

07 июля 2005

Стать холдингом

Сегодня для строительного бизнеса, переживающего период развития и укрупнения, наиболее актуальны проблемы управления. Оптимальным решением является преобразование строительных фирм в холдинги.

Практику работы строительных организаций и типичных проблем управления анализируют директор по развитию компании "Востсибстрой" Наталья Ушакова и консультант по системам управления фирмы "Форус Консалт" (Иркутск) Александр Быстрицкий.

Сегодня для строительного бизнеса, переживающего период развития и укрупнения, наиболее актуальны проблемы управления. Оптимальным решением является преобразование строительных фирм в холдинги.

Организация структуры предприятия по типу холдинга улучшает управление процессом строительства. Такая реформа, к настоящему моменту проведенная в компании "Востсибстрой" (Иркутск), позволила ей стать лидером на региональном рынке Прибайкалья.

Практику работы строительных организаций и типичных проблем управления анализируют директор по развитию компании "Востсибстрой" Наталья Ушакова и консультант по системам управления фирмы "Форус Консалт" (Иркутск) Александр Быстрицкий.



- Что сегодня диктует строительной компании изменять структуру управления?

Наталья Ушакова: - Это объективная необходимость, отражающая положение дел на рынке. Сегодня строители создают стоимость конечных продуктов - промышленных или гражданских объектов, необходимых бизнесу для оказания услуг или производства товаров. Покупатели жилья пользуются возможностью приобрести желанный образ жизни, удобство, комфорт, платят за это, тем самым говоря, что же нам надлежит строить. И мы, строители, не можем пренебречь этим мнением.

Александр Быстрицкий: - Таким образом, люди, вовлеченные в этот бизнес, перестают быть просто строителями и участвуют в решении четырех задач:

- стать лидерами рынка, то есть получить доступ к лучшим клиентам;
- приумножить капиталы инвесторов;
- уложиться в заданную себестоимость (например, квадратного метра жилья);
- построить объект "под ключ".

Решение этих задач влияет на систему управления строительной фирмой. Оптимальным является реформирование ее в холдинг. И каждое его подразделение при этом требует уникальных подходов к построению системы управления.

- Какое подразделение холдинга является главным в иерархии компаний, входящих в его состав?

Александр Быстрицкий: - Верхний эшелон строительного холдинга - инвестиционная компания. Ее задача - правильно вложить деньги, проконтролировать их движение и возврат средств. Ключевой объект, которым управляет эта компания, - инвестиционный проект. Качество планируемого и реализуемого инвестиционного проекта оценивается посредством финансовых показателей NPV (Net Present Value - чистая текущая стоимость) и EVA (Economical Value Added - добавленная экономическая стоимость).

Кроме того, в инвестиционной компании строительного холдинга в качестве инструмента стратегического управления целесообразно использовать методы адаптивного бюджетирования. Они позволят сформировать и проконтролировать систему ключевых показателей деятельности компании.

Наталья Ушакова: - Условия по покупке готовых домов или по найму компании для производства готового объекта диктует рынок. При этом строительные структуры отделяются от конечного покупателя и его денег. Между строящей объект фирмой и покупателем возникает фигура инвестора, который берет на себя финансирование строительства.

Основная задача инвестора заключается в том, чтобы предвосхитить события на рынке, задать и сформировать те самые жизненные стандарты, воплощаемые в строительстве, которые будут с удовольствием оплачиваться потребителем.

- Другими словами, оценка рыночного потенциала инвестиционного проекта
- на какой ценовой сегмент он ориентирован, насколько соответствует сложившемуся спросу - тоже должна производиться инвестиционной

компанией?

Александр Быстрицкий: - Нет, эта задача ей не под силу. Это обуславливает появление в составе строительного холдинга управляющей компании (УК). Она разрабатывает бизнес-план и предлагает его инвестиционной компании. Формально он не будет отличаться от типовых: маркетинг, технология, менеджмент, финансы, оценка рисков, безопасность бизнеса. Отличия - в совокупности приложений в виде архитектурных, конструкторских и других проектных решений.

В составе этого проекта УК должна спланировать спрос, решить задачи землеотвода, разработки проектно-конструкторской и иной документации, выбора строительных материалов и технологий, оценки плановых затрат на строительство, возврата инвестированных средств. За счет качественных проектов управляющая компания формирует лидерство холдинга в строительном бизнесе, обеспечивая для себя возможность привлечь с рынка лучших клиентов.

Наталья Ушакова: - Это достаточно сложно. Бывает, что упрощенный учет внешних факторов в разработанном бизнес-плане приводит к краху. Защита от рисков заставляет вкладывать средства в изучение рынка, исследования пожеланий клиентов, в маркетинговые стратегии. Я бы сказала, что предугадывание спроса - это в какой-то степени дело интуиции. В каждом работоспособном бизнес-плане есть своя изюминка, свое вдохновение, его очень хочется реализовать.

Самое важное, что делает управляющая компания, - разрабатывает маркетинговую стратегию, которая позволит состыковать покупателей с

будущим строительным объектом. Ведь если клиент не захочет брать наше жилье, если его не удовлетворяет место, которое мы ему предложили, то проект провалится, хотя с точки зрения строительства он может быть выполнен безукоризненно, слаженно, технологично и в сроки.

