

## МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В статье рассматриваются проблемы создания новых механизмов управления экономическими системами, ориентированных на рыночные критерии и цели деятельности. Выявляются особенности процесса управления строительной организацией в условиях рынка, его новые целевые установки, первоочередные задачи и функции. Новый подход к управлению в условиях рынка заключается в том, что строительная организация рассматривается как «открытая система», эффективное функционирование которой зависит от того, насколько предприятия умеет приспособиться к условиям внешней среды. Определено, что перспективной концепцией управления является концепция маркетинга.

Реализация программы перехода экономики к рынку требует создания новых механизмов управления экономическими системами, ориентированных на рыночные критерии и цели деятельности. По мере развития рыночных отношений в нашей стране и усиления конкуренции на рынке строительной продукции, приходит все большее понимание необходимости применения маркетинговых концепций управления.

Новый подход к управлению в условиях рыночной системы хозяйствования заключается в том, что строительная организация рассматривается как «открытая система», эффективное функционирование которой зависит от того, насколько предприятия умеет приспособиться к условиям внешней среды. Развитие рыночных отношений требует перехода от реактивного поведения в области управления к стратегическому.

Выходу строительной фирмы на рынок предшествует выбор наиболее эффективной области ее деятельности, с учетом, как существующего положения, так и перспектив изменения рыночной ситуации. Решение этой задачи возможно с помощью применения новых подходов к управлению, базирующихся на стратегическом планировании и прогнозировании и адаптации их к рыночным условиям хозяйствования. Такие подходы разрабатываются в рамках современных концепций управления строительными организациями за счет предоставления продукции и услуг, максимально отвечающим потребностям пользователей.

Активная роль строительной организации на рынке должна быть связана не только с комплексом воздействий на предложение и спрос, но и с поиском собственных внутренних резервов, позволяющих повысить уровень обслуживания потребителей, снизить дисбаланс между спросом и предложением, смягчить возмущающие воздействия случайных составляющих производства и потребления.

Отличительной особенностью процесса управления строительной организацией в условиях рын-

ка является наличие конкурентной рыночной среды, влияние которой необходимо учитывать в процессе реализации всего комплекса организационно-технологических операций, формирующих в совокупности необходимый уровень строительной продукции и услуг.

Особая роль в новых рыночных условиях принадлежит покупателям, которые становятся не только участниками процесса потребления строительной продукции, но и своего рода заказчиками, активно влияющими на формирование ассортиментной политики и выбор предприятием своей рыночной ниши на рынке продукции строительного назначения. Эти особенности определяют новый подход к формулировке цели и основных задач деятельности строительных организаций

По нашему мнению, основной целью деятельности предприятий в сфере строительной индустрии является получение прибыли и обеспечение высокого уровня конкурентоспособности предприятия на основе наиболее полного удовлетворения запросов потребителей на определенном рыночном сегменте. Для обеспечения такой целевой установки необходимо решить ряд важных задач, при этом на первое место выходят задачи, связанные с исследованием, анализом и прогнозированием тенденций развития рынка строительной продукции и максимальным удовлетворением запросов покупателей. Сформулируем первоочередные задачи, решение которых необходимо для успешного рыночного функционирования предприятий.

Содержание основных задач и подзадач управления строительной организацией в условиях рынка наглядно представлено в таблице 1.

Особое место в управленческом процессе занимает реализация функций управления. На практике, как правило, реализуются лишь отдельные функции. По нашему мнению, в управлении строительной организацией необходимо реализовывать все функции управления, как общие, так и специальные.

Таблица 1. Содержания основных задач управления строительной организацией в рыночных условиях хозяйствования.

Основные задачи рыночного управления	Подзадачи управления по направлениям деятельности.
1. Формирование условий для повышения уровня конкурентоспособности строительной организации в условиях рынка.	1.1 Изучение состояния и динамики потребительского спроса. 1.2 Исследование конкурентов и внешней среды строительной организации. 1.3 Сегментация рынка по основным группам потребителей. 1.4 Формирование ассортиментной политики строительной организации на основании исследования покупательских нужд и запросов. 1.5 Воздействие на рынок и потребительский спрос с целью формирования необходимых для организации предпочтений. 1.6 Добиваться преимуществ в конкурентной борьбе за счет обеспечения необходимого ассортимента, качества и высокого уровня обслуживания потребителей.
2. Максимизация прибыли строительной организации и ее эффективное использование	2.1 Разработка стратегических планов строительной организации в области завоевания рынка и расширения объема продаж. 2.2 Повышение уровня прибыли за счет более эффективного удовлетворения потребностей покупателей. 2.3 Снижение издержек за счет целенаправленной политики по экономии средств и путей эффективного использования ресурсов строительной организации. 2.4 Минимизация уровня хозяйственных рисков на основе использования системы защиты от страховых событий и эффективного управления различного рода рисками. 2.5 Обеспечение проведения эффективной инвестиционной политики строительной организации; оптимизация капитализируемой и потребляемой части прибыли.
3. Возрастание рыночной стоимости строительной организации	3.1 Формирование имиджа строительной организации и поддержка деловой репутации на рынке. 3.2 Работа в области связей с общественностью, прежде всего со средствами массовой информации. 3.3 Развитие рекламной деятельности строительной организации. 3.4 Развитие связей с поставщиками и мотивация их деятельности, направленной на поддержание имиджа предприятия. 3.4 Эффективная деятельность организации; минимизация затрат трудовых, материальных и финансовых ресурсов.
4. Эффективная организация технологических процессов	4.1 Оптимизация запасов и формирование эффективной ассортиментной политики. 4.2 Рациональная организация складских помещений. 4.3.Механизация и автоматизация технологических процессов. 4.4.Реализация оптимальных транспортных маршрутов движения строительной продукции
И т. д.	

