

Кластеризация и организационная зрелость строительных компаний промышленно-развитого региона

08, август 2014

Грахов В. П.¹, Мохначев С. А.^{2,а}, Батальцев А. В.¹

УДК: 332.025.12

¹Ижевский государственный технический университет им. М.Т. Калашникова

²Восточно-Европейский институт

^аmsa_ufmfpa@mail.ru

Введение

Одним из основных условий повышения конкурентоспособности национальной экономики является развитие территориальных кластеров – объединений предприятий, поставщиков (как оборудования, так и услуг), научных и образовательных организаций, связанных отношениями территориальной близости и функционирующих в рамках определенной сферы производства (реализации) товаров или услуг. При этом кластерные объединения могут располагаться в пределах как одного, так и нескольких субъектов Российской Федерации.

Для создания и последующего поддержания устойчивого конкурентного потенциала региона, а также в рамках долгосрочного социально-экономического развития субъектов Российской Федерации предусмотрено формирование сети территориально-производственных кластеров. В соответствии с Распоряжением Правительства РФ от 08.12.2012 года № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» развитие инфраструктуры поддержки инновационной деятельности является одним из основных факторов развития инновационной сферы страны. Активизация деятельности по реализации инновационной политики, осуществляемой органами государственной власти субъектов Российской Федерации и муниципальными образованиями, будет, в том числе, обеспечивать формирование территорий инновационного развития и развитие инновационных кластеров.

Вклад в развитие кластерного направления внес профессор кафедры делового администрирования Гарвардской бизнес-школы Майкл Юджин Портер. Согласно его теории, кластер - географическое сосредоточение взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков услуг и ассоциированных организаций в определенной области. Они вырастают там, где сосредотачивается достаточно ресурсов и компетенций, которые достигают критического порога и приобретают ключевую роль в некоторой экономической

сфере с решающим устойчивым конкурентным преимуществом над другими местами, или даже глобальное превосходство в данной области.

Портер считал, что кластеры могут оказывать влияние на конкуренцию тремя способами: увеличение производительности предприятий - участников кластера, стимулирование инноваций и стимулирование развития новых бизнес направлений. На взгляд авторов статьи, сюда же можно отнести и увеличение числа участников кластера. Развивая кластерную сеть и осваивая новые территории, участники кластера в процессе деятельности функционируют в тесном взаимодействии друг с другом, обмениваются идеями, предложениями. Данное условие приводит к успешному развитию предприятий, а значит, выводит его на лидирующие позиции. Подобное состояние одного из предприятий-участника приводит к формированию конкурентной среды в кластере. Решающую роль в конкурентной борьбе играет результат взаимодействий между компаниями в этих кластерах и воздействия взаимосвязанных расширенных факторов конкурентного преимущества, предложенных М. Портером:

а) стратегия, структура и конкуренция фирм (The Strategy, Structure and Rivalry of Firms). В мире преобладают динамические условия. Прямая конкуренция побуждает фирмы увеличивать производительность и стимулировать инновации;

б) условия спроса (Demand Conditions). Спрос рождает предложение, а увеличение спроса будет порождать увеличение не только количественных, но и качественных показателей предложения;

в) «родственные» поддерживающие отрасли (Related Supporting Industries). Близость смежных отраслей облегчает деятельность предприятия – отсутствует необходимость привлекать организации со стороны, что благоприятно влияет на скорость решения поставленных задач;

г) факторные условия (Factor Conditions). Наперекор устоявшемуся мнению, Портер утверждает, что «ключевые» факторы производства (или специализированные факторы) создаются, а не наследуются. Специализированными факторами производства являются квалифицированные трудовые ресурсы, капитал и инфраструктура. «Неключевые» факторы или факторы общего пользования, такие как неквалифицированные трудовые ресурсы и сырье, могут быть приобретены любой компанией и, следовательно, не создают устойчивое конкурентное преимущество. Однако, специализированные факторы предполагают значительные, устойчивые инвестиции. Их трудно дублировать. Это и создает конкурентное преимущество, потому что если другие фирмы не могут легко скопировать эти факторы, то они ценны.