- Большой объем работ по оценке различных параметров, наверное, предполагает особую организацию производственных процессов в управляющей компании?

Александр Быстрицкий: - Безусловно, управление компанией, интегрирующей в себе результаты работы маркетологов, проектировщиков, технологов, предусматривает управление несколькими проектами: дизайнерским, архитектурным, технологическим. Кроме того, УК управляет финансовым проектом по продаже строительного объекта и возвратом средств инвестору.

С точки зрения построения системы управления в такой компании необходима постановка адаптивного бюджетирования фирмы в целом, с учетом ключевых показателей деятельности. На стадии оценки и выбора проектов требуется автоматизация разработки бизнес-планов. Для возврата инвестиций требуется управлять проектами и отношениями с клиентами.

Комплекс требований к системе управления очень сложен, поэтому формирование управляющих компаний в современном строительном холдинге является самым "узким" местом.

- Каков следующий этап претворения в жизнь проекта, предложенного управляющей компанией инвестору?

Наталья Ушакова: - Принятый инвестиционный проект переходит в стадию реализации. В этот момент возникает проектный офис и вступает в игру менеджер проекта. На нем лежит ответственность за управление календарем, бюджетом, работами, рисками. Благодаря проектному управлению инвесторы точно знают, каким образом можно состыковать инвестиционные механизмы с работой строительных подразделений.

Самым важным для менеджера считается навык завершенных проектов, то есть их реализация за те деньги, которые были запланированы. При этом важно получение результатов, ожидаемых инвестором. Здесь должно учитываться все: доходность, репутация возможность реализации новых проектов. Если не будет хотя бы одного из перечисленных результатов, инвесторы просто уйдут с рынка.

Проектные менеджеры отвечают за согласованность на всех уровнях, оценку промежуточных результатов. Они вносят коррективы уже при исполнении проекта, координируют выполнение и темп работ, оценивают последствия принятых решений.

Александр Быстрицкий: - Задача проектного офиса - координация деятельности подразделений на конкретном объекте и управление затратами в рамках бюджета строительства.

Наталья Ушакова: - Это важно и с точки зрения ответственности за целостный результат работы. Когда полномочия делегируются руководителю проекта, он начинает непосредственно отвечать и за финансовые и материальные потоки, и за производственные процессы.

Пока же строительные фирмы создают два больших подразделения: одни строят, другие занимаются доходами и реализацией. На такой банальный вопрос: а как совместить эти две части, доходную и расходную, - еще два-три года назад ответ давался, что называется, "на пальцах". Потому что тогда цены росли быстро, было неясно, какая цена - хорошо, а какая - плохо, никто не считал риски.

- Самые перспективные проекты могут остаться таковыми только на бумаге. Что является неременным условием их претворения в жизнь?

Александр Быстрицкий: - В основе строительного холдинга должен находиться менеджер строительных работ, прораб. Он руководит строительством, на нем сосредоточены все вопросы воплощения конкурентоспособного инвестиционного проекта. На этом уровне объектом управления становится технологический процесс строительства. И управление строительными операциями потребует применения стандартов MRP и MRP II (Material/Manufacturing Requirements Planning - материальное/производственное планирование). Естественно, что здесь будет широко использоваться финансовый контроль через операционные бюджеты.

Наталья Ушакова: - Таким образом, структура строительного холдинга позволяет обеспечить лидерство фирмы на рынке, решать все многообразные задачи, стоящие перед бизнесом, гибко управлять затратами, четко разделить полномочия на всех уровнях управления. Кроме того, использование специфических систем управления в разных подразделениях холдинга дает возможность принимать решения и контролировать процесс

строительства на всех его стадиях. К таким выводам приводит нас опыт лидера на рынке Прибайкалья.

Александр Быстрицкий: - Формирование такого лидера через осознанное построение холдинга базируется на процессах диагностики, организационного развития и обучения персонала. Что, безусловно, требует согласованного долгосрочного взаимодействия консультантов и высшего менеджмента фирмы.

Информационная справка: Компания "Форус Консалт" (г. Новосибирск, Иркутск) - лидер на рынке управленческого и ИТ консалтинга Сибирского Федерального Округа (первое место в категории "ИТ - управленческий консалтинг", рейтинг консалтинговых компаний Сибирского региона за 2003 год АЦ "Эксперт-Регион"). Входит в группу компаний "Форус". Группа компаний "Форус" имеет сертификат корпоративной системы менеджмента качества процессов внедрения информационных систем в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000 (аудитор - компания Det Norske Veritas). Ориентация в корпоративной политике на постоянное изучение и применение передовых информационных технологий, управленческих методик и современные стандарты качества позволяют "Форус Консалт" выигрывать тендеры, гарантировано создавать и проводить внедрение на крупнейших предприятиях России. В настоящее время клиентами компании являются такие организации как ОАО "Сибирьтелеком", ОАО "Иркутскэнерго", ОАО "Востсибуголь" (СУЭК), ЗАО "Комплексные Энергетические Системы", ОАО Компания "РУСИА Петролеум", ОАО "Саянскхимпласт", ОАО "Кузбассуголь", ОАО "ИРКАЗ-СУАЛ", ОАО "Восточный порт" и др.

Журнал «Эксперт-Сибирь» №28 (79)