



005002885

Титаренко Наталья Александровна

**РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ В ИНВЕСТИЦИОННО-
СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами (строительство))**

**Автореферат
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

- 1 ДЕК 2011

Москва-2011

Работа выполнена на кафедре управления бизнесом в строительстве
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Научный руководитель:
кандидат экономических наук, профессор Коготкова И.З.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Касаткин А.К.

доктор экономических наук, профессор
Салиенко Н.В.

Ведущая организация: Московская государственная академия
коммунального хозяйства и строительства

Защита состоится «21» декабря 2011 года в 13 часов на заседании
диссертационного совета Д 212.049.04 Государственного университета
управления по адресу: 109542, Москва, Рязанский проспект, дом 99, ауд. А-422.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке
ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Автореферат разослан «21» ноября 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор



Воронин М.И.

Общая характеристика работы

В современных условиях развития экономики успешное функционирование и развитие инвестиционно-строительных организаций, их конкурентоспособность и конкурентоспособность их продукции и услуг, экономическая эффективность производственно-хозяйственной деятельности зависят от таких аспектов, как эффективность управления, качество управленческих решений, своевременное реагирование на изменяющиеся рыночные условия и показатели микро- и макросреды организации.

В настоящее время инвестиционно-строительный бизнес в нашей стране продолжает развиваться. Несмотря на кризис, затронувший и рынок строительной продукции в том числе, потенциал строительной отрасли остается высоким. При этом современное нестабильное развитие отрасли выдвигает на первые позиции проблемы управления как инвестиционно-строительными проектами, так и инвестиционно-строительными организациями в целом.

Современный этап рыночных преобразований требует от ученых и практиков качественно новых подходов к реализации традиционных функций управления. Необходима их ориентация на перспективные инновационные технологии и методы, обеспечивающие адекватность управленческих решений постоянно меняющимся условиям осуществления предпринимательской деятельности. Осуществление процесса управления невозможно без использования разнообразных способов, приемов и подходов для эффективного выполнения функций управления. Способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей организации, и выступают как методы управления. Именно методы управления, отвечая на вопрос, как выполнять управленческую работу, позволяют сформировать систему правил, приемов, подходов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей, сокращая временные затраты на их реализацию.

Вопросы деятельности инвестиционно-строительных организаций в условиях высокой степени изменчивости рыночной конъюнктуры выдвигают на первые позиции значимость методов управления, ориентированных на адаптацию как инвестиционно-строительного проекта, так и инвестиционно-строительных организаций в целом к рыночным условиям при максимизации эффективности управления данными организациями.

Указанные вопросы остаются недостаточно изученными и методически проработанными. Это определяет тему исследования и свидетельствует об его актуальности.

Целью диссертационного исследования является научное обоснование и исследование возможности управления инвестиционно-строительными организациями, функционирующими на современном российском рынке строительной продукции и услуг, на основе выбора наиболее эффективных методов управления и адаптация этих методов с учетом специфики инвестиционно-строительной деятельности, а также разработка моделей и

69

методических положений по интеграции представленных методов в процессы управления инвестиционно-строительных организаций.

Основные задачи диссертации заключаются в следующем:

- определение сущности методов управления, обобщение теоретических основ и классических подходов к их классификации;
- анализ основных методов управления инвестиционно-строительными организациями как базиса их экономической эффективности и выделение области их применения;
- изучение современных тенденций формирования системы наиболее эффективных методов управления для развития конкурентоспособности инвестиционно-строительных организаций;
- анализ существующих методов управления для проведения аудита внешней и внутренней среды инвестиционно-строительной организации и предложение на его основе методических положений по управлению инвестиционно-строительными организациями с использованием методов маркетингового управления;
- разработка практических рекомендаций по совершенствованию процессов управления на основе предлагаемой методики;
- разработка регламентирующих документов с целью координации деятельности структурных подразделений в инвестиционно-строительных организациях;
- оценка эффективности функционирования инвестиционно-строительной организации по результатам внедрения методики.

Объектом данного диссертационного исследования являются инвестиционно-строительные организации, функционирующие на современном российском рынке строительной продукции и услуг.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе реализации инвестиционно-строительной деятельности и предполагающие использование методов управления инвестиционно-строительными организациями, обеспечивающих их конкурентоспособность.

Методологические и теоретические основы исследования. Методическую основу исследования составили общенаучные методы: системный подход, проведение классифицирования, аналитическая и сравнительная оценка различных параметров, обобщение анализируемой информации; специальные методики – методы конкурентного и стратегического анализа, методы и принципы управления проектами.

Теоретическую основу представленной работы составили научные труды российских и зарубежных авторов по вопросам теории управления (М. Мескон, А.Г. Поршнева, З.П. Румянцова, Н.А. Саломатин, Б.З. Мильнер), управления проектами (М.Л. Разу, В.Д. Шапиро, Ю.В. Якутин, С.А. Титов), стратегического управления, маркетинга (Ф. Котлер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд и др.). Отраслевая специфика рассматриваемых проблем отражена в работах С.И. Абрамова, А.Н. Асаула, Г.Л. Багиева, В.П. Грахова, Н.С. Куприянова, О.В. Михненкова, В.М. Серова, И.З. Коготковой, Т.С.

