

УДК 33

Разработка элементов стратегической карты для строительного предприятия, реализующего производственную стратегию

Пантелеева Маргарита Сергеевна

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Менеджмент и инновации»,
Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет,
129337, Российская Федерация, Москва, Ярославское шоссе, 26;
e-mail: panteleevams@mgsu.ru

Зотова Екатерина Олеговна

Бакалавр менеджмента,
Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет,
129337, Российская Федерация, Москва, Ярославское шоссе, 26;
e-mail: sinnerkate@gmail.com

Аннотация

Данная статья позволяет на примере реально функционирующего в Рязанской области строительного предприятия разработать стратегическую карту для реализации производственной стратегии, а также создать несколько простых форм документов для сбора и анализа информации по анализу внешней и внутренней среды деятельности предприятия. В первой части статьи авторы раскрывают понятие производственной стратегии с позиции системного подхода, который позволяет комплексно взглянуть на отдельные элементы управления деятельностью предприятия, нацеленного на рост и развитие своих производственных мощностей. Основная часть статьи представляет собой подробный план действий по формированию отдельных элементов будущей стратегической карты ООО «Стройсервисподряд». В рамках этого плана рассматривается четыре направления развития предприятия: субподрядчики, финансы, производственная инфраструктура, рост мощностей. Для каждого направления авторы статьи формулируют долгосрочные цели, которые дифференцируются на более простые задачи. Для оценки

эффективности предлагаемых мероприятий авторы статьи предлагают по каждому стратегическому направлению определенный перечень показателей или методов, которые позволяют с помощью несложной статистики и расчетов контролировать динамику изменений. В заключительной части статьи производится качественный прогноз будущих результатов деятельности строительного предприятия, которое будет реализовывать предлагаемую стратегическую карту.

Для цитирования в научных исследованиях

Пантелеева М.С., Зотова Е.О. Особенности оценки экономической эффективности инвестиций для проектов реконструкции // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 8А. С. 152-163.

Ключевые слова

Стратегическая карта, строительное предприятие, производство, развитие, план.

Введение

Формирование производственной стратегии предприятия с плановым учетом всех производственных затрат – важнейший инструмент управления предприятием. Необходимость учета затрат на производство растет по мере того, как усложняются условия хозяйственной деятельности и возрастают требования к рентабельности. Предприятия, руководствующиеся принципами хозяйственной самостоятельности, должны иметь четкое представление о рамках собственной формирующейся производственной стратегии, об окупаемости различных видов готовых изделий, эффективности каждого принимаемого решения и их влияние на финансовые результаты, а также на величину затрат.

При реальном функционировании рыночных механизмов неизбежно возникает необходимость совершенствования и создания четкой системы производственной стратегии предприятия, учета и контроля затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции в рамках той или иной управленческой стратегии.

Разработка стратегической карты

Для формирования производственной стратегии деятельности строительного предприятия (на примере ООО «Стройсервисподряд») воспользуемся эффективным инструментом менеджеров – стратегической картой.

Стратегическая карта ООО «Стройсервисподряд» будет состоять из 4-х основных стратегических направлений:

Development of strategic map elements for Construction Company that...

- 1) Субподрядчики;
- 2) Финансы;
- 3) производственная инфраструктура;
- 4) рост и развитие предприятия.

Выделим стратегические цели по каждому из направлений, укажем необходимые для их выполнения задачи, а также определим какие показатели позволят оценить эффект от применения предложенной стратегии производства (см. таблицы 1, 3, 5, 6).

Таблица 1 - Первая часть стратегической карты для ООО «Стройсервисподряд» по направлению субподрядчики

Стратегическая цель	Показатели или методы оценки	Задачи
Оптимизация выбора субподрядчиков	1. Объем денежных средств, учтенных по договорам на выполнение работ или оказание услуг субподрядных организаций по сравнению с ранними периодами (должен уменьшаться). 2. Срок заключения договора (должен уменьшаться). 3. Количество нереализованных проектов по вине субподрядных организаций (должно уменьшаться)	1. Заключение договоров с новыми подрядчиками на более выгодных условиях путем сравнения цен на работы в рассматриваемом и соседних регионах 2. Оптимизация затрат на работу субподрядных организаций 3. Повышения качества работ с минимальными затратами 4. Снижение риска нереализации проекта из-за ухода суб. подрядчика

Для уточнения роли каждого направления на производственную стратегию строительной организации, опишем отдельные составляющие элементы предложенной стратегической карты ООО «Стройсервисподряд» более подробно.

