

В широко используемой научной литературе [29, 87, 114, 115] до сих пор отсутствует единая точка зрения по поводу того, какие из функций управления следует рассматривать в качестве общих. В Табл. 5.2 представлена характеристика наиболее известных подходов к определению общих функций менеджмента.

Анализ материалов, содержащихся в таблице, позволяет сделать вывод о том, что единство достигнуто только в отношении четырех общих функций:

- планирования,
- организации,
- мотивирования,
- контроля.

Именно эти функции следует взять за основу при определении методов «маркетинговой диффузии».

Ключевая функция менеджмента – планирование. Планирование, как известно, есть процесс определения целей и путей их достижения. Сущность планирования заключается:

- в конкретизации целей развития организации и каждого из ее подразделений;
- в определении хозяйственных задач, способов их решения, сроков и последовательности реализации;
- выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач и тех, которые могут быть привлечены для реализации планируемых мероприятий.

Сбалансированность целей, задач, мероприятий по их реализации, а также согласованность необходимых и возможных ресурсов и придают, собственно, перспективным разработкам характер плана. Нет сбалансированности (согласованности) этих характеристик – нет и плана.

Таблица 5.2

## Подходы российских и зарубежных авторов к определению общих функций управления предприятием

Наименование функций управления	Перечень общих функций управления, содержащихся в учебниках по менеджменту российских и зарубежных авторов						
	Виханский О.С. и др. [2, с. 22]	Герчикова И.Н. [3, с. 154-162]	Кузнецов Ю.В. и др. [10, с. 136-162]	Максимов М.М. и др. [9, с. 95-99]	Мескон М. и др. [11, с. 35]	Русинов Ф.М. и др. [15, с. 154-169]	Цыпкин Ю.А. и др. [20, с. 159-318]
Целеполагание							
Стратегополагание							
Прогнозирование							
Планирование							
Регулирование							
Организация							
Координация							
Мотивация и активизация							
Стимулирование							
Гуманизация							
Обеспечение корпоративности							
Контроль							
Оценка							
Учет							
Анализ							
Маркетинг							

В строительных организациях вся последовательность этапов планирования должна приобрести рыночно-ориентированное (маркетинговое) звучание. Так, уже на стадии формирования целей организации необходимо ориентироваться на рыночные факторы. В строительных организациях, субъектах инвестиционного рынка в качестве целевых ориентиров выступают, как правило, финансовые показатели, отражающие прибыльность или доходность конкретных инвестиционных проектов или деятельность организации. Однако при использовании таких показателей как целевых ориентиров могут возникнуть стратегические ошибки. Например, стремясь увеличить объем прибыли в конкретном планируемом периоде, строительная организация может увеличить цену на выводимую на рынок строительную продукцию (объекты, работы, услуги). Поставленная цель может быть достигнута, т. е. получены запланированные результаты, но при анализе этих результатов в сопоставлении с новой (сложившейся на конец планируемого периода) рыночной ситуацией обнаружится не улучшение, а ухудшение позиций строительной организации. В результате повышения цен может уменьшаться спрос на строительную продукцию (что вполне закономерно); сузиться занимаемая рыночная доля; снизиться конкурентоспособность и организации и ее продукции; деформироваться имидж организации, а вслед за ним и взаимоотношения с органами государственного и общественного регулирования. В этой связи предлагается:

- целеориентировать процесс целеполагания в организациях ИСК на рыночные аспекты хозяйствования;
- использовать в качестве целевых (стратегических) такие показатели, как объем занимаемой рыночной доли, интегральную конкурентоспособность, имиджевые характеристики;
- рассматривать эти характеристики как соответствующие общим устремлениям предпринимательской деятельности в ИСК на прибыльность и доходность.

На стадии декомпозиции целей и конкретизации задач маркетинговый подход может быть реализован на основе использования функциональной структуры маркетинга. Целесообразно выделять подцели и задачи в области производственной (товарной), ценовой, реализационной и коммуникативной политик организации ИСК. При этом можно достичь видоизменения самого стратегического плана организации – он преобразуется в стратегический план маркетинга, что соответствует рекомендациям новейшей экономической литературы по проблемам предпринимательства.

Конкретизированные задачи должны быть проранжированы по степени важности. Это общее требование особенно значимо в ИСК. Необходимость расстановки приоритетов в решении задач обусловлена часто встречающейся ситуацией, когда возникают сложности с ресурсным обеспечением процесса реализации запланированных мероприятий (даже при условии проведения полных ресурсных обоснований плана и соответствия плановых

заданий и объема возможных ресурсов). Капитальное строительство относится к числу наиболее ресурсоемких отраслей. Проблемы неполного и несвоевременного ресурсного обеспечения на стадии реализации планов и инвестиционных проектов стали в ИСК обычным явлением. Не углубляясь в причины такого явления, необходимо использовать ряд превентивных мер. Основная из них – расстановка приоритетов в перечне стоящих задач. Располагая приоритетами, можно находить различные способы разрешения проблем, связанных с недостаточной ресурсной обеспеченностью. Можно применить, в частности, одну из следующих мер:

- 1) решать задачи поэтапно: вначале – более, затем – менее приоритетные;
- 2) решить в полном объеме только наиболее приоритетные задачи, остальные – в неполном объеме;
- 3) увеличить продолжительность периода решения менее приоритетных задач;
- 4) увеличить продолжительность периода решения всей совокупности задач;

Расставляя приоритеты между задачами в области производственно-строительной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик, также необходимо следовать принципам маркетинговой ориентации, т. е. определять приоритеты только с учетом результатов маркетинговой диагностики. Например, если на рынке ИСК наблюдается масштабный инновационный процесс в области технологии строительного производства, внедрения новых материалов, конструкций, технологических средств, целесообразно в качестве наиболее значимых рассматривать задачи совершенствования производственно-строительной политики, что позволит сохранить, приобрести или увеличить конкурентные преимущества. Если спрос на строительную продукцию приобретает ценовую эластичность, доминирующей становится ценовая политика. Если в условиях рынка ИСК наблюдается интенсивное формирование предпринимательских сетей, а успех инвестиционно-строительной деятельности становится зависимым от внешних коммуникативных взаимоотношений (с органами власти, общественными организациями), следует признать доминирующей коммуникативную политику.

На стадии формирования конкретных мероприятий, призванных решить поставленные и обоснованно структурированные задачи, идеология маркетинг-менеджмента диктует необходимость использования следующих принципов:

- принцип первичности спроса, а не производственно-строительного процесса и необходимости использования производственной мощности строительных организаций;
- принцип стратегической гибкости, подразумевающий возможность переориентации деятельности субъектов ИСК на другие направления (виды строительства, виды работ или услуг);

- принцип тактической гибкости, реализуемый в форме рационализации запасов, использовании гибких схем поставок, разнообразных ценовых решений и средств продвижения и т. п.);
- принцип комплексности мероприятий, которая должна быть адекватной комплексу маркетинга;
- принцип обязательного взаимодействия со всеми объектами ИСК (основной, вспомогательной и инфраструктурной группы);
- принцип охвата физического жизненного цикла строящихся объектов, который рассматривает неизбежный «переход» этих объектов в другие рыночные сферы в течение всего срока его эксплуатации (на вторичный рынок недвижимости, рынок эксплуатационных услуг, реконструктивно-строительный рынок).

На стадии выявления ресурсов, необходимых для реализации стратегических (и иных) планов субъектов ИСК, следует развивать самостоятельное направление деятельности – маркетинг ресурсов. Исходя из специфики сегодняшней рыночной ситуации в инвестиционно-строительной сфере основным его элементом является маркетинг инвестиций (что соответствует и основному содержанию ИСК). В качестве конкретного инструмента, способного реализовать маркетинг инвестиций, рекомендуется использовать систему *инвестиционного консалтинга*.

Подход к формированию инвестиционного консалтинга может быть идентичным подходу, используемому в настоящее время в отраслевых консалтинговых системах. Суть этого подхода заключается в следующем:

- в построении отраслевых (в данном случае, инвестиционных) баз данных, включающих взаимосвязанную совокупность показателей, рекомендации по методам их формирования и оценки, сбору информации;
- в последовательном анализе общей ситуации на инвестиционном рынке, который должен иметь непрерывную основу, т. е. быть организованным таким образом, чтобы отсутствовали периоды, не охваченные анализом;
- в проведении прогнозных процедур в отношении инвестиционных процессов с использованием всего арсенала методов прогнозирования, в сопоставлении результатов прогнозов, в оценке степени достоверности прогнозных характеристик;
- в анализе возможностей потенциальных инвесторов с использованием инструментов бенчмаркинга, формировании методов привлечения инвестиционных резервов, ранжирования потенциальных инвесторов по их готовности к инвестированию конкретных проектов;
- в анализе и прогнозе спроса на инвестиции, формирующегося у представителей строительного рынка.

Важнейшим направлением инвестиционного консалтинга является экспертиза инвестиционных проектов и бизнес-планов. Инвестиционно-строительная сфера сегодня переполнена предложениями и проектами, чьи возможности в области инвестиционного обеспечения весьма сомнительны.

Причина кроется в распространенной аналитической ошибке, когда в качестве исходных характеристик рассматриваются не объективные рыночные характеристики (например, объем спроса на жилые объекты определенного типа или объекты нежилого назначения с определенной функцией), а характеристики производственного потенциала строительных организаций (например, производственная мощность). Такие ошибки приводят к ситуации, которая с точки зрения маркетинга есть выдавание желаемого за действительность. Экспертиза планов и проектов на предмет их реализуемости в определенной рыночной среде, и прежде всего, в инвестиционной среде, поможет минимизировать предпринимательский риск, а также даст существенные результаты с точки зрения регионального регулирования ИСК, так как приблизит его процессы к рыночной пропорциональности.

Инвестиционный консалтинг может быть организован различными способами:

- в рамках строительных организаций;
- в организациях-инвесторах;
- в рамках органов регионального регулирования ИСК;
- в общественных организациях – субъектах ИСК;
- в независимых консалтинговых организациях.