Щербаковой. В ходе работы над диссертацией изучена литература по вопросам управления организацией, применению общих и частных методов управления организациями, управления проектами. Используются официальные публикации по проблемам совершенствования строительной сферы, девелопмента недвижимости, инвестиционно-строительной деятельности, материалы научных конференций, внутрифирменные статистические и аналитические материалы.

Научная новизна работы состоит в новом решении актуальной задачи по развитию методологических подходов к управлению инвестиционно-строительными организациями, разработке моделей и рекомендаций, объединенных в методические положения по выбору наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих конкурентоспособность инвестиционно-строительных организаций. Разработанные методические положения отличаются от существовавших по настоящее время положений, принципов и средств тем, что они базируются на применении методов маркетинг-менеджмента, которые дополняют действующие экономические и организационные методы управления и позволяют существенно повысить конкурентоспособность и эффективность управления инвестиционно-строительными организациями. Основными результатами, полученными в ходе работы над диссертацией, составляющими его научную новизну, являются следующие:

- классификационная модель методов управления инвестиционно-строительными организациями, позволяющих осуществлять эффективное управление как инвестиционно-строительными проектами, так и организациями в целом;
- структурная модель процессов управления, отличающаяся учетом совокупности факторов внешней и внутренней среды, непосредственно влияющих на развитие конкурентоспособности инвестиционно-строительных организаций;
- методические рекомендации по регламентации организационных и экономических отношений, возникающих при реализации инвестиционно-строительных проектов, с использованием методов маркетинг-менеджмента;
- алгоритм и показатели оценки эффективности внедрения представленной методики в процессы управления инвестиционно-строительной организации, ориентированные на адекватную применимость в конкретных хозяйственных ситуациях, характеризующиеся простотой используемого математического аппарата, учитывающие как прогнозную, так и фактическую экономию.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии методических положений управления инвестиционно-строительными организациями, формирующих стратегию развития, адекватную рыночным условиям; выработке новых представлений о методах управления, координирующих усилия всех элементов системы управления инвестиционно-строительной

организации для достижения стратегических целей и решения тактических задач повышения эффективности деятельности в соответствии с особенностями современного российского рынка строительной продукции и услуг.

Практическая значимость работы определяется тем, что разработаны конкретные методические положения по управлению инвестиционно-строительными организациями, с целью повышения эффективности их деятельности, удержания конкурентных позиций в меняющихся рыночных условиях, формирования предложений строительной продукции и услуг, адекватных потребительскому спросу.

Достоверность полученных результатов основывается на репрезентативности массива информации статистической и бухгалтерской отчетности инвестиционно-строительных организаций, применении теории управления организациями. Использование разработанных автором положений на основе предложенных методов управления инвестиционно-строительными организациями подкреплены проведением практических расчетов.

Апробация результатов исследования осуществлялась в практической деятельности московских инвестиционно-строительных организаций: ООО «АЛЛТЕК Девелопмент», ЗАО «Гелиопарк групп» при оптимизации процессов управления организаций для улучшения показателей эффективности их функционирования.

Основные положения диссертации докладывались в 2009-2011 гг. на научно-практических конференциях по вопросам управления, проводимых в Государственном университете управления, а также использованы в научной и учебной работе Кафедры управления бизнесом в строительстве. По теме диссертации автором опубликовано в открытой печати 6 трудов общим объемом 2 п.л.

Структура работы. Представленное диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, выводов и рекомендаций объемом 164 страниц. Список использованной литературы включает 107 наименований. Работа также содержит 17 рисунков, 9 таблиц, 2 приложения.

Основное содержание работы

Во **введении** обоснована актуальность выбранной темы, сформулированы цель и основные задачи исследования, определен объект и предмет исследования, выделена научная новизна, практическая и теоретическая значимость диссертационной работы.

Глава 1 посвящена исследованию теоретических основ и сущности методов управления, подходов к их классификации, анализу основных методов управления инвестиционно-строительными организациями, изучению современных тенденций формирования системы эффективных методов управления для развития конкурентоспособности инвестиционно-строительных организаций, на основе чего было предложено использовать методы маркетинг-менеджмента как наиболее точно отвечающие поставленной задаче. Классификационная модель методов управления инвестиционно-строительными организациями представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Классификационная модель методов управления инвестиционно-строительными организациями.

На основе изучения ряда инвестиционно-строительных организаций и научных разработок в этой области была дополнена и уточнена классификация видов инвестиционно-строительной деятельности (таблица 1) и определено место экономических и организационных методов управления в различных по типу инвестиционно-строительных организациях и их роль при решении различных задач управления.

В главе 1 были рассмотрены задачи управления, решение которых требует применения маркетинговых методов при реализации инвестиционно-строительного проекта на различных этапах его жизненного цикла (рис. 2).

