

«ГОД ДАЛ ВОЗМОЖНОСТЬ ПЕРЕДОХНУТЬ»

ИЗМЕНЧИВУЮ ВНЕШНЮЮ СИТУАЦИЮ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ СТРУКТУРИРОВАНИЯ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ В КОМПАНИИ И ЛИЧНОСТНОГО РОСТА, ГОВОРИТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ГРУППЫ КОМПАНИЙ ЦДС МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ. О РЕЗУЛЬТАТАХ УХОДЯЩЕГО ГОДА И ВАЖНОСТИ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ЧЕТКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОН РАССКАЗАЛ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВВ АГАТЕ МАРИНИНОЙ.

BUSINESS GUIDE: В кризис принято говорить об изменениях в процессе управления. Какие решения были приняты вами?

МИХАИЛ МЕДВЕДЕВ: В первую очередь я бы не стал категорично называть нынешнюю ситуацию кризисом. Все-таки для этого необходимы более веские основания и несколько другие показатели. Ухудшение экономики и сжатие рынка действительно произошло, но все же, на мой взгляд, это не кризис.

Что касается процесса управления, то главные корректировки касаются горизонтов планирования. Так как каждый квартал внешняя ситуация меняется, возрастает роль кратко- и среднесрочного планирования. Но в этом есть и свои плюсы. В частности, стали шире возможности для оптимизации внутренних процессов. В 2016 году мы достаточно много внимания уделили этому направлению, чтобы потом, когда экономическая ситуация улучшится, развиваться максимально активно. Нам этот год дал возможность передохнуть. Мы смогли осмотреться вокруг, взглянуть на себя со стороны и начать меняться в лучшую сторону.

BG: Что именно было сделано?

М. М.: Мы пересмотрели и функциональность подразделений, и схемы взаимодействия между ними. Существенное внимание было уделено ИТ, в том числе внедрению новой информационной системы, позволяющей проводить оперативное планирование ресурсов и контролировать любую задачу на каждом этапе.

Сделано множество, казалось бы, мелочей, которые в совокупности серьезно изменили процесс принятия решений. Он стал более систематизированным и урегулированным. Повысился контроль за производством и проектированием.

Кстати, благодаря этому у руководителей, в том числе и у меня как собственника, появилось больше времени на профессиональное обучение. У меня лично до этого редко раньше доходили руки.

BG: Воспользуетесь возможностью?

М. М.: Уже. Я уверен, что нужно учиться, учиться и еще раз учиться. Есть множество передовых практик, которые позволяют быть более эффективным. И их стоит использовать. В этом году мы запустили программу обучения для руководителей. Первый курс был посвящен ситуационному менеджменту. В следующем намерены это начинание продолжить. Задача одна — повысить эффективность, в том числе планирования своего времени. И это касается не только руководителей, но и линейных сотрудников.

BG: Как вы лично планируете время?

М. М.: Я остаюсь верен записной книжке, хотя мой рабочий календарь есть и в компьютере, и в планшете, и в телефоне. Может быть, когда-нибудь окончательно перейду на электронные устройства, но



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

пока без бумажного ежедневника не могу обойтись.

BG: Но за новыми технологиями все же следите?

М. М.: Строительство — довольно консервативная отрасль. Но все дорогостоящие технологические новинки рано или поздно становятся доступными для внедрения. Очевидно, что современные дома уже сильно отличаются от тех, которые вводились 10–15 лет назад. Раньше даже счетчики учета тепла, которые теперь применяются повсеместно, казались чем-то особенным.

Внутри же компании новые веяния в основном касаются процесса управления.

BG: У компании есть свой стандарт комфорта жилья. Как он менялся со временем?

