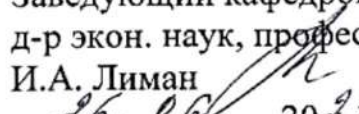


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента и бизнеса

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В ГЭК
Заведующий кафедрой
д-р экон. наук, профессор
И.А. Лиман

26.06 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

**ТРАНСФОРМАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ
ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ В ПОСТПАНДЕМИЙНЫЙ ПЕРИОД**

38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Смарт-маркетинг: международное развитие бизнеса»

Выполнил работу
обучающийся 2 курса
очной формы обучения



Старицина Вера Павловна

Научный руководитель
кандидат социол. наук,
доцент



Черкашов Евгений Михайлович

Рецензент
Президент Ассоциации
«Объединение риэлторов
Тюменской области»



Бабушкина Светлана
Вячеславовна

Тюмень
2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ.....	8
1.1. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ	8
1.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	12
1.3. ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ	19
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	24
РОССИЙСКИХ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ.....	24
2.1. ОБЗОР РОССИЙСКИХ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИХ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	24
2.2. РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ В ПОСТ- ПАНДЕМИЙНЫЙ ПЕРИОД.....	51
ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ВЕДЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ	65
3.1. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО АДАПТАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ	65
3.2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПТИМИЗИРОВАННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 СРАВНЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ КФУ ОТРАСЛИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СКАНДИЯ» И ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ	89
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 ОЦЕНКА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, УГРОЗ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ	90

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 ДИАГРАММА ГАНТТА РЕАЛИЗАЦИИ
НОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «СКАНДИЯ» 92

ВВЕДЕНИЕ

Девелоперский бизнес обладает рядом отличительных особенностей, а маркетинговая деятельность в этой сфере обладает определенными уникальными характеристиками. Особенность маркетинговой деятельности в рамках девелоперского бизнеса, в первую очередь, заключается в постоянном лавировании между экономической ситуацией в стране и потребительским спросом. Состояние данной отрасли характеризует эффективность и стабильность развития общества. Она является локомотивом экономики и способна оказывать значительный мультипликативный эффект, как на развитие сопутствующих строительству производств, так и на все другие стороны жизнедеятельности общества, в том числе и социальные. Особенно остро проблемы развития сферы девелопмента стали обсуждаться в связи с последними событиями: санкционное давление на экономику и рост геополитической напряженности.

Все вышеперечисленные факторы негативно отразились на строительной отрасли ввиду повышения уровня себестоимости строительных материалов, производимых в основном за рубежом, неразвитости новых строительных технологий, а также оттока квалифицированных кадров из отрасли. Обострение геополитической напряженности, а также проведение частичной мобилизации повысила риски и снизило спрос на рынке девелоперских проектов.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в изменяющейся внешней и внутренней среде, а особенно в условиях высокой отраслевой конкуренции, маркетинговая деятельность девелоперских компаний должна постоянно совершенствоваться. При резком изменении факторов внешнего окружения в последние годы (пандемия COVID-19, обострение санкционного давления и геополитических рисков) стратегия маркетинга в девелопменте должна оперативно корректироваться в целях адаптации и снижения возникающих рисков, а также использования возможностями, которые открываются.

Итак, практическая значимость и актуальность выше обозначенной проблемы определили выбор темы, структуру и логику исследования.

Объектом в выпускной квалификационной работе магистра является девелоперские компании России.

Предметом исследования выступают являются маркетинговые отношения, управленческий механизм и организационные процессы маркетинга, позволяющие достичь устойчивого развития девелоперских компаний.

Цель исследования заключается в определении особенностей маркетинговой деятельности российской девелоперской компании и разработке направлений её совершенствования в постпандемийный период.

В соответствии с обозначенной целью в выпускной квалификационной работы магистра поставлены следующие задачи:

- выявить основные теоретические аспекты маркетинговой деятельности девелоперской компании;
- провести исследование маркетинговой деятельности российских девелоперских компаний в постпандемийный период;
- определить риски и возможности развития маркетинговой деятельности девелоперской компании в постпандемийный период;
- разработать рекомендации совершенствования маркетинговой деятельности девелоперской компании в постпандемийный период;
- провести оценку эффективности оптимизированной маркетинговой программы.

