

Современные подходы к структурированию строительных организаций в зависимости от позиционирования на рынке

© 2014 Шевченко Анатолий Павлович
Пензенский государственный университет
440026, г. Пенза, ул. Красная, д. 40
E-mail: shap001@rambler.ru

Обоснована необходимость структурирования предприятий строительной отрасли. Инновационным направлением является создание новых организационных структур путем интеграции строительных предприятий разных форм собственности, масштаба и характера деятельности в единую группу в виде различных интегрированных корпоративных структур.

Ключевые слова: маркетинговый подход, корпоративные интегрированные структуры, инновации, инвестиции, синергетический эффект, эффективная интеграция, смешанный холдинг.

В настоящее время в результате социальных и экономических изменений, произошедших в стране в последние двадцать лет, строительная отрасль перестала существовать как отраслевой народнохозяйственный комплекс, распавшись на огромное количество мелких, средних и крупных организаций, самостоятельно действующих на строительном рынке.

Организационная разобщенность строительных предприятий привела к потере их управляемости, нарушению сложившихся хозяйственных связей, снижению экономической эффективности их функционирования. Кроме того, строительные предприятия оказались перед сложными проблемами выбора надежных партнеров, привлечения инвестиционных средств, прогнозирования вложения средств в активы и другие проблемами современного рынка¹.

В такой ситуации одним из наиболее эффективных путей решения данных проблем строительного комплекса, на наш взгляд, является создание новых организационных структур путем сведения строительных предприятий разных форм собственности, масштаба и характера деятельности в единую группу в виде различных интегрированных корпоративных структур (ИКС).

Основной замысел объединения строительных компаний в ИКС состоит в концентрации ресурсов (трудовых, материальных, финансовых), необходимых для реализации инвестиционных проектов, участия в тендерах, расширения рынка и усиления позиций на нем.

На сегодня в результате интеграции уже создано значительное число высокодоходных рентабельных финансово-строительных групп. Однако есть и негативный опыт, обусловленный неграмотным менеджментом руководства объе-

динений, отсутствием эффективных стратегий интеграции, необоснованным, случайно сложившимся составом участников объединения и др.

В результате анализа экономической литературы можно выделить следующие основные подходы к формированию ИКС: технологический, ситуационный, случайный (или подход “свободные деньги”), маркетинговый.

Отметим, что первые три подхода в современных экономических условиях неэффективны, так как имеют ряд существенных недостатков.

Во-первых, при принятии решения об интеграции факторы внешней среды (конкуренты, конъюнктура рынков, ее изменение), а также оценка преимуществ и недостатков объединения не являются главными, а в первую очередь оцениваются внутренние характеристики предприятий, их проблемы вне увязки с изменением внешних условий и без анализа их влияния.

Во-вторых, субъект интеграции либо уже заранее определен (технологический подход), либо выбирается случайно, без учета анализа эффекта, получаемого от объединения с ним, и возможных проявлений недостатков интеграции.

В-третьих, не разрабатывается стратегия поведения новой компании на новом рынке, поэтому не формулируются характеристики (образ, состав) нового интеграционного образования.

В-четвертых, в рамках названных подходов не рассматриваются комплекс проблем предприятия и комплекс внешних факторов, не учитывается то, что эффект от достижения какого-либо одного преимущества может быть перекрыт негативным действием недостатков интеграции.

И в-пятых, эти подходы не являются комплексными, они носят односторонний характер (см. таблицу).

Подходы к структурированию строительных организаций

Подход	Суть подхода
Технологический	Предприятия объединяются по технологической цепочке. Оценивается их технологическая совместимость, специфичность их активов
Ситуационный	Оценивается возможное поведение предприятий в зависимости от конкретной ситуации
Случайный ("свободные деньги")	Оценивается наличие свободных денежных средств и желание их вложить. При этом субъект интеграции выбирается по критерию "дешевизна продажи"
Маркетинговый	Основан на анализе и оценке перспектив развития спроса, предложения, цен, конкуренции на рынке, где функционируют хозяйствующие субъекты

Следует заметить, что ИКС осуществляют свою деятельность не только в условиях внутреннего взаимодействия, но и во взаимодействии с внешней средой. Поэтому для формирования эффективной и конкурентоспособной корпоративной структуры необходимо использование такого подхода, который бы учитывал взаимовлияние стратегического замысла организаторов объединения и внешних и внутренних факторов его деятельности?

