

Шайбеков Андрей Робертович

магистрант Башкирской академии
государственной службы и управления
при Президенте Республики Башкортостан

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Аннотация:

В статье рассмотрено девелоперство, которое в российской деловой жизни, в отличие от обычного строительства, означает несколько иной вид деятельности, связанный с качественным преобразованием недвижимости. Названы основные этапы девелоперства и мероприятия по совершенствованию финансового состояния строительных компаний, определены задача автоматизированного контроля за прохождением заказа и требование к повышению квалификации и обучению работников, отмечен процесс последовательного создания бренда строительной компании, выделены основные проблемы постановки системы бюджетирования.

Ключевые слова:

стратегия, девелоперство, развитие, обучение персонала, строительная компания, бренд, бюджетирование.

Shaybekov Andrey Robertovich

Applicant for a Master's Degree,
Bashkir Academy of Public Service
and Administration

THE MAIN APPROACHES TO THE FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF A CONSTRUCTION COMPANY

Summary:

The article deals with the development business that in Russian business life, in contrast to the conventional construction, means a slightly different type of business associated with qualitative transformation of the property. The author considers the main stages of the development business and the measures aimed at improvement of the financial condition of construction businesses, defines the objective of automated control over the order processing and the requirement for advanced professional training of workers. The process of sequential creation of the construction company's brand and the main problems of budgeting system are discussed.

Keywords:

strategy, development business, development, personnel training, construction company, brand, budgeting.

Наиболее важным фактором, определяющим позицию строительной организации на рынке, является ее конкурентоспособность и набор сервисных и дополнительных услуг [1]. С точки зрения формирования бренда, строительные организации могут производить разнообразный ассортимент пакетов работ и услуг по строительству и обслуживанию строительных объектов. Как и любой бренд, строительный бренд должен иметь в своей основе: известность, доверие, имидж.

Продукцией строительных компаний в основном является девелоперская деятельность. В зарубежной литературе девелоперство определяется как выполнение строительных, инженерных, земельных работ на поверхности, над или под землей, или осуществление каких-либо материальных изменений в использовании зданий или земельных участков [2]. Следует отметить, что под строительно-монтажными работами скрывается целый комплекс конкретных видов работ. Но в российской деловой жизни девелоперство, в отличие от обычного строительства, означает несколько иной аспект деятельности. Это прежде всего качественное преобразование недвижимости, обеспечивающее возрастание ее стоимости и приносимых ею доходов посредством учета изменяющейся ситуации, оценки рисков, использования возможностей развития, удачного вложения капитала.

Основными этапами девелоперства, определяющими его структуру, являются: разработка идеи девелоперского проекта, разработка концепции проекта, разработка обоснования инвестиций, организация финансирования, разработка технико-экономического обоснования (ТЭО) строительства, формирование команды проекта, приобретение юридических прав на объект недвижимости, подготовка к строительству, строительно-монтажные работы, сдача-приемка в эксплуатацию, обслуживание и управление объектом.

Названный пакет работ и услуг при его полном внедрении даст строительным организациям шанс увеличить количество заказов и, следовательно, повысить рентабельность их деятельности. В данном пакете работ и услуг, кроме проектирования, строительства и обслуживания объекта, предлагаются предынвестиционные и сервисные услуги. Приведем более подробно предлагаемый перечень предынвестиционных услуг: оценка с точки зрения перспектив использования земельного участка, выбранного под строительство; приобретение юридических прав на этот участок (аренда или выкуп); в случае наличия муниципальной собственности на земельный

участок – получение разрешения у межведомственной комиссии муниципального образования на размещение того или иного объекта недвижимости на данном участке; разработка проекта; организация финансирования.

При осуществлении программы можно использовать новые информационные и компьютерные технологии: системы класса CRM (customer relationship management – управление взаимоотношениями с клиентами): факс-директ; речевую почту; маркетинг баз данных. Изменения, связанные с осуществлением действий по созданию пакета работ и услуг и внедрению системы предынвестиционного и сервисного обслуживания, неизбежно приведут к усовершенствованию функционирования подрядной строительной организации, раскроют новые возможности для бизнеса и приведут к увеличению прибыли [3].

