

РАЗДЕЛ 3

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 8. Методологический подход, принципы и методы оценки эффективности деятельности строительной организации

Для определения эффективности деятельности строительных фирм целесообразно обратиться к оптимизационным моделям. Концептуальной основой для методологических разработок в этом направлении могут быть применены принципы системного подхода, в рамках которого система предпринимательской деятельности рассматривается как единый объект с упорядоченной структурой и взаимосвязями. С точки зрения научной логики этот метод можно характеризовать как наиболее полный, точный и достоверный, способный теоретически обосновать экономически целесообразное решение и предложить пути его практической реализации.

Оптимизационные модели вместе с имитационными и экспертными образуют блок проблемно-ориентированных моделей, направленных на поиск лучших предпринимательских решений и предусматривающих их последующую реализацию.

Процесс, при котором осуществляется выбор варианта (в данном случае совокупности решений и мероприятий), лучшего из всех возможных, называется процессом оптимизации, а сам такой выбор – условием оптимальности²⁵. Принцип оптимизации решений весьма распространен в теории управления, планирования, прогнозирования, а также в проектной, производственной, коммерческой деятельности. Однако обычно его использование имеет обычно упрощенную (усеченную) форму и связано с выбором лучшего из имеющихся вариантов. Выбор такого рода не отвечает условию оптимальности, оно отвечает так называемому условию рациональности, когда круг рассматриваемых вариантов ограничен, и наилучший вариант может оказаться за его пределами.

Различие между имитационными и оптимизационными моделями проявляется лишь в методах их построения (имитационные модели предусматривают воспроизведение течения процесса, оптимизационные – использование аналитических методов). Сам процесс оптимизации воспринимается при этом как свойство, являющееся залогом осуществимости всех проблемно-ориентированных моделей. Оптимизация в этом смысле, представляется базовым элементом проблемно-ориентированного, осуществимого моделирования, основным его содержанием.

При моделировании предпринимательской деятельности свойство

²⁵ От лат. *optium* – наилучшее.

оптимизации особенно важно. Собственно, выбор оптимальной модели предпринимательской деятельности – наиболее характерный пример его проявления, когда условие оптимальности позволяет реализовать комплексный подход к изучению разнонаправленных процессов и явлений, разнокачественных факторов и характеристик, обеспечить взвешенную, полностью согласованную их оценку.

Свойство оптимальности проявляется в вариантности²⁶ процесса моделирования. Вариантность (вариантный метод, вариантный подход) есть процесс разработки предварительных проектов модели, по которым принимают решения соответствующие распорядители.

Предложения, положенные в основу управленческого решения, должны всегда содержать ряд вариантов – различных направлений действия для достижения поставленной цели, среди которых руководитель, принимающий решение, может выбирать. Безальтернативное предложение фактически является не продуманной рекомендацией, а ультиматумом.

Существует несколько типов вариантных построений.

Первый тип построения включает так называемые хронологические варианты. Их характерная особенность – хронологическая последовательность решений, когда на конец рассматриваемого периода устанавливаются два или три уровня решения социально-экономических проблем. При двух уровнях решения рассматриваются минимальный и максимальный уровень, при трех – еще и средний уровень. При такой схеме построения один вариант не исключает другого, они все осуществимы, но в различные сроки.

Второй тип вариантных построений опирается на варианты, различающиеся принципиально, причем принятие одного из них полностью исключает принятие остальных. Такие варианты получили название альтернативных.

Третий тип вариантных построений включает варианты, не имеющие взаимоисключающего характера и не расположенные в хронологической последовательности. В таких вариантах могут содержаться повторяющиеся или взаимодополняющие элементы, а различие может не иметь принципиальной основы. Это не означает, однако, что окончательно принятое решение может включать не один, а два или несколько вариантов. Процесс поиска оптимума, сам выбор вариантов не теряет своего значения.

Характер построения вариантов не является основным в процессе оптимизации. Гораздо более существенно обоснование критерия оптимальности, на базе которого осуществляется выбор наилучшего вариан-

²⁶ Понятие вариант произошло от латинского слова *varians*, что означает изменяющийся. В русском языке вариантом принято называть видоизменение, разновидность чего – либо, а также одну из нескольких редакций какого-либо произведения, официального документа или их части.

та.

Одним из основных принципов, позволяющих реализовать поиск лучших предпринимательских решений, является принцип сопоставимости сравниваемых вариантов. Сопоставимость сравниваемых моделей предпринимательской деятельности может быть обеспечена при соблюдении ряда условий. Первым из них является единообразие структуры моделей. Структура модели предпринимательской деятельности должна включать три крупных блока: модель развития производства, модель развития коммерческой деятельности и финансовую модель. Являясь крупными структурными элементами единой модели предпринимательской деятельности, эти блоки обладают значительной долей самостоятельности. Возможность их трактования как самостоятельных моделей обусловлена стремлением к достижению четко фиксированных целей, однозначностью объекта рассмотрения (моделирования), спецификой используемого методического инструментария, своеобразием показателей и характеристик, используемых для оценки состояния рассматриваемого объекта и т.д.

Вторым условием сопоставимости является идентичность сравниваемых показателей. Номенклатура показателей, используемых для решения задач оптимизации предпринимательской деятельности, достаточно широка. Несмотря на широкое применение показателя прибыли, как основного результата предпринимательской деятельности, находят обоснование показатели, отражающие объем производимой продукции (в сопоставлении с затратами), учитывающие снижение себестоимости, базирующиеся на комплексировании социальных и экономических объектов и т.д. Многие из них не лишены оснований и могут применяться в процессе оптимизации. Однако их множественность в практической оценочной деятельности невозможна. Достаточно корректны лишь те сравнительные оценки, в основе которых лежат единообразные принципы, подходы, критерии.

В процессе оптимизации предпринимательских решений очень важно использовать верные, научно - обоснованные критерии²⁷. Критерием оптимальности является количественный показатель, имеющий предельную меру, и пригодный для сравнительной оценки различных вариантов. В экстремальных задачах критерием называют переменную величину, по изменению которой можно судить об оптимальности варианта решения. В задачах на максимум эта величина стремится к увеличению (например, в качестве критерия оптимальности может рассматриваться прибыль). В задачах на минимум она стремится к уменьшению (например, критерием оптимальности может выступать объем затрат). Поиск оптимального (максимального или минимального) значения вы-

²⁷ Критерий (от греч. *kriterion* – средство для суждения) в общем виде – это признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего - либо; мерило оценки.

бранного критерия является целью расчетов или целевой функцией.

Для одной задачи может существовать лишь один критерий оптимальности, и такая задача всегда монокритериальна. Поиск такого показателя (своеобразного “философского камня”) продолжается уже не одно десятилетие. Отечественными учеными было высказано множество предложений по его обоснованию и использованию. Предлагалось максимизировать объем выпускаемой продукции (чистой, условно чистой, реализуемой и т.д.), прибыль и рентабельность производства, эффективность капитальных вложений и показатели уровня жизни. Минимизации “подвергались” полные и приведенные затраты, количество затраченного времени, площадь используемой территории и многие другие.

В отечественной экономической литературе последних десятилетий вряд ли можно найти более распространенное понятие, чем эффективность. Ему посвящено множество научных трудов и исследований. Даны общие и множество частных трактовок этого понятия, рассмотрены основы его формирования и предложены различные методы измерения. В общем представлении эффективность характеризует развитые системы, процессы и явления. Эффективность выступает как индикатор развития, она же — его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности, мы определяем конкретные меры, способствующие процессу развития, и отсекаем те из них, что ведут к регрессу. В этом смысле эффективность всегда связана с практикой. Она становится целевым ориентиром управленческой деятельности.

Эффективность — качественная категория, связанная с интенсивностью развития предпринимательства. Она отражает глубинные процессы совершенствования, происходящие во всех его элементах, и исключает механистические подходы.

Столь широкое трактование эффективности не противоречит узконаправленному ее пониманию. Широко известны показатели эффективности производства: его результативность, интенсивность функционирования системы, степень достижения цели и уровень организованности системы и т.д. [59] Это свидетельствует, с одной стороны о многогранности категории эффективности, и, с другой — о сложности ее представления в показателях и измерителях.

Для определения принципов и методов оценки эффективности предпринимательской деятельности рассмотрим две важнейшие экономические категории — эффект и эффективность. Обе категории отражают рост и развитие экономического объекта, т.е. его способность к прогрессивным количественным изменениям, выраженным в объемных показателях. Наиболее сильна взаимосвязь этих категорий с понятием развития и присущими ему качественными изменениями, благодаря которым чаще всего достигается желаемый результат. Экономический рост может не отражать использования интенсивных факторов, а происходить за счет увеличения ресурсов.

Вместе с тем между категориями “эффект” и “эффективность” есть

существенные различия. *Эффект* является отражением результата деятельности, т. е. того состояния, к которому стремится экономический объект. Понятие “эффект” и “результат” можно воспринимать как тождественные. Управление, получившее в международной практике наименование “управление по результатам”, направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик.

Эффективность, в отличие от эффекта, учитывает не только результат деятельности (прогнозируемый, планируемый, достигнутый, желаемый), но и условия, при которых он достигнут. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. Целевая ориентация такого отношения – стремление к максимизации. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат. Возможно и обратное соотношение, когда показатель затрат относят к показателю результата. В этом случае сравнительный показатель минимизируется.

Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели, хотя не всегда к ней приводит. Но обязательно заканчивается результатом. Если конечный результат совпадает с целью то деятельность может быть признана рациональной, если же такое совпадение отсутствует – деятельность является нерациональной.

Предпринимательству, базирующемуся на современной маркетинговой концепции, всегда присуща множественность целей. Предпринимательская деятельность, как известно, включает производственное, коммерческое и финансовое направления, для каждого из которых характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие (например, при стремлении к росту прибыли и минимизации затрат). При этом, разумеется, ставятся задачи поиска единого направленных целей или, в крайнем случае, установления разумного компромисса. Такой компромисс не всегда возможен, и задача оценки эффективности в этих случаях решается с помощью метода многоцелевой оптимизации.

Второй принцип оценки эффективности предпринимательской деятельности – допустимости использования нескольких критериев оптимальности. Важно подчеркнуть, что речь идет именно о допустимости, а не необходимости использования нескольких критериев.

Маркетинговая концепция предполагает использование различных стратегий, наибольшее распространение получили так называемые наступательные стратегии. Среди присущих им целей можно выделить: увеличение объема продаж и прибыли (в количественном выражении), овладение определенным сегментом рынка, занятие определенного положения в конкурентной среде, прирост объема производства и производительности труда, достижение количественно выраженного социального эффекта и т. д.