Представляется целесообразным широко использовать для этой цели общественные организации. Находясь в центре коммуникаций ИСК и взаимодействуя со всеми его субъектами, эти организации способны агрегировать большой массив информации, а их общественный характер будет способствовать распространению данной информации. Силами союзов ассоциация строителей может создать единую региональную *сеть инвестиционного консалтинга*, которая может стать одним из основных инструментов регионального регулирования ИСК.

При реализации функции организации – одной из функций менеджмента – маркетинговые принципы могут быть претворены в жизнь на основе включения самостоятельных подразделений – отделов, служб, департаментов маркетинга – и придания им высокого организационного статуса (см. Параграф 5.2). Функция организации в этом случае реализуется за счет изменений в административно-организационном управлении. Оперативное управление, еще один инструмент осуществления функции организации, необходимо выстраивать в соответствии с новым направлением в теории и практике маркетинга – внутренним (внутриорганизационным) маркетингом. При этом внутренний маркетинг следует рассматривать как сферу использования маркетинговой концепции в отношениях между руководителями строительной организации и персоналом. «Зона» внутреннего маркетинга – это внутренняя среда организации. Ее работники связаны с широким кругом потребителей, связанных с трудом, которые удовлетворяются системой менеджмента. Платежным средством в этом случае выступает труд, соответствующий квалификационным стандартам.

Внутренний маркетинг в строительных организациях способствует и осуществлению функции мотивирования. Руководители побуждают себя и членов коллектива к эффективной деятельности через формирование мотивов – материальных и моральных. Само мотивирование построено на определенной последовательности взаимосвязанных категорий: потребности – интересы – мотивы деятельности – действия людей. С позиций внутреннего маркетинга особое значение приобретает моральное стимулирование как элемент, формирующий мотивы. Такой вид стимулирования предполагает создание единой системы ценностей в организации, корпоративной поддержки, позитивных формальных и неформальных отношений, что объединено в понятие организационной культуры – одно из основных в системе маркетинг-менеджмента, а в более общем смысле – в системе предпринимательства.

Проникновение принципов маркетинга в функцию контроля превращает контроль в контроллинг, или маркетинговый контроль (последние являются синонимами). На страницах данной работы уже представлены обоснования необходимости замены контроля контроллингом (см. Параграф 5.1). Здесь еще раз подчеркнем, что она вызвана необходимостью создания замкнутого планово-управленческого цикла, в котором происходит совмещение функций контроля и анализа рыночной ситуации, сложившейся на момент проведения контролируемых процедур, что придает контролю стратегический и рыночно-ориентированный характер.

Представленные методы трансформации функций менеджмента нельзя признать полностью исчерпывающими с точки зрения внедрения системы маркетинг-менеджмента. Они корректируют функции с маркетинговых позиций, но не обеспечивают полной маркетинговой адаптации. Для формирования целостной и дееспособной системы маркетинг-менеджмента рекомендуется ввести в состав управления еще одну функцию – *функцию мониторинга*.

Мониторинг, согласно определению [105, с. 825], представляет собой «наблюдение, оценку и прогноз состояния» объекта, формирующегося под воздействием хозяйственной деятельности человека. Областью наиболее широкого применения средств мониторинга является экологическая среда, где различают следующие его виды:

- региональный, геосистемный и природно-хозяйственный;
- локальный биоэкономический.

Ряд авторов подчеркивают возможность расширения сфер применения мониторинга по отношению к различным объектам [58, 194]. Представляется целесообразным также использовать опыт экологического мониторинга в отношении целостных социально-экономических систем, не ограничиваясь их экологическими составляющими. Для решения данной задачи важно найти верные концептуальные ориентиры и сконцентрировать внимание на триединстве функций, присущих мониторингу, – наблюдению, оценке, прогнозе. Практика использования мониторинга при решении экономических задач такой функциональной совокупности пока не рассматривает его функции,

по существу, ограничиваясь наблюдением за состоянием и поведением объекта, в лучшем случае, с использованием форм, позволяющих выполнить оценку происходящих изменений. Сама оценка (экономическая, социально-экономическая, хозяйственная) остается за пределами исправлений использования средств мониторинга.

Такая ситуация не является случайностью. Она, по-видимому, есть результат действия двух факторов. Первый отражает стремление к ориентации на дословный перевод базового термина «монитор»<sup>1</sup>, который отражает существование функции надзора над чем-либо. Однако надзор над объектом – это не только наблюдение; он всегда предполагает ответную реакцию на изменение объекта, отмеченное в ходе наблюдения, а значит, и его оценку [58, с. 147]. Вторым фактором является нарушение логической последовательности «от теории – к практике». Появившись как результат практического опыта, экономический мониторинг миновал стадию теоретических и методологических обоснований, вступив в область методических и практических изысканий. Нарушение научной логики не могло не сказаться на последствиях «стихийного» использования средств мониторинга. Он не приобрел достаточно прочного сущностного базиса и утратил часть своих важнейших функций. Учитывая это, предлагается построить *многофункциональный инструментальный мониторинг* и организовать его последовательное внедрение в практику управления ИСК и его субъектов.