В данной связи нам кажется целесообразным за основу создания механизма реализации процесса формирования ИКС взять маркетин-

говый подход, в рамках которого при принятии решения об объединении и выборе субъекта объединения преимущество отдается именно анализу факторов внешней среды, изменению рынков до и после интеграции, оценке преимуществ и отрицательных последствий слияний и поглощений в зависимости от предпосылок и предполагаемых целей объединения.

За основу объединения может быть взят следующий механизм создания ИКС. Основные этапы процесса интеграции представлены ниже (рис. 1).

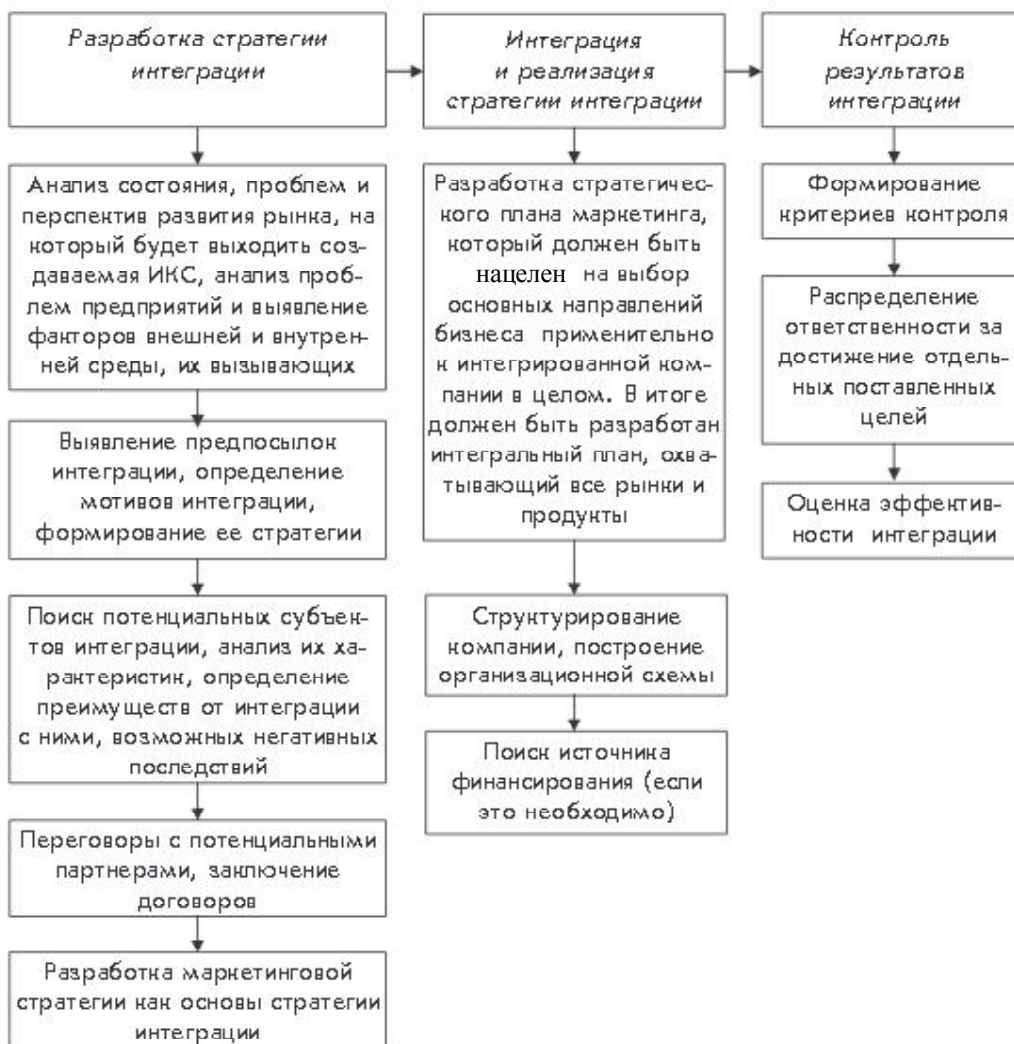


Рис. 1. Механизм создания ИКС

Последовательная реализация представленных этапов процесса интеграции позволит сформировать эффективную и конкурентоспособную интегрированную корпоративную структуру. 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.