С точки зрения специфики и задач развития предпринимательской

деятельности в ИСК, представляющим собой открытую организационно-хозяйственную систему, где строительные организации реализуют свои взаимные интересы и функционируют в условиях конкуренции, занимая определенный сегмент строительного рынка. Увеличение занимаемой доли строительного рынка, приращение конкурентных преимуществ обуславливают устойчивость стратегических позиций строительной организации, т. е. характеризуют возможность его эффективного функционирования в длительной перспективе.

Отсюда следует третий принцип оценки эффективности деятельности: целесообразно отдавать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций строительной организации, реализуя принципы маркетинга как рыночной концепции управления. Такой подход не противоречит стремлению к максимизации прибыли и создает условия для успешного функционирования в длительной перспективе. Оценка эффективности при этом проводится с учетом стратегических приоритетов, а среди оценочных показателей преобладают показатели, характеризующие результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении.

Взаимосвязь результатов деятельности строительной организации с этапами цикла создания и реализации строительной продукции (работ, услуг) является четвертым принципом оценки эффективности управления деятельностью строительной организации (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Зависимость результатов строительной организации от этапов цикла создания и реализации строительной продукции (работ, услуг)

Этапы цикла создания и существования строительной продукции, работ, услуг	Цели	Показатель результата
Маркетинг и мониторинг строительных рынков	Выявление потребностей на строительных рынках и временное сокращение развития данной стадии	Показатель (или их совокупность), соответствующий стратегии строительной фирмы
Проектирование	Разработка конкурентноспособной строительной продукции (работ, услуг)	«
Планово-подготовительные работы	Организация выпуска строительной продукции (работ, услуг)	«
Строительство, выпуск конечной строительной продукции (работ, услуг)	Углубленное проникновение на рынок	Конкурентоспособность продукта
		Занимаемая доля рынка

Реализация строительной продукции (работ, услуг)	Увеличение прибыли. Обеспечение конкурентоспособности строительной продукции (работ, услуг)	Прибыль. Конкурентоспособность строительной продукции (работ, услуг)
Эксплуатация строительной продукции (работ, услуг)	Обеспечение гарантийного периода строительной продукции, работ, услуг	Повышение конкурентного статуса строительной фирмы
Завершающая стадия жизненного цикла строительной продукции, работ, услуг	Быстрый уход с рынка и замена устаревшей продукции новой	Показатель (или их совокупность), соответствующий стратегии строительной организации

Как известно, на стадиях маркетинга и мониторинга строительных рынков, а также проектирования и планово-подготовительных работ, прибыль не образуется, она появляется лишь на стадии реализации. В силу этого обстоятельства для оценки эффективности предпринимательской деятельности на промежуточных стадиях требуются специфические показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции, начиная от формирования идеи и заканчивая снятием продукции с производства.

В системе оценочных показателей на стадии реализации строительной продукции (работ, услуг) доминирует прибыль. Она отражает саму суть данной стадии - стабилизация роста прибыли, детерминированная признанием продукта потребителем, снижением его себестоимости. Однако в конце стадии, когда наблюдаются первые признаки абсолютного снижения прибыли, становятся актуальными задачи обновления ряда продукции и разработки новых видов продукции (работ, услуг). На этом этапе возрастает значение стратегических задач – поиск новых идей, их разработка, испытание, продвижение на строительный рынок и т.д., а оценка эффективности вновь тяготеет к использованию показателей рыночной устойчивости строительной организации. На завершающей стадии жизненного цикла строительной продукции устанавливается, как правило, быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий.

Таким образом, можно констатировать изменчивость результирующих показателей предпринимательской деятельности строительной организации в зависимости от стадии жизненного цикла строительной продукции (работ, услуг), а также возможность их комбинации.

Конкурентоспособность строительной продукции (работ, услуг) или строительной организации выражается с помощью относительного показателя, где в качестве оцениваемых альтернатив выступает продукция (организации), образующие конкурентную среду.

Для оценки конкурентоспособности строительной продукции используется методический подход, основанный на получении обобщенных показателей, агрегирующих множество частных характеристик с учетом их веса и значимости. При этом используется широко известный

алгоритм:

1. Определяются частные показатели, характеризующие конкурентные свойства строительной продукции (организации).

2. Определяются значения частных показателей по каждому из альтернативных вариантов (в натуральных единицах измерения, а при необходимости – в баллах) – K_i .

3. С помощью экспертного метода выстраивается последовательность частных показателей конкурентоспособности, ранжированная по степени их значимости для потребителей.

4. Выбирается вариант - “эталон”, являющийся базовым при сопоставлении частных показателей (в качестве эталона может быть использован любой из альтернативных вариантов).

5. Частные показатели конкурентоспособности сопоставляют с эталонным вариантом и определяют индексы частных показателей (J) по каждому варианту:

$$J = \frac{K_i}{K_{iэ}}$$

где $K_{iэ}$ - частный показатель конкурентоспособности, соответствующий “эталону”.

6. С помощью методов инженерного прогнозирования определяется коэффициент весомости частных показателей конкурентоспособности - k_i

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

где i – номер показателя в последовательности, ранжированной по степени значимости.

7. Исчисление совокупного (интегрального) показателя конкурентоспособности продукции $Y_{ки}$ (организации) по каждому из сравниваемых вариантов:

$$Y_{ku} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} k_i J}{\sum_{i=1}^{i=n} k_i},$$

где n - число оцениваемых частных показателей конкурентоспособности.

Этот показатель вполне пригоден для сравнительной оценки эффективности предпринимательской деятельности организации и не мо-

жет использоваться как абсолютная характеристика.

При использовании в качестве результирующей характеристики показателя прибыли можно применить широкоизвестную модель функции, построенную на основе типовой модели [60].

$$\text{Max}E_t = (P_t Q_t - \sum_{j=1}^{j=n} f_j x_j - FC - R_t B_t)(1 - T) ,$$

где E_t - доход строительной организации после вычета налогов и уплаты процентов; P_t - цена за единицу строительной продукции; Q_t - количество единиц реализованной строительной продукции; f_j - цена единицы j -го фактора производства; x_j - общее количество j -го фактора производства, используемого в производственном процессе; n - количество факторов производства; FC - строительной организацией фиксированные платежи; R_t - средняя ставка процента, выплачиваемая по собственным займам; B_t - общее количество займов, которые получает строительная организация (стоимость несобственных фондов); T - ставка корпоративного налога.

Для характеристики затрат, обуславливающих получение результата, необходимо ориентироваться на принцип комплексности и полноты затратных компонентов. Может быть сформирована следующая совокупность затрат (З):

$$З = З_{об} + З_{оп} + З_{тр} + З_{м} ,$$

где $З_{об}$, $З_{оп}$, $З_{тр}$, $З_{м}$ - затраты на воспроизводство оборотных фондов, основных производственных фондов, трудовых ресурсов и на маркетинг (соответственно).

Затраты на маркетинг представляют собой совокупность составляющих, аккумулирующих расходы на проведение различных маркетинговых мероприятий и процедур:

$$З_m = \sum_{m=1}^{m=n} З_m ,$$

где $З_m$ - затраты на маркетинговые мероприятия m -го вида; n - число мероприятий.

При формировании совокупности маркетинговых затрат учитываются затраты на маркетинговые исследования; разработку инновационных решений; подготовку рынка; организацию маркетинговой деятельности; разработку комплексного плана маркетинга; установление, укрепление и

эффективное использование коммуникативных связей; организацию и стимулирование сбыта; рекламу и коммерческую пропаганду; мероприятия по укреплению имиджа.

На практике могут возникнуть сложности в использовании механизма взвешивания (соотношения) показателя результата и затрат. Если показатель результата имеет стоимостное выражение (например, прибыль), можно воспользоваться простым механизмом сравнения одно-размерных величин. Но если показатель результата представлен в иных единицах измерения (доля рынка, конкурентоспособность), он не может быть прямо сопоставлен со стоимостным показателем. В этом случае необходим особый механизм взвешивания разнокачественных и разно-размерных характеристик. Применяя показатель эффективности как относительную величину, предназначенную для научного обоснования и выбора наиболее рациональных решений, можно использовать индексный подход, когда показатель затрат и результата выражаются в индексной форме, не имеющей размерности и позволяющей осуществлять процедуры сравнения.

В рамках оптимизационного моделирования всегда возможна индексация ключевых показателей. Индексы показателей исчисляются в ходе сопоставления рассматриваемых альтернатив. При этом один из альтернативных вариантов предпринимательских решений принимается в качестве базового, а его показатель принимается при этом за единицу. Представленные показатели выражают совокупный результат предпринимательской деятельности. Они агрегированы многими факторами и могут, по сути, называться обобщающими. Однако предпринимательская деятельность, как было отмечено выше, включает ряд относительно самостоятельных видов деятельности: производственную, финансовую, коммерческую, коммуникативную, каждая из которых оказывает непосредственное влияние на конечные результаты и в значительной мере определяет эффективность функционирования строительной организации. Каждый вид деятельности характеризуется собственными результатами, на базе которых могут быть исчислены соответствующие показатели, отражающие эффективность функционирования отдельных видов деятельности предпринимательских подсистем.

Эти показатели не могут претендовать на роль обобщающих характеристик, так как касаются лишь отдельных элементов единого целого, но могут с успехом использоваться в качестве дополнительных составляющих. Для *производственной* подсистемы могут быть предложены следующие дополнительные показатели: эффективность производства, рассчитанная по типу ресурсоотдачи; производительность труда; рентабельность; показатель эффективности производственных связей; система показателей, отражающих эффективность управления производством; показатель эффективности управления кадрами; система показателей, характеризующих эффективность использования производствен-

ной и маркетинговой информации и др.

Эффективность деятельности коммерческой подсистемы можно оценивать с помощью относительных показателей, составляющих объем реализации продукции, и затрат на организацию ее сбыта и продвижения на рынке, а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость различных элементов сбытовой сети: показатель эффективности различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников; система показателей, отражающих эффективность управления сбытовой сетью; показатель надежности выбора посредников; система показателей, отражающих эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации; показатели, характеризующие степень соответствия сбытовой сети целям и задачам маркетинга; длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта); показатель, характеризующий относительную величину прибыли в общем товарообороте.

Для оценки эффективности функционирования *финансовой* подсистемы может быть использована совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах предприятия. Характеризуя финансовые результаты деятельности, можно использовать, например: доходы от основной деятельности; себестоимость реализованной продукции; чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний; чистый налог до налогообложения и др. Соотнеся эти показатели с показателями затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности.