В первой главе были также рассмотрены процедура и методы исследований, проводимых в инвестиционно-строительных организациях.

Во 2 главе были исследованы ключевые моменты функционирования инвестиционно-строительных организаций в целях повышения их конкурентоспособности в рыночных условиях с позиции методов менеджмента. Такими являются:

- необходимость ориентации производственно-хозяйственной деятельности инвестиционно-строительной организации на характеристики потребительского спроса.
- инвестиционный аспект деятельности инвестиционно-строительных организаций. Потребности инвесторов, в частности инвестиционно-строительных организаций, напрямую зависят от степени удовлетворения потребительского спроса на определенные объекты недвижимости,

строительную продукцию и услуги, реализацию которых предполагается осуществить по завершении инвестиционных проработок.

- реализационный принцип, который отражает готовность для инвестиционно-строительной организации осуществлять этапы проекта.

В связи с вышеизложенным, было предложено дополнить экономические и организационные методы управления рядом методов маркетинг-менеджмента с позиции внешней и внутренней среды, адекватных деятельности инвестиционно-строительных организаций в рыночных условиях, которые в совокупности с моделями процессов управления и инструментами по их реализации представили методику управления инвестиционно-строительными организациями.

Были уточнены и дополнены требования, предъявляемые к маркетинг-менеджменту как виду управленческой деятельности, сочетающей в себе управление как внутренней средой организации, так и положением организации во внешней среде. Эти требования являются определяющим понятием методики управления инвестиционно-строительными организациями: методика должна сочетать методы, свойственные как маркетингу, отвечающие за адаптивность к рыночным условиям, так и менеджменту; методика должна предусматривать возможность компромисса в случае неполной сочетаемости методов; методика должна способствовать внедрению инноваций; учитывая особенности строительных объектов, в частности, реализация объектов в течение длительного времени и длительный период эксплуатации, методика должна быть стратегически ориентирована и актуальна для всего периода жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта; методика должна содержать алгоритм внедрения принципов маркетингового управления в бизнес-процессы инвестиционно-строительной организации.

Основываясь на этих требованиях и анализе трудов российских авторов, занимающихся данной проблематикой в смежных областях, были выделены ключевые принципы методического обеспечения маркетингового управления для инвестиционно-строительных организаций: принцип приоритета управления инновациями, принцип системности, принцип интеграции отдельных элементов системы маркетинга в процессы управления инвестиционно-строительной организацией, принцип динамичности, принцип быстроты распространения информации, принцип стратегической ориентации методики.

Цели, определенные в соответствии с рыночными условиями, обуславливают необходимость построения конкурентных стратегий управления. Отметим, что особенностью такого метода управления организациями, как маркетинг-менеджмент, является четкая целевая ориентация на проблемы рынка.

Классификация видов инвестиционно-строительной деятельности¹

Классификационный признак	Виды (предложенные автором разработки)	Виды (существующие разработки)
Права на объект недвижимости	<ol style="list-style-type: none"> 1) fee-developers (развивает объект (как правило, земельный участок) за вознаграждение); 2) speculative developers («строят, чтобы владеть»); 2.1) merchant developers (строят объекты с целью последующей реализации); 2.2) conversion developers (создают новые объекты, преобразовывая старые). 	<ol style="list-style-type: none"> 1 - fee-development (развитие объекта за вознаграждение); 2 - speculative development (спекулятивный девелопмент); 3 - build-to-suit (строительство объекта для собственных нужд)
Тип объектов	<ol style="list-style-type: none"> 1) жилая недвижимость (городская, загородная); 2) коммерческая недвижимость (офисная, торговая, складская, производственная); 3) гостиничная и рекреационная недвижимость. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 - жилая недвижимость; 2 - офисная недвижимость; 3 - коммерческая (торгово-развлекательная) недвижимость; 4 - складская и производственная недвижимость; 5 - гостиничны и отели; 6 - земельные участки
Форма финансирования	<ol style="list-style-type: none"> 1) собственные средства; 2) соинвестирование, пул инвесторов; 3) кредиты и займы; 4) долевое инвестирование, предварительное инвестирование; 5) выпуск ценных бумаг; 6) новые инвестиционные фонды (открытые, закрытые). 	<ol style="list-style-type: none"> 1 - собственные средства; 2 - привлеченные инвестиции (на основе полного или частичного инвестирования (соинвестирования) коммерческого плана; 3 - кредиты и займы; 4 - предварительные платежи от будущих потребителей и пользователей (инвестиции потребительского плана); 5 - выпуск ценных бумаг
Этап осуществления инвестиционно-строительной деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 1) девелопер-собственник – максимальный срок участия; 2) профессиональный девелопер – участвует в строительной фазе развития объекта; 3) land-developers (приобретают землю). 	<ol style="list-style-type: none"> 1 - девелопер-собственник (максимальный срок участия в развитии объекта недвижимости); 2 - профессиональный девелопер (участвует в строительной фазе развития объекта недвижимости); 3 - специализированный девелопер (выполняет

¹ В практике российского рынка широко используется понятие «инвестиционно-строительная организация», «девелопер» и т.п. Т.к. данная классификация берет свое начало у международных экспертов рынка, здесь заимствованному понятию «девелоперская организация», «девелопер» и т.п. Т.к. данная классификация берет свое начало у международных экспертов рынка, здесь приводятся ссылки на девелоперские организации, девелопмент.