Теоретической и методологической основой исследования являлись труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов по вопросам маркетинга в строительной сфере и в сфере реализации девелоперских проектов, а также аналитические исследования рынка девелопмента в России.

Исследованию основных направлений маркетинговой деятельности в строительной отрасли посвящены работы Д.А. Агазали, Р. С. Гайрбековой, Н. К. Куричевой, О. С. Ковалевской и др.

Проблемы оценки девелоперских проектов с точки зрения маркетинговой стратегии рассматривались в работах А. А. Меньшениной, Д. А. Новозиянена, Е.И. Перовой.

Среди зарубежных авторов актуальные проблемы маркетинговых стратегий девелоперских компаний изучались авторами T.Dyllick, K. Hockerts, J. Sweeney, G. Soutar, / O. E. N. Olsson, A. Sørensen, G. Leikvam.

Вместе с тем, санкционное давление на экономику актуализировали задачи развития сферы девелопмента в условиях нарастающих рисков снижения спроса и спада потребительской активности.

Методология исследования представляет собой сочетание общих и специальных методов научного познания: анализа и синтеза, эмпирического исследования с использованием исторического, сравнительного, экономико-статистического и графического метода.

Для достижения цели в диссертационном исследовании использовались следующие основные методы:

Теоретические методы – историко-логический и сравнительно-аналитический метод, методы оценки финансовой, экономической, нормативно-правовой, а также градостроительной литературы, аналогия, индукция, дедукция, обобщение, определения ключевых терминов и т.п.

Эмпирические методы – анализ реализованных экономических проектов, действующего законодательства, правил и нормативов. Графические, аналитические методы.

В результате проведенного исследования получены следующие результаты, содержащие элементы научной новизны:

– уточнена концепция маркетинга в сфере девелопмента и специфика применения различных стратегических направлений развития компаний отрасли на основе обобщения различных точек зрения различных отечественных и иностранных авторов;

– проведена комплексная оценка сферы девелопмента Тюменской области и исследованы конкурентные позиции компаний отрасли;

- определены ключевые элементы маркетинговой деятельности девелоперских компаний Тюменской области, выявлены риски и возможности маркетинговой деятельности;

- выявлен перечень факторов негативного влияния на сферу девелопмента, уточнено, что в условиях экономического кризиса наиболее рисковыми факторами для устойчивого развития девелоперской компании являются санкционное давление и геополитическая напряженность;

- предложена авторская концепция комплексной оптимизации маркетинговой деятельности девелопера за счет сочетания обновленной продуктовой и сбытовой стратегии.

Теоретическая значимость исследования заключается в формулировании концепции маркетинга в сфере девелопмента и обобщение различных точек зрения авторов на данную проблему. Практическая значимость выпускной квалификационной работы магистра заключается в возможности применения достигнутых результатов в процессе разработки маркетинговых стратегий девелоперских компаний для преодоления кризиса в экономике.

В ходе подготовки выпускной квалификационной работы использовались приемы критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода, с возможностью выработки стратегии действий, а также методы саморазвития и самореализации (в том числе здоровьесбережение) с возможностью реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Формулирование выводов и разработка рекомендаций по результатам проведенного исследования осуществлялись с учетом способности управлять проектом на всех этапах жизненного цикла, способности организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ

1.1. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ

В настоящее время рынок девелопмента в России переживает активный рост по целому ряду направлений, включая торговую, развлекательную, офисную, жилую и другие виды недвижимости, а также в области освоения и редевелопмента земель.

Термин «девелопмент» охватывает все виды деятельности, связанные со строительством и реконструкцией объектов недвижимости с целью повышения инвестиционной привлекательности и рыночной стоимости управляемых объектов [Гайрбекова, с.33].