Для ООО «Стройсервисподряд» стратегической целью относительно субподрядчиков является непосредственно оптимизация выбора субподрядных организаций (см. таблицу 1).

На данный момент времени организация сотрудничает с такими организациями как ООО Алтемп (электромонтажные работы, кровли и водостоки), ООО Арендель (полный цикл), ООО Инжстрой (полный цикл), Дело техники (ООО Корсар) (земляные работы, аренда техники), ООО Партнер (строительно-монтажные/демонтажные работы, поставка сыпучих строительных материалов, аренда спецтехники) и т.д.

Сотрудничество с ними удобно, так как организации располагаются так же в городе Рязани, и договоры с ними заключались уже не раз. Но цены на выполняемые ими работы довольно высоки, поэтому можно выделить следующие цели и задачи относительно выбора субподрядчиков:

- оптимизация затрат на работу субподрядных организаций;
- повышение качества работ с минимальными затратами;

- снижение риска нереализации проекта из-за ухода субподрядчика;
- заключение договоров с новыми подрядчиками на более выгодных условиях путем сравнения цен на работы в рассматриваемом и соседних регионах.

Оптимизировать затраты на работы необходимо, так как некоторые подрядчики специально завышают цену ввиду отсутствия конкуренции в регионе на предлагаемые ими строительные материалы. Снижение затрат обеспечит организации снижение себестоимости продукции, а значит и большую прибыль. Так же жилье по более низким ценам станет более конкурентоспособно в регионе, ведь предложений сейчас много, но далеко не все могут позволить себе дорогое жилье.

Повышения качества работ с минимальными затратами добиться довольно сложно. Для этого следует нанимать субподрядчиков, выполняющих работы на должном уровне, не имеющих отрицательных отзывов.

Заключение договоров с новыми подрядчиками на более выгодных условиях путем сравнения цен на аналогичные работы или проекты в рассматриваемом и соседних регионах. Здесь стоит провести сравнительный анализ цен на работы, правильно оценить риски и обратить внимание на отзывы о работе фирм. Возьмем следующий перечень соседних областей: Тульская, Тамбовская, Владимирская и Московская.

Снижение рисков нереализации проекта из-за ухода субподрядчика так же в первую очередь зависит непосредственно от надежности подрядной организации. Важно учитывать, как долго она существует, какие отзывы о ее работе, какой процент выполнения работ до конца. И только сопоставив все выше перечисленные требования можно делать оптимальный выбор субподрядчиков.

Для сравнения подрядчиков предлагаю воспользоваться таблицей 2, и на ее основании сделать выводы:

Таблица 2 - Сравнение компаний-подрядчиков

№ п/п	Название компании подрядчика	Кол-во контрактов за последние 5 лет	Основные факторы риска		
			Нереализация проекта	Несвоевременность выполнения работ	Юридические сложности
1	ООО Арендель	4	Р	Р	Ч
2	ООО Инжстрой	7	И	И	Р
3	ООО Спецстройсервис	11	Р	Ч	Р
4	ООО Белый город	5	Р	И	Р

Примечание: Ч - Часто (повторяется несколько раз (более 2-х) в рамках одного контракта); И -Иногда (повторяется 1-2-раза в рамках одного контракта); Р - Редко (происходит один раз в процессе реализации нескольких контракта).

