Пасяда Николай Иванович. Логистический механизм управления проектами жилищного строительства : Дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.06 : СПб., 1999 314 c. РГБ ОД, 71:02-8/76-7

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Формирование рынка строительных объектов и коммерциализация жилищного строительства в экономике России**

1.1. Современное состояние строительного комплекса и сферы жилищного строительства 12

1.2. Создание конкурентной среды и условия развития конкуренции на рынке жилья 34

1.3. Стратегические формы конкурентной борьбы строительных организаций 65

1.4. Инвестиционно-строительньш проект как объект применения логистики в механизме реализации конкурентных стратегий 86

**Глава 2. Современный опыт и закономерности развития потоковых процессов в сфере жилищного строительства**

2.1. Условия формирования логистических потоков в жилищном строительстве 106

2.2. Интеграционные формы развития потоковых процессов 127

2.3. Методы государственного регулирования финансового обеспечения жилищного строительства и коммерческого оборота жилья 151

**Глава 3. Организационно-экономический механизм создания логистических систем в управлении инвестиционно-строительными проектами**

3.1. Анализ логистических потоков в жилищном строительстве .171

3.2. Методология формирования проектно-ориентированных логистических систем 191

3.3. Критериальные основы оценки эффективности проектно-ориентированных логистических систем 213

**Глава 4. Функциональные особенности проектно-ориентированных логистических систем в жилищном строительстве**

4.1. Механизм функционирования логистических систем управления инвестиционно-строительными проектами в сфере жилищного строительства 229

4.2. Стройбизнес-гшанирование в гфоеісгао-ориентированньгх логистических системах 260

Заключение 281

Библиография 298

* [Создание конкурентной среды и условия развития конкуренции на рынке жилья](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskij-mehanizm-upravlenija-proektami-zhiliwnogo-stroitelstva.html#806531)
* [Стратегические формы конкурентной борьбы строительных организаций](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskij-mehanizm-upravlenija-proektami-zhiliwnogo-stroitelstva.html#806532)
* [Интеграционные формы развития потоковых процессов](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskij-mehanizm-upravlenija-proektami-zhiliwnogo-stroitelstva.html#806533)
* [Критериальные основы оценки эффективности проектно-ориентированных логистических систем](http://www.dslib.net/logistika/logisticheskij-mehanizm-upravlenija-proektami-zhiliwnogo-stroitelstva.html#806534)

**Введение к работе**

Жилищное строительство - это одна из сфер экономики, которая в период реформенных преобразований претерпевает наибольшие изменения. Суть происходящего отражает развитие товарно-денежных отношений во всей воспроизводственной цепочке от собственно производства -строительства объектов жилья до эксплуатации, утверждение рыночных принципов товарного обращения жилья, что создает основу для коммерциализации жилищного строительства. Ранее, как известно, действовал принцип бесплатного предоставления жилья» провозглашенный конституционно как принцип справедливого распределения под общественным контролем жилой площади, предоставляемой по мере осуществления программы строительства благоустроенных жилищ. Строительство государственного и ведомственного жилья осуществлялось за счет бюджетных ассигнований и средств фондов социально-культурных мероприятий и жилищного строительства предприятий; построенное жилье на условиях бессрочного найма передавалось очередникам города и предприятий.

В числе многих проблем, накопившихся за годы административно-командного правления, было констатировано, что бесплатность жилья деструктивно повлияла на характер экономических отношений в сфере строительного производства, в результате чего ослабились требования к качеству, и характер нравственных отношений в сфере распределения жилья. В свете решения этих проблем в настоящее время получил развитие сложный и не бесконфликтный процесс постепенно перехода от бесплатного получения жилья к его строительству (приобретению) гражданами за счет собственных доходов. Право на бесплатное получение жилья из государственных, муниципальных и других жилищных фондов сохраняется только для малоимущих граждан. При этом вводится механизм предоставления жилья за "доступную плату", а к органам государственной власти и органам местного самоуправления предъявляется требование поощ-

рять жилищное строительство, способствовать осуществлению гражданами конституционного права на жилище.

Следует ожидать, что в условиях начатых преобразований вполне закономерно должен проявиться не только социальный, но и экономический интерес к развитию сферы жилищного строительства со стороны государства. Об этом свидетельствует, в частности, опыт стран, ранее переживших экономический кризис: вкладывая средства в жшіищное строительство, государство запускает огромный "производственный конвейер", в котором задействованы не только само строительство, но и строительная индустрия, транспорт, металлургия, машиностроение, деревообработка и многие другие отрасли, поставляющие строителям жилья свою продукцию. К сожалению, глубина экономического кризиса в нашей стране не позволяет в полной мере осуществить механизм прямого финансирования жилищного строительства. На государственном уровне основной упор делается на косвенные методы регулирования в расчете на то. что они смогут обеспечить более высокую инвестиционную и предпринимательскую активность в этом секторе экономики.

