

# ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА И СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



**М. В. ПЕТРОВИЧ, М. П. ТОМКОВИЧ**

---

## МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМИ СТРОИТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

---

В статье исследованы мировые тенденции в управлении современными строительными организациями. Выявлены недостатки в управлении отечественными строительными организациями, в том числе ОАО «Западэлектросетьстрой», не позволяющие успешно конкурировать на внешних рынках строительных услуг. Сформулированы предложения по совершенствованию управления в строительном секторе энергетической отрасли, касающиеся как совершенствования внутриорганизационных связей и механизмов, так и создания общеотраслевого объединения строительного-монтажных и проектных организаций.

**Ключевые слова:** совершенствование управления, управление современными организациями, зарубежный опыт, ОАО «Западэлектросетьстрой».

УДК 334.021

---

Переход белорусской экономики к рыночным отношениям, в том числе и в инвестиционно-строительной сфере, обусловил реформирование хозяйственных связей, ужесточение конкуренции на рынке подрядных работ. Происходящие изменения ведут к усложнению внешней и внутренней среды строительных компаний, претерпевают эволюционные изменения техника и технология, изменяются запросы клиентов и возможности конкурентов.

Современные условия хозяйствования определяют ориентацию строительных организаций на поиск оптимальных систем управления ресурсами, поскольку механизмы управления финансовыми, материальными, трудовыми и иными ресурсами — одни из важнейших элементов, определяющих успех деятельности любой организации в целом.

Проблема конкурентоспособности крупных предприятий строительной отрасли энергетического профиля, к которым относится ОАО «Западэлектросетьстрой», в условиях саморегулирования изучена недостаточно глубоко и детально.

---

*Михаил Владимирович Петрович (pmv4884@tut.by), доктор экономических наук, профессор кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь);*

*Михаил Петрович Томкович (tomkovich.michael@gmail.com), кандидат экономических наук, начальник отдела закупок Иностранного торгового унитарного предприятия «Торговый дизайн» (г. Минск, Беларусь).*

В этой связи требуется разработка адекватных рыночным отношениям подходов к управлению строительными компаниями, ориентированных на повышение их эффективности и конкурентоспособности в условиях качественных преобразований национальной экономики Республики Беларусь. Здесь чрезвычайно полезен зарубежный опыт, проверенный десятилетиями работы в рыночной среде.

Зарубежный опыт управления строительными организациями можно рассматривать с учетом двух составляющих: первая — это повышение внутриорганизационной эффективности через внедрение прогрессивных методик и алгоритмов управления человеческими, финансовыми, материальными, информационными и иными ресурсами, вторая — использование новых подходов к выстраиванию субъектом хозяйствования стратегии поведения на рынке и организации взаимодействия с его участниками.

Первая составляющая бесспорно актуальна для ОАО «Западэлектросетьстрой», которое было создано в 1968 г. как специализированная организация, ориентированная на строительство электрических сетей, и называлось Западный Государственный трест по строительству и монтажу высоковольтных линий электропередачи и подстанций «Западэлектросетьстрой». Зона деятельности организации до начала 90-х гг. XX в. включала в себя Беларусь, Литву, Эстонию, Калининградскую, Ленинградскую, Новгородскую, Калининскую, Калужскую, Владимирскую, Ивановскую, Курскую, Липецкую области и Коми АССР Российской Федерации. Помимо этого ОАО «Западэлектросетьстрой» имеет опыт возведения и обслуживания электросетей в Польше, Вьетнаме, Германии, Египте, Индии, Кубе, Ливии, Мали, Мозамбике, Монголии, Сирии, Эфиопии [1].

В настоящее время структура ОАО «Западэлектросетьстрой» включает в себя аппарат управления, три механизированные колонны, филиал ОАО «Западэлектросетьстрой» в г. Калининграде, а также торговое предприятие ОРС. Штатная численность организации на начало 2014 г. составляла 682 человека, из которых 187 — руководители и специалисты.