	<i>развивают необходимую инфраструктуру для дальнейшего освоения).</i>	<i>ограниченный круг задач при развитии объекта недвижимости);</i> <i>4 - девелопер-специант (минимальный срок участия).</i>
Объем осваиваемых инвестиций	<ol style="list-style-type: none"> 1) малые (как правило, узко специализированные); 2) средние; 3) крупные. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 - малые (начинающие независимые, специализированные); 2 - средние (профессиональные, начинающие зависимые); 3 - крупные (интегрированные в холдинги организации).
Формы создания организации	<ol style="list-style-type: none"> 1) революционная стратегия; 2) эволюционная стратегия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 - революционная стратегия; 2 - эволюционная стратегия.
Степень обособленности инвестиционно-строительной организации	<ol style="list-style-type: none"> 1) функции осуществления инвестиционно-строительной деятельности выполняются в рамках структурного подразделения организации (вертикально интегрированный холдинг); 2) функции осуществления инвестиционно-строительной деятельности выполняются в рамках самостоятельной организации, не входящей в состав группы организаций <ul style="list-style-type: none"> ▪ полностью независимая; ▪ зависящая (неявным образом) от каких-либо структур. 3) обособленная инвестиционно-строительная организация в составе группы организации (горизонтально интегрированный холдинг); 4) в составе группы профильных компаний (недвижимость и операции с ней – основной бизнес материнских структур); 5) в составе группы непрофильных компаний (недвижимость и операции с ней – не основной бизнес материнских структур). 	<ol style="list-style-type: none"> 1 - функции девелопмента выполняются на уровне отдельного отдела или подразделения организации (вертикально интегрированный холдинг); 2 - обособленная инвестиционно-строительная организация, не входящая в состав группы организаций (девелопер «западного» типа): <ul style="list-style-type: none"> а) полностью независимая; б) зависящая (не явным образом) от каких-либо структур. 3 - обособленная инвестиционно-строительная организация в составе юридически оформленной группы организаций (горизонтально интегрированный холдинг); а) в составе группы профильных компаний (недвижимость и операции с ней – основной бизнес материнских структур); б) в составе группы не профильных компаний (недвижимость и операции с ней – основной бизнес материнских структур).
по объему самостоятельно исполняемых функций	<p>По мнению автора, данный признак уже отражен в таких классификационных признаках, как «степень обособленности», «реализуемые этапы», «права на объект недвижимости»</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 - принятие на себя выполнения минимального количества функций, относящихся к компетенции девелопера, остальные задачи решаются через квалифицированных подрядчиков. 2 - сосредоточение на уровне организации или холдинга исполнения максимального круга задач.

** курсивом выделены различия в подходах к классификации видов инвестиционно-строительной деятельности*

На рис. 3. представлен алгоритм процесса выбора методов управления инвестиционно-строительными организациями.

Начальным этапом разработки методики является выявление проблемы в инвестиционно-строительной организации и/или решение руководителей организации о необходимости повышения показателей эффективности ее деятельности.

Второй этап – разработка методики, включающей следующие шаги:

- определение критериев методики;

- аудит внутренней и внешней среды инвестиционно-строительной организации и системы маркетинга, предварительно сформулировав цели его проведения и выбрав наиболее подходящие методы для достижения этих целей.

Третьим этапом является интеграция предложенной методики в процессы управления инвестиционно-строительной организации на постоянной основе.

Основываясь на практике деятельности российских и зарубежных инвестиционно-строительных организаций, в качестве показателей эффективности внедрения методики предлагается рассматривать следующие:

- 1) увеличение динамики продаж, сокращение сроков экспозиции объектов;
- 2) повышение качества принятия управленческих решений (вследствие увеличения скорости принятия решений, сроков реагирования на изменения внешней среды);
- 3) повышение выручки от продаж (за счет увеличения цены);
- 4) снижение расходов на рекламу и продвижение.

Математический аппарат, применяемый в процессе разработки и внедрения методики, представлен в таблице 2. Отметим, что в зависимости от целей организации, предлагаемый математический аппарат может быть скорректирован.

Интеграцию методики в процессы управления было предложено реализовывать через традиционные функции управления (планирование, организация, мотивация, координация, контроль), а также использование еще одной функции – функции мониторинга, посредством которой предлагается реализовать задачи управления по жизненному циклу инвестиционно-строительного проекта и снижать риски потери конкурентоспособности.

Интеграция предложенной методики в процессы управления инвестиционно-строительной организации должна соответствовать следующим принципам:

- 1) принцип адаптивности инвестиционно-строительной организации изменяющимся условиям рыночной среды;
- 2) принцип рациональной и оптимальной децентрализации задач и полномочий между структурными подразделениями инвестиционно-строительной организации;
- 3) принцип эффективности горизонтальных связей между организационными подразделениями.