В условиях коммерциализации жилищного строительства особое значение приобретают факторы, действующие на уровне основного звена. При этом само звено понимается несколько иначе, исходя из понимания строительного комплекса. Это не единичная производственная структура, а структурный комплекс взаимодействующих предприятий и организаций. Центром взаимодействия является строительная организация, вокруг которой группируются поставщики строительных материалов, специализированные подрядные организации, партнеры по кооперации и т.д. Специфика строительного производства проявляется в том, что их непосредственными партнерами выступают проектные организации, осуществляющие разработку техническо-экономической документации на строительство объектов жилья. В современных условиях дефицита инвестиционных средств на прочной основе развивается сотрудничество

строительных организаций с финансовыми институтами. Рамки строительного комплекса расширяются так, что он превращается в инвестиционно-строительный комплекс, а на уровне основного звена все большее развитие получает практика образования финансово-строительных объединений.

По существу рождается сложное организационное партнерство. Объективные предпосылки взаимодействия в рамках его создает работа над инвестиционно-строительньїм проектом, в результате круг взаимодействующих предприятий и организаций расширяется не только за счет финансовых структур, но и коммерческих посредников в реализации жилья - риэлтеров.

В совокупности все это свидетельствует о существенном усложнении воспроизводственных процессов, которые, следует подчеркнуть, предъявляют соответствующие требования и к развитию организационных структур управления. Сегодня, однако, специалисты все чаще отмечают проблему потери управляемости. Внешне она проявляется в понижении действенности управленческих решений, а именно в том, что фактические результаты, достигнутые вследствие принятия управленческих решений, не соответствуют ожидаемым - нарушаются планируемые сроки ввода объектов в эксплуатацию, перерасходуются ресурсы и т.п. При исследовании причин потери управляемости принимаются во внимание три принципиально возможных типа /195/:

потеря управляемости объекта относительно системы управления -объект управления изменился и требует иных управленческих воздействий, а система управления осталась прежней и не обеспечивает этих воздействий на объект;

потеря управляющей способности системы управления относительно данного объекта - система управления изменилась и уже не способна оказывать необходимые управленческие воздействия на прежний, оставшийся без изменения объект;

- потеря управляемости объекта и управляющей способности системы управления относительно данного объекта - изменились объект и система управления.

При всем различии этих причин можно прийти к выводу, что потеря управляемости устраняется за счет изменения или объекта управления, или системы управления.

Принято считать, что трансформация объектов управления является объективным процессом, так как связана с усложнением организационных моделей финансового обеспечения строительства, изменением масштабов, сложности, интегрированности и динамичности строительства, разнообразия типов домостроения и тд. Поэтому решение проблемы потери управляемости следует, на наш взгляд, искать в плоскости совершенствования системы управления,

В поиске новых форм и методов организации управления в сфере жилищного строительства определилась цель данного исследования - разработка научно-методологических основ механизма формирования и функционирования проектно-ориентированных логистических систем. В содержании ее нашли отражение две взаимосвязанных идеи, направленные на повышение управляемости воспроизводственных процессов в сфере жилищного строительства. Одна из них основана на вьщелении в качестве самостоятельного объекта управления инвестиционно-строительного проекта, а вторая - на применении методов логистики в оптимизации потоковых процессов, обеспечивающих последовательное продвижение проекта от рождения замысла до его материализации в конкретном строительном объекте и организации эксплуатации.

В соответствии с целью нами поставлены и решаются следующие задачи:

- исследовать современное состояние строительного комплекса и сферы жилищного строительства;

определить основные тенденции в развитии конкурентной среды и конкуренции субъектов рынка строящегося жилья, инициирующих организационные нововведения;

раскрыть потенциал логистики в управлении строительством жилья на уровне основного звена инвестшшонно-етроительного комплекса;

обосновать принципьі формирования и обеспечения движения логистических потоков на этапах осуществления инвестиционно-строительного проекта;

исследовать методы государственного регулирования финансового обеспечения проектов жилищного строительства и коммерческого оборота жилья;

вьшолнить научно-методологические разработки по формированию проектно-ориентированных логистических систем в сфере жилищного строительства;

отработать условия функционирования логистических систем на основе создания механизма адаптации к конъюнктуре рынка строящегося жилья;

определить критериальные подходы к оценке эффективности логистических систем управления инвестиционно-строительными проектами жилищного строительства.