Проанализировав данную таблицу, можно сделать следующие выводы:

- Лучшие показатели имеет ООО Белый город, но на их счету мало объектов, и они специализируются больше на жилье бизнес-класса, их работы имеют несколько завышенные относительно рынка цены, так что не всегда целесообразно обращаться к ним.
- ООО Спецстройсервис часто затягивают сроки работ, но редко имеют другие проблемы и выполняют намного больше заказов, чем другие представленные организации. Сотрудничество с ними выгодно также в экономическом плане, но может отразиться на сроках сдачи.
- ООО Арндель на рынке Рязани недавно (менее 1,5 лет), это совсем молодая компания, и пока только начинают свою деятельность. Всегда выполняет работы в срок, но сталкиваются с юридическими проблемами в процессе оформления документов. Если с опытом эта проблема решиться, то оптимальным будет, конечно, обратиться к данной фирме.
- ООО Инжстрой часто является партнером ООО Стройсервисподряд, выполняют довольно много заказов и вполне успешно. Не имеют каких-либо постоянно повторяющихся проблем. Поэтому сотрудничество с этой компанией на данный момент времени вполне можно продолжать.

Учитывая общие характеристики всех компаний, представленных в таблице 2, что наиболее эффективным решением для руководства в рамках развития и поддержания договорных отношений является продолжение работы с ООО «Инжстрой».

Таблица 3 - Вторая часть стратегической карты для ООО «Стройсервисподряд» по направлению финансы

Стратегическая цель	Показатели или методы оценки	Цели и задачи
Снижение себестоимости производимой строительной продукции Получение большей прибыли Рост капитализации компании	Индексы цен на материалы за отчетный период 2. Динамика прибыли за отчетный период 3. Динамика стоимости собственных средств за отчетный период	1. Закупка ресурсов по минимальным возможным ценам не в ущерб качеству 2. Оптимизация производственных процессов 3. Контроль за эффективным распределением прибыли

В направлении финансы (см. таблицу 3) можно выделить следующие стратегические цели:

- снижение себестоимости производимой строительной продукции
- получение большей прибыли
- рост капитализации компании.

Но для выполнения каждой из них требуется приложить много усилий. Первоочередными

задачами тут являются:

- Закупка ресурсов по минимальным возможным ценам не в ущерб качеству. Для этого можно сравнить цены на материалы у нескольких крупных поставщиков в Рязани и соседних регионах, и выбрать лучшего. В качестве оценки правильности выбора будем использовать индексы цен на материалы за отчетный период. Предлагаю для удобства использовать приведенную ниже таблицу 4:
- Оптимизация производственных процессов. Правильно распланированный производственный процесс может сократить время, затрачиваемое на работы, а значит, и сэкономить деньги, за счет более быстрого выполнения заданных операций.
- Контроль над эффективным распределением прибыли. Распределение прибыли является очень важным аспектом в деятельности фирмы. Если больше тратить на совершенствование технологического процесса и обновление парка машин и механизмов, то соответственно оптимизируется и производственный процесс.

Таблица 4 - Анализ индекса цен на строительный материал – «НАЗВАНИЕ СТРОИТЕЛЬНОГО МАТЕРИАЛА ИЛИ УСЛУГИ»

Название компании	Цена, 2014	Цена, 2015	Цена, 2016	Средний индекс цен
Общий средний индекс				

Также методами оценки деятельности предприятия в сфере финансов выступают индекс прибыли за отчетный период и динамика стоимости собственных средств за отчетный период. Если решить вышеописанные задачи, то можно добиться роста прибыли в 10% за период. Такой процент как раз поможет нам обойти инфляцию.

Таблица 5 - Третья часть стратегической карты для ООО «Стройсервисподряд» по направлению производственная инфраструктура

Стратегическая цель	Показатели или методы оценки	Задачи
Расчет целесообразности содержания собственных машин и механизмов Оптимизация работы отдела снабжения	1. Стоимость содержания собственных машин и механизмов 2. Стоимость лизингового договора по приобретению собственных машин и механизмов 3. Стоимость договора аренды на необходимые для производства машины и механизмы 4. Частота замены собственных машин и	1. Постановка на баланс собственных машин и механизмов в случае удорожания аренды или заключение долгосрочных договоров с наиболее надежными партнерами, предоставляющими машины и механизмы 2. Наладка бесперебойной подачи материалов

Стратегическая цель	Показатели или методы оценки	Задачи
	механизмов 5. Среднее время поставки необходимых комплектующих 6. Штат сотрудников отдела снабжения	3.Хранение оптимального запаса материалов на складе

В разделе производственная инфраструктура (см. таблицу 5) стратегически важным вопросом является расчет целесообразности содержания собственных машин и механизмов, а также оптимизация работы отдела снабжения [Verstina, 2015].

