

Стратегическое планирование в строительной организации

О.А. Побегайлов, А.Н. Тельман, С.В. Шилов

Донской государственный технический университет, Ростов-на-Дону

Аннотация: Раскрыта сущность стратегического планирования. Обоснована важность стратегического планирования в строительстве. Кратко описаны этапы стратегического планирования. Описана процедура стратегического планирования. Обозначены этапы воплощения стратегического плана в жизнь.

Ключевые слова: стратегическое планирование, организация, строительство, ресурсы, финансирование, разработка, моделирование, эксперт, реализация, информация.

Вопросам планирования в последние годы стали уделять больше внимания, чем это было в первые годы рыночных реформ. Однако в строительстве планирование, в основном, осуществляется на ближайшую перспективу, или только на строительство конкретного объекта. Мало кто задумывается о стратегическом планировании для строительной организации [1], хотя без долгосрочного планирования в предпринимательской сфере, в том числе в строительстве, невозможно быть уверенным в личном благосостоянии в будущем. Слово «план» происходит из латинского языка, где *planum* означало «плоскость», «равнина» или «ровное место». Проще всего сказать, что план – это дорога, которая приведёт нас к поставленным целям. Планирование, как отмечали американские исследователи, требует ясного понимания того, что «планирование никогда не кончается» [2].

Роль стратегического планирования особо важна при подготовке проектов строительства, поскольку проектирование – процесс не дешёвый, и лишние проекты могут никогда не окупиться [3].

Стратегическое планирование – это непрерывный процесс, в ходе которого определяется, каким организация видит свое будущее и какими путями она намерена достичь этого будущего. Другими словами, стратегическое планирование предполагает, что организация вырабатывает видение будущего и помогает установить приоритеты, виды деятельности, структуры и ре-

сурсы, которые необходимы для того, чтобы это видение стало реальностью. Таким образом, стратегическое планирование – это процесс, нацеленный в будущее, и к работе по решению текущих проблем отношения не имеет. Стратегическое планирование решает совершенно иные задачи, чем краткосрочное планирование. Краткосрочное планирование означает, что организация разрабатывает план и график работы и бюджет на год, стратегическое планирование ставит основные задачи организации на три-пять лет. Но это не означает, что организация должна буквально выполнять все позиции стратегического плана одну за другой. Стратегический план должен быть достаточно гибким и позволять вносить коррективы в соответствии с изменяющимися внутренними и внешними реалиями [4-5].

Запланированное строительство того или иного объекта может сорваться в результате, например, банкротства инвестора, повышения налогов в сфере инвестиционной деятельности, изменения рыночной конъюнктуры. В настоящий момент, например, можно с уверенностью сказать, что новые объекты коммерческой недвижимости не будут востребованы в обозримой перспективе, т. к. пандемия коронавируса привела к переводу работы большей части персонала на удаленный режим работы, который во многом будет использоваться и в дальнейшем, а отсюда потребности в аренде больших офисных площадей будут уменьшаться. Поэтому стоимость арендной платы за коммерческую недвижимость будет падать, и затраты девелоперов на новое строительство не смогут окупиться.

Стратегическое планирование имеет принципиальное значение для успешной работы организации. Предыдущие исследования вопроса показали, что организации, которые осуществляют планирование, в целом работают более успешно, чем те, которые его игнорируют, даже если их видение будущего неправильно и их планы в конечном итоге никогда не будут реализо-

ваны [6-7]. Организация легко может «утонуть» в решении рутинных вопросов и в неотложных повседневных делах, и в этом случае может утратить осознание своих целей. Стратегическое планирование помогает уточнять задачи, которым подчинена деятельность организации.

Стратегическое планирование также создаёт систему критериев для оценки сильных и слабых сторон деятельности организации, и кроме того, благоприятных и неблагоприятных внешних факторов, которые могут сказаться на деятельности организации. Стратегическое планирование помогает увязать текущие проблемы с миссией организации и способствует их эффективному решению. Наконец, хорошо выработанный стратегический план позволяет диктовать ход событий, а не подчиняться ему.

Авторами настоящего исследования были рассмотрены долгосрочные планы нескольких строительных организаций Ростовской области и Краснодарского края: ООО «СЗ ЮФО Стройгрупп», ООО «Оптимальное решение», ООО «Пальмира», ООО «СЗ ЮФО Стандарт», ООО «Центр». В результате этой работы данным организациям были даны рекомендации по стратегическому планированию, а на основе анализа реализации ими своих долгосрочных (стратегических) планов нами были сделаны следующие выводы.