Первоочередными мерами для строительных компаний должны стать: отказ от операций, приводящих к увеличению объема кредиторской задолженности; поиск вариантов снижения себестоимости продукции; сбор долевого средств только в случае крайней необходимости, постепенный переход на продажу квартир, а не долей; срочное завершение строительства текущих объектов. Предлагаемые мероприятия по совершенствованию финансового состояния строительных компаний – повышение объема ежегодно получаемой чистой прибыли за счет переориентации на продажу готовых квартир, а не долей, и формирования более стратегически ориентированной организационной системы.

Реализуются следующие проекты с вовлечением персонала для строительных компаний: поиск кредиторов, готовых получить плату за кредит в виде готовых квартир; переориентация маркетингового отдела на оказание агентских услуг: продажа квартиры, организация ремонта квартиры; создание проектной группы, отвечающей за ускорение темпов завершения недостроенного жилья.

Основная задача, которая должна быть поставлена и решена в ходе внедрения, – это автоматизированный контроль за прохождением заказа на всех его этапах. Программа автоматизации бизнес-процессов строительных компаний должна учитывать принятые сроки, регламент работ. Сотрудники компании сами заинтересованы в использовании CRM-системы. Они, так же как и их руководитель, могут контролировать выполнение регламента на своем «участке работ» – и сроки, и стоимость. Внесенная один раз в систему информация может быть использована потом при печати автоматически заполняемых документов, например договоров и отчетов.

Требование к обязательному повышению квалификации работников строительной отрасли есть осознанная потребность самих специалистов – строителей, получившая свое окончательное оформление в виде законодательной нормы (ст. 55.5, п. 8, пп. 3 Градостроительного кодекса РФ).

При этом установленная норма повышения квалификации «не реже одного раза в 5 лет» является минимальной. Практическая потребность в повышении квалификации диктует необходимость сокращения этих сроков до 2–3 лет.

Обучение персонала строительных компаний рекомендуется проводить по следующим направлениям: изучение новейших технологий и разработок, обеспечение безопасности работ и производства; нормативно-правовое обеспечение строительных работ; контроль качества выполнения работ; управление качеством; организация строительных работ; выполнение функций генерального подрядчика; менеджмент в строительстве; оптимизация расходов при строительстве. Периодичность обучения – один раз в 2 года.

Процесс последовательного создания бренда начинается с выбора потребителя (инвестора). Это очень важно, потому что потребности разных потребителей (инвесторов) в этой строительной сфере различны.

Когда потребитель определен, строительная организация-интегратор может выбрать путь, которым она наилучшим образом удовлетворит потребности потребителя (инвестора), причем не только своими силами, но и силами участников сети организаций, которые должны поддерживать торговую марку строительной организации-интегратора.

Знакомство с потребителем (инвестором) на ранней стадии, задолго до рассмотрения вопроса о приобретении пакета работ и услуг, отражается на подсознательном желании приобрести именно этот пакет, что выражается в осознанном желании. Архитектура отношений позволяет ускорить процесс приобретения, поскольку правильная информация, доставленная вовремя, по правильному каналу, уменьшает путаницу в умах потребителей (инвесторов), ускоряет выбор именно в пользу этой строительной организации. Использование архитектуры отношений особенно критически важно в то время, когда уже заключен контракт на приобретение пакета работ и услуг и идет процесс его реализации – это время для формирования уверенности потребителя (инвестора) и лояльности именно к этой торговой марке.

Бренд должен постоянно использоваться на финальных стадиях для закрепления уверенности пользователя. Чем больше будет успешных проектов, проведенных под этой торговой маркой, чем больше отношений с клиентами, чем больше положительных ассоциаций с данным брендом, тем более уверенно будет чувствовать себя фирма.