Научно-методологической основой исследования послужили работы фундаментального характера по теории логистики - В.П. Алферьева, Б.А. Аникина, Н.В. Афанасьевой, A.M. Таджикского» М.П. Гордона, М.Е, Залмановой, Е.К. Ивакина, KJB. Инютиной, Д.Т. Новикова, О.А. Новикова, Б.К. Плоткина, О.Д. Проценко, В.М. Пурлика, А.Н. Род-никова, А.И. Семененко, В.И. Сергеева, А.А. Смехова, В.Н. Стаханова, С.А. Уварова, Л.С. Федорова, В.В. Щербакова и др. В исследовании потенциала логистики в управлении инвестиционно-строительными проектами используются работы А.Н. Асаула, В,В. Бузьгрева, А.А. Горбунова, Г.С. Гранова, Л. Каштана, Ю.П. Панибратова, А,В. Уварова, В.Д. Шали-

ро, СИ. Шумилина и др. Организационное проектирование логистических систем управления инвестиционно-строительными проектами осуществляется на основе современных разработок по теории организации В.Н. Буркова, В.Н, Вяткина, Т.В. Пурим, Д.В. Соколова и др. В исследовании специфики инвестиционно-строительного комплекса используются аналитические работы Т.Ч. Амалиева, Х.М. Гумбы, Ю.Я. Данилова, Л.В. Донцовой, В.А. Карасева и других ученых.

Исследовательские задачи прикладного характера решаются на материалах ютестиционно-строительного комплекса Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Непосредственным объектом исследования выступают предприятия и организации сферы жилищного строительства данного региона. Предмет исследования определяют организационно-экономические отношения, складывающиеся между предприятиями и организациями - участниками инвестиционно-строительного проекта. Реалистичность выводов и рекомендаций обеспечивается учетом действующих законодательных и других правовых норм.

Исследование проводится с применением системного подхода, кибернетических принципов построения логистических систем, моделирования организационных форм финансового и материально-технического обеспечения инвестиционно-строительного проекта на отдельных этапах его жизненного цикла, методов оптимального управления проектом как дискретным управляемым объектом. В аналитической части исследования используются приемы сравнительного анализа, экспертных оценок.

Научная новизна полученных результатов определяется тем, что в ходе проведения исследования:

обоснованы концептуально условия применения логистики в управлении инвестиционно-строительными проектами в сфере жилищного строительства;

произведена структуризация инвестиционно-строительного проекта для повышения его управляемости на основе применения методов логи-

10 стики в реализации функций управления ресурсами, управления временем и управления затратами;

определена содержательная специфика логистики инвестиционно-строительного проекта, представленной в функциональном плане заготовительной, внутрипроизводственной, сбытовой логистикой и логистикой сервиса жилья, в ресурсном плане - материальной, финансовой и информационной логистикой;

разработаны научно-методологические положения по формированию проектно-ориентированных логистических систем как адаптивных систем управления логистическими потоками инвестиционно-строительного проекта с обратными связями;

обоснована многовариантность интеграционных форм развития потоковых процессов в решении задач оптимального распределения финансовых средств по этапам жизненного цикла проекта;

установлена типология организационного управления проектами, отработаны методы построения проектно-ориентированных логистических систем, реализующих принцип штабной группы;

обоснованы предложения по созданию механизма адаптации проектно-ориентированных логистических систем при использовании методологии стройбизнес-планирования проектов;

- определены критериальные подходы к исследованию эффектив  
ности проектно-ориентированных логистических систем на основе стои  
мостной оценки затрат и результатов, идентифицируемых в привязке к  
этапам жизненного цикла проекта и исполнителям.

В целом исследование носит научно-методологический характер. Оно имеет практическое значение в том, что способствует повышению управляемости потоковых процессов в сфере жилищного строительства на основе достижения координации движения материальных, финансовых и информационных потоков при осуществлении инвестиционно-строительных проектов.

**11 *%***

Материалы проведенного исследования представлены четырьмя главами, введением, заключением, сопровождены библиографией.

**\***

## Создание конкурентной среды и условия развития конкуренции на рынке жилья

Доказательство того, насколько и как изменились экономические отношения в сфере жилищного строительства, можно провести, обращаясь к теории конкуренции, классиком которой считается американский ученый М. Портер.