Изучение опыта функционирования передовых строительных организаций США, Европы и Азии показало, что главными функциональными свойствами структуры организаций XXI в. являются мобильность и адаптивность. Зарубежный опыт убедительно свидетельствует, что управленческие оргструктуры нуждаются в постоянном обновлении с учетом изменения экономических условий и стратегии фирмы (специализация, территориальная политика). Признаками необходимости корректировки системы управления служат: снижение экономической эффективности, перегрузка управленческого персонала, наложение полномочий разных подразделений, ухудшение межличностных отношений. К примеру, обычной практикой для компаний США является радикальная реорганизация, которая проводится в среднем один раз в 5—6 лет. Для этих целей, как правило, имеются специализированные службы совершенствования системы управления, подчиненные непосредственно высшему органу управления, например, совету директоров. Так, если в начале 70-х гг. прошлого столетия такие службы в США были только у 15 % строительных фирм, то в 80-х гг. — у 80 % фирм. Если на Западе целесообразность использования названных служб уже давно не вызывает сомнения, то в постсоветских странах, в том числе и в Беларуси, это направление не получило широкого применения.

Как уже было сказано, структура управления ОАО «Западэлектросетьстрой» требует серьезной модернизации. Анализ построения крупных западно-европейских строительных компаний в сравнении с ОАО «Западэлектросетьстрой» показал, что основными направлениями совершенствования

организационно-управленческих механизмов в названной организации можно назвать следующие:

- 1) внедрение служб стратегического планирования и маркетинга;
- 2) развертывание подразделения, нацеленного на участие в тендерных торгах;
- 3) освоение проектных функций, переход на заключение контрактов по принципу «спроектируй — построй»;
- 4) развитие долгосрочного финансового планирования и прогнозирования как основы разработки рыночной стратегии фирмы. Внедрение жесткого финансового контроля по отдельным контрактам и контроля потока наличности;
- 5) ликвидация промежуточных звеньев в системе управления, которые затрудняют прямые и обратные связи между руководством и низовыми производственными подразделениями и снижают ее действенность.

В современных реалиях традиционные линейно-функциональные, матричные управленческие структуры в западных строительных фирмах все чаще дополняются программно-целевыми элементами (временные управленческие команды, создаваемые из сотрудников различных служб для решения особо сложных, комплексных проблем). Так, разработка технической политики фирмы может потребовать участия сотрудников подразделения развития бизнеса, контрактного и финансового подразделений.

Важным элементом повышения эффективности управления ОАО «Западэлектросетьстрой» при динамичном изменении условий внешней среды является создание отдела по проектно-ситуативному моделированию, работающего на прямой связи с руководителем организации, главной функцией которого было бы обоснование проектных решений оперативного и стратегического содержания по развитию организации, а также разработка сценариев экономического взаимодействия с субъектами рынка.

Помимо этого необходимо использовать зарубежный опыт в общем управлении отдельными проектами посредством внедрения в ОАО «Западэлектросетьстрой» института, управляющего строительным проектом (менеджера проекта), в чьи обязанности должно входить осуществление общего управления инвестиционно-строительным проектом, определение ролей участников команды проекта и управление ее работой, инвестициями и т. д. В настоящее время названный функционал в основном входит в обязанности сотрудников производственно-технического отдела. Различие состоит в том, что менеджер проекта замыкает на себя практически все процессы, связанные с управлением тем или иным объектом, что соответственно определяет как повышенные требования к нему, так и адекватный уровень оплаты труда.

Менеджер проекта должен обладать самыми широкими полномочиями, что определяет необходимость корректировки отношений управления между отдельными подразделениями ОАО «Западэлектросетьстрой». Итак, все подразделения, которые связаны с реализацией того или иного проекта, поступают в подчинение соответствующего менеджера, что должно повысить качество, гибкость и результативность управления и, следовательно, общий уровень конкурентоспособности ОАО «Западэлектросетьстрой».

Помимо организационных изменений важным направлением модернизации управленческих систем в ОАО «Западэлектросетьстрой» является внедрение новых компьютерных информационных технологий. Причем речь идет не только об их использовании при проектировании и строительстве. В практике управления западных строительных организаций широко распространены компьютеризированные системы маркетинговой и научно-технической информации. Создаются компьютерные системы и на стройплощадках. Данное направление является весьма перспективным для Республики Беларусь, и его

реализация может дать необходимые конкурентные преимущества ОАО «Западэлектросетьстрой» на рынке строительных услуг.