Необходимо создать впечатление настойчивости на своем бренде – это следующий шаг производителя для перехода к очередному сегменту рынка. Являясь продуктом маркетинговой службы, прежде всего в части коммуникационной политики, бренд представляет собой нечто гораздо большее, чем просто совокупность специфического имени, символа, дизайна и иных составляющих, прикрепляемых к пакету работ и услуг с целью придания ему целостного облика качественного пакета, способного удовлетворить нужды и потребности потребителей на новом качественном уровне, что создает дополнительную ценность пакета в глазах потребителя. Применение брендинга позволяет строительной организации-интегратору оказывать влияние на потребителя, формировать спрос на те пакеты, которые существуют, а следовательно, формировать собственную товарную политику, обеспечивая тем самым массовость и масштабность организации, возвращая утерянные позиции, обеспечивая дальнейшее развитие экономики.

Таким образом, следование строительной организации-интегратора предложенным рекомендациям приводит к высшей ступени вовлеченности в бренд одной из главных групп корпоративной аудитории – потребителей (инвесторов). Чем выше уровень вовлеченности, тем выше конкурентоспособность организации, прочнее положение строительной организации на рынке, тем выше деловой имидж и, следовательно, ее стоимость [4].

Выделим основные проблемы, возникающие при постановке системы бюджетирования в строительстве: отсутствие четких стратегических целей; неверное определение решаемых задач; неправильный выбор ведущего менеджера проекта; возможное отсутствие единой нормативной базы и единой терминологии; неверное определение центров финансовой ответственности (ЦФО); отсутствие четкого механизма взаимодействия ЦФО в процессе бюджетирования; отсутствие определенных ответственных за бюджетные показатели. Чтобы внедряемая система была работающей, нужна связь между бюджетированием и мотивацией персонала.

Очень важно также, чтобы схема бюджетирования была индивидуальна в соответствии со структурой бизнеса компании, а управленческий учет был непосредственно связан с составлением бюджета.

При бюджетировании в производстве или торговле ключевым моментом является определение ограничительных внешних факторов – емкости рынка, объема поставок, поведения покупателей и спроса. Затем на основе анализа этих факторов составляется бюджет продаж, за которым следуют бюджеты производства, коммерческих расходов, заработной платы, управленческих расходов и т. д. В связи со спецификой строительной отрасли первичным здесь является бюджет строительства, так называемый проект производства работ. Этот бюджет представляет собой смету расходов строительного проекта без подробной детализации по видам работ.

Результаты планирования анализируются с точки зрения прибыльности компании и ее будущих доходов, строится прогноз относительно входа в новые проекты и бюджеты этих проектов. Чтобы наиболее точно оценить результаты каждого строительного проекта, необходимо разработать механизм разнесения косвенных затрат по проектам. При сравнении фактических показателей с плановыми выбирается тот сценарий, который оказался наиболее близким к факту, и бюджеты соответственно корректируются.

Ссылки:

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учеб. пособие для вузов. М., 2013.
2. Булышева Т.С., Милорадов К.А., Халиков М.А. Моделирование рыночной стратегии предприятия // Успехи современного естествознания. 2012. № 2.
3. Маськов С.А. Особенности выбора стратегии развития предприятия // Новые технологии. 2011. № 6.
4. Мильнер Б. Современное предприятие и его стратегия // Вестник Института экономики РАН. 2012. № 1.

References:

1. Zub, AT 2013, *Strategic Management: Theory and Practice: manual*, Moscow.
2. Bulysheva, TS, Miloradov, KA & Halikov, MA 2012, 'Simulation of market strategy of the enterprise', *Successes contemporary science*, no. 2.
3. Maskov, SA 2011, 'Features a choice of strategy development enterprise', *New Technologies*, no. 6.
4. Milner, B 2012, 'Modern enterprise and its strategy', *Bulletin of the Institute of Economics*, no. 1.