Маркетинговая деятельность в этой области также будет иметь определенные уникальные характеристики, поскольку девелоперский бизнес в целом и девелоперские проекты в частности имеют ряд особенностей.

Необходимо учитывать, что девелопмент – это такое развитие, которое включает в себя реконструкцию или изменение существующей собственности (здания или земли), увеличивая ее стоимость. Помимо строительства и реконструкции, план развития может также включать реконструкцию здания или участка, если это повышает общую цену продажи или арендную плату [Ковалевская, с.103].

Уникальность маркетинговой деятельности в сфере девелопмента заключается в том, что каждый проект уникален и не имеет подходящего рыночного заменителя. Количество потребителей девелоперского проекта в любой момент времени также очень мало.

Более того, на процессы реализации девелоперских проектов часто влияют различные нормативные документы, изданные различными уровнями администрации, явные и неявные «правила игры», которые усложняют

реализацию проекта.

Существует дополнительная особенность маркетинга на рынке девелопмента. На обычных рынках потребители покупают продукт там, где цена на него (товары, сырье) самая низкая, если товары/услуги, материальные и нематериальные ресурсы должны перемещаться туда, где прибыль от их использования самая высокая или цена на них самая высокая. Зона развития, однако, неподвижна и может быть реконструирована и/или использована только на своем месте.

На обычных рынках потребители и поставщики имеют больше знаний и информации о рынке. На рынке девелопмента потребители (реже поставщики) часто не обладают всей информацией. Маркетинговые коммуникации на рынке девелоперских проектов ограничены и не очень сегментированы, как в России, так и в мире [Новозиянен, с.157].

Маркетинг на рынке девелоперских проектов играет ряд ключевых ролей:

- сегментация заинтересованных сторон девелоперского проекта;
- выбор параметров привлекательности проекта для различных целевых групп объекта девелопмента;
- определение привлекательности проекта по выявленным параметрам;
- мониторинг ожиданий целевых групп на всех этапах реализации девелоперского проекта;
- сравнение ожиданий целевых групп с реальной ситуацией на этапах реализации проекта;
- создание положительного имиджа проекта среди целевых групп;
- мониторинг сопоставимых девелоперских проектов на национальном и международном рынках;
- исследование рынка во всех секторах недвижимости (офисная, развлекательная, торговая, складская, гостиничная, сельская, жилая);
- стратегическое консультирование: анализ рынков недвижимости, анализ наилучшего и наиболее эффективного использования возможностей развития, подготовка концепции развития проекта;

– организация и проведение продвижения проекта среди различных целевых групп [Пешехонова, с.206].

По мнению автора, основной функцией маркетинга в девелоперском проекте является создание имиджа как самого проекта, так и объекта развития в глазах целевых аудиторий, среди которых: инвесторы, будущие пользователи объекта развития, широкая общественность, СМИ, местные органы власти, экономика и аутсорсеры.

Создание имиджа объекта развития, по мнению автора, должно опираться на концепцию брендинга. В рамках междисциплинарного подхода к реализации вышеуказанной концепции следует выделить несколько уровней взаимосвязи между идентичностью девелоперского проекта и его имиджем.

Необходимо остановиться на уточнении этих понятий, прежде чем рассматривать различные взаимосвязи между идентичностью и имиджем проекта развития.

Идентичность проекта развития – это многоуровневый набор характеристик и элементов, которые позволяют заинтересованным сторонам идентифицировать его среди множества других [Салихов, с.55].

Идентичность проекта развития следует рассматривать как всеобъемлющую концепцию, которая управляет всеми внешними и внутренними взаимодействиями проекта, объединяя все коммуникационные цели, стратегии и мероприятия под единой концепцией. Концепция идентичности проекта является динамичной и понимается как его идентичность – набор типичных атрибутов поведения, коммуникации и внешнего вида проекта, которые сохраняются на протяжении всего проекта [Учинина, с.175].