Алгоритм процесса интеграции методики в процессы управления инвестиционно-строительной организации представлен на рисунке 4.

На этапе планирования определяются цели развития инвестиционно-строительной организации, задачи организации в целом и каждого из ее подразделений, пути достижения целей и решения задач при существующих ограничениях по ресурсам.

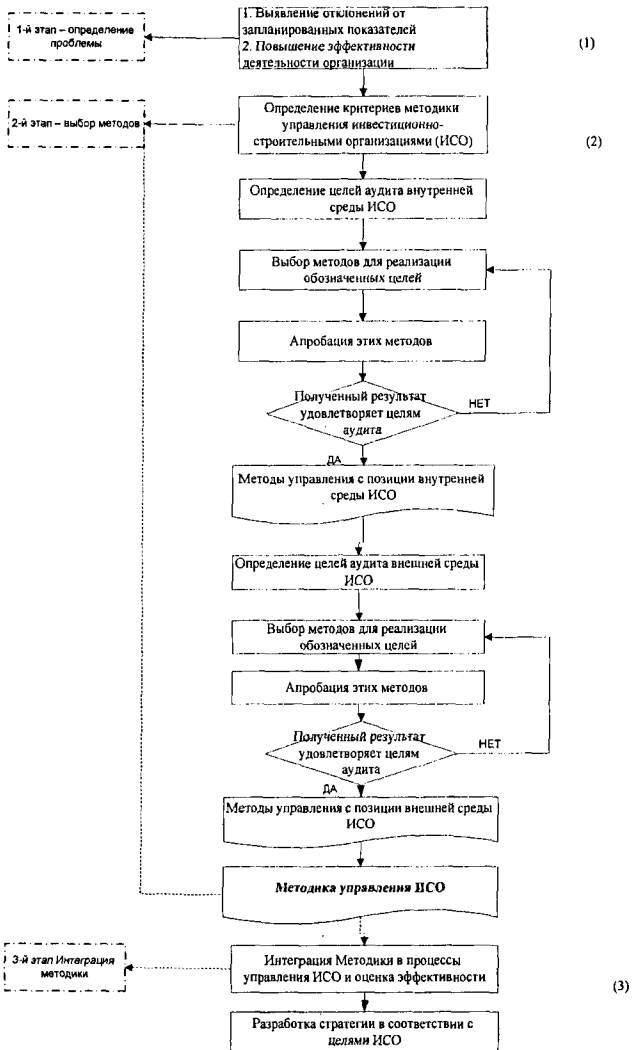


Рис. 3. Алгоритм процесса выбора методов управления инвестиционно-строительными организациями

Математический аппарат, применяемый в процессе разработки и внедрения методики для инвестиционно-строительных организаций

Номер этапа методики	Формулы, неравенства и пояснения к ним
№1	<p>✓ Неравенство, свидетельствующее об удовлетворительном функционировании инвестиционно-строительной организации: $P_i \geq P_{\text{норм. } i}$, где i – порядковый номер производственного процесса управления, $i = 1, \dots, n$; n – общее количество производственных процессов управления; P_i – рентабельность реализованных услуг и продукции по i-му производственному процессу управления, определяется как отношение чистой прибыли i-го производственного процесса управления после уплаты налога к объему реализованной продукции i-го производственного процесса управления; $P_{\text{норм. } i}$ – нормальная (эталонная) рентабельность реализованных услуг и товаров по рассматриваемому производственному процессу управления на рынке (определяется на основании анализа внешней среды).</p>
№2	<p>✓ Относительная доля рынка рассчитывается по формуле: $S_r = N_{im} / N_r$, где: S_r – относительная доля рынка; N_{im} – количество проданного товара по данной торговой марке; N_r – общее количество товара, проданного конкурентом.</p> <p>✓ Порог рентабельности по объему продаж позволяет определить минимально возможный объем продаж, обеспечивающий безубыточность при заданной цене: $Q_p = D / (P - C)$, где: Q_p – порог рентабельности объема продаж в натуральном выражении; C – прямые издержки; D – постоянные издержки; P – заданное значение цены.</p> <p>✓ Емкость рынка рассчитывается по формуле: $E = M \times C$; где: E – емкость рынка в натуральном или денежном выражении (ед./год, руб./год.); M – количество реализуемого товара в год (ед.); C – стоимость товара (руб.).</p> $K = \sum_{i=1}^n K_i$ <p>✓ Показатель конкурентоспособности: $K = \sum_{i=1}^n K_i$, где K – интегральный показатель конкурентоспособности предприятия; K_i – групповой показатель конкурентоспособности предприятия; n – число групповых показателей конкурентоспособности предприятия. Для оценки конкурентоспособности организации руководители составляют список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ либо недостатков (6 – 10 показателей). Затем проводится оценка организации по всем показателям, эти оценки суммируются для получения оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных организаций-конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам.</p>
№3	<p>✓ Прогнозный результат от внедрения методики в процессы управления инвестиционно-строительной организации $P = (P_n - P_f)$, где P_n – прогнозируемый результат достижения целей инвестиционно-строительной организации (оценивается экспертным методом силами инвестиционно-строительной организации на базе существующего опыта); P_f – фактически полученный результат после внедрения методики. Чем ближе P к нулю, тем более эффективным для инвестиционно-строительной организации оказалось внедрение методики, если фактический результат отрицательный, то факт лучше плана.</p>