Мониторинг маркетинг-менеджмента (в соответствии с изложенным методическим подходом) должен решать следующую группу задач:

- производить наблюдения за изменением состояния предпринимательской деятельности на инвестиционно-строительном рынке, динамикой факторов, обуславливающих эти изменения, а также формировать информационную базу, необходимую для выявления основных тенденций в развитии строительной деятельности;
- давать объективную оценку происходящим изменениям, исходя из стратегических приоритетов;
- определять устойчивые тенденции в развитии инвестиционно-строительного комплекса на региональном, межрегиональном и международном уровне, важные для определения маркетинговой стратегии;
- прогнозировать изменения состояния рыночной среды ИСК на обозримую перспективу.

Не трудно заметить, что сформулированные задачи приближаются по смыслу к задачам, решаемым в ходе социально-экономического прогнозирования (в данном случае – к прогнозированию развития ИСК). Расширительная трактовка мониторинга предполагает наличие ряда аналитических стадий, приводящих в итоге к разработке прогноза. Подобная последова-

---

<sup>1</sup> От лат. *monitor* – напоминающий, надзирающий.

тельность характерна и для процесса прогнозирования, что позволяет судить о содержательной близости мониторинга и прогнозирования.

Несмотря на ряд схожих черт между этими понятиями, существуют четкие различия. Они касаются, в первую очередь, не целевой ориентации рассматриваемых объектов (которая, в принципе, идентична), а используемого арсенала методов и приемов.

Прогнозирование, как форма предвидения будущего, обладающая наименьшей (из всех форм социально-экономического моделирования) степенью гарантированности результатов, использует достаточно обширный методический базис. В его составе присутствуют как достаточно точные, так и приближенные методы, предполагающие наличие ряда допущений. И те и другие обладают необходимой научной корректностью и пригодны для решения задач социально-экономического прогнозирования. При этом наиболее широкое практическое использование находят экспертный и аналоговый методы, которые, как известно, неоднократно подвергались критике как наименее точные<sup>2</sup>. Их точность снижается вследствие частого использования индексных и балльных оценок, невозможности формирования полностью сопоставимой аналоговой базы, необходимости применения множества корректирующих коэффициентов и т. п. Использование таких методических приемов обусловлено ограниченностью информации, с которой сталкивается практика прогнозирования. Прогнозирование в реальной жизни – это моделирование развития процессов в условиях ограниченной информации.

Мониторинг в этом смысле представляется противоположным понятием. Его ключевой особенностью является проведение масштабных наблюдений за объектом и формированием объемной информационной базы. Информационный материал, собранный, обобщенный и систематизированный с помощью средств мониторинга, позволяет использовать более точные методы прогнозирования: факторный, морфологический и предметный анализ, метод экстраполяции, методы инженерного прогнозирования. Применение этих методов позволяет обеспечить получение более достоверных оценок будущего состояния наблюдаемого и анализируемого объекта. В идеале, мониторинг может рассматриваться как наиболее гарантированная форма социально-экономического моделирования.

Раскрывая сущность мониторинга, следует подчеркнуть, что он не может быть полностью свободен от индексных или балльных оценок. Ряд показателей, например, таких, как состояние общественного мнения по отношению к предпринимательству, имидж предпринимательских звеньев и их систем, не могут быть выражены точными оценками. Они всегда описываются

---

<sup>2</sup> Здесь уместно заметить, что критика в адрес данных методов сводится не столько к их содержательным основам, сколько к механизмам и формам поведения. При использовании соответствующих норм, правил и аналоговый, и экспертный метод позволяют получать вполне надежные результаты.

безразмерными, а значит, и несколько условными характеристиками (баллами, индексами). При их определении невозможно исключить применение экспертного, а иногда и аналогового метода. Поэтому назначением мониторинга является не игнорирование данных методов, а поиск оптимального сочетания различных методов и приемов.

В системе маркетинг-менеджмента в условиях ИСК предлагается к использованию *комплексный маркетинговый мониторинг* (КММ). В его структуре выделяются два крупных элемента:

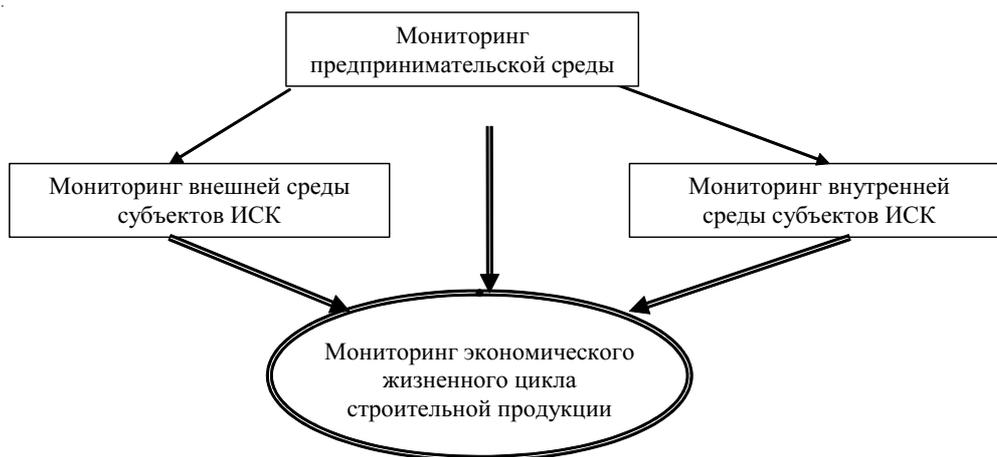
- мониторинг предпринимательской среды в ИСК;
- мониторинг экономического жизненного цикла строительной продукции (видов строительства, конкретных объектов, работ, услуг).