Для этого нам потребуется решить следующие задачи:

- В случае удорожания аренды постановка на баланс собственных машин и механизмов или же заключение долгосрочных договоров с наиболее надежными партнерами, предоставляющими машины и механизмы. Если аренда дорожает, то стоит сравнить ее стоимость со стоимостью содержания машины на балансе, а также узнать, возможны ли скидки при заключении долгосрочного договора.
- Наладка бесперебойной подачи материалов так же является важной задачей. И тут играет роль как организация производства, как и поставщики материалов. Из этого выливается и следующая задача:
- Хранение оптимального запаса материалов на складе. Это так же является одним из важнейших показателей и задачей логистики.

Оценить работу в этом направлении можно с помощью следующих методов:

Стоимость содержания собственных машин и механизмов/стоимость лизингового договора по приобретению собственных машин и механизмов/стоимость договора аренды на необходимые для производства машины и механизмы.

Частота замены машин и механизмов. Увы, наше предприятие не может похвастаться новым оборудованием или частой его заменой, в связи с тем, что не располагает нужным количеством денежных средств.

Среднее время поставки необходимых комплектующих. За счет географического расположения региона доставка комплектующих всегда происходит быстро, какие-либо задержки возможны только в случае ошибки поставщиков или службы доставки.

Таблица 6 - Четвертая часть стратегической карты для ООО «Стройсервисподряд» по направлению рост и развитие

Стратегическая цель	Показатели или методы оценки	Задачи
Увеличение площади реализуемых помещений в год Расширение географии работы предприятия	Динамика соотношения создаваемых и реализуемых площадей в год Анализ деловой активности компании В РОССТАТЕ Анализ инвестиционных преимуществ компании	Увеличение темпов строительства Освоение соседних регионов для работы Увеличение собственной ниши на региональном рынке

Стратегическая цель	Показатели или методы оценки	Задачи
Реструктуризация организационной структуры предприятия – создание новых региональных филиалов	SWOT-анализ предприятия Анализ рынка конкурентов	Расширение организационной структуры на 1-2 филиала

В отношении развития предприятия (см. таблицу 6) можно выделить следующие стратегические цели: увеличение площади реализуемых помещений в год, расширение географии работы предприятия и создание новых региональных филиалов [Akimova et al., 2015].

Для того чтобы достичь этого нужно решить более мелкие задачи:

- 1) увеличение темпов строительства, что возможно за счет оптимизации производственного процесса.
- 2) освоение соседних регионов для работы. Так как в Рязанской области очень велика конкуренция между подрядными организациями, можно обратить внимание на соседние регионы. Оптимальным будем считать расширение компании на 1-2 филиала. Это не слишком усложнит организационную структуру, и потребует не слишком больших материальных вложений, но принесет прибыль.
- 3) необходимо стремиться к увеличению собственной доли в нашем регионе. Брать больше заказов, выполнять все точно в срок, чтобы повысить свою репутацию и доверие потребителей [Stein et al., 2016].

Заключение

Реализация предложенной стратегии может привести к повышению выручки и развитию предприятия в целом.

В отношении субподрядчиков нужно провести мониторинг и выбрать отвечающих заданным критериям: надежность, исполнительность, невысокая цена работ. От подрядчиков в строительной отрасли зависит очень многое, так что правильный выбор в этом направлении – большая часть успешной и своевременной реализации проекта. К сожалению, на региональных рынках предпочтение зачастую отдают не самому выгодному предложению, а просто исходя из приятельских отношений или субъективной оценки.