Для инвестиционно-строительного проекта функция планирования в инвестиционно-строительных организациях реализуется на фазе предынвестиционных исследований (фазе концепции) и документально отражается в виде концепции развития инвестиционно-строительного проекта и бизнес-плана.

Для инвестиционно-строительной организации в целом функция планирования может определять как долгосрочные, так и краткосрочные цели. К долгосрочным относятся стратегические цели развития инвестиционно-строительной организации (занимаемая доля рынка, конкурентоспособность, имидж в деловой среде, среди клиентов и потенциальных клиентов организации). К краткосрочным – учет колебаний спроса, соблюдение сроков реализации проекта, выполнение плана строительства, выполнение плана продаж.

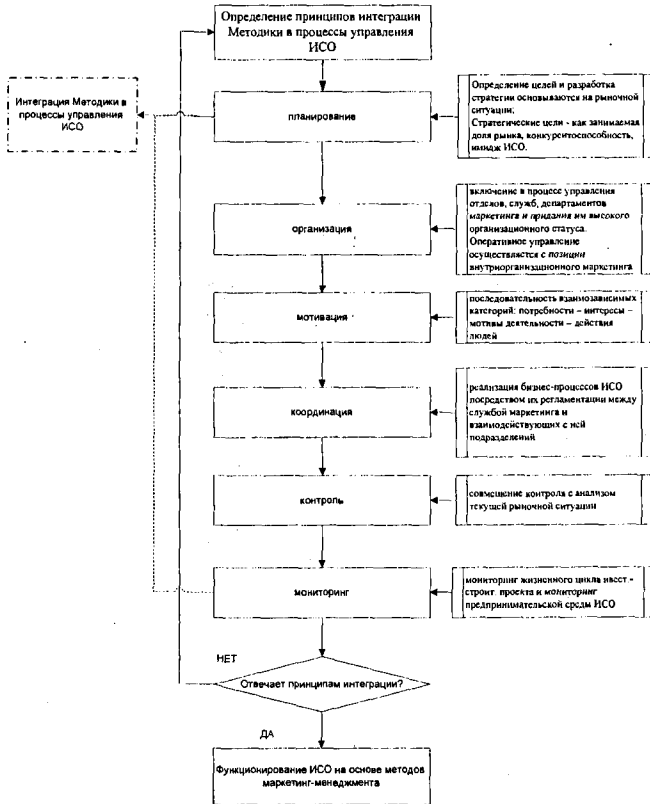


Рисунок 4. Алгоритм процесса интеграции методики в процессы управления инвестиционно-строительной организации

Таким образом, подразделения, ответственные за маркетинг в инвестиционно-строительной организации, должны размещаться только на верхних уровнях организационной иерархии. Организационная структура инвестиционно-строительных организаций, осуществляющих свою деятельность на основе методов маркетингового управления, нуждается в постоянном качественном совершенствовании в соответствии с меняющимися рыночными, социально-экономическими условиями, обновленными бизнес-

стратегиям организации, перспективами производственно-рыночной деятельности.

Функция мотивации является неотъемлемой частью функционирования инвестиционно-строительных организации на основе методов маркетингового управления, пронизывает все процессы ее деятельности, связанные с трансформацией организационной структуры.

Функция контроля совмещается в инвестиционно-строительных организациях, функционирующих на основе методов маркетингового управления, с анализом рыночной ситуации и функцией мониторинга, благодаря которой контроль превращается в систематическое отслеживание изменений внешней и внутренней среды организации. Контроль всегда должен завершаться проведением ситуационного анализа, предполагающего либо разработку новых целей, либо выявления причин, не позволивших добиться поставленных целей.

Функция координации реализуется посредством регламентации процессов управления.

В 3 главе диссертационного исследования, посвященной оценке эффективности внедрения методики в процессы управления инвестиционно-строительной организации, представлен расчет показателей эффективности. Внедрение методики управления инвестиционно-строительными организациями на основе методов маркетинг-менеджмента проводилось в инвестиционно-строительной организации «АЛЛТЕК Девелопмент». В данной главе приведен анализ деятельности экспериментальной организации.

Среди показателей, характеризующих эффективность внедрения предложенных методов управления, необходимо выделить следующие:

- 1) экономический эффект от сокращения сроков продаж;
- 2) экономический эффект от оптимизации цены продаж;
- 3) экономический эффект от сокращения коммерческих расходов.