Говоря об эффективности *коммуникативной* подсистемы необходимо подчеркнуть, что под ней понимаются в данном случае коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы дополнительные показатели: эффективность рекламной деятельности (экономическая и социопсихологическая); стимулирования сбыта; использования различных средств рекламного воздействия; изучения мотиваций; использования средств создания общественного мнения в отношении предприятия и его продукции; система показателей, характеризующих работу выставок и ярмарок; система показателей, отражающих информационные составляющие.

В качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но и применительно ко всей системе предпринимательства может быть использован имидж организации.

Рассмотренный подход позволяет решить широкий ряд практически значимых задач:

- выбирать оптимальные стратегические ориентиры;
- обосновать цели и задачи предпринимательской деятельности;
- прогнозировать результаты деятельности;
- анализировать рыночные возможности строительной организации и характеризовать позиции в конкурентной среде;

сочетать результирующие характеристики, реализуя принципы взаимодополняемости целевых характеристик;
использовать принцип стратегической гибкости и адаптивности производственно-строительных систем.

Глава 9. Подходы и принципы оценки эффективности корпоративной структуры (объединения)

Прежде чем рассматривать корпоративные структуры как объекты оценки эффективности следует рассмотреть их специфические особенности:

1. Большинство участников создаваемых корпоративных структур - это действующие организации. Оценка их эффективности имеет в этой связи следующие аспекты:

изменение результативности использования действующих производственных мощностей, потенциала научно-исследовательских и опытно-конструкторских организаций;

новые возможности для реальных инвестиций, возникающие в результате формирования корпоративных структур.

2. Особую роль играет, так называемый синергетический эффект, где эффект от совокупности всех направлений деятельности корпоративной структуры превышает сумму эффектов от каждого направления в отдельности.

В ИСК предпосылки диверсификации производства можно сформулировать в следующих основных положениях:

необходимость фиксации стоимости объектов (для дольщиков) за 1-2 года до того, как полные затраты на строительство смогут быть достоверно скалькулированы. В случае, если поставщики строительных материалов, изделий и конструкций являются членами корпоративной структуры, достоверность предварительной калькуляции значительно повышается;

зависимость последующих этапов строительства от эффективности работы на предыдущих: срыв графиков производства работ на одном из этапов может привести к "эффекту домино" для других;

высокая привязанность к конкретному региональному рынку. Строительная организация имеет объективные конкурентные преимущества только в том регионе, где у нее имеется материально-техническая база. Проекты создания мобильных строительно-монтажных бригад в современных условиях не достаточно экономически эффективны, поэтому участие строительной организации в тендерах даже в соседних регионах вызывает дополнительные трудности. Между тем, рост регионального рынка строительства ограничен спросом на новое жилье и возможно-

стями городской инженерной инфраструктуры. Следовательно, не исключена возможность, когда строительная организация столкнется со снижением объемов производства на региональном рынке, и возникнет необходимость разработки альтернативных вариантов в других регионах (например, корпорация «Строймонтаж»);

объективная необходимость создания благоприятных условий для клиентов - покупателей жилья, заинтересованных не только в качестве приобретаемой квартиры, но и в качестве послепродажного сервисного обслуживания.

Синергетический эффект диверсифицированного типа возникает, когда на базе интеграции производств удается использовать материальные и финансовые ресурсы, получить экономию посредством маневрирования ими между производствами. В условиях структурных сдвигов в ИСК особого внимания заслуживает эффект от сочетания в ФСГ восходящих и деградирующих организаций.

В корпоративных структурах в результате обращения акций может существенно меняться состав собственников и происходит передел собственности. Масштабы этого процесса существенным образом отражаются на жизнедеятельности корпоративной структуры и «внутренних» предприятий. В процессе деятельности корпоративной структуры возможны слияния, поглощения и выкупы долговым финансированием.

Под *поглощением* понимается сделка, в результате которой осуществляется переход прав собственности на организацию, как правило, с одновременной сменой управленческого аппарата и изменением производственной, финансовой и других политик. При этом возможны два варианта:

1. Корпорация-покупатель предлагает управлению организации-цели (продавцу) выкупить 95 – 100 % акций последней. Такой вариант поглощения носит название "слияние".

2. Корпорация-покупатель делает такое же предложение, но минуя управление организации-цели.

При выкупе долговым финансированием представляет собой финансовую технику, с помощью которой корпорация, акции которой свободно обращаются на рынке ценных бумаг, преобразуется в корпорацию, чьи акции не имеют свободного обращения на фондовом рынке. Инвесторы выкупают все акции корпорации, при этом 80 – 90 % выкупа финансируется за счет эмиссии долговых обязательств.

Опираясь на мировой опыт корпоративного хозяйствования, исследуемый во многих зарубежных [4, 38 и др.] и ряде новейших отечественных научных работ [1, 20, 65 и др.], можно выделить следующие подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции.

1. *Подход, связанный с теорией финансового менеджмента* предполагает следующие основные мотивы объединения в корпоративную структуру:

синергетический эффект, когда при слиянии стоимость укрупненной организации превосходит сумму стоимостей сливающихся организаций) [23]. Одной из возможных оценок интеграционного (синергетического) эффекта может быть чистый приведенный доход – традиционный показатель для оценки экономической эффективности, и его приращение в результате создания корпоративной структуры;

операционная экономия за счет устранения дублирования управленческих функций, их централизации и сокращения затрат на сбыт продукции;

экономия в связи с ростом масштабов производства – его концентрация приводит к снижению затрат, более эффективному использованию ресурсов;

экономия на налоговых платежах, обусловленная интеграцией с организацией, имеющей налоговые льготы; приобретением убыточной организации для "снижения" своих высоких доходов; ростом амортизационных отчислений при слияниях (что уменьшает налогооблагаемую базу).

покупка активов по рыночной цене, значительно меньшей их восстановительной стоимости. При этом приобретающая организация полагает, что присвоение сторонней "дешевой" организации в большей мере отвечает ее перспективным целям, чем, например, развертывание аналогичного производства. Очевидно, что экономия на слиянии становится ощутимой, если руководство базовой организации находит эффективные способы использования новых активов. Примером может служить "ЛенСпецСМУ", которое, проводя политику регрессивной интеграции, приобрело кирпичный завод. Разработанная стратегия в максимальной степени способствует повышению стоимости организации "ЛенСпецСМУ" [23];

возможность использования временно свободных денежных фондов при дефиците привлекательных инвестиционных возможностей (часто финансовые менеджеры идут на покупку чужих акций вместо того, чтобы увеличивать дивиденды акционеров или выкупать собственные акции);

диверсификация, ведущая к росту стоимости корпорации и обеспечивающая снижение корпоративных рисков и направленная на завоевание долговременных конкурентных преимуществ.

Начальные стадии диверсификации строительных фирм, как правило, связаны с интеграцией вниз, к поставщикам строительных материалов ("ЛенСпецСМУ" – кирпич и бетон, "Росстро" – песок и щебень).

Анализируя деятельность корпораций, работающих в строительной отрасли, можно выделить основные факторы, влияющие на инвестиционный потенциал строительного комплекса и определяющие экономическую эффективность диверсификационных программ: уровень конкуренции в ИСК и возможное появление новых конкурентов; зависимость строительных организаций от появления товаров-заменителей;

капиталоемкость производства; инерционность строительного производства, способность строительного комплекса реагировать на рыночные изменения; зависимость строительной организации от поставщиков сырья, материалов и конструкций; степень регулирования и контроля над строительной организацией со стороны государственных органов;

выигрыш от привлечения заемных средств, способный существенно увеличить стоимость корпоративной структуры. Крупной организации вследствие снижения финансовых рисков легче привлекать кредитные ресурсы под более низкие ставки. Размеры организации, взаимные гарантии ее участников, солидарная ответственность повышают привлекательность корпорации для внешних инвесторов;

"переход выгоды" от владельцев долговых обязательств к акционерам (акционеры, по сути, присваивают активы организации-должника, сокращая объем выплат по долгам);

дополнительный доход на базе информационного эффекта слияния, что возможно при целенаправленной выдаче на фондовый рынок информации о будущем (явно эффективном) слиянии. Факт слияния (поглощения) часто свидетельствует о недооценке инвесторами потенциальной доходности организации.

2. *Подход, связанный с обеспечением конкурентных преимуществ²⁸*, обусловленных:

качеством (потребительские характеристики) и ценой строительной продукции (работ, услуг);

инновационным потенциалом, достаточностью производственных и сбытовых мощностей;

наличием долгосрочной стратегии деятельности, обеспечивающей сохранение или рост объемов продаж;

наличием идеологии и корпоративной культуры.

Важнейший показатель конкурентоспособности — доля конечной строительной продукции, продаваемой корпорацией в общем объеме продаж аналогичной продукции. Главное положительное качество рассматриваемого подхода — увязка эффективности деятельности организации с оптимизацией межкорпоративных и внутрикорпоративных связей, с подбором "наиболее ценных" (в плане создания перспективных конкурентных преимуществ) цепочек взаимодействия с поставщиками, сбытовиками и покупателями. Проводя перестановки, совершенствуя или исключая из этих цепочек отдельные элементы, можно существенно повысить конкурентоспособность корпорации.

Значение идеологического фактора для экономической эффективности корпоративной структуры в последнее время значительно возросло, ибо только идеология отвечает на главный вопрос: "Зачем мы всем этим занимаемся?", придавая организационной деятельности смысл. В

²⁸ Конкурентоспособность рассматривается как комплекс факторов упреждающего характера, гарантирующих долгосрочные преимущества корпорации на рынках.

корпоративной структуре объектом управления становятся не столько сотрудники и структуры, сколько идеи и ценности корпорации, т.е. ее идеология.

Вместе с развитием экономических отношений изменяется соотношение юридических и нравственных сфер их регулирования, ибо законодательных мер оказывается недостаточно, они дополняются и частично заменяются культурными нормами, стереотипами, ценностями.

Корпоративная культура – это совокупность поведенческих характеристик, обязательных для фирм, входящих в корпоративную структуру. Корпоративная культура оказывает прямое воздействие на эффективность деятельности организаций-участников. Еще недавно утверждалось, что в наших условиях к предпринимательству невозможно подходить не только с позиций подлинной нравственности, но и с критериями западной корпоративной этики. Однако факты говорят об обратном. Борьба за этические ценности в предпринимательстве ведется как Торгово-промышленной палатой РФ (Российская деловая культура - 1, РДК - 2), так и отечественными корпоративными структурами. Уже сегодня существует несколько отечественных этических кодексов, принятых как деловыми профессиональными ассоциациями, так и корпоративными структурами.