Мониторинг предпринимательской среды в инвестиционно-строительном комплексе является в свою очередь крупным многоаспектным понятием. Его можно структурировать различным образом, иногда с учетом информационного обеспечения мониторинга. Наиболее обоснованной представляется следующая структуризация (Рис. 5.8).



Рис. 5.8. Структура мониторинга предпринимательской среды ИСК

Мониторинг жизненного цикла строительной продукции, строго говоря, можно рассматривать как составной элемент мониторинга предпринимательской среды. Однако он формируется на стыке наблюдений за внутренней и внешней средой, так как причины наблюдаемых изменений скрыты во внешней среде, но сам объект наблюдения – параметры внутренней среды (Рис. 5.9).



**Рис. 5.9.** Позиции мониторинга экономического жизненного цикла строительной продукции

Особые позиции мониторинга жизненного цикла подтверждаются его стратегической значимостью с точки зрения необходимости формирования целостной товарно-ассортиментно-инновационной политики (см. Параграф 4.1), которая составляет ключевую основу маркетинг-менеджмента.

Данные мониторинга жизненного цикла строительной продукции позволяют сформировать верные ориентиры деятельности организации ИСК. При разработке стратегии организации этот вид мониторинга позволяет:

- зафиксировать необходимость в инновациях;
- определить время начала нового инновационного периода;
- формировать ассортимент строительной продукции в его экономическом содержании;
- обеспечить экономическую сбалансированность ассортимента;
- определять методику управления на каждой из стадий жизненного цикла.

Для тактического управления этот мониторинг может быть использован:

- при разработке конкретного инструментария в области маркетинг-менеджмента;
- при определении тактических изменений в производственно-строительной деятельности организаций;
- при разработке методов продвижения строительной продукции;

- при нахождении действенных инструментов взаимодействия с другими субъектами ИСК и т. д.

Результаты КММ необходимо использовать, в первую очередь, при разработке стратегических предпринимательских решений в ИСК. Для этого КММ должен обладать надежной информационной базой. В эту базу следует включать несколько групп показателей:

- производственно-экономические и финансовые показатели;
- показатели, характеризующие инвестиционные возможности предпринимательства;
- характеристики производственно-технического и технологического потенциала;
- параметры, отражающие инновационные возможности развития производств;
- коммуникативные параметры, оценивающие позиции организаций строительного комплекса в отраслевых и межотраслевых сетях;
- социальные и экологические показатели;
- показатели, характеризующие организационную культуру предпринимательства, и ряд других.

Применительно к конкретным объектам мониторинга должна выстраиваться система алгоритмов сбора, систематизации и анализа данных. В зависимости от характера аналитических данных формируется конкретный методический инструментарий. Так, при организации мониторинга рыночной среды допустимо использование усредненных показателей (по ряду позиций), увеличение доли экспертных оценок, сопоставлений с рыночными аналогами и идеальными моделями. Мониторинг жизненного цикла товара, мониторинг ассортимента, мониторинг сбыта требуют применения более точного аналитического инструментария: статистических методов, экономико-математических методов и т. д.

Различия в методах проведения мониторинга обуславливают необходимость дифференцированного подхода к построению его информационной базы. Формирование усредненных, косвенных показателей может осуществляться на основе использования вторичной информации, к которой предъявляются следующие требования:

- адекватность поставленным задачам;
- полнота и достоверность;
- корректность методов поиска и обобщения информации;
- доступность;
- периодичность обновления.

Более точные показатели нуждаются в соответствующем информационном обеспечении. Оно должно использовать первичные данные, полученные в ходе специальных исследований – периодических или носящих разовый характер. Сбор такой информации является прерогативой подразделений, входящих в структуру строительных организаций. Привлечение внешних источников в данном случае недопустимо.

Резюмируя вышеизложенное, важно подчеркнуть, что формирование функциональных составляющих маркетинг-менеджмента в строительных организациях должно осуществляться двумя путями:

- за счет внедрения в состав функций управления функции комплексного маркетингового мониторинга;
- за счет внедрения маркетинговых принципов в конкретный инструментарий, реализующий традиционные функции управления.

Внедрение системы маркетинг-менеджмента, безусловно, является прерогативой самих строительных организаций, однако часть проблем может быть решена на основе привлечения других субъектов ИСК, в первую очередь, общественных организаций, успешно функционирующих в этой сфере. Они не только могут взять на себя обязанности по проведению инвестиционного консалтинга, но и организовать проведение ряда работ в рамках КММ. В частности, им под силу осуществлять мониторинг макроэкономической среды, внешних рыночных коммуникаций и информировать об их результатах всех субъектов ИСК. Они могут осуществлять наблюдения за инновационной средой, проводить оценку инноваций, выработать рекомендации по их использованию и давать расширенную информацию о развитии НТП в строительстве. Эти функции позволят усовершенствовать деятельность общественных организаций ИСК и превратить их в центры рыночных коммуникаций в инвестиционно-строительной среде.