Однако в условиях конкурентной среды будет стратегически неверным замыкаться исключительно на внутриорганизационных направлениях совершенствования функционирования ОАО «Западэлектросетьстрой», изначально созданного в качестве регионального оператора электросетевого строительства. В этом плане полезным будет опыт функционирования крупнейших мировых строительных корпораций.

В настоящее время практически все крупнейшие интегрированные строительные компании США и Западной Европы имеют холдинговую структуру. Во многих развитых странах строительные холдинги представлены в форме государственных организаций (например, в Италии). Государственные строительные холдинги, как правило, создаются в целях: уменьшения количества объектов управления, поскольку министерства и ведомства не в состоянии непосредственно контролировать большое количество организаций с участием государственного капитала; кооперирования организаций, производящих взаимодополняющие товары (работы, услуги), и распределения функций между ними при оказании комплекса услуг инвестору (заказчику); повышения профессионального уровня менеджеров на руководящих постах дочерних предприятий; достижения лучших результатов за счет стимулирования работников, обеспечивающих мониторинг дочерних предприятий.

В условиях усиливающейся конкуренции на мировом строительном рынке на первое место выходит управление эффективностью функционирования строительных, монтажных, проектных, промышленных организаций не как простой суммы отдельных организаций, а как единой, действующей в тесной взаимосвязи интегрированной системы. Уже сейчас на мировом строительном рынке наблюдается постоянный рост удельного веса контрактов «под ключ» с фиксированной (неизменной) ценой при полной ответственности строительных холдингов за все стадии инвестиционного процесса (разработка технико-экономического обоснования, проектирование, строительство, поставка технологий и оборудования, его монтаж).

Объем экспортной выручки 250-ти крупнейших мировых строительных компаний в 2013 г. составил 543,97 млрд дол. США [2]. В разрезе видов строительных услуг наибольший (около 30 %) удельный вес от общего объема экспортной выручки приходится на строительство объектов инженерно-транспортной инфраструктуры (дороги, мосты, аэропорты, морские сооружения, железные дороги, тоннели, причалы и др.), на объекты топливно-энергетической сферы — около 20 %. Усиление международной конкуренции на строительном рынке в последнее время приводит к формированию устойчивых областей специализации между странами — экспортерами строительных услуг.

Так, строительные холдинги США делают акцент на предоставлении услуг по управлению инвестиционным процессом и на сооружении тех промышленных объектов, где высока доля затрат на монтаж сложного технологического оборудования. Западно-германские строительные компании специализируются в дорожном строительстве, доля которого составляет ныне около 75 % их экспорта. Японские строительные фирмы ориентируются на выполнение крупных капиталоемких проектов (каналы, туннельное строительство, заводы по сжижению газа) и предоставление сопутствующих финансовых ресурсов. Скандинавские компании специализируются на строительстве элитного жилья (в том числе малоэтажного); турецкие — на строительстве объектов коммерческой недвижимости (преимущественно торгово-офисные центры, гостиницы разного класса и др.). При создании строительных холдингов в зарубежных странах главная цель состоит в увеличении размера прибыли и расширении зоны влияния в конкретном сегменте международного рынка.

Применительно к строительному сектору Республики Беларусь заслуживает внимания опыт функционирования немецкого концерна «Hochtief» (создан в начале 60-х гг. XX в.). Первоначально прочные позиции концерна на германском рынке обеспечивались получением подряда на строительство атомных электростанций. В 80-е гг. произошел заметный спад в объемах бизнеса за рубежом, но концерну удалось сохранить стабильность за счет диверсификации оказываемых строительных услуг (строительство аэропортов, офисных зданий и др.). В 1992 г. компания стала международным поставщиком строительных услуг. В 2003 г. в ее состав вошла компания «MechanicalEngineerLutkestratkotter». После этого концерн стал выполнять все этапы реализации инвестиционных проектов, начиная с их строительства, создания соответствующей инфраструктуры, управления недвижимостью, строительства широкого комплекса объектов, обеспечивающих жизненный цикл населения (школы, больницы, спортивные и другие общественные здания). Стратегия Hochtief в настоящее время строится на постоянном расширении своего присутствия в самых важных регионах мирового строительного рынка [3].