Конкуренция характеризует динамическое состояние рынка, которое складывается под влиянием поведения субъектов, формирующих предложение товаров. В литературе по рыночной экономике конкуренция рассматривается как "процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) /145, с. 213/.

Развитие конкуренции происходит под действием пяти конкурентных сил, возникающих вследствие: реализации конкурентных стратегий фирмами, укрепившимися на рынке; опасности появления новых конкурентов: экономических возможностей и торговых способностей поставщиков; экономических возможностей и торговых способностей покупателей; угрозы со стороны товаров-заменителей.

Их совокупное действие описывается моделью, приведенной на рис. 1.1. Она является концептуальным средством для исследования конкретных форм проявления конкуренции в отдельных отраслях экономики.

Вне зависимости от отраслевых особенностей "центральный ринг" конкурентной борьбы формируют предприятия (организации, фирмы), уже действующие на рынке. Предлагающие разные версии одного и того же товара, они борются за более сильную рыночную позицию на основе созданного конкурентного преимущества.

Исследуя конкуренцию среди предприятий, действующих на рынке, М. Портер называет ее борьбой за долю рынка и выявляет ряд факторов, обусловливающих напряженность этой борьбы. Некоторые из них обеспечивают стабильность конкурентной борьбы, это такие как: наличие большого числа конкурентов и приблизительное их равенство "по размерам и силе"; медленный "рост отрасли", ограничивающий возможности перераспределения позиций; отсутствие дифференциации продукции, предлагаемой щ едприятиями-производителями; верность потребителей поставщикам или отсутствие "издержек конверсии" - единовременных расходов, связанных с их заменой и др. Другие, напротив, ожесточают конкурентные усилия, известно, например, что увеличение размеров отдельных предприятий приводит к нарушению сложившегося равновесия.

Рынок жилья отличается от других товарных рынков тем, что имеет два сегмента: так называемые первичный и вторичный рынки. Предложение товаров на первичном рынке формируют товаропроизводители -строительные организации; на вторичном рынке - собственники жилья. Кроме того на обоих сегментах работают риэлтерские фирмы - посредники в реализации жилья (агенты). Основной круг конкурентов формируют, однако, два типа субъектов - строительные организации и риэлтерские фирмы. Физические лица - собственники жилья - реальной силы не представляют, так как они действуют в разовом порядке. Промежуточное положение между продавцами-собственниками жилья и риэлтерскими фирмами, с точки зрения формирования предложения, занимают индивидуальные предприниматели - маклеры.

В Санкт-Петербурге общая ситуация в настоящее время приобретает явный уклон в сторону первичного рынка. Это заметно даже по тому, что, начиная с 1997 года, риэлтерские фирмы в массовом порядке создают отделы нового строительства. Характерным является то, что некоторые риэлтерские фирмы становятся эксклюзивными дилерами строительных организаций, как, например, фирма "Адвеке" у ЗАО "РОССТРО", или приобретают эксклюзивное право работы с конкретным строительным объектом, как, например, фирма "ЭКОТОН", осуществляющая продажу квартир в жилом комплексе на юго-западе города, застройщиком которого является фирма "МонолитКировСтрой".

Качественные преимущества нового жилья очевидны для покупателей - перекрытия, коммуникации, проводка и прочая инженерия находятся в лучшем состоянии по сравнению с бывшими в эксплуатации объектами. При покупке нового жилья есть больший выбор в части метража, планировки квартиры. Важное преимущество состоит в том, что рассчитываться можно не единовременно, а частями, причем не только деньгами, но и в бартерной форме - стройматериалами, налоговыми освобождениями, векселями и т.д. В совокупности с указанными факторами определенное значение имеет социальная однородность окружения, меньший риск столкнуться с проблемами нарушения прав третьих лиц и проч. Если принимать во внимание все эти факторы, становится понятно, почему у многих потенциальных покупателей жилья существует устойчивый интерес к строящимся объектам и почему городские риэлтерские фирмы заинтересовались оказанием услуг на этом сегменте рынка.

По отдельным данным, на первичном петербургском рынке в 1998 году присутствовало более 80 фирм, предлагающих квартиры в более чем 200 строящихся домах /85/. Благодаря тому, что покупателю предоставилась возможность делать выбор, весьма актуальным стал вопрос о конкурентных преимуществах в качественных параметрах жилья, причем не только в абсолютном выражении, но и в соизмерении с ценой.