#### **5.4. Информационное обеспечение механизмов реализации маркетинг-менеджмента в инвестиционно-строительном комплексе**

Широкое использование средств мониторинга, организация бизнес-партнерства и процесса последовательной реализации принципов маркетинг-менеджмента нуждаются в соответствующем информационном обеспечении.

Можно проследить определенную зависимость между эффективностью действий в области маркетинг-менеджмента (управленческих действий) и уровнем их информационной насыщенности, которая определяется возможностями накопления и активного использования информационных ресурсов. Эта зависимость обусловлена наличием взаимозаменяемости информационных и материальных ресурсов производства. Степень взаимозаменяемости таких ресурсов высока, но не беспредельна. При этом практика доказала, что чем выше информационный уровень управленческой системы, тем экономичнее расходуются финансовые, трудовые, энергетические и другие ресурсы. При этом возрастает роль именно экономической информации, а в ее составе – той, которая отражает процессы в рыночном окружении организации. Можно наблюдать и качественные изменения в содержании и структуре информационной базы управления, усиление информационной наполненности

горизонтальных связей и интенсивности вертикальных потоков информации, расширение числа ее источников и потребителей.

Чтобы отразить описанные тенденции в системе маркетинг-менеджмента строительной организации, следует выделить следующие составляющие информационного обеспечения:

- формирование технических решений по организации информационной базы маркетинг-менеджмента;
- состав и структуру базы;
- программы и регламенты по организации сбора и систематизации первичной информации;
- программы по сбору и систематизации вторичной информации.

Требования, предъявляемые к информационному обеспечению маркетинг-менеджмента в ИСК, можно разделить на две группы:

- требования к самой системе экономической и технико-экономической информации;
- требования к информации, использующей средства вычислительной техники.

Система экономической и технико-экономической информации нуждается прежде всего в четкой структуризации. Такая структуризация может быть произведена различными методами:

1. На основе выделения функций маркетинг-менеджмента.

При этом формируются блоки информации, необходимые для осуществления функций планирования, организации, мотивирования, контроля, мониторинга.

2. На основе выделения двух основных компонентов инвестиционно-строительной деятельности.

В этом случае выделяется информация об инвестиционно-строительном рынке и собственно строительной деятельности как производственном процессе.

3. На основе выделения маркетинг-менеджмента в составе интерактивного управления.

Соответственно образуются информационные блоки, обеспечивающие территориальную, отраслевую, межотраслевую и управленческую интеграцию.

4. На основе выделения подсистем маркетинга в ИСК и менеджмента в ИСК (раздельно).

При этом для реализации функции маркетинга, применительно к специфике ИСК, необходима:

- информация о процессах, происходящих во внешней (маркетинговой) среде по отношению к отдельным субъектам ИСК;
- информация о состоянии и перспективах развития потребительского спроса на строительную продукцию;
- информация о процессах и тенденциях рынка инвестиций, реальных и потенциальных инвесторах и инвестиционных резервах;

- информация о коммуникативных взаимосвязях между субъектами ИСК.

Для реализации функций менеджмента необходима вся информация о результатах производственно-хозяйственной деятельности субъекта ИСК, его стратегических ориентирах, результатах деятельности каждого из подразделений, взаимосвязях между подразделениями, а также весь массив ресурсной информации. Собирая и систематизируя такую информацию, можно воспользоваться известной функциональной структурой менеджмента, выделив информацию, необходимую для сфер:

- производственного менеджмента;
- финансового менеджмента;
- менеджмента персонала;
- инновационного менеджмента.

Для создания системы технико-экономической информации необходимо формирование соответствующих классификаторов, совокупности показателей, а также разработка единой нормативной базы, нужной структуры, состава и степени детализации.

При формировании классификаторов информации рекомендуется использовать представленные методы структуризации. Причем целесообразно использовать все четыре метода одновременно, формируя своеобразную *информационную матрицу*. Данная рекомендация является отражением матричного подхода, распространенного в современном управлении. Следует обратить внимание на то обстоятельство, что информационная матрица не имеет ни плоскостной, ни аксонометрической формы (что чаще всего встречается на практике). Это не является ошибкой, так как в матричном подходе число направлений дифференциации объекта («лучей») не ограничено.

При построении четырехсторонней матрицы образуются «узлы», в которых размещены виды информации, которые образованы в результате структуризации информационного массива двумя, тремя или всеми четырьмя способами. Такие «узлы» следует рассматривать как носителей наиболее востребованной информации и прорабатывать их с максимальной возможной детализацией.

Система экономической информации маркетинг-менеджмента должна быть многоуровневой и иерархически выстроенной. Иерархия, в данном случае, является иерархией управления в ее движении от стратегического к оперативному уровню. На стратегическом уровне особую значимость приобретает маркетинговая информация прогнозного характера, необходимой полноты и степени достоверности, а также укрупненная технико-экономическая и технологическая информация.