М. М.: Наш стандарт — это перечень определенных характеристик, которые присутствуют нашим домам. Он отражает наше видение того, какими должны быть квартиры. К примеру, это разработанное по индивидуальному проекту остекление балконов и лоджий, отделка холлов по дизайн-проекту, устройство в квартирах лучевой (скрытой) системы отопления и многое другое. Даже, казалось бы, такая обычная характеристика, как стяжка на полу, в наших квартирах выполняется с помощью современной немецкой техники Brinkmann Estrich с использованием фиброволокна. Проектировщики работают по единым техническим решениям, которые постоянно обновляются и дорабаты-

ваются в соответствии с новыми технологиями.

BG: Что вы считаете победой для себя и компании в уходящем году?

М. М.: Безусловно, то, что мы смогли в этом году так сильно измениться внутри. Да, мы сдадим рекордный для компании объем жилья — более 400 тыс. кв. м. Но можно ли назвать это победой? Стройка — цикличный процесс. Равнозначных объемов ввода из года в год быть не может. В этом году цифры такие, в следующем будут другие. Объемы ввода — это скорее показатель текущей работы.

BG: В последнее время много говорят о том, что строительная компания должна быть социально ответственной. Вы согласны?

М. М.: Социальная ответственность любого бизнеса заключается в уплате налогов и создании рабочих мест. Все же речь идет о бизнесе. В отношении застройщиков скорее нужно говорить о социальной ориентированности. Мы работаем все же в социальной сфере, а не в оборонной промышленности. Жители города и области — наши партнеры, и мы обязаны открыто говорить о том, что происходит в компании.

BG: Помимо открытости, какими еще характеристиками, на ваш взгляд, должна обладать строительная компания?

М. М.: Надежностью. Главное — достраивать объекты. Потребитель доверяет нам свои деньги, и он должен понимать, что за эти деньги он получит тот продукт, на который рассчитывает.

BG: А рассчитывает покупатель в последнее время на большее?

М. М.: Подход клиентов каким был, таким и остался. Просто стало больше информации в открытом доступе. С точки зрения развития рынка недвижимости — это большой прорыв. Сейчас отрасль гораздо прозрачнее, чем была несколько лет назад. Доступных критериев, по которым можно оценить компанию и строительный процесс, огромное множество.

BG: Сложнее стало работать?

М. М.: Нет. Просто по-другому. Да, чтобы перестроиться, потребовалось время, но сложнее работать точно не стало.

BG: Вам часто приходится принимать рискованные решения?

М. М.: Риск в строительстве — вопрос относительный. Мы все же не на фондовой бирже. Свои риски, конечно, есть, в том числе связанные с внешней экономической ситуацией. Но для дольщика они, как правило, не критичны. Для нас они более ощутимы, потому что от этого зависит наша прибыль. А это и есть основной риск в строительстве.

Что касается нашей компании, мы придерживаемся довольно консервативной политики. Реализация квартир осуществляется параллельно с ходом строительства. Стараемся не отставать и не опережать темпы возведения объекта. Если распродать все квартиры на начальном этапе, можно столкнуться с изменением себестоимости и в результате строить себе в убыток.

Хотя спрос не всегда предсказуем, ситуация может меняться слишком быстро. Но это не значит, что мы отталкиваемся от продаж. Наоборот, производственный процесс требует финансирования, и мы выстраиваем план продаж таким образом, чтобы объем реализации соответствовал этапу возведения объекта.

BG: Как сейчас можно охарактеризовать спрос?

М. М.: В Санкт-Петербурге и Ленинградской области сложно представить себе отсутствие спроса. Это как уровень воды в океане, который то выше, то ниже. Пересохнуть совсем он не может. Рынок позволяет работать и развиваться. А дальше каждый конкретный случай зависит от набора ошибок или удачных решений, принятых компанией.

BG: Какие у вас планы на ближайшую перспективу?

М. М.: Планы и производственная программа остаются прежними — строить и вводить 500–600 тыс. кв. м в год. В 2017 году выведем ряд новых проектов. Кроме того, мы продолжаем пополнять земельный банк. Участки выбираем вдумчиво и внимательно. Но географию присутствия расширять не планируем. В поле наших интересов по-прежнему Петербург и Ленинградская область. ■