Специфика рынка жилья обусловила также проявление дополнительного признака конкурентоспособности - предлагаемые фирмами схемы сопровождения сделок с недвижимостью, в содержании которых заложены различные формы поддержки покупателей жилья (кредитование под залог, срочный выкуп квартир и др.), оказание юридической помощи.

По общим правилам из поведения конкурентов возникают разные по своей остроте ситуации, которые усугубляются действием выходных барьеров, таких как: ограниченные возможности в инвестировании средств для проникновения на новые сегменты рынка, приверженность одному виду деятельности и проч. В том случае, когда выходные барьеры оказываются преодолимыми, возникает угроза входа из других отраслей, сфер деятельности и, соответственно, вступает в действие другая конкурентная сила - опасность появления новых конкурентов. На рынке жилья она возникла, в частности из поведения риэлтерских фирм. Учитывая, что большая часть нового жилья сдается строителями без чистовой отделки, доводки его до состояния пригодности к немедленному проживанию, те из них, кто имел строительные отделы, взяли на себя обязанности по выполнению отделки "под ключ", стали заниматься сантехническими, электромонтажными работами, установкой дверных и оконных блоков, то есть диверсифицировали свою деятельность в сферу подрядных строительных работ. Среди них, например, - агентство недвижимости "Бургомистр", которое имеет лицензию и на риэлтерскую, и ремонтную деятельность.

## Стратегические формы конкурентной борьбы строительных организаций

Поведение предприятия в его борьбе за наилучшие условия производства и реализации продукции определяется конкурентной стратегией. В интерпретации современных ученых, "конкурентные стратегии фирм представляют собой планы активности для достижения рыночного успеха и, если возможно, для получения конкурентного преимущества над всеми фирмами. Прибыль побуждает конкурирующих развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных взаимодействий" /190, с. 49/. Следует обратить внимание на то, что речь идет о двух относительно самостоятельных сферах взаимодействий - в часта обеспечения наилучших условий производства (взаимодействие с поставщиками) и в части обеспечения наилучших условий реализации созданной продукции (взаимодействие с потребителями).

Общие черты конкурентных взаимодействий выражаются в следующем: 1. Конкурирующие предприятия борются за более выгодную рыночную позицию, и это проявляется в стремлении каждого завоевать свою клиентуру. 2. Стратегии, которые конкурирующие предприятия могут изобрести, и пути, которые они могут избрать для реализации этих стратегий, различны. Их действия ограничены в основном собственными оценками того, что и как сработает на рынке (например, реакция потребителей на коммерческие инициативы продавца и т.п.), и насколько эти действия соответствуют закону, в частности, не соотносятся с понятием недобросовестной конкуренции. 3. Новые конкурентные действия предпринимаются на периодической основе для улучшения рыночной позиции или для защиты создан ных конкурентных преимуществ. Частота пересмотра стратегий зависит от рыночного успеха или неудачи, а продолжительность воздействий - от поведения партнеров и конкурентов. 4. Мотивация действий основывается экономических интересах. Предприятие выбирает конкурентные стратегии, которые в равной степени не могут быть сымитированы или нарушены конкурентами (для этого оно прибегает к соответствующим средствам защиты). Предлагая покупателям беспрецедентный товар, который не может быть быстро, легко и дешево продублирован, предприятие получает конкурентные преимущества и вправе рассчитывать на сверхприбыль. 5. Конкурентные взаимодействия предприятий могут завершиться как успехом, так и неудачей. Успех, подчеркивая правильность стратегического выбора, дает возможность предприятию влиять и даже контролировать интенсивность конкурентных сил. Неудача свидетельствует об обратном, а именно о том, что предпринятые им конкурентные действия были не вполне обоснованы или некачественно осуществлены, и требует пересмотра решений. В противном случае следует ожидать потерю рыночной позиции вплоть до "нулевой отметки" и вынужденного ухода из отрасли. 6. Действия и противодействия конкурентов в конечном итоге выливаются в создание новых условий спроса-предложения или в реагирование на существующую расстановку позиций. То есть конкурентные стратегии могут формировать рыночную ситуацию, а могут подчиняться ей; общая закономерность проявляется в том, что конкурирующие предприятия своим поведением воздействуют на рынок, а рынок, в свою очередь, побуждает их принимать такие стратегии, которые в создавшихся условиях могут обеспечить успех.

Описанные нами общие черты конкурентных взаимодействий характеризуют поведение предприятий, укрепившихся на рынке. Каждое из них пытается сформировать такую конкурентную стратегию, следуя которой оно может приобрести существенные преимущества перед конкурентами.