На тактическом уровне важно сочетать стратегическую и тактическую информацию, которая позволит увязать цели в области маркетинг-менеджмента и задачи, требующие последовательного решения для достижения целей. Если для получения стратегически значимой информации необходимо

проведение специального углубленного исследования, то для тактической информации нужна постоянно действующая подсистема.

Получение информации оперативного уровня нуждается в непрерывном информационном процессе.

Специальные информационные исследования, постоянно функционирующая информационная система и непрерывный процесс сбора и обработки информации можно характеризовать как *информационный контур маркетинг-менеджмента* (Рис. 5.10).



**Рис. 5.10.** Состав информационного контура маркетинг-менеджмента

Применительно к деятельности субъектов ИСК информационный контур имеет ряд особенностей.

1. Его границы достаточно широки, так как он охватывает два крупнейших рынка: рынок капитального строительства и рынок инвестиций. На практике это приводит к увеличению объема используемой информации, а значит к необходимости использования новейших технологий.

2. Он разнообразен по структурному составу, что влечет за собой необходимость использования научно-обоснованных баз данных.

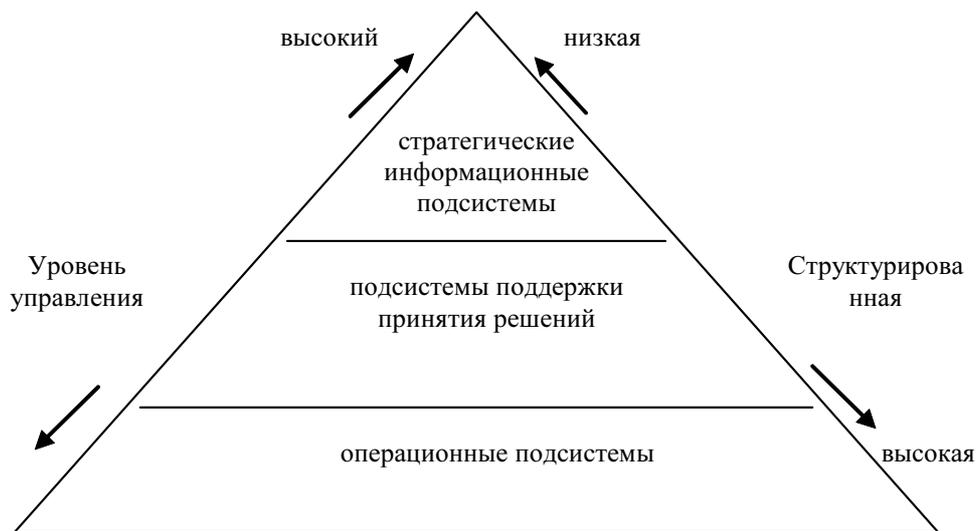
3. В этом контуре представлена информация, касающаяся не только маркетинг-менеджмента, но и интегративного управления ИСК, что соответствует описанной в данной монографии концепции реализации инвестиционно-строительной деятельности в Российской Федерации.

Что касается информации, нуждающейся в масштабном обеспечении вычислительной техникой, то ее использование требует создания несколько

иной информационной системы – системы, в которой доминирует технологический аспект. С точки зрения повышения информационного уровня маркетинг-менеджмента, а значит и повышения его эффективности, нужна информационная система, предусматривающая использование компьютерной обработки информации, ориентированной на перспективу и отражающей цель информатизации, которая должна охватывать все сферы деятельности, этапы, последовательность, сроки реализации, потребность в технических и программных средствах, кадровое обеспечение, затраты на ее создание и эксплуатацию. Данная система, выступая уже как информационная управляющая система по реализации маркетинг-менеджмента, сама состоит из взаимосвязанных информационных подсистем, обеспечивающих удовлетворение требований пользователей, и соответствующего уровня и структурированности (Рис. 5.11) [20, 43, 58].

Операционные подсистемы являются основой всей информационной системы. Они представляют пользователям широкие возможности использования информации, хранимой в базе данных, выполняют текущие, рутинные операции по решению вопросов реализации всех элементов маркетинг-менеджмента.

Подсистемы поддержки принятия решений по реализации функций маркетинг-менеджмента могут обеспечивать работников информацией, необходимой для принятия индивидуальных и групповых решений. Как правило, они являются диалоговыми, позволяющими решать отдельные, слабо структурированные задачи (составление прогнозов развития строительного рынка, принятие решений об инвестировании и др.).



**Рис. 5.11.** Взаимосвязь информационных систем, структурированности информации и уровней управления

Стратегические информационные подсистемы включают, наряду с традиционными модулями информационной поддержки, модули, позволяющие работать со знаниями предметных экспертов и обеспечивают реализацию процессов логических выводов при решении слабо структурированных задач. Они прежде всего предназначены для принятия стратегических решений по реализации маркетинг-менеджмента руководителями высшего ранга без посредников, обеспечивая непосредственный доступ к информации, отражающей текущее состояние строительной организации и взаимосвязи для принятия решений.