Органы власти на всех уровнях в предложенной М. Портером модели ромба («алмаза») выполняют роль катализатора: они должны поощрять - или даже побуждать компании к тому, чтобы повышать свои намерения и уровень конкурентной эффективности. Правительство должно стимулировать компании к повышению своей эффективности, содействовать созданию спроса на ранней, концентрироваться на создании специализированных факторов и развитии здоровой конкуренции.

Данную Модель М. Портера можно смело считать первой теорией конкурентоспособности, основанной на факторах производительности, вместо традиционных преимуществ, таких как природные и трудовые ресурсы.

Таким образом, кластерное объединение можно рассмотреть как площадку для формирования здоровой и контролируемой конкуренции организаций-участников. Работая в непрерывном взаимодействии друг с другом, предприятия находятся в постоянном напряженном состоянии и стремятся достигнуть лидирующих позиций в кластере по одному из направлений деятельности. А наличие в подобном объединении организаций смежных отраслей способствует быстрому и своевременному решению задач, возникающих в процессе производства.

Особенности формирования строительного кластера

Удмуртская Республика с точки зрения комплексной типологии регионов относится к старопромышленным индустриально развитым высокоурбанизированным районам европейской России, в число которых входят большинство регионов Урала. Кроме этого, большинством исследователей Удмуртская Республика относится к Уральскому экономическому району [1,2]. В Удмуртии в последние годы с участием государственных структур осуществляются интеграционные процессы [3,4]. Республиканская комплексная программа развития профессионального образования в Удмуртской Республике на 2011 - 2015 годы, утвержденная постановлением Правительства Удмуртской Республики от 10 мая 2011 г. № 140, предусматривает создание трех отраслевых кластеров по приоритетным направлениям экономики республики (промышленный, строительный, агропромышленный) и один образовательно-инновационный кластер. Строительный кластер Удмуртской Республики включает: Министерство строительства, архитектуры и жилищной политики Удмуртской Республики, Объединение работодателей «Союз строителей Удмуртии» (некоммерческая организация, основанная на членстве работодателей, представляющих строительный комплекс Удмуртии, 29 членов), ГОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет», восемь образовательных организаций среднего профессионального образования и начального профессионального образования строительного профиля.

Союз строителей Удмуртии объединяет широкий круг участников, в том числе предприятия сопутствующих отраслей – образовательные учреждения, страховые компании, профсоюзные, юридические организации. Это условие позволяет решать огромный круг вопросов, связанных не только с производством строительных работ, но также с подготовкой кадров, снижения административных барьеров, технического регулирования, совершенствования нормативно-правовой базы строительной отрасли.

Основной задачей объединения работодателей любой сферы является повышение основных качественных и количественных показателей деятельности. Так, в строительной отрасли, доминирующим целевым фактором остается количество возводимых объектов. Необходимо отметить вклад организаций-членов Объединения Работодателей «Союз

строителей Удмуртии» в увеличении количества введенных квадратных метров жилья, а значит в повышении его доступности (рис.1).