При этом полная их реализация дает синергетический эффект, так как иерархическая организация подсистем управления, реализующих указанные функции, позволяет обеспечивать внутреннюю устойчивость системы и находить оптимальные пути получения планируемых результатов деятельности.

К общим функциям управления строительными организациями следует относить:

- планирование деятельности строительной организации на перспективу и текущий период;
- организация, включая координацию деятельности всех служб строительного предприятия;
- мотивация персонала строительной организации;
- реализация контрольных функций.

В качестве специальных функций управления, реализующих отдельные подсистемы функциональной деятельности строительной организации, мы предлагаем выделять следующие:

- управление технологическими процессами;
- управление маркетингом;
- управление персоналом;
- управление финансами;
- управление хозяйственными рисками.

Рассмотрим особенности общих функций управления в строительных организациях в новых рыночных условиях хозяйствования. Процесс планирования включает в себя следующие составляющие:

1. Анализ ситуации на рынке строительной продукции и прогнозирование результатов на будущий период; с учетом выявленной рыночной ниши определяется ассортиментный портфель (форма специализации) строительной организации.

2. Выработка целевых установок в соответствии с конкурентной позицией строительной организации; в качестве целевой установки может выступать развитие организации с ориентацией на расширение рынка; на увеличение суммы прибыли; на повышение эффективности использования ресурсного потенциала строительной организации.

3. Разработка стратегий для реализации целей строительной организации. Стратегии развития разрабатываются на уровне фирмы, на функциональном и инструментальном уровне. На уровне фирмы определяется способ взаимодействия с рынком и согласование потенциала строительной организации с требованиями рынка. Рассматриваются следующие варианты стратегий:

- ассортиментные стратегии;
- стратегии роста, определяющие в каком направлении развиваться строительной организации в условиях конкурентной борьбы;
- конкурентные стратегии, определяющие каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные позиции на рынке строительной продукции с точки зрения большего привлечения потенциальных покупателей; при этом определяется какую политику выбрать по отношению к конкурентным фирмам;
- функциональные и инструментальные стратегии – стратегические направления деятельности строительной организации на рынке, отвечающие на вопрос: в каких сегментах рынка необходимо работать, какие условия обеспечат конкурентоспособность, какая ассортиментная и ценовая политика будет определять деятельность строительной организации.

4. Разработка конкретных программ деятельности в области инноваций, финансов, маркетинга, организации технологических процессов.

Организация как функция управления в рыночных условиях включает в себя следующие составляющие:

- построение формальной организационной структуры строительной организации, с обязательным наличием служб, отражающих ориентацию на рынок;

- распределение прав и обязанностей в соответствии с новыми подходами к их формированию с учетом правил и особенностей современного менеджмента;

- создание необходимых условий функционирования для всех подразделений строительной организации и координация их деятельности.

Мотивация работников строительных организаций заключается в использовании различных способов влияния на подчиненных с целью максимального достижения интересов предприятия. Эффективными способами влияния в сегодняшних условиях развития рыночных отношений мы считаем использование менталитета иерархической подчиненности и вознаграждения, как по экономическим позициям развития строительной организации, так и по позициям учета мнений и интересов потребителей.

Контрольные функции в управлении реализуются как на предварительных стадиях технологических процессов, так в текущем состоянии и на заключительных этапах продажи. Стадия контроля также отличается рыночной направленностью, в частности вариантами ситуационного анализа, основными блоками которого являются:

- контроль ситуации на рынке строительной продукции;

- контроль ассортимента портфеля строительной организации;

- контроль предпочтений потребителей;

- контролирование конкурентных фирм;

- контроль состояния внутренней среды строительной организации;

- контроль воздействия доминирующих факторов внешней среды.

Реализация всего комплекса перечисленных функций с учетом особенностей их проявления в

новых рыночных условиях хозяйствования повышает внутреннюю устойчивость строительной организации и способность к гибким изменениям под воздействием рыночной среды.

С развитием рыночных отношений в нашей стране, а уровень вхождения в рынок предприятий строительной индустрии достаточно высок, необходимо искать новую парадигму управления, направленную на повышение конкурентоспособности строительных организаций и успешной их деятельности в условиях рынка.

Опыт стран с развитой экономикой показывает, что наиболее перспективной является применение концепции маркетинга, направленной на максимальное удовлетворение запросов потребителей. Маркетинговый подход к управлению показал свою жизнеспособность в странах с рыночной экономикой, тем не менее, в нашей стране на предприятиях используются, в лучшем случае, лишь отдельные его фрагменты.

Это происходит, в том числе из-за отсутствия серьезных методологических работ в области прикладного маркетинга, в том числе и маркетинга строительных организаций. Поэтому важной задачей является разработка моделей, методов и инструментов строительного маркетинга, адаптированного к российским условиям.

Мировой опыт показывает, что зарубежные фирмы расходуют значительные средства (от 10 до 20% объема продаж) на создание маркетинговых структур и их успешную деятельность, которая касается всех элементов комплекса маркетинга. Исследуются тенденции развития рынка, выясняются запросы потребителей, выявляются конкуренты и возможные партнеры, прогнозируются объемы продаж и размеры прибыли при возможном изменении ситуации на рынке.

Большинство же строительных организаций, действующих на российском рынке, не используют стратегии маркетинга и не разрабатывают мероприятия в области оперативного маркетинга. Традиционность мышления, неумение приспособиться к реалиям рыночной ситуации являются тормозом в развитии эффективной строительной деятельности и снижают уровень конкурентоспособности строительных предприятий.