Кроме указанных подсистем существуют и другие, охватывающие в совокупности все уровни информационной пирамиды.

Основная задача информационной системы в области реализации маркетинг-менеджмента – создание эффективного управления обработкой данных, где ключевым звеном является разработка решений по концентрации и распределению информации на уровне всей организации. При этом необходимо перейти от концепции централизованной обработки данных к децентрализованному варианту. Указанный процесс должен, по идее, заканчиваться созданием так называемых гетерогенных сетей [42, 58] или открытых информационных систем, что позволяет в конечном счете более оперативно принимать эффективные управленческие решения. Построение указанных сетей может осуществляться по следующему упрощенному алгоритму: а) создание внутрифирменной системы инфраструктуры обработки данных путем объединения имеющихся компьютеров в локальную сеть необходимой мощности → б) расширение локальной сети за счет подключения компонентов, отвечающих требованиям открытой системы (электронная почта для внутренних коммуникаций, дистанционное управление данными в открытом режиме и др.) → в) подготовка системы банка данных для обслуживания в условиях серверной архитектуры → г) переход к серверным архитектурам на основе постепенной замены действующих терминов рабочими станциями, напрямую подключаемыми к локальной сети → д) создание и объединение отдельных локальных подсистем в рамках стержневой системы → е) формирование программно-технической интеграции и децентрализации использования прикладных программ (ПП).

Представленный алгоритм постепенного перехода внутрифирменных сетей субъектов ИСК к гетерогенным или открытым системам, позволит повысить эффективность принимаемых решений по реализации всего комплекса мероприятий в области маркетинг-менеджмента.

Такие преобразования вызывают потребность в изменении организационной системы управления строительной организации.

Как известно, если необходимый для управления объем информации растет в арифметической прогрессии, то количество возможных взаимосвязей, сочетаний ее элементов увеличивается в геометрической, что вызывает необходимость переоценки затрат на обработку информации, ее перемещения,

сопоставление и хранение, а также на принятие решений. Эту проблему следует решать, в частности, путем сокращения количества уровней управления. При этом должны уменьшаться: число звеньев системы; объем утраченной информации; искажение информации; численность персонала; количество связей между данными и т. п. Этот путь способствует повышению эффективности принятия решений по реализации функций маркетинг-менеджмента и всей системы интегративного управления.

Указанные обстоятельства вызывают необходимость использования соответствующего подхода к построению организационной структуры в общей системе управления.

В качестве основных при формировании организационной структуры должны быть использованы следующие принципы:

- информационная интеграция освоения интегрированных моделей управления;
- трансформация организационных структур из пирамидальных в плоские, то есть преимущественно по горизонтальному принципу управления с минимальным числом уровней между высшим руководством и непосредственными исполнителями;
- сетевые формы связи между самой компанией и другими предпринимательскими структурами;
- венчуризация компаний, предусматривающая создание временных коллективов по принятию решений относительно реализации стратегии маркетинг-менеджмента;
- стандартизация бизнес-процессов, услуг, учета и отчетности и др. и отказ от узкой функциональной специализации в содержании и характере самой управленческой деятельности, в стиле управления;
- децентрализация функций управления и создание в рамках компаний полуавтономных или автономных отделений, стратегических бизнес-единиц;
- бенчмаркинг (освоение стратегии «от лучшего к лучшему и великому») [11];
- повышение компетентности персонала.

Алгоритм построения соответствующей структуры на базе данных принципов должен включать в себя как минимум следующие основные этапы:

1. Построение организационной структуры маркетинг-менеджмента на базе:

- системно-целевого подхода;
- обоснования соответствующей функциональной структуры управления путем построения адекватных моделей;
- образования структурных подразделений с учетом: блоков, ориентированных на товары, рынок и потребителя; объединения специалистов в целевые группы; ориентации на минимальное число уровней управления; объединения сходных функций по единым началам; необходимости наделения работников ответственностью и др.

При построении указанной структуры должны быть разрешены следующие главные вопросы:

- суть долговременных и краткосрочных целей и маркетинговая стратегия для их достижения;

- количественный состав персонала с соответствующими деловыми качествами и уровнем подготовки;

- наладка локальных компьютерных сетей и их математическое обеспечение;

- обеспечение финансовыми ресурсами для рентабельной деятельности строительной организации.

- оптимизацию структуры и состава кадров и, особенно, аппарата управления на основе сбалансированности рабочих мест по средствам и трудоемкости при использовании теории потоков и методов их оптимизации. В качестве критерия оптимизации принимаются необходимые затраты времени на выполнение функций управленческого цикла и надежности функционирования управляющей подсистемы.

2. Подбор и рациональная расстановка кадров в подразделениях на основе их оценки:

- по профессионально-квалификационным возможностям;

- по социально-психологическим качествам;

- по эстетическим характеристикам.

3. Формирование организационной культуры строительной организации.

Представленные выше информационные предпосылки и условия реализации маркетинг-менеджмента в субъектах ИСК позволят принимать более обоснованные решения в области маркетинг-менеджмента и обеспечивать бесперебойное функционирование его экономико-организационных механизмов.