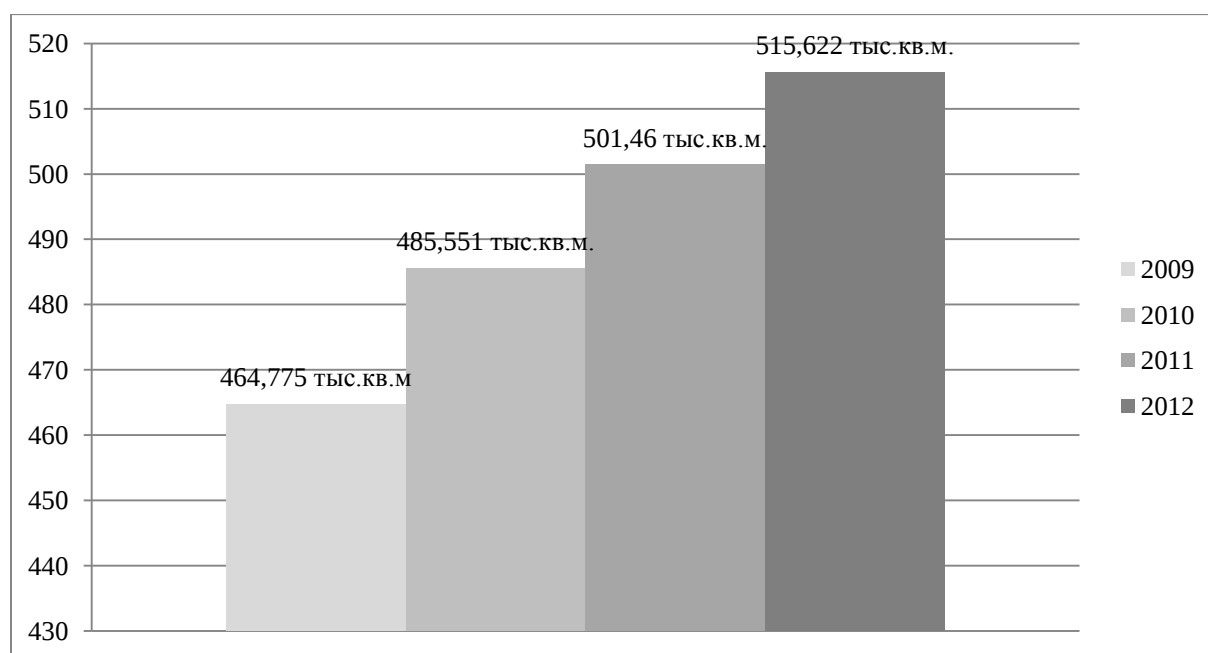


Рис. 1. Ввод в действие жилья в Удмуртской Республике в 2009-2012 гг.

Удмуртия находится на 11 месте среди регионов Приволжского федерального округа по объему строительных работ, опережая Кировскую область, Мордовию и Марий Эл. Такие данные приводит Удмуртстат. За 1 полугодие 2013 года объем работ по виду деятельности «Строительство» в Удмуртии составил 11 миллиардов рублей, что в сопоставимой оценке на 14% выше уровня 1 полугодия 2012 года.

Лидерами по данному показателю выступили Татарстан и Башкортостан, объем работ по виду деятельности «Строительство» в этих республиках составил в январе-июне 2013 года 87 и 63 миллиарда рублей соответственно. За последние годы строительная отрасль Удмуртии успешно развивается. На начало 2013 года на строительном рынке республики функционировало 2185 строительных организаций. Ими выполнены работы по строительству новых объектов, капитальному и текущему ремонту на 27 миллиардов рублей против 25 миллиардов - в 2011 году и 24 миллиардов - в 2010 году. В республике ежегодно вводится в строй порядка 3 тысяч новых зданий. В 2012 году число введенных зданий составило 2798 единиц, в 2011 году - 3070, в 2010 году – 2747 соответственно.

В анализе Удмуртстата отмечается, что к началу 2013 года в строительном комплексе Удмуртской Республики сложились благоприятные условия для его развития: увеличилось число заключенных договоров, улучшилась обеспеченность строительных организаций собственными финансовыми ресурсами, сохраняется тенденция наращивания объемов работ [3].

Организационная зрелость строительных компаний

Процесс развития строительной компании в кластере подразумевает собой путь становления от слабо организованной до более устойчивой целостной системы, которая может оптимизировать рабочие процессы от производства до сбыта продукции, имея способность управлять своим будущим. Целевое управление и эффективное использование имеющихся ресурсов и знаний – основные составляющие полноценного развития компании, которой, в первую очередь, свойственна организационная зрелость.

Концепция зрелости компании определяется путем сопоставления ее организационных процессов: зрелых и незрелых. Импровизированный и спонтанный характер технологических и управленческих процессов носят компании, определяющиеся как организационно незрелые. Стабильность принципов действия технологических процессов, создающихся относительно конкретной ситуации, то есть по случаю, отсутствует. Так, с изменением ситуации, соответственно, меняется состав процессов и управление в организации. Так же характеризует незрелую организацию отсутствие нормативно - регламентирующей силы – четкого ведения документации. Отсюда следует, что в незрелой организации отклонение от документации не наказывается, а соблюдение процедур документирования не поощряется. В таком случае, появление жестких, к примеру, временных ограничений деятельности компании сопровождается очевидными проблемами у руководства. Что касается обеспечения критических сроков, обычно это приносит с собой бюджетный перерасход.