Правильная реализация концепции фирменного стиля способствует улучшению общего имиджа компании, а также нивелированию различий в позиционировании компании на разных рынках, в том числе глобальных. Она также способствует повышению узнаваемости компании и идентификации сотрудников с ней, предоставляя менеджерам больше возможностей для управления системой мотивации. Кроме того, уменьшается разрыв между тем,

как компания воспринимается различными аудиториями, и тем, как она воспринимается внутренними аудиториями. В результате доверие поставщиков, профсоюзов, акционеров, кредиторов, общественных организаций и т.д. к структуре компании возрастает [Учинина, с.175].

Для целей данной статьи образ развития определяется как набор ассоциаций, которые возникают у целевой аудитории в любой момент времени с объектом развития. Учитывая, что для каждой целевой группы важны различные наборы ассоциаций, коммуникационный выбор должен учитывать важность определенных характеристик для каждого сегмента (атрибуты проекта, функциональные ассоциации, символические ассоциации).

Это означает, что идентичность/образ проекта развития естественным образом относится к конечному объекту развития.

Сюда входят ценности, стиль руководства, организация и т.д., которые отражают текущее состояние программы развития.

Воспринимаемую идентичность следует разделить на два типа: внутреннюю, которая представляет собой набор ассоциаций, связанных с проектом и возникающих у участников/сотрудников проекта в данный момент, и внешнюю, которая представляет собой набор ассоциаций, связанных с проектом и возникающих у внешних целевых групп проекта в данный момент.

Идеальные идентичности – это идеальный набор связанных с проектом идентичностей, основанный на оптимальном сочетании имеющихся ресурсов и реализуемых рыночных возможностей.

Под желаемой идентичностью автор предлагает понимать набор характеристик проекта, определяющих стратегическое видение руководства, которое не основано на тщательном анализе, а является личным мнением / стремлением высшего руководства проекта.

Сообщаемая идентичность – это предполагаемый ряд характеристик проекта, передаваемый через СМИ и другие каналы распространения информации. Воспринимаемая идентичность проекта развития формируется, помимо прочего, под влиянием коммуникативной идентичности [Разоренова,

с.68].

Речь идет об укреплении доверия и убеждении заинтересованных сторон в его абсолютной важности и общественной значимости [Меньшенина, с.51].

Поскольку построение идентичности организации развития очень сложно и разнообразно, задача специалиста по маркетингу – свести все эти идентичности воедино, иначе целевая аудитория может воспринимать организацию развития противоречивым образом, что негативно скажется на имидже организации. Например, доверие общественности, бизнес-сообщества и сотрудников проекта может быть подорвано, если коммуникативная идентичность объекта развития не соответствует его реальной идентичности, что скажется на экономических показателях проекта развития.

Это может включать инструменты бизнес-коммуникаций, стратегии бизнес-коммуникаций и процессы их интеграции, организации, планирования и оценки.

Можно сделать выводы о том, что маркетинговая деятельность девелоперских компаний обладает рядом ключевых особенностей и в корне отличается от маркетинга товаров или услуг. Поскольку объекты недвижимости являются товаром предварительного выбора маркетинг должен быть ориентирован на потребителя, а маркетинговые стратегии должны изменяться исходя из ключевых потребностей целевой аудитории.

1.2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Характер и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который в определенной степени теряет свой хаотичный характер и попадает под регулирующее влияние заранее сложившихся экономических отношений, в которых особую роль играет потребитель [Метелев, с.131]. Потребитель создает условия для раздела рынка между производителями, выражая свои требования к товару, его технико-

экономическим характеристикам, количеству и условиям поставки. Конкуренция, борясь за потребителя, растет [Портер, с.59]. В результате производители должны тщательно и всесторонне изучать потенциальных потребителей и требования рынка, предъявляющие высокие требования к качеству и конкурентоспособности.

Для оценки маркетинговой деятельности компании используется набор различных методов исследования, позволяющих сделать выводы о качестве внешней и внутренней рыночной среды.

Внешняя среда – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям.