Основная проблема заключается, однако, в том, что результат предпринятых действий зависит всякий раз от стратегий, осуществляемых конкурентами. Поэтому, с практической точки зрения, весьма значимыми становятся представления относительно глубины содержательной проработки и формы выражения стратегических решений.

Существует мнение, что стратегия вполне может существовать как некая идея, известная узкому кругу руководящих работников, или как общее представление о перспективах развития предприятия, доступное многим, но не имеющее четкой формулировки. В части неогласки содержания стратегических решений с этим вполне можно согласиться, если учесть, что выработка и реализация стратегии есть способ обеспечения будущих рыночных позиций предприятия. Вместе с тем никак нельзя признать несистематический характер стратегии, принять неформальный, адаптационный метод ее развития, даже если исходить из того, что новые конкурентные действия предпринимаются в ответ на стратегические маневры конкурентов.

Когда предприятие работает на растущих рынках, где структура спроса существенно не меняется, то принятая однажды стратегия сохраняется постоянной и внешне почти не обнаруживает себя. Сбалансированность и координация в работе предприятия достигается неформальным путем: накоплением знаний и опыта принятия решений, адаптацией отработанных навыков к изменению темпов развития. Если же предприятие попадает в иные условия, связанные с насыщением спроса, появлением новых технических решений, относящихся как к самой продукции, так и к процессу ее изготовления, наконец, с вхождением на рынок новых конкурентов, - простой адаптивный рост становится невозможным, поскольку традиционные знания и опыт управления не обеспечивают поиск нестандартных решений. Именно в этих условиях требуется наличие стратегии не столько в форме общей идеи, сколько в форме программы действий, отработанной содержательно, с указанием сроков и исполнителей.

Однако вне зависимости от формы - будь то общая идея или конкретная программа действий - конкурентные стратегии имеют следующие содержательные аспекты: - вполне определенную цель или цели, направленные на обеспечения конкурентных преимуществ и упорядоченные по приоритетности достижения; - набор выбранных средств ресурсного обеспечения цели; - вероятностную оценку ожидаемых результатов с учетом затрат и потерь.

Попытки конкурирующих предприятий достичь преимуществ в условиях взаимозависимости их действий выражаются в последовательной серии конкурентных стратегий как наступательного, так и оборонительного характера. По типу самой конкурентной борьбы конкурентная стратегия делает ставку на ценовые или неценовые методы либо оперирует ими в совокупности, однако выбор всегда зависит от представлений руководства ігредприятия о том, какая из комбинаций может иметь больший эффект в данных рыночных условиях и при данной стратегической ориентации конкурентов.

## Интеграционные формы развития потоковых процессов

Возможность и необходимость использования логистического подхода предопределены радикальными изменениями внешней среды функционирования субъектов жилищного строительства. По мнению отдельных специалистов, "в период формирования рыночных отношений строительные организации оказались в новом, совершенно непривычном для их опыта и традиционных взаимоотношений хозяйственном пространстве: многократно возросла сложность стоящих перед строительными организациями задач, появились совершенно новые проблемы, решение которых требовало совершенно других исполнителей и для которых просто не было места в старом, наработанном десятилетиями опыте" /5, с. 140/. Чтобы продолжить предпринимательскую деятельность в условиях рыночной экономики, строительным организациям необходимо было изменить стратегию и тактику поведения на рынке недвижимости, найти новые источники финансирования строительных работ, установить хозяйственные связи с большим количеством "традиционных" и "нетрадиционных" контрагентов. Следует отметить, что наиболее сложной проблемой для строительных организаций на современном этапе реформирования является поиск и привлечение инвестиций, достаточных для осуществления проекта.

Одной из основных причин ярко выраженного дефицита инвестиционных ресурсов у отечественных строительных организаций является дезинтеграция производства, возникшая в результате дробления крупных производственно-строительных объединений на первом этапе приватизации объектов государственной собственности. До последнего времени в российской практике использовались сложившиеся еще в советский период структуры управления жилищным строительством, ориентированные на отсутствие конкуренции, медленные изменения в технике и технологии выполнения строительно-монтажных работ, применение старых методов и форм управления, повышенный уровень монополизации отдельных видов и направлений деятельности.

По мнению специалистов, "совершенствование организационных структур управления в строительной сфере в настоящее время сводится к изменению производственных отношений, обеспечивающему достижение поставленных перед строителями задач, вытекающих из требований рынка. Главными из них, прежде всего, являются: рационализация использования всех ресурсов, концентрация инвестиций, объединение в одну структуру кредитных, производственных и торговых организаций" /32, с. 22/.