Для определения сроков стратегического планирования можно предложить следующие ориентиры: стратегический план следует пересматривать не реже чем раз в году, до начала нового финансового года. Финансовое планирование осуществляется по финансовым – календарным годам, и стратегическое планирование следует проводить с «упреждением», чтобы бюджет следующего финансового года учитывал цели организации на год, необходимые для их достижения ресурсы и финансирование. Следует иметь в виду, что годовой план вовсе не обязательно предусматривает выполнение всех задач стратегического плана. Он должен полностью пересматриваться не реже

чем раз в три года. Однако если организация переживает определенные перемены, то, как уже отмечалось, это следует делать каждый год. В любом случае, каждый год следует обновлять и корректировать план работы.

В разработке стратегического плана должны принимать участие специалисты среднего и высшего управленческого звена. Важно мнение внешнего эксперта, который раньше ничего не знал о проекте, чтобы уяснить, понимает ли он суть проекта и ясно ли изложены задачи и методы. Все полезные замечания и предложения стороннего эксперта следует включить в план [8]. Такой специалист проявит большую объективность при решении всех вопросов, что повысит эффективность работы в целом. Разработка стратегического плана требует постоянной проверки и перепроверке его составляющих.

Важным является проведение анализа конъюнктуры рынка, а также текущей политической и социально-экономической обстановки, включая имеющиеся планы по повышению или понижению налогов.

Уместно моделировать различные ситуации по экономическому положению в России через пять лет, по развитию научно-технического прогресса, применяя различные экономико-математические и футурологические методы. Следует ответить на вопрос, какие именно значимые проекты зданий (сооружений) организация смогла бы реализовать в зависимости от развития того или иного сценария. Затем выделить те проекты, которые окажутся наиболее востребованы в большинстве смоделированных сценариях. Важно помнить, что каждый сотрудник команды по разработке стратегического плана организации должен не только проявлять творческие способности, но и критически подходить к «общему видению», задаваясь вопросом о том, являются ли заложенные в него цели и задачи реалистическими [9].

Затем следует подготовить ряд концепций реализации разных проектов строительства, которые могла бы достигнуть организация. Эту работу проводит руководящий орган, но сотрудники организации также могут принимать участие в подготовке этих концепций [10].

После следует разработать общий план, позволяющий достичь обозначенные цели, и рабочие планы на каждый год. На этом этапе необходимо принять решения о конкретных методах достижения поставленных целей, в том числе о программах, структурах, оборудовании и финансировании.

В план необходимо включить механизмы мониторинга и корректирования плана с учётом внутренних и внешних изменений. Очень важно проводить постоянный мониторинг исполнения стратегического плана, это гарантирует, что цели и методы организации не отстанут от развития реальной ситуации и не утратят актуальности. План работы составляется для развития стратегического плана, или как план по достижению любой цели, или же для осуществления любого вида деятельности. Хорошо продуманный план позволяет увидеть всю картину: последовательность действий, «красную черту» для исполнения и распределение обязанностей между исполнителями.

Необходимо тщательно изучить конкретные параметры включаемого в стратегический план проекта: 1) соответствует ли он критериям задачи, отвечающей целям организации; 2) можно ли измерить его эффект в количественном измерении; 3) является ли он реалистичным; 4) нацелен ли он на конкретный результат; 5) установлен ли срок реализации. Если какие-либо параметры отсутствуют, нужно внести изменения в его обоснование так, чтобы он отвечал всем этим требованиям.

При составлении перечня задач и видов работы проекта нельзя пользоваться общими определениями, нужно быть максимально конкретным. Каждый пункт должен представлять собой конкретное поручение конкретному

лицу. Если поручения имеют родственный характер и могут быть исполнены одним и тем же лицом, нужно сводить их в один пункт и распределять все эти родственные между разными исполнителями.

При этом стратегический план должен быть составлен максимально просто и доступно. План, который плохо понятен всем рядовым исполнителям организации, или его тяжело читать, абсолютно бесполезен. Если даже хороший план написан «языком планового отдела», он будет хуже, чем плохой план.

Кроме того, планирование не должно подменять собой практическую работу. В тех организациях, которые увлекались планированием, превращая его в главное дело, специалисты зачастую переставали со всей серьёзностью воспринимать текущую работу, в результате чего возникали ошибки в расчётах при калькулировании затрат на текущих работах и схемах производства текущих работ.

Руководители некоторых организаций не принимают во внимание того, что планирование требует времени и сил, им нужны результаты, но они не хотят идти на затраты. Результат всегда печальный во всех смыслах – текущая работа тормозится, потому что из-за недостаточного времени на планирование не продумали все последствия; а поспешное планирование в строительстве порождает лишь появление «плана ради плана», такого плана, который мало чем будет полезен в последующей работе.