Способность реально управлять процессами разработки, проектирования и создания продукции указывает на руководствующий аппарат зрелой организации. Здесь, даже вновь пришедшие сотрудники имеют возможность принять участие в создании продукции в соответствии с четко определенными планами и процедурами. Реальную выгоду приносят документированные процессы, находящие свое применение на практике, изменяющиеся и совершенствующиеся по мере необходимости. Как в рамках отдельных процессов, так и во всей организации присутствуют четко определенные аспекты регулирования обязанностей и ответственности. Менеджеры зрелой организации отслеживают показатели качества продукции, определяя уровень удовлетворенности потребителей и качества собственных проектных решений. Временные, финансовые, функциональные результаты, ожидаемые организацией, как правило, достигаются. Организационная и техническая инфраструктура, необходимая для поддержания разного рода процессов в организации стабильно существует и активно развивается.

Концепция организационной зрелости *CMM* (Capability Maturity Model) была впервые разработана в 1991 г. специалистами американского института инженеров-программистов и изначально предназначалась для деятельности по разработке программного обеспечения. В дальнейшем данная модель получила широкое развитие и была адаптирована для самых различных видов деятельности, так что в конечном итоге превратилась в общеорганизационную модель зрелости, которая стала применяться в организациях независимо от направления деятельности.

На сегодняшний день, в зависимости от экономического развития строительных компаний региона, можно выделить пять уровней модели зрелости: начальный уровень, повторяющийся, определённый, управляемый, оптимизирующий.

Лидерами регионального строительного рынка являются: «КОМОС Строй», «Талан» и «АСПЕК-Домстрой». У этих ведущих строительных компаний организационные модели можно определить как оптимизационные. Реализация мероприятий по выявлению сильных и слабых сторон, на данный момент, является приоритетной задачей «КОМОС Строй». Оптимизация процессов строительства, анализ выгод и затрат, освоение новых технологий, всё это способствует повышению производительности реализуемых проектов. В 2013 году предприятием сдаётся в эксплуатацию 60 тысяч квадратных метров, а на следующий год эта цифра должна достигнуть 100 тысяч квадратных метров жилой недвижимости.

В феврале 2012 года на строительном рынке столицы Удмуртии городе Ижевске появился «ТАЛАН», ставший в последующем одним из ведущих игроков строительного рынка. Благодаря наличию квалифицированных кадров, а это одно из основных условий эффективного функционирования и развития компании, предприятие в кратчайшие сроки получило доверие и признание потребителей. Основным направлением деятельности компании является строительство многоэтажных жилых комплексов и коттеджных поселков. С момента начала работ компанией построено более 50 тыс. кв.м. жилья, постоянно изучается и применяется передовой зарубежный и российский опыт строительства жилья позволяющий развивать процессы управления проектами и развивать уровень зрелости предприятия.

Одним из крупнейших предприятий Удмуртской Республики является «АСПЕК-Домстрой». Девелоперское направление развивается в группе предприятий «АСПЭК» уже более десяти лет, за это время оно переросло в целую холдинговую структуру. Сегодня «АСПЭК-Строй» - один из самых известных и активно развивающихся девелоперов на рынке Удмуртской Республики. С начала своей деятельности с 2005 года этим предприятием введено в эксплуатацию 11 жилых домов общей площадью 131 132 кв.м. жилья, оно уверенно занимает одну из лидирующих позиций среди конкурентов.

На данном этапе развития вышеуказанных строительных предприятий, по технологическому проекту партии «Единая Россия», была запущена программа приобретения квартир по льготной цене – 32 тыс. руб. за кв. м, что примерно на 15% ниже рыночной стоимости. Компания «КОМОС-Строй» предложила реализовать 100 квартир по льготной цене врачам в так называемом «Докторском доме». Стоит отметить, что в России такие проекты уникальны и реализуются только в нашем регионе. Они стали наглядным примером социальной ответственности бизнеса. Это предложение очень востребовано, своевременно и позволяет повысить доступность жилья для работников бюджетной сферы.

Несмотря на то, что львиную долю крупных строек ведут флагманы строительного рынка, ошибочно полагать, что этим всё ограничено. На данный момент на начальном уровне развития существует ряд компаний, таких как: «Интеграл Строй», «Инвест-

проект», «Желдорипотека», активно стремящихся развиваться и составить серьёзную конкуренцию.