Анализируя эффективность управления корпоративной структурой на базе рассмотренного подхода, необходимо:

в каждом случае выявлять, создание каких конкретно конкурентных преимуществ (на каких рынках, среди каких конкурентов) выступает в качестве целевых задач формирования интегрированной структуры;

сопоставлять характеристики изучаемой функционирующей (или проектируемой) корпорации и других организаций, присутствующих на родственных рынках качество и цены продукции, работ, услуг; инновационный потенциал; технологический уровень производства, достаточность производственных мощностей и сбалансированность их отдельных элементов; качество менеджмента и его способность принимать решения, реализующие накопленный потенциал конкурентоспособности; уровень развития сбытовой и сервисной сети;

полное исследование взаимодействующих технологических цепочек (по поставкам, производству, сбыту, сервисному обслуживанию) и предметные исследования для выявления в каждой цепочке наиболее и наименее ценных компонентов (с точки зрения перспективной стратегии корпорации и обеспечения ее конкурентных преимуществ). Доля продаж соответствующей строительной продукции (ее важно фиксировать до и после создания интегрированной структуры) должна находиться в центре внимания аналитиков;

основные принципы и правила делового поведения формулировать в нормативных кодексах (правила, регулирующие отношения внутри отрасли, формулируются в профессиональных кодексах). Для российских

корпораций можно выделить три ключевых темы – отношения с партнерами, клиентами, а также преданность корпоративному союзу.

3. *Подход, связанный с теорией трансакционных издержек*, концентрирует внимание на возможности разных форм экономии на основе заключения долгосрочных контрактов, регулирующих совместную деятельность. Сама контрактация как процесс достижения взаимовыгодных межорганизационных договоренностей стоит определенных средств ("трансакционные издержки").

В соответствии с теорией трансакционных издержек в качестве наиболее важного интеграционного фактора выступают специфические активы взаимодействующих организаций, т.е. конкретные характеристики ресурсного потенциала (основных фондов, кадров, ноу-хау), обеспечивающие эффективность кооперации: узкая специализированность оборудования, на котором произведенная продукция может иметь сбыт только в рамках интегрированной структуры; близость расположения смежных производств; наличие взаимодополняющих специализаций рабочей силы и сложившейся кооперации в области инноваций.

Ряд положений рассматриваемой концепции может быть учтен при анализе эффективности российских интегрированных структур.

Во-первых, необходимо рассмотрение технологических условий производства предпринимательских единиц, инициирующих интеграцию, прежде всего, в период проработки и заключения контрактных отношений.

Во-вторых, целесообразна тщательная проработка системы контрактных взаимоотношений, охватывающих основные аспекты совместной деятельности (включая финансовый, научно-технический, сбытовой и т.д.).

В-третьих, наличие общей (консолидированной) собственности выступает существенным гарантом реализуемости контрактных отношений.

В-четвертых, из числа показателей экономической эффективности интеграции нельзя исключать максимизацию прибыли и минимизацию затрат.

Однако следует отметить определенную ограниченность данного подхода при анализе эффективности экономической интеграции. При этом, во-первых, исчезает акцент на перспективном взаимодействии партнеров, на возможном изменении технологических и экономических условий производства в результате появления новых целевых установок и реализации совместных долгосрочных программ.

Во-вторых, фактически не принимается во внимание такой важный интеграционный фактор, как возможность совместного управления финансовыми ресурсами, взаимодействие финансовых институтов и организаций (рассмотрение проблемы идет под углом зрения кооперации "поставщик – потребитель", "производство – сбыт").

В-третьих, эффективность совместной деятельности оценивается

лишь по критерию "прибыль – затраты".

Применительно к особенностям ФСГ как *формы интегрированной корпорации* эмпирическими индикаторами при учете транзакционных издержек на стадии становления группы могут выступать:

затраты на проработку организационного проекта ФСГ и на его согласование с экспертами и ведомствами;

расходы на формирование головной организации, связанные с ее укомплектованием кадрами и оборудованием;

затраты организаций-участников группы на развертывание корпоративной информационной системы;

планируемая экономия затрат организаций-участников на базе централизации выполнения определенных общекорпоративных задач (маркетинга, консалтинга и др.).

На стадии функционирования группы подобного рода индикаторами можно считать:

фактическую экономию расходов на содержание управленческого персонала на основе централизации выполнения ряда общекорпоративных функций;

динамику отношения общей (по корпорации) величины накладных расходов на одного занятого в составе промышленного производственного персонала (ППП);

динамику абсолютной величины накладных расходов по всем участникам корпорации;

среднюю долю накладных расходов в общей величине себестоимости продукции по группе в целом.

4. *Подход, направленный на формирование взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений.* В последние годы в экономике страны наблюдается отход от традиционной практики постоянной смены поставщиков (в погоне за минимальной ценой). Создаются устойчивые кооперационные связи с поставщиками и потребителями как долгосрочными партнерами.

Впервые эффективная интеграция была сформулирована в Японии ("кэйрецу"):

развитие системы взаимных поставок внутри группы, основанной на доверительных принципах и обеспечивающей экономию транзакционных издержек;

налаживание общей сбытовой сети на основе вертикальных связей «производитель-дистрибьютор», нередко обеспечивающей основную часть объемов продаж группы;

широкий и интенсивный обмен финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами в рамках общей системы деловых отношений (помощь отдельным фирмам, испытывающим финансовые затруднения, ротация управленческих кадров и т.п.);

привлечение крупных заемных средств с использованием в необхо-

димых случаях солидарного залога организаций группы;

устойчивость финансового положения банка группы, проведение им политики долгосрочного инвестирования (хотя инвестиции этого банка не обязательно преобладают в инвестиционных ресурсах организаций группы);

следование приоритетам высокой жизнеспособности и стабильности в долгосрочном плане, готовность к снижению рисков функционирования за счет определенного снижения уровня рентабельности группирующихся организаций;

придание важной координирующей роли "клубу президентов" (президентскому совету), состоящему из руководителей организаций-участников группы;

гармонизация внутрикорпоративных трудовых отношений на основе разумной дифференциации доходов.

Анализируя опыт японских корпораций, следует выделить его «эффектообразующие» факторы, которые можно применить к российским интегрированным корпоративным структурам:

развитие реальных внутриорганизационных связей, включая обмен ресурсами (что должно эмпирически фиксироваться через объемы взаимных кооперационных поставок);

наличие общей системы внутрикорпоративного планирования и количественно определенных целевых задач для участников корпорации;

развитие системы перекрестного владения акциями внутри группы;

упор не на уровень и динамику текущей прибыли участников группы, а на наращивание инвестиционного потенциала (в том числе из заемных источников) и поддержание в конкурентоспособном состоянии производственного аппарата;

оптимизация роли банка в группе (она должна быть в целом подчиненной по отношению к основным товаропроизводителям; доля же долгосрочных промышленных инвестиций в кредитном портфеле банка должна иметь тенденцию к росту).

Применение подходов оценки эффективности управления корпоративной структурой зависит от принципов, которыми руководствуются при оценке (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Принципы оценки эффективности корпоративных структур

Принцип	Направленность реализации	Результирующие факторы
1	2	3
Идеологический	Объектом управления в саморазвивающихся корпоративных структурах становятся не столько сотрудники и	Определение корпоративной цели. Мобилизация персонала корпорации. Определение четких критериев принадлежности к данной корпора-

	структуры, сколько идеи и ценности организации, т.е. ее идеология	тивной структуре. Формирование системы ценностей организации.
Принцип интрапренерства	Развитие единого духа предпринимательства внутри корпоративной структуры	Выдвижение новаторских предпринимательских идей. Повышение эффективности деятельности корпоративной структуры.
Комплексный	Учет специфики деятельности всех структур корпорации	Совокупность внутренних и внешних факторов <i>Продолжение табл. 4.2</i> ность <i>Продолжение табл. 4.2</i> Экономический, научно-технический, социальный эффекты корпоративной дея <i>Продолжение табл. 4.2</i>
Процессный	Получение адекватной информации о процессах, происходящих в корпоративной структуре	Наращивание общих объемов инвестиционного потока в основной капитал. Увеличение загрузки производственных мощностей. Реструктурирование производственного и/или управленческого аппарата корпорации и др.
Программный	Общий экономический эффект в результате выполнения программ инноваций, инвестиций, производства и реализации продукции (работ, услуг) и др.	Снятие инвестиционных проектов с бесперспективных направлений. Перераспределение незагруженных производственных мощностей для нужд других участников. Устранение дублирующих программ и др.
Принцип взаимовлияния	Эффективное взаимодействие структур корпорации	Возможное взаимодействие головной организации и управления, занимающегося общестроительными и специальными строительными работами; промышленных предприятий-участников корпорации; структур маркетинга и мониторинга; управления по инвестиционным проектам; эксплуатационных участников-организаций; финансовых структур и др.
Корпоративных информационных систем (КИС)	Поддержка принятия управленческих решений менеджерами высшего звена корпорации	Повышение конкурентоспособности корпорации. Создание единого информационного пространства: автоматизация рабочих мест, проектная деятельность, интеграция служб и т.д.

Исходным принципом выработки адекватных алгоритмов анализа и оценки эффективности сложных структур является *идеология*, т.е. идеи и ценности корпорации. Идеология корпорации формирует принципы ее функционирования, а отсутствие четкой идеологии приводит к отсут-

вию четких критериев для выработки решений. На динамичном рынке, когда остро ощущается не только нехватка ресурсов, дефицит времени, но и воздействие внешней среды чаще всего отрицательно, формализованная структура дает сбой, не работает. Эти факторы и сложная структура корпоративной организации выставляют руководителей изменять принципы функционирования корпорации. Опыт успешно развивающихся корпоративных структур показывает, что это – путь самоизменения или саморазвития фирмы, опережающей внешние кризисы.

Следует особо отметить исключительную важность учета воздействия внешних факторов экономической среды на функционирование корпорации, начиная со стадии обоснования корпоративных целей и уровня возможной эффективности. Так, например, выявление на этой стадии ограниченности финансирования жесткой конкуренции на конкретных рынках (например, на рынке жилья) вполне может обусловить постановку краткосрочных корпоративных целей, не связанных с увеличением физических объемов подрядных работ, что может стать предпосылкой обеспечения эффективности в будущем. И, наоборот, отсутствие соответствующих маркетинговых проработок и традиционная концентрация ресурсов с целью увеличения объемов подрядных работ способны выступить серьезным препятствием для эффективного функционирования корпорации. Таким образом, идеология выступает интегрирующим фактором корпоративной структуры.