Экономический эффект от сокращения сроков продаж. Внедрение методов маркетингового управления в процессы управления «АЛЛТЕК Девелопмент» позволило сократить время экспозиции и повысить динамику продаж объектов, тем самым возврат инвестиций произошел ранее сроков, заложенных в первоначальном бизнес-плане.

Важным при расчете экономического эффекта от сокращения сроков продаж является выделение влияния таких внешних факторов, как общее посткризисное оживление рынка недвижимости. Для этого динамика продаж в «АЛЛТЕК Девелопмент» сравнивалась со среднерыночными показателями.

Число сделок в компании в 2011 году превысило показатель 2010 года практически в два раза и на треть по сравнению с 2009 годом (рис. 5).

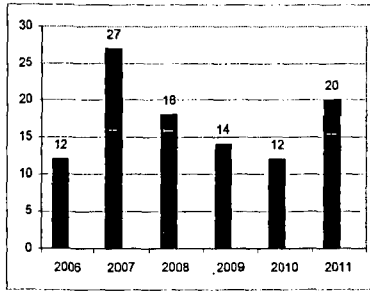


Рис. 5. Число сделок «АЛПТЕК Девелопмент» за период 2006-2011 гг.

В целом на рынке загородной недвижимости согласно данным аналитиков рынка, число первичных сделок с коттеджами, таунхаусами бизнес- и премиум-класса в 1 полугодии 2011 года превысило аналогичный показатель 1 полугодия 2010 года на 40%.

Число сделок, совершенных сверх ожидаемого среднерыночного роста рассчитаем следующим образом:

1.1) Ожидаемый рост рынка:

$$P_n = C_{2010} \times P_{cp}, \quad (3.1)$$

где P_n – прогнозируемый рост числа сделок в соответствии с рыночными тенденциями;

C_{2010} – количество сделок, совершенных в 2010 году;

P_{cp} – среднерыночный фактический показатель роста числа сделок.

$$P_n = 12 \times 1,4 = 16,8 \sim 17$$

1.2) Превышение числа сделок над среднерыночными показателями:

$$\Delta C = P_{\Phi} - P_n, \quad (3.2)$$

где ΔC – число сделок, совершенных сверх ожидаемого среднерыночного роста; P_{Φ} – число фактически совершенных сделок.

$$\Delta C = 20 - 17 = 3$$

Таким образом, благодаря внедрению методов маркетингового управления в процессы управления «АЛПТЕК Девелопмент» удалось увеличить количество сделок на 3. Отметим, что согласно первоначальному бизнес-плану эти сделки прогнозировалось совершить в будущем.

Экономический эффект от сокращения сроков продаж достигается за счет: экономии на уплате процентов по привлеченному капиталу за счет досрочного погашения кредитов и займов и вовлечения в оборот высвобождаемых денежных средств акционеров и, соответственно, получению доходов на них:

$$\text{Эс} = \text{Rev} \times \Delta C \times t \times \frac{\text{WACC}}{365}, \quad (3.3)$$

где Rev – средний доход по сделке;

ΔC – число сделок, совершенных за счет внедрения методов маркетингового управления;

t – число дней, на которое сделка была совершена раньше (в среднем в компании относительно бизнес-плана эта величина составила 120 дней);
 $WACC$ – средневзвешенная стоимость капитала (по данному проекту равна 12%).

$$\varepsilon_s = 30\,000\,000 \times 3 \times 120 \times \frac{0.12}{365} = 3\,550\,685 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от оптимизации цены продаж.

После внедрения представленной методики управления на основе методов маркетингового управления в процессы управления «АЛЛТЕК Девелопмент» удалось повысить цену сделки на 3% относительно прогнозных цен, запланированных в бизнес-плане (с учетом сезонных повышений цен, этапов реализации проекта, готовности инфраструктурных объектов и т.п.).

Экономический эффект от оптимизации цены продаж рассчитывается по следующей формуле:

$$\varepsilon_{\text{ц}} = \Delta\text{Ц} \times \text{Rev} \times n, \quad (3.4)$$

где $\varepsilon_{\text{ц}}$ – экономический эффект от оптимизации цены продаж;

$\Delta\text{Ц}$ – изменение цены продаж; Rev – средний доход по сделке;

n – число сделок за рассматриваемый период.

$$\varepsilon_{\text{ц}} = 0,03 \times 30\,000\,000 \times 20 = 18\,000\,000 \text{ руб.}$$

Экономического эффекта от сокращения коммерческих расходов удалось достичь за счет внедрения функции мониторинга, регламентации процесса маркетинговых исследований.

Для расчета экономического эффекта от сокращения коммерческих расходов предлагается использовать показатель «стоимость привлеченного клиента», который определяется отношением рекламного бюджета к числу сделок. Этот показатель удалось уменьшить на 11%.