Именно такое соединение промышленного (строительного), финансового (банковского) и торгового капитала в настоящее время рассматривается в качестве основного критерия экономического могущества в странах с развитыми рыночными отношениями. Экономика таких стран, основанная на деятельности крупных хозяйственных структур, обладает достаточными инвестиционными возможностями вследствие их способности к переливу капиталов, что, в свою очередь, обеспечивает наличие необходимых финансовых ресурсов для развития производственных технологий и повышения конкурентоспособности производимых в этих странах товаров. Так, например, на долю 100 крупнейших корпораций в США приходится 60% валового национального продукта, 45% - всей рабочей силы, свыше 90% НИР и НИОКР /32, с. 22/.

В целом, по официальной статистике ООН, к началу 90-х годов в мире насчитывалось примерно 37 тыс. транснациональных компаний с объемом продаж 5,5 трлн. долл. Ими контролировалась треть производства частного сектора в мире и на них приходилось почти 95% мировых патентов и лицензий. Общая сумма иностранных инвестиций транснациональных компаний составляет 2 трлн. долл. /78, с. 54/.

Создание крупных корпоративных объединений хозяйствующих субъектов подобного типа, в том числе функционирующих в сфере жилищного строительства, происходит в настоящее время и в Российской Федерации. Исследования, проведенные Межведомственным аналитиче ским центром в различных регионах нашей страны /25/, выявили ярко выраженную интеграционную тенденцию в развитии как крупного, так и малого предпринимательства. Особенно четко она просматривается по отношению к предприятиям, действующим в условиях спада производства и ухудшения финансово-экономических показателей. Их руководители отмечают повышенную значимость следующих направлений организационного развития предприятий в условиях рыночной экономики: привлечение новых перспективных акционеров; создание дочерних организаций, способствующих повышению эффективности деятельности базового (материнского) предприятия; вхождение в интеграционные структуры "мягкого" (договорного) типа.

Перспективы организационного развития своих предприятий большинство руководителей в равной степени связывают как с дальнейшей интеграцией с поставщиками сырья и комплектующих изделий (для улучшения материально-технического обеспечения), производителями аналогичной продукции (для координации сбытовой политики), так и с установлением "тесных" контактов с финансово-кредитными учреждениями (для привлечения необходимых инвестиций).

В нашей стране наиболее привлекательными организационно-экономическими формами интеграции промышленного, финансового и торгового капиталов, по мнению президента Международной академии корпоративного управления, доктора экономических наук, профессора Ю.Б. Винслава, в современных условиях являются: во-первых, финансово-промышленные группы (несмотря на очевидность завышенных ожиданий инициаторов их создания в отношении поддержки исполнительной власти и активности участия банков в деятельности ФПГ);

## Критериальные основы оценки эффективности проектно-ориентированных логистических систем

Проектно-ориентированные логистические системы как системы управления потоками должны обеспечить, с одной стороны, вееобъемле-мость, то есть максимальный охват всех структурных элементов инвестиционно-строительного проекта, а с другой, - непрерывность работ на всех этапах его жизненного цикла. Выполнение этих работ сопряжено с финансовыми затратами, поэтому внося практические рекомендации о создании проектно-ориентированных логистических систем необходимо подготовить методический инструментарий для оценки эффективности этого решения.

В основу расчетов эффективности, на наш взгляд, должно быть положено определение стоимости управления проектами. Наиболее реальным при этом оказывается использование ресурсного метода. Метод позволяет учесть затраты на содержание персонала, участвующего в управлении проектом, а также затраты, непосредственно связанные с решением задач заготовительной, внутрипроизводственной и сбытовой логистики при достижении целей управления проектом. Конкретный материал для расчета затрат труда предоставляют детальные графики реализации проекта, которые включают: разработку проектно-сметной документации, ее согласование, экспертизу и утверждение; заключение контрактов на базе организации и проведения подрядных торгов; размещение заказов на поставку строительных материалов, конструкций и технологического оборудования, в том числе и на конкурсной основе; сопровождение и контроль строительных и строительно-монтажных работ вплоть до сдачи строительного объекта госкомиссии; сопровождение и контроль регистрации прав собственности; организацию обслуживания объекта в процессе его эксплуатации. Общий алгоритм проведения расчетов нам представляется следующим.