Вторым по важности принципом оценки эффективности корпоративных структур является *принцип интрапренерства*²⁹, который отражает развитие духа предпринимательства и его осуществление в рамках корпоративной структуры. Реализация этого принципа заключается в появлении в корпорации лидера инновационно-предпринимательского духа (носителя интрапренерства), всем сотрудникам корпорации образцы социально значимого поведения в различных ситуациях, создавать новые и закреплять уже наработанные культурно-хозяйственные традиции. При этом главным свойством носителя интрапренерства является то, что он действует внутри корпоративной структуры как ее неотъемлемая часть.

Интрапренерство преследует две основные цели:

1. Создание условий для выдвижения новаторских предпринимательских идей путем выделения ресурсов и привлечения необходимого персонала для реализации этих идей.

2. Повышение эффективности деятельности корпоративной структуры за счет: активизации и использования творческого потенциала персонала корпоративной структуры; поиска путей эффективного использования отдельных видов ресурсов корпоративной структуры и их реали-

²⁹ Интрапренер – предпринимательская единица, иницирующая и ведущая свою деятельность в рамках корпорации. Термин "интрапренер" введен в оборот американским исследователем Г. Пиншо.

зации; быстрой реакции на изменение потребностей рынка; быстрой реализации необходимых нововведений в корпоративной структуре.

Если исходить из инновационного аспекта корпоративных образований, рассматривающего комплексный процесс внедрения инноваций то структура будущей "постиндустриальной" корпорации будет представлять собой своеобразную "солнечную систему". Лидеры – интрапренеры (организации-участники корпорации) "вращаются" вокруг центрального ядра (головной организации) корпорации. Относительная их самостоятельность как поисковых инновационных образований дает им известную свободу в распоряжении ресурсами, определении режима работы и т.п. В то же время силовое идеологическое поле корпорации удерживает все организации в "орбите" корпорации. Делегировав значительную часть полномочий на нижестоящие уровни, руководство корпорации сосредотачивает свое внимание на выработке перспективной стратегии развития фирмы, обеспечивая стратегическое единство инновационной деятельности.

Корпорация, располагая определенным ресурсным потенциалом (или возможностью его привлечения) заинтересована в широком использовании инноваций, ибо результат внедрения новшеств обеспечивает получение дополнительного эффекта для корпоративной структуры во всей совокупности его составляющих.

На третье место в иерархии принципов оценки эффективности корпоративных структур можно поставить *комплексный принцип*. Реализация этого принципа требует соблюдения следующих положений:

- оценка эффективности корпоративной структуры призвана учитывать специфику деятельности всех групп участников;

- необходимо принимать во внимание сложную совокупность внутренних и внешних по отношению к объединению факторов, влияющих на его конечную эффективность;

- сам процесс интегрированной деятельности, и ее результат должны находить адекватное отражение в инструментарии аналитической работы;

- рассмотрению подлежат все виды эффекта корпоративной деятельности: экономический, научно-технический, социальный и др.

Четвертым по важности можно назвать *процессный принцип*, направленный на получение адекватной информации о процессах, происходящих в корпоративной структуре:

- наращивание общих объемов инвестиций в основной капитал организаций-участников, в том числе наращивание объемов подрядных работ и совершенствование структуры инвестиций в определенный сектор корпорации;

- увеличение загрузки производственных мощностей организаций и предприятий промышленности строительных материалов и конструкций;
- реструктурирование производственного и (или) управленческого ап-

парата корпорации;

ускорение финансовых взаиморасчетов и сокращение сроков освоения, производства и реализации строительной продукции, работ и услуг на основе рационализации взаимодействия участников;

гармонизация взаимодействия различных по экономической природе хозяйственных субъектов в рамках корпоративной структуры, а также организаций-участников корпорации с внешними контрагентами. При этом возможны сбалансированность доходов каждого участника с учетом общих результатов интегрированной деятельности и сбалансированность "внешней" составляющей инвестиционного потока и соответствующих обязательств корпорации по погашению долга с ее собственными финансовыми ресурсами;

уровня и динамики управляемости участников корпорации со стороны головной организации;

увязанность главных потоков инвестиций в развитие корпорации с регламентированными приоритетами ее деятельности на перспективу;

повышение удельного веса долгосрочных инвестиций (выданных более чем на год);

абсолютных размеров инвестиций в промышленные и строительные проекты корпорации со стороны участвующих финансово-кредитных организаций.

Принцип "программности" ориентирует на изучение частных аспектов эффективности каждой корпоративной программы. Общий экономический эффект деятельности корпорации складывается из совокупности частных эффектов по планам (программам) инноваций, инвестиций, производства и реализации продукции, работ и услуг [25]. Синергетический эффект от реализации корпоративных программ может достигаться по направлениям, которые должны выявляться в результате анализа.

Принцип взаимовлияния характеризует взаимовлияние организаций, входящих в корпоративную структуру.

Не менее важным принципом оценки эффективности управления корпоративной структурой является принцип *КИС*, который не только способствует созданию единого информационного пространства, но и обладают мощнейшим потенциалом повышения конкурентоспособности корпоративной структуры. Использование корпоративных информационных систем направлено в первую очередь на поддержку принятия управленческих решений менеджерами высшего звена корпорации. Каждый проект в области корпоративной информатизации должен рассматриваться как стратегические инвестиции средств, которые должны окупить за счет улучшения управленческих процессов, повышения эффективности производства, сокращения затрат [23].

Создание единого информационного пространства призвано обеспечить доступ к общей информации без ограничения географического места и времени. Реализация этого принципа предусматривает автома-

тизацию рабочих мест, связанных с выполнением текущих производственных функций и оперативным управлением производственными процессами на уровне нижнего и среднего звена менеджеров с наделением их соответствующими программами и системными ресурсами.

Основные направления применения КИС в строительстве представлены в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Направления применения КИС

Существующие	Развивающиеся
Проектная деятельность	Управление проектами
Сметно-договорная деятельность	Моделирование и прогнозирование
Бухгалтерский и управленческий учет	Маркетинг и реклама
Управление производством	WEB-проекты
Управление финансами и другими ресурсами	Новые виды оперативной связи с подразделениями и объектами. Внедрение удаленного доступа к ресурсам КИС
Управление кадрами	Проектная деятельность с применением цифровых технологий
Юридическое обеспечение	Интеграция сервисных служб в обслуживание строительной продукции

Разработано множество критериев эффективности формирования корпоративных структур [65], из которых выделим следующие:

при операционных слияниях основой для определения эффективности является *учет комплекса слагаемых будущей синергии* с использованием логики: "производственно-хозяйственные составляющие синергии – финансовый результат интеграции";

обобщающим критерием эффективности приобретения признается *"ожидаемый чистый выигрыш"*, равный разности между дисконтированной стоимостью будущих доходов и ценой приобретаемой организации. В соответствии с данным подходом организация-инициатор должна определить свободные потоки денежных средств (разность между прогнозируемым объемом выручки и издержками) после слияния. Наибольшую сложность представляет оценка будущих потоков денежных средств присоединяемой организации. Считается, что использование данного критерия предпочтительно для оценок долговременных эффектов слияния;

критерием эффективности интегрирования считается *рост прибыли в расчете на одну акцию* для акционеров обеих интегрируемых организаций. Причем результаты эмпирических исследований применения вышеуказанного критерия далеко не однозначны. Как правило, поглощающая организация многократно превосходит по размеру приобретаемую и при этом уплачивает премиальную надбавку за акции последней; ры-

ночная стоимость акций покупаемой организации возрастает и в связи с объявлениями о потенциальном слиянии. А значит, можно ожидать повышения удовлетворенности акционеров поглощаемой организации, тогда как выгода (по данному критерию) акционеров базовой корпорации далеко не всегда очевидна;

при оценке эффективности интеграции *тщательному учету подлежат издержки*, которые несет поглощающая организация. Выплаты акционерам поглощаемой организации могут осуществляться в виде обыкновенных или привилегированных акций, зачета долговых обязательств, денежных средств или комбинаций этих форм. Если при осуществлении сделки в качестве средства платежа используются ценные бумаги, то при расчетах они конвертируются в денежный эквивалент по рыночной стоимости. Аналогичный прием применяется, если поглощающая организация принимает на себя обязательства покупаемой организации;

народнохозяйственный критерий оценки эффективности ФСГ существует не только для государственных инстанций, но и для частных инвесторов, обязанных предвидеть отношение государственных структур к проекту. Даже если не предвидится ощутимая государственная поддержка, следует убедиться в отсутствии экономических предпосылок для негативного восприятия ФСГ не только органами власти, но и общественностью. Участие в федеральных или региональных целевых программах существенно влияет на конкурентоспособность ФСГ.

Отдельную нишу в управлении корпоративной структурой занимает контроль эффективности предпринимательской деятельности. Это достаточно сложная, интегрированная деятельность с разветвленной внутренней структурой. Структура системы контроля включает горизонтальную и вертикальную структуру. Вертикальная структура охватывает последовательность процедур контроля, соответствующую единой логике планово-управленческого цикла. Выделяется стратегический контроль, оценивающий стратегические альтернативы или обоснованные решения; тактический, анализирующий эффективность принятия тактических решений, и оперативный контроль.

Стратегический контроль направлен на оценку степени достижения основной (генеральной) цели строительной организации, а также стратегических целей, ставящихся в рамках товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политик. Он охватывает достаточно длительный промежуток времени (5, 10, 15 лет) и является основным видом контроля итоговых результатов предпринимательской деятельности.

Тактический контроль оценивает эффективность мероприятий, проводимых в течение непродолжительного отрезка времени (как правило, 1 – 1,5 года) и может рассматриваться как контроль промежуточных результатов процесса реализации стратегии. Этот вид контроля особенно важен для ведения предпринимательской деятельности в

ИСК, так как направления, характер и результаты деятельности строительной организации, в значительной степени подвержены влиянию изменений рыночной конъюнктуры неизбежным на занимаемых ими сегментах. Цель тактического контроля – своевременная реакция на изменение конъюнктурных условий, особенно на появление лимитирующих и ограничивающих факторов.

Оперативный контроль призван оценивать результаты предпринимательской деятельности в течение очень коротких промежутков времени. Это, по существу, постоянный контроль, который можно характеризовать как мониторинг промежуточных результатов.

Горизонтальная структура системы контроля включает структурно-функциональные результаты предпринимательской деятельности организаций. Она предусматривает оценку результативности в производственной, коммерческой, финансовой и коммуникативной сферах, образующих единую систему управления корпоративной структурой. В рамках горизонтального контроля рассматриваются дополнительные показатели эффективности, которые не позволяют охарактеризовать совокупную деятельность строительной корпорации, но рассматривают возможность контроля и поиска своевременных мер воздействия на отдельные структурные организации с целью достижения единого результата.