На этом фоне становится понятным, почему отечественные строительные организации, в том числе и ОАО «Западэлектросетьстрой», в одиночку выходя на внешний рынок, зачастую не в состоянии выиграть конкурс на заключение крупного строительного контракта. Это обусловлено тем, что инвесторы при реализации масштабных проектов, как правило, хотят иметь дело с одним крупным строительным холдингом (куда входят как строительные, так и специализированные монтажные и инженеринговые организации), контролирующим сроки строительства, отвечающим за качество оказываемых услуг, рациональное использование материальных ресурсов, чем с несколькими небольшими компаниями.

В этой ситуации усилению позиций на мировом строительном рынке отечественных строительных и монтажных организаций может способствовать только их консолидация посредством создания интегрированных компаний.

Применительно к электроэнергетическому сегменту строительного рынка Беларуси создание крупного субъекта хозяйствования, способного выполнять большие заказы, в том числе за рубежом, представляется вполне логичным и реализуемым. Данное утверждение вытекает из самой истории создания и функционирования строительного комплекса белорусской энергетики, который был ориентирован на выполнение крупных работ в рамках широкомасштабного строительства в СССР.

В частности, в структуре ГПО «Белэнерго» функционирует ряд самостоятельных строительных и проектных организаций, каждая из которых имеет свою специализацию, но деятельность которых логически объединена в рамках решения задачи по строительству, реконструкции и обслуживанию энергетического хозяйства как на территории Республики Беларусь, так и за ее пределами.

К числу таких организаций помимо ОАО «Западэлектросетьстрой» следует отнести:

РУП «Белэнергострой» — предприятие по сооружению и реконструкции энергетических генерирующих мощностей;

ОАО «Белсельэлектросетьстрой» — предприятие, специализирующееся в области электрификации объектов сельскохозяйственного и промышленного назначения;

ОАО «Белэнергоремналадка» — ремонтно-наладочная организация, специализирующаяся на паровых и водогрейных котлах, трубопроводах пара и горячей воды всех категорий;

ОАО «Центроэнергомонтаж» — организация по выполнению специализированных работ в области тепловой и промышленной энергетики, а также монтажных работ на оборудовании и системах объектов атомной энергетики;

РУП «Белэнергосетьпроект» — предприятие, выполняющее совокупность работ по проектированию электросетевых объектов всех напряжений (0,4 — 10 и 35 — 750 кВ) [4].

Объединение названных организаций в рамках холдинга позволит создать мощную экспортно-ориентированную строительную структуру, нацеленную на реализацию крупных инвестиционных проектов как в Беларуси, так и в ближнем и дальнем зарубежье.

Основным нормативно-правовым актом, регламентирующим создание такой интегрированной компании, является Указ Президента Республики Беларусь от 28.12. 2009 г. № 660 «О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь» [5].

Используя в качестве нормативной базы названный Указ, создание крупного многопрофильного объединения строительно-монтажных и проектных организаций, входящих в состав ГПО «Белэнерго» на основе договора доверительного управления либо иного договора, представляется наиболее перспективным вариантом выхода их на международный рынок строительных работ, в первую очередь связанных с созданием и реконструкцией энергетической инфраструктуры.

Следует также учитывать, что важнейшей задачей в рамках создания холдинга является правильный выбор управляющей компании, которая должна стать двигателем интегрированной структуры на рынке строительных услуг и в первую очередь на международном рынке крупных строительных проектов энергетического профиля.

Наиболее оптимальным вариантом выбора на роль управляющей компании холдинга является ОАО «Западэлектросетьстрой», которое обладает значительным опытом работы за рубежом и необходимым кадровым потенциалом, способным объединить ресурсы субъектов холдинга в рамках выполнения масштабных проектов. Экономико-управленческие механизмы и правила взаимодействия субъектов холдинга между собой и сторонними рыночными игроками будут выступать предметом отдельного исследования.