В финансовой составляющей стратегии стоит провести большую работу по выбору оптимальных поставщиков стройматериалов. Выбор здесь очень велик, и нужно сравнивать многих поставщиков из разных близлежащих регионов. Так же стоит обратить внимание на оптимизацию производственных процессов. Инновационные методы позволяют экономить время и деньги на производство. Внедрение их возможно за счет нового взгляда на

Development of strategic map elements for Construction Company that...

распределение прибыли, направленное на улучшение технологии производства в целом.

Производственная инфраструктура предприятия так же требует изменений. Стоит обратить внимание на целесообразность аренды машин и механизмов, рассмотреть возможности лизинга и покупки. Не забывать про своевременное обновление парка и технический осмотр машин. Так же найти удобных в географическом смысле и выгодных экономически поставщиков комплектующих, чтобы исключить возможность простаивания производства из-за неисправностей.

Рост и развитие предприятия являются ключевой целью представленной стратегии. Предлагается не только развивать малоэтажное строительство на примере нового поселка, но и осваивать соседние регионы, открывать новые филиалы для облегчения координации работ с поставщиками из отдаленных (относительно) регионов [Verstina, 2002].

В целом, представленная стратегия в качестве глобальной цели рассматривает последовательное увеличение доли рынка в домашнем регионе, затем выход на рынки соседних регионов, и, как следствие, увеличение чистой прибыли предприятия и размера основных производственных фондов.

Библиография

1. Ефименко И.Б. Экономическая оценка инновационных проектных решений в строительстве. Саратов, 2014. 276 с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. М.: Омега-Л, 2012. 960 с.
3. Пантелеева М.С., Богаутдинова Д.А. Эволюция панельной застройки // Итоги научной исследовательской деятельности 2016: изобретения, методики, инновации. Сборник материалов XVII международной научно-практической конференции. М., 2016. С. 317-319.
4. Пантелеева М.С., Богаутдинова Д.А. Панельная застройка в России и за рубежом: история и перспективы развития // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 9-3 (25). С. 242-246.
5. Этенко В.П. Менеджмент в архитектуре: Основы методики управления архитектурным проектом. М.: ЛКИ, 2008. 228 с.
6. Akimova E.M., Stein E.M., Prokhorova Y.S. System analysis in the investment processes management and theoretical principles of the investments assessment // Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2015. Volume 6. Issue 3. P. 472-487.
7. Stein E., Taskaeva N., Chibisova E. Methodological Aspects of the Creation of Information-and-technological Complexes Within the Investment Projects as a Factor of the Urban Territory

-
- Development // Procedia Engineering. 2016. Volume 165. Pp. 1410-1416.
8. Verstina N.G., Khokhlova E.V., Khusnutdinov R.A. (2015) Methodical aspects of the decision-making within the working capital management at the enterprises of the construction materials industry // International Journal of Applied Engineering Research. 2015. Volume 10. Issue 20. P. 41164-41171.
 9. Verstina N.G., Kisel T.N., Taskaeva N.N., Akimova E.M., Fedosina A.V. Managing to provide the building industry of a megalopolis with material resources on the basis of balance method // International Journal of Applied Engineering Research. 2015. Volume 10. Issue 20. Pp. 41156-4116.
 10. Verstina N.G. Up-to-date approach to restructuring the enterprises of investment and building sphere // Promyshlennoe i Grazhdanskoe Stroitel'stvo. 2002. Issue 5. P. 54.