В процессе развития, экономической и организационной зрелости, находится строительная организация «Интеграл Строй». Вышедшая на рынок в 2006 году, эта фирма не в полной мере обладает необходимой стабильностью, подвержены изменениям и корректировкам методология и технология производства работ. Выгоды от использования лучших практик и процессов теряются по причине неэффективного планирования и организации деятельности в режиме «пожарной команды». В данный момент действия компании направлены на организацию обучения и повышение квалификации персонала по направлению - управление проектами, что в свою очередь обеспечит увеличение выгоды от выполнения успешных проектов.

Так же, наравне с «Интеграл Строй», планомерно развивается и укрепляется на строительном рынке «Инвест-проект». Несмотря на активное развитие с момента основания предприятия в 2004 году, требуется укрепить систематический учебный план для всех работников компании с целью улучшения результатов по получению прибыли с успешных проектов. Создание культуры, поддерживающей организационную и количественную сторону управления проектами. Немало важным аспектом в развитии компании, является поощрение обучения или привлечение молодых специалистов в области управления проектами.

Помимо выше указанных фирм, есть ещё множество представителей развивающихся строительных компаний, один из них - «Желдорипотека». Улучшение деятельности и повышение организационной зрелости, является приоритетной программой развития предприятия. Разработка и реализация программ по обучению и повышению квалификации, затрагивает всех сотрудников организации. Четкое определение процессов позволяет руководству сделать техническую работу по проекту более прозрачной, а показатели проекта держать под контролем.

Оценивая экономическую зрелость всех выше указанных строительных предприятий, можно выделить две версии непосредственного развития модели экономической зрелости:

1. *Модель непрерывного улучшения.* Она основана на улучшении деятельности и повышении зрелости организации и осуществляется в рамках постоянно непрерывно выполняемых процессов;
2. *Модель дискретных улучшений.* Улучшение деятельности происходит путем осуществления проектов и других специальных инициатив. Такой подход является эффективным способом для уверенного развития экономической зрелости предприятия и становления его одним из лидирующих на строительном рынке.

Исходя из сказанного выше, модели зрелости предлагают совокупность методов и инструментов, что позволяет преодолеть эволюционный путь от незрелости к зрелым, регламентированным процессам в компании. Последовательность развития зрелости строительной компании определяет последовательность выполнения мероприятий по организационному развитию. Данные мероприятия обычно называют ключевыми действиями.

ми. Они переводят управляющую компанию с одного уровня зрелости на другой, более высокий.

Заключение

Следует отметить, что достижение высших уровней развития строительной компании зависит не только от талантов менеджеров. Не менее важная составляющая процесса совершенствования управления – рыночная инфраструктура, понимание логики ее изменений и степени влияния на бизнес. В свою очередь, кластер как «региональная экосистема» обеспечивает конкурентоспособность ключевых участников кластера. Однако, по оценкам экспертов конкурентные преимущества от развития кластера реализуются не сразу. В некоторых случаях не ранее чем через 5 лет [4]. Поэтому успешная реализация проектов по специальному стимулированию кластеров возможна только при наличии региональной стратегии. Развивать строительный кластер в отрыве от развития региона в целом неэффективно и для успешной реализации региональные стратегии и стратегии развития отдельных кластеров должны быть взаимно согласованы.

Список литературы

1. Грахов В.П. Организация и управление градостроительной деятельностью, монография. Ижевск: Ижевский гос. технический ун-т, 2009.
2. Мохначев С.А., Мохначева Е.С. Удмуртская Республика: кластеризация и ее влияние на региональный рынок труда и профессиональное образование // Человек и труд. 2010. № 5. С. 42-44.
3. Строительный рынок в Удмуртии за год вырос на 14% // Известия Удмуртской Республики. 01 августа 2013. <http://www.izvestiaur.ru/news/view/7555601.html>
4. Крюков С.Л. Обоснование целесообразности использования кластерного подхода в качестве инструмента обеспечения конкурентоспособности регионов, отраслей и компаний // / С.Л. Крюков // Вестник Казанского технологического университета. 2008. №6. Ч.II. С.285–289.