Эффект от сокращения коммерческих расходов рассчитывается как показатель экономии денежных средств, которые необходимо было бы затратить для привлечения дополнительных клиентов в ситуации без применения методов маркетингового управления:

$$\varepsilon_p = C_{\text{прел.}} \times \Delta C, \quad (3.5)$$

где ΔC – число сделок, совершенных за счет внедрения методов маркетингового управления;

$C_{\text{прел.}}$ – стоимость привлеченного клиента до внедрения методики на основе методов маркетингового управления (отношение рекламного бюджета за 2011 г. к числу сделок, совершенных за счет роста рынка);

$$\varepsilon_p = \frac{22500000}{1} \times 3 = 3\,970\,588 \text{ руб.}$$

Интегральный эффект от внедрения предлагаемых методов управления на основе маркетингового управления в процессы управления «АЛЛТЕК Девелопмент» составил:

$$\varepsilon = \varepsilon_s + \varepsilon_{\text{ц}} + \varepsilon_p \quad (3.6)$$

$$\varepsilon = 3\,550\,685 + 18\,000\,000 + 3\,970\,588 = 25\,521\,273 \text{ руб.}$$

Таким образом, доход от внедрения методики в процессы управления «АЛЛТЕК Девелопмент» составил 25 521 273 руб., при минимальных затратах

на внедрение системы, что позволяет говорить о высокой эффективности проведенной работы.

В заключении диссертации обобщены выводы и рекомендации по результатам выполненного исследования, сформулированы предложения по использованию полученных результатов.

Основные выводы и рекомендации

По результатам проведенных исследований можно сделать следующие выводы:

- 1) Произведен анализ основных методов управления инвестиционно-строительными организациями, определяющих их экономическую эффективность, выделение области их применения и современных тенденций формирования системы наиболее эффективных методов управления для повышения конкурентоспособности инвестиционно-строительных организаций.
- 2) Дополнена и уточнена классификация видов инвестиционно-строительной деятельности, определены основные типы инвестиционно-строительных организаций и задачи, которые они выполняют.
- 3) На основании анализа различных по типу деятельности российских и зарубежных инвестиционно-строительных организаций, функционирующих на российском рынке строительной продукции и услуг, установлено, что наряду с экономическими и организационными методами управления, маркетинг-менеджмент является основным методом укрепления экономического положения организаций и достижения стратегической гибкости. Определены также основные задачи маркетинг-менеджмента на различных этапах жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта.
- 4) Установлено, что методические основы управления инвестиционно-строительными организациями не достаточно адаптированы к деятельности в часто меняющихся рыночных условиях, исследования носят разрозненный характер, являются недостаточно разработанными. Результатом явилось предложение методов управления на основе маркетинг-менеджмента, адекватных деятельности инвестиционно-строительных организаций в условиях изменчивости конъюнктуры рынка.
- 5) В ходе работы над исследованием был предложен алгоритм методики управления инвестиционно-строительными организациями на основе методов маркетинг-менеджмента.
- 6) Анализ деятельности инвестиционно-строительных организаций позволил разработать алгоритм процесса интеграции методов маркетинг-менеджмента в процессы управления инвестиционно-строительной организаций.
- 7) В целях практического применения методов управления разработан механизм внедрения регламентов процессов управления путем алгоритмизации задач структурных подразделений инвестиционно-

строительной организации, и распределения ответственности на основе разработанных регламентов с целью координации их деятельности.

- 8) Произведена практическая апробация разработанных регламентов и сделана оценка эффективности использования их на практике.

Основные выводы и положения диссертации нашли отражение в следующих публикациях:

1. Титаренко Н.А. Анализ маркетинговой деятельности в российских и зарубежных девелоперских компаниях. – М.: Вестник университета ГУУ, 2009. №17. 0,2 п.л.
2. Титаренко Н.А. Развитие концепции маркетинг-менеджмента в строительном бизнесе. Депонировано в ВИНИТИ №538-В2010, 2010. 0,6 п.л.
3. Титаренко Н.А. Методы и модели маркетинг-менеджмента в девелоперских организациях строительной сферы. – М.: Вестник университета ГУУ, 2011. №1. 0,3 п.л.
4. Титаренко Н.А. Методические аспекты интеграции маркетинг-менеджмента в процессы управления девелоперских организаций строительной сферы. – М.: Вестник университета ГУУ, 2011. №5. 0,4 п.л.

Основные выводы доложены и опубликованы в материалах научных и научно-практических конференций:

1. Титаренко Н.А. Концепция маркетинг-менеджмента в девелоперской организации. Материалы 24-й Всероссийской научной конференции молодых учёных «Реформы в России и проблемы управления -2009» / ГУУ. – М., 2009, 0,2 п.л.
2. Титаренко Н.А. Реализация концепции маркетинг-менеджмента в девелоперской организации. Материалы 14 Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления – 2009» ГУУ. – М., 2009, 0,3 п.л.

Подп. в печ. 14.11.2011. Формат 60x90/16. Объем 1,0 п. л.

Бумага офисная. Печать цифровая.

Тираж 50 экз. Заказ № 851

ФГБОУВПО «Государственный университет управления»

Издательский дом ФГБОУВПО «ГУУ»

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10, e-mail: diric@guu.ru

www.guu.ru