Являясь неотъемлемой частью процесса управления строительной организацией, контроль выполняет две функции. Первая предусматривает простую фиксацию величин достигнутых показателей и характеризует степень их отклонения от запланированных; вторая функция связана с анализом причин возникновения таких отклонений и разработкой мероприятий по преодолению негативных тенденций.

Обоснованность принимаемых решений зависит от полноты итоговых выводов, качества и уровня проводимого анализа. Для повышения степени обоснованности решений важно классифицировать выводы по их временному влиянию и степени значимости. При этом важно рассматривать каждый из полученных результатов и совокупный, интегрированный результат.

Обобщая изложенное, следует подчеркнуть, что *контроль эффективности предпринимательской деятельности в корпоративной структуре* имеет в своей основе результирующие показатели и характеристики, соответствующие целям корпорации.

Глава 10. Теоретические аспекты формирования маркетинговой концепции деятельности строительной организации

Маркетинговая концепция управления строительными организациями в ИСК представляет собой совокупность целевых и принципиальных основ управления предпринимательской деятельностью организаций строительного профиля, ориентированных на производство и реализацию строительных товаров, услуг и работ в зависимости от характеристик потребительского спроса и состояния рыночной конъюнктуры. Из всех видов предпринимательской ориентации наиболее интересна концепция управления, базирующаяся на моделировании платежеспособного спроса. Эта концепция выражает современное содержание маркетинга применительно к условиям насыщенного рынка и активной конкурентной среды, защищенной от монопольного положения государственным регулированием в частности антимонопольным законодательством.

Фундаментальным принципом маркетинга, отличающим его от других видов экономической деятельности, является двуединый и взаимодополняющий подход. Этот подход предполагает интеграцию двух видов деятельности — всестороннего изучения структуры, процессов и закономерностей потребительского спроса и активного воздействия на рынок, а также существующий спрос, формирование потребителей и потребительских предпочтений.

В теоретической модели оба направления являются равновесными по значимости. Приоритеты в решении тех или иных задач могут расставляться только на тактическом и оперативном уровне. Однако в ИСК уже на концептуальном уровне важно корректировать соотношение адаптивных и воспроизводящих действий, ибо строительство относится к числу наиболее капиталоемких отраслей. Уже на стадии проектирования ставятся задачи по активизации потребительского спроса и поиска возможных инвесторов среди предполагаемых потребителей строительной продукции. В этой связи обычно возникает необходимость в коммерческой рекламе еще не созданного продукта. Таким образом, можно говорить о некотором доминировании функции воспроизводства спроса и ее определяющем характере, позволяющем активизировать инвестиционный поток и поиск дополнительных инвестиций.

Методы формирования спроса на строительную продукцию имеют свою специфику, в частности, реклама как основной инструмент коммуникативной политики, никогда не ограничивается информационной насыщенностью, на всех стадиях жизненного цикла продукта она имеет элементы коммерческой пропаганды и использует средства активного воздействия на потребителя.

В деятельности российских строительных организаций используются различные виды маркетинга:

распределительный маркетинг связан с организацией процесса

распределения и сбыта строительной продукции, транспортировки и монтажа строительных конструкций и оборудования, а также с рекламной деятельностью;

функциональный маркетинг предполагает создание системы организационно-технических и коммерческих функций организации, связанных с производством и реализацией продукции, изучением рынка, стимулированием продаж, ценовой политикой. Принципы функционального маркетинга используются большинством строительных организаций в современных рыночных условиях.

управленческий маркетинг основан не просто на внедрении отдельных функций, позволяющих учитывать изменения рыночной среды, но предполагает становление рыночной концепции управления созданием, производством и реализацией строительной продукции на основе комплексной информации о рынке. С точки зрения степени развития и способности к выполнению основополагающих функций управленческий маркетинг – наиболее законченная форма маркетинга. Он используется преимущественно крупными финансово-строительными структурами.

Развитие рыночных процессов требует расширения сферы применения управленческого маркетинга, в частности, использование его принципов в системе малого предпринимательства, где ставятся задачи овладения рынком в условиях “жесткой” конкуренции.

Рассматривая маркетинг как рыночную концепцию управления строительной организацией, следует отметить необходимость использования программно-целевого метода, позволяющего повысить эффективность управленческого процесса. Практическая маркетинговая деятельность концентрируется на разработке комплексных программ по созданию, производству и реализации на выбранных сегментах строительной продукции, работ и услуг. Комплексные маркетинговые программы (планы маркетинга) строятся с учетом ориентации деятельности организации на долгосрочную перспективу и включают совокупность последовательных во времени моделей предвидения будущего развития рынка и проведения строительной организацией стратегических, тактических и оперативных планов.

Концепция маркетинга – это интегрированная, ориентированная на потребителя философия ведения дел организации или человека [11]. Широко используются пять концепций маркетинга: производственная, товарная, сбытовая, традиционного и социально-этического маркетинга.

В ИСК наибольшее развитие получила *производственная концепция* (или концепция совершенствования производства), в рамках которой обеспечивается массовое производство строительной продукции, реализуемой по низкой цене. При этом решаются задачи снижения себестоимости СМР как фактора снижения цены на строительную продукцию. Руководство строительной организации в этом случае прилагает усилия для обеспечения большой серийности и прода-

жи товара через разнообразные точки сбыта. Применение этой концепции имеет место, когда:

- основная часть реальных и потенциальных потребителей на рынке имеет ограниченный, небольшой доход;

- спрос на данный товар превышает предложение и часть потребителей, которым не нравится предложенный товар, покупают его, удовлетворяя тем самым ненадолго свои потребности;

- в условиях производства, особенно новой продукции, себестоимость велика и требуется найти способ ее быстрого снижения с целью достижения необходимой доли на рынке.

В практике строительной предпринимательской деятельности широко используется и *концепция традиционного маркетинга*, особенно в сфере промышленного, аграрного, дорожного строительства, строительства общественных зданий и сооружений, осуществляемого в строгом соответствии с потребительским спросом.

Основные постулаты данной концепции:

- производить то, что можно продать, вместо попыток продать то, что можно произвести;

- любить потребителя, а не свой товар;

- не продавать товары, а удовлетворять потребности;

- изучать не производственные мощности, а потребности рынка и разрабатывать планы их удовлетворения;

- увязывать цели, требования потребителей и ресурсные возможности организации;

- адаптироваться к изменениям в структуре и характеристиках потребителей;

- оценивать воздействия конкуренции, государственного регулирования и другие внешние воздействия по отношению к организации;

- ориентироваться на долгосрочную перспективу и рассматривать потребности потребителей в широком плане [10].

Крупные строительные корпорации осуществляют попытки внедрения товарной и социально-этической концепции. Последняя, по нашему мнению, более плодотворна с точки зрения укрепления стратегических позиций организации. Особенностью *маркетинга как социально-экономического процесса* является не только удовлетворение потребностей потребителя, но и создание общественного мнения по отношению к функционирующему бизнес-субъекту, его имиджа и социального престижа.

Современный маркетинг предлагает к использованию еще одну концепцию маркетинга – *сервисную концепцию*. Она пока не получила достаточного теоретического обоснования, однако, ее основные характеристики очерчены ведущими специалистами отечественной и зарубежной научных школ. Специфика сервисной концепции маркетинга – концентрация внимания на оказании услуг по сервисному обслуживанию

процесса эксплуатации товара в течение всего срока его службы. Ее использование целесообразно, например, в областях агропромышленного строительства, коттеджном домостроении, строительстве малоэтажных секционных домов и специализированных сооружений. Строительная организация может ориентировать свою деятельность на эксплуатацию зданий, сооружений, систем и оборудования, проведение необходимых ремонтных работ и модернизации по мере физического и морального износа [5].

Сервисное производство подчеркивает единство процесса производства и последующей эксплуатации продукта, охватывая весь период его жизненного цикла, вплоть до исчерпания резервов физического и морального износа. Сервисные услуги следует отличать от услуг, предоставляемых непромышленной сферой. Услуга непромышленной сферы представляет собой особый вид товара и формируется в рамках определенного цикла, который может рассматриваться как производственный. Сервисное производство выступает как дополнительный элемент, который при определенных условиях может доминировать в цепочке "производство - потребление". На международных рынках активно функционирует конкуренция в сфере обслуживания, когда сервисные услуги становятся источником конкурентного преимущества. Ее элементы появляются и на отечественном рынке. Так, например, одна из первых девелоперских компаний ОАО "Росстро" в середине 90-х гг., учитывая тенденции рынка строительных услуг и меняющуюся психологию потребителей, с целью обеспечения качественного и своевременного технического и коммунального обслуживания построенных зданий создала департамент эксплуатации зданий и сооружений, основной задачей которого является обслуживание жилых домов.

В настоящее время этой корпорацией создано более двух десятков домохозяйств. Каждое из них объединяет по 3–4 многоквартирных жилых здания, которые обслуживают порядка 300 специалистов. Будущее сервисное обслуживание строящегося дома декларируется на начальном этапе строительства, и будущие собственники ставятся в известность о порядке обслуживания и оплаты еще в начале строительства. Для сервисных компаний нет разницы, кто выступает в роли застройщика; далеко не все дома, находящиеся на обслуживании построены группой "Росстро". Многие строительные фирмы еще при закладке нулевого цикла заключают договор на сервисное обслуживание будущего жилого дома.

Идея сервисной концепции маркетинга в ИСК была реализована также строительным объединением "ЛенСпецСМУ". Так, например, отдельную крупную нишу в структуре ССМО "ЛенСпецСМУ" занимает группа предприятий, выполняющих только функцию предоставления сервисных услуг (ООО "Товарищество собственников жилья "РЭМЭКС"). К 2005 г. в составе корпорации планируется создать более 50 организа-

ций, занимающихся сервисным обслуживанием зданий.

Сервисную концепцию маркетинга осваивают и другие строительные организации (например, «Петротрест», в области сельского строительства ОАО «ПСО «Леноблагрострой»).

Отсутствие недостаточного для масштабной производственной деятельности капитала, развитой материально-технической базы, снабжения сырьем, материалами, оборудованием и т.д., не позволяет небольшим строительным организациям успешно конкурировать с крупными производителями. Они вынуждены ориентироваться преимущественно на методы ценовой конкуренции, что в условиях роста себестоимости продукции, услуг или работ, характерного для транзитивной экономики, не всегда удается. Одним из резервов активизации этой деятельности является расширение ассортиментного ряда производимой строительной продукции, услуг и работ, и повышение их качества.

Строительная организация может оказывать услуги по техническому обслуживанию, эксплуатации, текущему и выборочному капитальному ремонту в качестве самостоятельных компонентов ассортиментного ряда. При этом создаются условия для реализации преимуществ стратегии дифференциации и диверсификации продукции с помощью более глубокого проникновения на рынок.