Development of strategic map elements for Construction Company that implements manufacturing strategy

Margarita S. Panteleeva

PhD of Economics,
Associate Professor,
Department of Management and Innovation,
National Research Moscow State University of Civil Engineering,
129337, 26, Yaroslavskoye highway, Moscow, Russian Federation;
e-mail: PanteleevaMS@mgsu.ru

Ekaterina O. Zotova

Bachelor of Management,
National Research Moscow State University of Civil Engineering,
129337, 26, Yaroslavskoye highway, Moscow, Russian Federation;
e-mail: sinnerkate@gmail.com

Abstract

This article allows, using the example of a construction company operating in the Ryazan region as an example, to develop a strategic map for implementing the production strategy, and also to create several simple forms of documents for the collection and analysis of information on the analysis of the external and internal environment of the enterprise. In the first part of the article,

the authors disclose the concept of production strategy from the position of a system approach, which allows a comprehensive look at individual elements of the management of the enterprise, aimed at the growth and development of its production capacities. The main part of the article is a detailed action plan for the formation of individual elements of the future strategic map of Stroiservicepodryad Company. Within the framework of this plan, four areas of the company's development are considered: subcontractors, finance, industrial infrastructure, capacity growth. For each direction, the authors of the article formulate long-term goals that differentiate into simpler problems. To evaluate the effectiveness of the proposed activities, the authors of the article propose for each strategic direction a certain list of indicators or methods that allow us to monitor the dynamics of changes with the help of simple statistics and calculations. In the final part of the article, a qualitative forecast of the future performance of the construction company is carried out, which will implement the proposed strategic map.

For citation

Panteleeva M.S. Zotova E.O. (2017) Razrabotka elementov strategicheskoi karty dlya stroitel'nogo predpriyatiya, realizuyushchego proizvodstvennyuyu strategiyu [Development of a strategic map elements for construction company that implements manufacturing strategy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7(8A), pp. 152-163.

Keywords

Strategic map, construction company, production, development, plan.

References

1. Akimova E.M., Stein E.M., Prokhorova Y.S. (2015) System analysis in the investment processes management and theoretical principles of the investments assessment. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 6, 3, pp. 472-487.
2. Efimenko I.B. (2014) *Ekonomicheskaya otsenka innovatsionnykh proektnykh reshenii v stroitel'stve* [Economic evaluation of innovative design solutions in construction]. Saratov.
3. Etenko V.P. (2008) *Menedzhment v arkhitekture: Osnovy metodiki upravleniya arkhitekturnym proektom* [Management in Architecture: The Basics of the Technique of Management of an Architectural Project]. Moscow: LKI Publ.
4. Mazur I.I., Shapiro V.D., Ol'derogge N.G., Polkovnikov A.V. (2012) *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow: Omega-L Publ.
5. Panteleeva M.S., Bogautdinova D.A. (2016) Evolyutsiya panel'noi zastroyki [Evolution of panel

-
- construction]. In: *Itogi nauchno-issledovatel'skoi deyatel'nosti 2016: izobreteniya, metodiki, innovatsii. Sbornik materialov XVII mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Results of research activities 2016: inventions, methods, innovations. Collection of materials XVII international scientific and practical conference]. Moscow.
6. Panteleeva M.S., Bogautdinova D.A. (2016) Panel'naya zastroika v Rossii i za rubezhom: istoriya i perspektivy razvitiya [Panel construction in Russia and abroad: history and development prospects]. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii* [Competitiveness in the global world: economy, science, technology], 9-3 (25), pp. 242-246.
 7. Stein E., Taskaeva N., Chibisova E. (2016) Methodological Aspects of the Creation of Information-and-technological Complexes Within the Investment Projects as a Factor of the Urban Territory Development. *Procedia Engineering*, 165, pp. 1410-1416.
 8. Verstina N.G., Khokhlova E.V., Khusnutdinov R.A. (2015) Methodical aspects of the decision-making within the working capital management at the enterprises of the construction materials industry. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10, 20, pp. 41164-41171.
 9. Verstina N.G., Kisel T.N., Taskaeva N.N., Akimova E.M., Fedosina A.V. (2015) Managing to provide the building industry of a megalopolis with material resources on the basis of balance method. *International Journal of Applied Engineering Research*, 10, 20, pp. 41156-4116.
 10. Verstina N.G. (2002) Up-to-date approach to restructuring the enterprises of investment and building sphere. *Promyshlennoe i Grazhdanskoe Stroitel'stvo* [Industrial and civil construction], 5, p. 54.