Таким образом, в условиях ужесточения конкуренции на рынке строительных услуг важнейшей концепцией совершенствования подходов к управлению субъектами отрасли является проектный подход. Определено, что актуальной тенденцией в развитии организационных структур в западных строительных фирмах является дополнение традиционных линейно-функциональных, матричных управленческих структур программно-целевыми элементами (временные управленческие команды, создаваемые из сотрудников различных служб для решения особо сложных, комплексных проблем).

Как установлено, процессы глобализации экономики содействуют тому, что международная торговля строительными услугами ведет к укрупнению поставщиков строительных услуг, формированию стратегических союзов и иным формам сотрудничества, позволяющим не только расширить географию мировых рынков, но и максимально удовлетворить потребности заказчиков. В этой ситуации усилению позиций на зарубежном строительном рынке отечественных строительных организаций энергетического сектора экономики может способствовать только их консолидация — создание интегрированной компании путем объединения строительно-монтажных и проектных организаций, подчиненных ГПО «Белэнерго», для продвижения на экспорт комплексных строительных услуг и строительной продукции. При этом на роль управляющей компании данного интегративного образования наи-

более подходит ОАО «Западэлектросетьстрой», обладающее необходимыми ресурсами и опытом.

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. «Западэлектросетьстрой» год за годом... / А. И. Резанович (авт.-сост.). — Минск : Минская ф-ка цв. печати, 2008. — 286 с.  
«Zapadelektrosetstroy» god za godom... [«Zapadelektrosetstroy» year by year...] / A. I. Rezanovich (avt.-sost.). — Minsk : Minskaya f-ka tsv. pechati, 2008. — 286 p.
2. The Top250 International Contractors 2014 [Электронный ресурс] // ENR: Engineering News Record / McGraw-Hill Companies, 2014. — Режим доступа: <http://enr.construction.com/toplists/InternationalContractors/001-100.asp>. — Дата доступа: 18.12.2014.
3. Мартынов, С. А. Создание строительных холдингов как способ выхода на внешние рынки строительных услуг / С. А. Мартынов, А. Б. Бахмат, А. В. Маляренко // Экон. бюл. НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь. — 2012. — № 10. — С. 51–57.  
*Martynov, S. A. Sozдание stroitelnyih holdingov kak sposob vyihoda na vneshnie ryinki stroitelnyih uslug [Creation of the building holding as method of going into the foreign markets of building services] / S. A. Martynov, A. B. Bahmat, A. V. Malyarenko // Ekon. byul. NIEI M-va ekonomiki Resp. Belarus. — 2012. — No 10. — P. 51–57.*
4. Становление энергетики Беларуси. Путь длиною в жизнь // Энергет. стратегия. — 2011. — № 2 (20). — С. 20–29.
5. О некоторых вопросах создания и деятельности холдингов в Республике Беларусь : Указ Президента Респ. Беларусь, 28 дек. 2009 г., № 660 [Электронный ресурс] // Нац. правовой интернет-портал Респ. Беларусь. — Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=P30900660&p2={NRPA}>. — Дата доступа 18.12.2014.

---

## MIKHAIL PIATROVICH, MIKHAIL TOMKOVICH

---

### WORLD TRENDS IN MANAGEMENT OF MODERN CONSTRUCTION COMPANIES

---

**Authors affiliation.** *Mikhail PIATROVICH* (pmv4884@tut.by), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*, *Mikhail TOMKAVICH* (tomkovich.michael@gmail.com), (Minsk, Belarus).

**Abstract.** The article examines the global trends in management of modern construction organizations. Weaknesses in the management of domestic construction companies, including JSC «Zapadelektrosetstroy» are identified that do not allow them to compete successfully in foreign markets of construction services. Proposals are given to improve management in the construction sector of the energy industry, concerning both improving internal organizational links and mechanisms, and the creation of an industry-wide union of construction and design organizations.

**Keywords:** improving governance, management of modern organizations, foreign experience, JSC «Zapadelektrosetstroy».

UDC 334.021

---

*Статья поступила  
в редакцию 09.04. 2015 г.*

БДЭУ. Беларускі дзяржаўны эканамічны ўніверсітэт. Бібліятэка.  
БГЭУ. Белорусский государственный экономический университет. Библиотека.°.  
BSEU. Belarus State Economic University. Library.  
<http://www.bseu.by>      [elib@bseu.by](mailto:elib@bseu.by)