В конкретных условиях рыночной конъюнктуры могут сложиться предпосылки для узкопрофильной ориентации строительной организации (например, ремонтные и эксплуатационные услуги). Такая ориентация оправдана при наличии сегмента, нуждающегося в этих услугах. При освоении узкого сегмента строительная организация может столкнуться с резким обострением конкуренции, риском, связанным с быстрым насыщением потребностей или ухудшением финансового состояния потребителей. Однако маневренность организации позволяет компенсировать негативное влияние этих факторов за счет сокращения сроков перепрофилирования и концентрации на других сервисных услугах.

Выбор концепции маркетинга зависит от профиля строительства и масштабов строительных организаций. Зависимость между этими факторами можно представить в матричной форме (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Матрица "виды строительства – концепция маркетинга"

Вид строительства	Концепция маркетинга					
	Производственная	Товарная	Сбытовая	Традиционная	Социально-этическая	Сервисная
Массовое жилищное строительство	К		С, К		К	М, С
Индивидуальное жилищное строительство	С, К	М, С	К	М, С	К	
Строительство типовых общественных зданий и сооружений	К		К			С
Строительство специализированных зданий и сооружений	С	М, С	С	М, С	С, К	М, С
Строительство в отраслях производства	К	М, С, К	К	М, С, К	К	М, С, К
Агропромышленное строительство	К	М, С		М, С		М, С

Условные обозначения: К – корпоративные структуры; С – организации, не входящие в корпоративные структуры; М – малые предприятия.

Отдельно следует остановиться на маркетинге, связанном с жилищным строительством. Специфика маркетинга в жилищном строительстве связана с особенностями самого производственного процесса в данной отрасли. Во-первых, объекты жилищного строительства производятся непосредственно там, где они будут использоваться. Во-вторых, с развитием конкуренции домостроительное производство все больше будет сориентировано на удовлетворение индивидуальных запросов населения, направленных на то, чтобы жилье обладало особыми потребительскими свойствами, которые отвечают определенному периоду времени.

Более высокой конкурентоспособностью обладают те домостроительные организации, которые могут создать эффективную систему маркетинга. Причем крупные домостроительные организации, строящие многоэтажное жилье, смогут сохранить в перспективе свои позиции на рынке, лишь предоставляя заказчику широкий комплекс услуг, включающих проектно-строительные работы, возведение, эксплуатацию, сохранность жилого фонда [61].

Чтобы реализовать основной принцип маркетинга — производить продукцию, соответствующую требованиям потребителей, важно обес-

печить взаимоувязку качества продукции и необходимого объема продаж и прибыли, т.е. согласованно решать производственные и реализационные задачи.

В соответствии с международными стандартами “жизненный цикл” продукции состоит из 11 этапов (так называемая «петля качества»). Применительно к объекту данного исследования можно выделить девять укрупненных структурных элементов “жизненного цикла” строительной продукции (рис. 10.1). Представленная на рис. 10.1 схема позволяет сделать ряд выводов.

Во-первых, существует единство процесса производства, реализации и эксплуатации строительной продукции, что требует отражения при формировании системы управления организации и является дополнительным основанием использования сервисной концепции предпринимательства.

Во-вторых, маркетинговые воздействия, используемые на стадии реализации не завершают производства и, а являются началом процесса, когда характер и масштабы производства задаются условиями рынка, спроса, конкуренции и уже существующего товарного предложения [16].

Ориентация предпринимательской деятельности на долгосрочную перспективу предполагает наличие устойчивых маркетинговых коммуникаций в первую очередь взаимосвязей между производителями и потребителями строительной продукции. Долгосрочные связи способствуют увеличению прибыльности предпринимательской деятельности организаций, могут с большей вероятностью гарантировать продолжение процесса купли-продажи и уменьшение затрат на маркетинг. Маркетинговая деятельность, при этом, характеризуется как маркетинг отношений [11], вытесняющий так называемый маркетинг операций, основанный на принципе “одна сделка за раз” и не имеющий долговременных стратегических основ.

Концепция отношений (или коммуникативности) строится на упорядоченном обмене информацией, создании и поддержании необходимых связей и контактов с различными субъектами рыночной среды. При этом сама коммерческая коммуникация рассматривается как совокупность формальных и неформальных процедур общения деловых партнеров. Коммуникация считается эффективной, если цели партнеров совпадают.



Рис. 10.1. "Петля качества" строительной продукции

Инструментарием в определении оптимального взаимодействия субъектов рыночной сети и различной комбинации этих субъектов служит, как известно, комплексный маркетинг (маркетинг-микс)³⁰. Наиболее часто употребляемой форме комплексный маркетинг включает четыре вида маркетинга: товарный, договорный, коммуникативный и распределительный (рис. 4.5). Каждый вид маркетинга включает самостоятельный комплекс мероприятий, проведение ко-

³⁰ "Комплексный маркетинг (маркетинг-микс) следует рассматривать как интегральное действие системы управления по всем элементам маркетинга (товар – цена – покупатель – сбыт – реклама), обеспечивающее возможность получения синергетического эффекта от использования маркетинга" [19].

торых формирует политику строительной организации в сфере комплексного маркетинга.

Например, товарный маркетинг формирует товарную политику, которая включает все действия, связанные со строительной продукцией, работами и услугами, способствующие наиболее полному их признанию у потребителя: повышение качества строительной продукции, работ, услуг; именная политика; обслуживание потребителей; политика сервисного обслуживания; вариация строительной продукции, работ, услуг; ассортиментная политика и т.д.

Договорная политика предполагает проведение мероприятий по согласованию условий договоров подряда. К таким мероприятиям, как правило, относят ценовую политику, систему скидок и надбавок, условия предоставления строительной продукции или выполнения работ и услуг и их оплаты, а также кредитную политику.

Цель распределительной политики – своевременная поставка строительной продукции или выполнение строительных работ и услуг для потребителя. Она включает анализ и обоснование каналов сбыта, маркетинг-логистику, политику торговли, средств сбыта, размещения производительных сил, местонахождения потребителей и рынков, поставок, складирования готовой продукции и т.д.

Задача коммуникативной политики – организация взаимодействия строительной фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы для обеспечения стабильной и эффективной деятельности по формированию спроса и продвижению строительной продукции, работ и услуг на рынке с целью удовлетворения потребностей потребителей и получения прибыли. Эффективная коммуникативная политика базируется на планировании и организации бизнес-коммуникаций, т.е. взаимоотношений с партнерами, конкурентами и потребителями; рекламе, стимулировании сбыта, организации связи с общественностью и личной продаже [19].

С теоретической точки зрения составляющие комплексного маркетинга: товарный, договорной, коммуникативный и распределительный виды маркетинга равнозначны и равновесомы. Однако на практике в маркетинговой стратегии организаций строительной индустрии преимущественное развитие получают элементы товарной политики, так как успех предпринимательской деятельности этих организаций зависит от условий спроса, особенно от платежеспособности и финансовой обеспеченности носителей этого спроса. Смещение центра тяжести в сторону товарной политики не означает отказа от других элементов комплексного маркетинга. Важно подчеркнуть, что коммуникативная политика строительной организации не только формирует способы рекламы и стимулирования процесса реализации строительной продукции, но и выстраивает систему коммуникаций между деловыми партнерами, позволяющую создать долговременные хозяйственные связи и эффективно решать вопросы инвестиционного обеспечения проектов.

Глава 11. Теоретические и практические положения применения бенчмаркинга в строительной организации

Бенчмаркинг, или метод сравнительного анализа используется для повышения эффективности строительных организаций.

Согласно классическому определению *бенчмаркинг* (benchmarking) – это способ оценки стратегий и целей работы организации в сравнении с первоклассными предпринимательскими организациями для определения своего места на конкретном рынке. Бенчмаркинг, называемый в некоторых научных школах (например, во французской) бенчмаркетинг, представляется как использование методов управления успешно работающих предпринимательских организаций после того, как в результате сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей организации. При использовании бенчмаркинга производственные и маркетинговые функции становятся более управляемыми, ибо после исследований внедряются лучшие методы и технологии других предпринимательских организаций.

Бенчмаркинг создает своеобразную аналоговую базу, которая может быть использована как эталонный объект углубленного предметного исследования. Причем цели, которые преследуют предприниматели, используя инструментарий бенчмаркинга, могут быть различными: улучшить позицию по отношению к конкурентам; снизить затраты; укрепить конкурентную позицию; повысить степень удовлетворенности покупателей; увеличить эффективность; определить слабые места процесса; разработать новые идеи; улучшить организацию и др.

Бенчмаркинг используется для анализа неочевидных, т.е. скрытых от глаз наблюдателя рыночных процессов и явлений. Особенность его состоит в сборе возможно полной, в том числе конфиденциальной и полуконфиденциальной, информации о деятельности различных субъектов рыночной среды. Собранная информация позволяет получить более широкое представление о характере предпринимательской деятельности лидеров конкурентной среды и причинах их успеха, обобщении и использовании в процессе построения модели эффективного предпринимательства.

Можно выделить:

1. Внутренний бенчмаркинг, который представляет собой бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри корпорации и сопоставляет характеристики предпринимательских единиц.
2. Бенчмаркинг конкурентоспособности предполагает исследование специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

3. Функциональный бенчмаркинг — сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе.

4. Бенчмаркинг процесса, направленный на изменение определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

5. Глобальный бенчмаркинг. Этот вид рассматривает расширение стратегического бенчмаркинга с применением ассоциативного бенчмаркинга.

6. Общий бенчмаркинг — бенчмаркинг процесса, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций независимо от предпринимательской деятельности.

7. Ассоциативный бенчмаркинг проводится организациями, состоящими в узком бенчмаркинговом альянсе, протокол которого содержится в Кодексе поведения бенчмаркинга.

Существуют также бенчмаркинг затрат, характеристики, клиента; оперативный бенчмаркинг и др.

Процесс бенчмаркинга можно разделить на этапы:

1. Определение объекта анализа превосходства. На этом этапе следует установить те объекты предпринимательской деятельности, которые можно исследовать при помощи анализа превосходства. При этом существует возможность критически пересмотреть организацию в целом и ее отдельные составные части. Также необходимо установить, с какой точки зрения проводить анализ превосходства – с внутренней или внешней (например, с позиции покупателя). Выбор объектов исследования всегда определяется самими строительными организациями. При этом необходимо установить факторы, наиболее важные для реализации конкурентных преимуществ, критерии их измерения и затем уже выделить предпринимательские организации, которые добиваются наиболее эффективного результата в интересующей области.