Качество планирования зависит от качества информации, на которой оно основано. Планирование невозможно без сбора информации и тщательного изучения вопроса. Результаты остаются столь же непредсказуемыми, сколь и исход научного эксперимента. Например, организация планирует значительное расширение деятельности. Но есть ли необходимость в таком расширении? Есть ли на него «спрос» в обществе? Есть ли необходимые ма-

териальные ресурсы и запас времени? Планирование – это инструмент, который не только даёт ответ, **как** достичь задуманного, но и позволяет понять, **надо ли** вообще начинать. Если получены отрицательные ответы на основные вопросы, тогда планирование заканчивается решением отложить расширение и перейти к более основательной его подготовке.

Иногда планирование становится догматическим, потому что будущая работа организации мыслится как нечто вроде постройки дома, где нельзя отклоняться от чертежа. Но сама строительная организация – это не здание, и железобетонного каркаса у неё нет. Как и любой живой организм, организация не может остановиться в развитии, она или приспосабливается к постоянно идущим изменениям, или умирает. План должен быть гибким, а план, который нельзя изменить, не следует разрабатывать.

Литература

1. Самарин И.В., Орлов А.И. Стратегическое планирование на предприятии: численные методы оптимизации многопараметрических функций в задачах стратегического планирования // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014. № 4. С. 167-173.
 2. Lim Y., Weaver P.A. Customer-based brand equity for a destination: The effect of destination image on preference for products associated with a destination brand // International Journal of Tourism Research. 2014. Vol. 16. № 3. pp. 223-231.
 3. Побегайлов О.А., Турченко Д.Г. Резервы повышения эффективности организационно-проектных решений жилых домов // Инженерный вестник Дона, 2019, № 1. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2019/5666.
 4. Рудаков М.Н., Шегельман И.Р. Стратегическое планирование в регионе: процесс или результат? // Инженерный вестник Дона, 2014, № 1. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2014/2303.
-

5. Галазова М.В. Стратегическое планирование на муниципальном и межмуниципальном уровне в рамках новой системы стратегического планирования в России // Экономические и гуманитарные науки. 2017. № 2. С. 65-73.

6. Hasan Agha M., Gafforova E.B. Strategic entrepreneurship: A management method for improving the performance of small and medium-sized tourism enterprises (SMTEs) // Upravlenets /The manager. 2019. Vol. 10. № 3. pp. 25-32.

7. Богатов В.В. Методические принципы стратегического планирования развития крупного города, трансформируемые в методические решения основ стратегического планирования капитального ремонта // Научное обозрение. 2014. № 6. С. 147-150.

8. Побегайлов О.А., Исмаилов Р.И. Обоснование номенклатуры параметров осуществления операционного контроля // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11. № 3. С. 44.

9. Побегайлов О.А., Бойков Д.В. Повышение эффективности эксплуатационной надежности в аспекте организационно-технологических и конструктивных решений // Инженерный вестник Дона, 2018, № 2. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/N2y2018/4878.

10. Мурзин А.Д., Килафян Е.А., Цхьян Е.А. Алгоритмизация формирования градостроительной стратегии развития урбанизированных территорий // Инженерный вестник Дона, 2013, № 2. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2013/1708.

References

1. Samarin I.V., Orlov A.I. Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. 2014. № 4. pp. 167-173.
2. Lim Y., Weaver P.A. International Journal of Tourism Research. 2014. Vol. 16. № 3. pp. 223-231.



3. Pobegaylov O.A., Turchenko D.G. Inzhenernyj vestnik Dona, 2019, № 1. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2019/5666.
4. Rudakov M.N., Shegel'man I.R. Inzhenernyj vestnik Dona, 2014, № 1. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n1y2014/2303.
5. Galazova M.V. Ekonomicheskiye i gumanitarnyye nauki. 2017. № 2. pp. 65-73.
6. Hasan Agha M., Gafforova E.B. Upravlenets. The manager. 2019. Vol. 10. № 3. pp. 25-32.
7. Bogatov V.V. Nauchnoye obozreniye. 2014. № 6. pp. 147-150.
8. Pobegaylov O.A., Ismailov R.I. Vestnik yevraziyskoy nauki. 2019. T. 11. № 3. p. 44.
9. Pobegaylov O.A., Boykov D.V. Inzhenernyj vestnik Dona, 2018, № 2. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/N2y2018/4878.
10. Murzin A.D., Kilafyan E.A., Tskhyayan E.A. Inzhenernyy vestnik Dona, 2013, № 2. URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n2y2013/1708.