Работа по определению затрат должна начинаться с момента получения от заказчика (застройщика) календарного графика реализации проекта или задания на его разработку. В графике реализации проекта выделяются отдельные виды работ, сроки выполнения. Разработанный график утверждается заказчиком и после этого становится основной для определения трудозатрат по управлению проектом.

Расчеты предваряются процедурой согласования менеджером с заказчиком функций управляющего проектом. По результатам согласования определяется в деталях состав работ по управлению конкретным проектом на всех этапах его жизненного цикла: от формирования замысла до сдачи объекта в эксплуатацию с подготовкой исполнительной документации. Отдельно прорабатываются предложения по организации эксплуатации объекта. На основе календарного графика реализации проекта и состава работ по управлению проектом разрабатывается график работы "команды" менеджера, который, в свою очередь, является основой для обоснования численности этой команды и распределения функциональных обязанностей отдельных специалистов на протяжении всего цикла проекта. В целях лучшей организации найма, а в последующем и организации труда, целесообразно провести градацию специалистов по категориям: "А" - ру ководящий состав, "В" - ведущие специалисты. "С" - инженерно-технический и вспомогательный персонал.

По результатам численных и квалификационных расчетов определяются затраты труда на управление проектом. Для повышения обоснованности данных расчеты могут быть проведены в разрезе: отдельных видов работ управленческого характера: общее управление проектом; осуществление общих функций управления; осуществление специальных функций управления проектом (подготовка и ведение расписания инвестиционно-строительного проекта - управление временем, управление ресурсами, управление затратами); управление отдельными элементами проекта (управление проектированием, управление поставками строительных материалов, конструкций, технологического оборудования, управление строительными и строительно-монтажными работами и т.д.); по категориям специалистов; по времени участия специалистов в управлении проектом.

Расчеты завершаются определением суммы трудозатрат в человеко-месяцах на каждый вид работ по категориям специалистов. На их основе определяется оплата труда персонала, включая все стимулирующие выплаты, - это основной элемент затрат в стоимости управления проектом. Наряду с ним рассчитываются налоги и отчисления, в том числе амортизация, определяются другие материальные затраты - от затрат на аренду зданий до оплаты услуг службы безопасности. В зависимости от содержания работ по управлению проектами важной составляющей стоимости управления проектом могут стать затраты на содержание баз производ-ственено-технологической комплектации, хранения материалов и оборудования.

Помимо прямых затрат в стоимость управления инвестиционно-строительным проектом включаются затраты специализированных орга низаций (например, консалтинговых фирм), привлекаемых к выполнению отдельных видов управленческих работ на договорной основе.

По существующим правилам оценки эффективности затраты на организацию проектно-ориентированных логистических систем (стоимость управления проектами) должны быть соизмеримы с результатами. В противном случае деятельность по управлению проектами превращается в самоцель и не оправдывает себя с экономической точки зрения. Отметим, что мы придерживаемся прагматического взгляда на решение этого вопроса, хотя известны и более глобальные подходы, например, описанный А.И. Семененко в его учебном пособии "Введение в теорию обоснования логистических решений (эффективность логистических систем и цепей)" /148/. "В проблемах эффективности, - указывает А.И. Семененко, - очень многое (если не все) зависит от исходной мотивационной категории оценки: "Я и прибыль моя!" "Я и моя роль в экономике страны пребывания и в мировом сообществе!"

Первая позиция заведомо не дает ни возможности, ни смысла оценивать эффективность своей деятельности по отношению к экономике в целом (достаточно бухгалтерских расчетов и соотнесения результатов и затрат на их достижение). Эта позиция относительно мелкой индивидуальной деятельности, направленной лишь на личное обогащение порой любой ценой, практически не нуждается в серьезной науке. Вторая позиция делает корректной постановку задачи оценки эффективности деятельности с позиции как микро-, так и мезо- и макроэкономики." /148, с. 114/.

Не возражая против самих подходов, мы не можем согласиться с тем, что первый не нуждается в научной проработке. В доказательство того достаточно, на наш взгляд, сослаться на авторитетное мнение специалистов по строительству - заместителя академика-секретаря секции "Строительст во" Российской инженерной академии, доктора технических наук B.C. Рез-ниченко, заместителя генерального директора ЗАО "Оргпроектэкономи-ка" В.М. Мезенова, старшего научного сотрудника А.И. Резника, Рассматривая частный вопрос из области оценки эффективности управления проектами, они отмечают, что "в настоящее время в отечественной практике еще не используются разработки по определению стоимости управления инвестиционными проектами и программами. В значительной мере это происходит из-за отсутствия или неполноты соответствующих разработок"/138, с. 60/.