2. Выявление партнеров по анализу превосходства. Данный этап предполагает поиск лучших предпринимательских организаций-лидеров, которые имеют высокую степень сопоставимости с анализируемой организацией. При этом возможны следующие шаги: беглый (поверхностный) обзор - сбор доступных данных. В качестве источников информации можно предложить отчеты о деятельности фирм; журналы, книги, базы данных; перечень предприятий; консалтинговые компании; специализированные конференции, семинары, ярмарки; маркетинговые клубы; участие в наблюдательных советах; деловые связи и т.д.; "приведение в порядок" - подробное описание имеющихся в распоряжении сведений; "выбор лучших" - выбор партнеров, которых сочли подходящими.

3. Сбор информации. Кроме сбора качественных данных эта фаза включает изучение и описание процессов или факторов, объясняющих

эффективность работы лидеров.

4. Анализ информации предполагает выявление воздействий, которые могут осложнить сравнение и исказить результаты. Здесь можно предложить следующие действия: упорядочение и сопоставление полученных данных; контроль качества информационных материалов; наблюдение за факторами, которые могут исказить сравнение; выявление недостатков в работе и причин, которые порождают эти недостатки; проведение анализа, в результате которого можно выбрать между изготовлением комплектующих за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны.

5. Целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений включает не только внедрение разработанных улучшений, но и дальнейшее развитие организации, для противостояния возможным трудностям. На основании отчета о последствиях анализа превосходства выявляются возможности улучшения; проводится увязка с обычным планом работ предпринимательской организации и при необходимости разрабатывается план необходимых изменений. Понимание анализа превосходства как непрерывного процесса является основным критерием предопределяющим использование результатов для дальнейшего развития предпринимательства.

6. Контроль за процессом и повторение анализа. Контроль за процессом при внедрении результатов анализа может происходить в двух направлениях: отслеживание развития установленных оценочных показателей результатов работы предпринимательских организаций; проверка достижения промежуточных целей и соблюдение планов по ресурсам и срокам.

Подчеркнем, что методы и процессы на этапах бенчмаркинга постоянно изменяются. То, что еще недавно было наилучшим достижением, скоро станет стандартом или даже устареет. В силу этого анализ превосходства не является единовременным действием, он должен быть формально установлен в предпринимательской организации в качестве функции. Реализация функции бенчмаркинга предполагает создание специализированных групп (команд), состоящих из представителей разных организаций. Так, например, в соответствии с планом научной деятельности Международной академии инвестиций и экономики строительства (МАИЭС) в 1999 г. скандинавским и санкт-петербургским отделениями были проведены исследования состояния ряда региональных строительных комплексов России. Работа выполнялась в форме сравнительного анализа, т.е. методом бенчмаркинга, и в качестве аналога были приняты скандинавские фирмы. Для оперативного анализа использовалось два варианта модели: для строительной организации и предприятия по производству строительных материалов и конструкций. Исследования проводились в 35 компаниях, из которых 8 – предприятия стройиндустрии (в России, соответственно, 24 и 6) [39].

В состав команды вошли представители МАИЭС, российских и фин-

ских научных учреждений и высших учебных заведений (Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета, университетов Новосибирска и Твери, технических университетов городов Тампере и Хельсинки, государственного института научно-технических исследований Финляндии, АО Хельсинки Метрополитан Девелопмент Корпорейшен), а также представители компаний, которые наиболее ярко представляют строительную отрасль этих регионов.

В результате стратегического анализа организаций были изучены:

- изменения внешней среды организаций;
- структурные изменения юридической формы организаций, отношений собственности и руководства (внутренняя среда);
- организационная структура организаций;
- развитие коммерческой деятельности;
- задачи и стратегия организаций, способы внедрения передовых стратегий, используемых в аналоговых фирмах;
- людские, экономические, маркетинговые, производственные и системные ресурсы, а также ресурсы по развитию продукции;
- негативные стороны деятельности организации причины отставания от конкурентов;
- возможные направления совершенствования деятельности организации для полного или хотя бы частичного устранения негативных факторов.

Для исследований были выбраны регионы с разной структурой и историей развития: Санкт-Петербург, Москва, Тверь, Нижний Новгород и Новосибирск. Для составления рейтинга организаций были взяты интервью, а также использовались специальные анкеты. При этом каждая организация оценивалась по 100-балльной системе. Условия работы обследованных организаций соответствовали изменениям, происходящим в регионах.

При анализе в офисах организаций главное внимание уделялось планированию менеджмента, а также его контролю. Исследования на стройплощадке были сконцентрированы на выполнении планов строительного производства, анализе правильности принимаемых мер при строительных работах, а также оценке организации производственного процесса. По мнению финских экспертов российские стройплощадки на сегодняшний день являются местами для "опытного пользования" строительных конструкций и оборудования, а не проектами с собственными руководителями, бюджетом и снабжением. В процессе анализа обязательно учитывались внешняя среда и условия рынка в которых приходилось работать строительным организациям.

Исследование показало, что наиболее существенная разница между западными и российскими стройплощадками состоит в отсутствии у нас безопасности труда на каждой проанализированной стройплощадке. Самый положительный момент – высокая квалификация и образо-

вание персонала, работающего на стройплощадках.

Отмечено, что условия работы строительных организаций в разных регионах различные. Например, в Санкт-Петербурге условия коммерческой деятельности обследованных строительных организаций ближе к западному варианту, и петербургские компании по своей структуре и функционированию напоминают западные компании соответствующего профиля. В Москве существует два типа строительных организаций: конкурентоспособные в международном масштабе и строительные организации в деятельности которых рыночные реформы мало что изменили, в основном это предприятия – монополисты. Тверь – типично российский рынок, который дает наиболее яркое представление об общем развитии в стране. Различие между регионами особенно ярко проявляется в уровне руководства производством и применяемых технологий.

Анализ обследованных организаций показал, что наиболее сложной проблемой является коммерческая деятельность, ибо нормальная конкуренция не всегда имеет место. На приватизированных крупных предприятиях коммерческая деятельность в основном базируется на старых связях и монопольных структурах. Правда, такая ситуация типична для строительной отрасли во всем мире. Однако экономика, основанная на связях, не дает возможности определить реальные потребности развития предпринимательских организаций.

Доля бартерной торговли, по материалам обследования составляет около 85 %. Очень трудно развивать предпринимательскую организацию и продвигать продукцию, а также выполнять свои обязанности по отношению к персоналу и налоговым органам в условиях, когда денежная экономика не работает.

В наиболее сложных условиях находятся строительные организации, работающие на бюджетные организации государственного сектора. Предпринимательские организации, которые за выполненные работы, услуги или поставленную продукцию получают "живые" деньги, работают эффективнее и находятся на более высоком уровне.

Структура коммерческой деятельности почти во всех обследованных организациях очень динамична, что связано с изменениями внешней среды и порождаемыми ею требованиями. Организационная структура, как правило, децентрализована за счет деления крупных организаций на юридически самостоятельные хозяйствующие субъекты. Холдинговая структура более предпочтительна в связи с льготным налогообложением и простотой распределения прибыли, а также из соображения наибольшей эффективности предпринимательской деятельности (т.е. синергетического эффекта).

В последнее время имеет место вертикальная и горизонтальная интеграция строительных предпринимательских организаций.

В качестве главных недостатков были выделены:

отсутствие менеджмента проектирования, что мешает им быть на-

дежными подрядчиками в проектах «под ключ»;
нерегулярность и недостаточность финансирования проектов;
неразвитость сети поставщиков.

Отмечено, что несмотря на высокую квалификацию и образование персонала. Однако, несмотря на квалификацию, персонал в большинстве своем, не подготовлен к работе в рыночных условиях и нуждается в экономической подготовке и обучении использованию новых технологий.

Исследования, выполняемые методом бенчмаркинга, затрагивают не только производственные и коммерческие, но и психологические аспекты. С их помощью в предпринимательских организациях возможно создать особый психологический климат, когда весь штат сотрудников будет стараться следовать лучшим примерам. Бенчмаркинг, таким образом, обогащает культуру предпринимательской деятельности такими ценностями, как способность к саморазвитию, повышению профессионального уровня, общей культуры. В разделе исследования, касающемся изменений в культуре предпринимательства, аналитики исследовали вопросы: преданности персонала своей организации, способности брать на себя ответственность, инициативности в подходе к решению новых вопросов, осведомленности о качестве работы, контактности с клиентами. Результаты, полученные в организациях разных регионов, существенно различаются, однако, общей характерной чертой является сравнительно низкий уровень преданности персонала своей организации, особенно у рядовых работников. Может быть, на это влияет тот факт, что профсоюзное движение почти полностью утратило свое влияние и не нашло для себя новой роли.

Что касается наиболее успешно работающих предпринимательских организаций, то здесь можно заметить четкую корреляцию между осведомленностью о качестве работ и контактностью с клиентами, а также экономическим результатом деятельности.

В проанализированных строительных организациях отсутствуют менеджеры проекта западного типа. Руководители организаций постоянно участвуют в рутинных делах или решают вопросы материально-технического снабжения. Типично, что в строительной организации ее директор принимает все решения по поводу закупок, а отдел материально-технического снабжения находится только в роли исполнителя. Это усложняет руководство крупной организацией, которая не поддается управлению одним человеком. Руководители не доверяют решение менее важных вопросов своим подчиненным, из-за чего возникают проблемы в растущих предпринимательских организациях, которые становятся слишком крупными для руководства одним человеком.

В строительных организациях недостаточно персональных компьютеров для процесса управления проектированием, другой необходимой оргтехники, отсутствует опыт координации работы большого числа участников проекта в рыночных условиях. В области сметной калькуляции

требуются более совершенные методы составления смет, использование метода разделения затрат по категориям.

В проанализированных строительных организациях не было совершенных систем контроля качества. Все еще использовалась система советского времени, опирающаяся на контроль самим клиентом и контроль качества конечной продукции.

Новые строительные компании, организационная структура которых развивалась исходя из реальных потребностей, зачастую специализируются на выполнении узкого сектора специальных работ. Они больше преуспевают за счет высокого уровня специализации персонала, чем за счет системы планирования.

Разница между уровнем организации производства и менеджмента у российских строительных организаций и лучших скандинавских фирм составляет примерно 30%, что соответствует уровню развития скандинавских стран в 60-х гг.

Применение бенчмаркинга, по нашему мнению, целесообразно и в малом предпринимательстве. При этом усиливается действие коммуникативных факторов, так как в процессе бенчмаркинга удается создать устойчивые коммуникативные связи между группами малых и крупных организаций, которые могут быть использованы и в других направлениях предпринимательской деятельности.