Большинство современных строительных организаций обладают устаревшими управленческими структурами, сформировавшимися в условиях административно-командной экономики, в то время как наиболее эффективными в плане управления являются структуры, применяющиеся в США и Японии. Опыт этих стран позволяет сделать вывод, что устойчивое развитие строительного предприятия возможно только при создании отраслевого объединения (холдинги, корпорации, союзы, ассоциации, тресты).

В основу формирования инновационной системы управления устойчивым развитием строительных предприятий должна быть положена инновационная стратегия, которая может представлять собой способ воздействия экономических субъектов на внешнюю среду (конкурентов, поставщиков, потребителей) с целью создания необходимых условий надежности финансового положения и устойчивого развития в долгосрочной перспективе³.

Система управления устойчивым развитием строительной организации, на наш взгляд, должна захватывать все основные подсистемы:

- диагностику финансового состояния и перспектив развития организации;
- мониторинг внешней среды;
- производственную структуру предприятия;
- службу маркетинга;
- службу управления персоналом.

В целях повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий необходимо выполнить следующие шаги:

1. Провести объединение предприятий на равных условиях с выделением управляющей струк-

туры, осуществляющей стратегическое управление, планирование, финансовый контроль. С нашей точки зрения, наиболее приемлемая в данном случае структура - смешанный холдинг, в котором головная компания ведет хозяйственную деятельность, производит продукцию, оказывает услуги и при этом выполняет управленческие функции по отношению к дочерним предприятиям (рис. 2).

2. Внедрение служб стратегического планирования и маркетинга.

3. Развертывание подразделения, нацеленного на участие в тендерных торгах и выигрыш тендеров.

4. Освоение проектных функций, переход на заключение контрактов по принципу "спроектируй - построй".

5. Модернизация строительного подразделения с повышением статуса менеджера стройплощадки, который должен стать центральной фигурой данного подразделения, несущий всю полноту ответственности за возведение объекта в заданные сроки с минимальными затратами и при высоком качестве.

6. Ликвидация лишних промежуточных звеньев в системе управления, которые затрудняют прямые и обратные связи между руководством и низовыми производственными ячейками и снижают ее действенность.

7. Интенсивное внедрение компьютерных систем с целью повысить оперативность и эффективность управленческих решений.

Вместе с тем необходимо помнить, что наиболее разумным путем реорганизации управленческих систем является эволюционный путь, в то время как резкая ломка оргструктур может привести к большим издержкам и, более того, к полной потере их работоспособности организации. Поэтому при построении модели корпорации необходимо учитывать "природу" бизнеса, цели акционера (собственника), выбранные способы контроля принятия и исполнения решений и т.п.

При разработке структуры необходимо проработать схемы оптимизации налогообложения вновь создаваемой организации. С этой целью необходимо:

1) определить место регистрации материнской компании;



Рис. 2. Интегрированная коммерческая структура

2) схематично оформить структуру корпорации и определить существующие в рамках данной структуры отношения;

3) рассмотреть и определить условия оптимального налогообложения;

4) принять решение по вопросу, будет ли иметь место отделение операционной деятельности от активов.

Требуется также рассмотреть несколько вариантов организационного построения корпорации.

Модернизация структуры управления позволит:

- юридически правильно и эффективно оформить отношения между собственниками бизнеса и органами управления общества (советом директоров, правлением, директором и т.д.);

- правильно оформить структуру бизнеса, подготовить ее для IPO, продажи бизнеса, разделения бизнеса;

- исключить непрофильные активы или выделить их в самостоятельные бизнес-единицы;

- снизить расходы на бизнес, оптимизировать документооборот и увеличить прибыль;

- оптимизировать налоги.

В числе основных симптомов, характеризующих кризисное состояние объектов исследования, можно выделить следующие:

1) длительная низкая результативность вложений в производство (неверно определены объекты инвестиций);

2) сокращенные варианты производства, пассивный сбыт, сдача в аренду площадей, сокращение персонала;

3) неуклонное нарастание задолженности по налогам и платежам в темпе не менее 10 % в квартал с учетом инфляции;

4) рост задолженности по зарплате в темпе не менее 10 % в месяц;

5) нарастание задолженности перед организациями деловой среды (в основном перед поставщиками ресурсов) и получателями продукции;

6) рост неисполнительности среди менеджеров среднего звена на почве недовольства действиями руководства;

7) нарастание угнетающих действий со стороны местных властей, контролирующих органов и нарастание конфликтов между подразделениями;

8) высокая текучесть кадров базовых профессий при низкой заработной плате;

9) нехватка оборотных средств для расширения производства.

Указанные симптомы сигнализируют о приближении исследуемых организаций к катастрофе и, естественно, требуют от менеджмента срочной разработки и осуществления предупредитель-

ных мероприятий. Поэтому в процессе структурирования управления строительных организаций необходимо учитывать все эти симптомы и быть готовыми к возникновению дестабилизирующих ситуаций. Следует разработать особые подходы, позволяющие в условиях воздействия дестабилизирующих факторов управлять развитием ситуации, минимизировать проявления данных симптомов, что дает возможность вывести предприятие на траекторию устойчивого развития³.

Инновационная стратегия должна состоять из комплекса мероприятий:

1. Сформировать экономическую стратегию предприятия, базирующуюся на инновационном подходе к управлению.

2. На основе перехода от линейно-функциональной системы управления предприятием к смешанной функционально-матричной провести реформу организационной структуры управления предприятием.

3. Разработать программу инновационного развития предприятия на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу.

4. Разработать стратегию долгосрочного привлечения инвестиций в модернизацию системы управления, технологических инноваций и повышение уровня квалификации персонала предприятия.

5. На базе внедрения современных информационных технологий провести совершенствование управленческого учета в организации.

В целях повышения организационно-технического уровня производства необходимо разработать мероприятия по подготовке и повышению мотивации уже имеющегося и вновь принимаемого персонала, а также по внедрению инновационных технологий и их финансированию (управление собственными средствами или создание инвестиционного климата для привлечения финансовых средств из вне). На этом этапе потребуются усовершенствовать и существующую на предприятиях систему снабжения материально-техническими ресурсами.

Достижение данной цели должно быть направлено на повышение производительности труда, улучшение качества и сокращение сроков выполнения работ, снижение производственного брака, рациональное планирование материально-технического снабжения производственных процессов.

Решение задач второго этапа позволит организации повысить качество строительства в целом, снизить себестоимость работ, сократить сроки строительства объектов без нарушения технологий производства, своевременно, согласно пла-

ну сдавать объекты в эксплуатацию заказчику и, как результат, поднять имидж организации как среди заказчиков, так и среди населения города. Цели, достигнутые на втором этапе, позволят приблизиться к целям третьего этапа - расширить долю предприятия на рынке недвижимости, более качественно удовлетворять спрос населения на жилье, а следовательно, повысить ценность организации в глазах жителей и администрации города.

Полное решение представленных задач позволит организации повысить эффективность использования своих мощностей, уменьшить объемы незавершенного строительства, снизить

затраты как на производство, так и на управление, усилить рациональность обеспечения различного рода ресурсами, высвободить финансовые средства для финансирования производства и сокращения кредитования со стороны и, как следствие, достигнуть устойчивого финансового равновесия.

¹ Инновационная стратегия. URL: <http://www.strategplann.ru/funktsionalnye-strategii/innovatsionnaja-strategija.html>.

² Экономика строительства / под ред. И.С. Степанова. М., 1998.

³ Инновационная стратегия.

⁴ Экономика строительства.

Поступила в редакцию 04.12.2013 г.