Внешняя среда существования и функционирования организации делится на две части:

- первая часть – макросреда («дальнее» окружение) - включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, политические и правовые аспекты, экономическая обстановка в стране и регионе, социальные и культурные особенности и т.п.;

- вторая часть – микросреда («ближнее» окружение) - непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно микросреда включает клиентов, поставщиков, конкурентов, профсоюзы и торговые ассоциации и т.п. Организация тесно взаимодействуя с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять ее параметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их в благоприятном для организации направлении [Погарская, с.5].

При анализе макросреды рассматриваются возможности и угрозы экономической деятельности предприятия, исходящие от отдельных областей

внешнего окружения. Данные области группируются в факторы, которые и подвергаются анализу:

- экономические факторы;
- политические факторы;
- рыночные факторы;
- технологические факторы;
- социальные факторы;
- международные факторы [Салихов, с.34].

Анализ этих групп факторов позволяет получить полное представление о складывающихся тенденциях развития внешней среды организации.

1. При анализе экономических факторов отслеживают и рассматривают: темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, уровень занятости населения в целом и в отрасли, платежеспособность предприятий и т.п.

2. При анализе политических факторов нужно следить за уровнем развития правового регулирования экономики, нормативными актами местных органов власти и центрального правительства, отношением государства и ведущих политиков, например, к антимонопольному законодательству, кредитной политике местных властей, соглашениям по тарифам и торговле между странами и т.п.

3. Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководству фирмы уточнить ее стратегию и укрепить позиции организации на рынке. Здесь исследуют изменение демографических условия, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных видов товаров и услуг, уровень конкуренции в отрасли, занимаемую организацией, емкость рынка или защищенность его правительством.

4. Анализ технологической компоненты макросреды должен учитывать изменения в технологии производства (особенно важно не пропустить момент

начала создания принципиально новых технологий), конструкционных материалах и т.п. для проектирования новых товаров и услуг.

6. Анализ социальных факторов макросреды включает слежение за изменяющимися общественными ценностями, установками, отношениями, ожиданиями и нравами. В нашей стране целый ряд факторов социальной среды приобрел особое значение. К ним относятся обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок, изменение общественных ценностей.

7. Анализ международных факторов приобрел важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю и появления возможности у отечественных предпринимателей действовать на международном рынке. В данной связи необходимым становится отслеживать политику правительств других стран, предусматривающую усилия по защите или расширению национального рынка в целом или отдельных отраслей и т.п. [Стародубцева, с.132].

Наиболее распространенными и признанными метами анализа макросреды являются: STEP-анализ (по начальным буквам английских слов: социальные – social, технические – technical, экономические – economic, политические – political факторы).

Цель STEP-анализа – выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, не подконтрольные предприятию, но влияющие на результаты хозяйствования [Фатхутдинов, с.55].

Изучение микросреды предполагает анализ таких составляющих как: покупатели, поставщики, конкуренты. Данный анализ также направлен на определение потенциала организации.

Анализ покупателей как компоненты микроокружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет фирме

лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать фирма, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе продажи. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

- отношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем, уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- чувствительность покупателя к цене, его ориентация на определенную марку, и т.п. [Четрыкина, с.90].

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих фирму необходимыми ресурсами, от которых зависит эффективность работы организации, а также себестоимость и качество производимого фирмой продукта. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечили бы организации максимум силы.

При изучении поставщиков следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- наличие гарантии качества поставляемого товара;
- временной график поставки;

– пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара [Рогатых, с.135].

Целью исследований конкурентов является выявление сильных и слабых сторон у себя и у конкурентов, отличительных особенностей (отличия в клиентуре, методах обслуживания и т.п.), определений собственных позиций на рынке и, в конечном счете, улучшение конкурентоспособности предприятия [Салихов, с.34].

SWOT-анализ – это определение и оценка сильных и слабых сторон компании по отношению к потенциальным угрозам и возможностям во внешней среде. Желательно проводить этот анализ в самом начале.

В SWOT-анализе возможности определяются как обстоятельства, которые позволяют компании предпринять новые действия: выпустить новый продукт, привлечь новых клиентов, интегрировать технологии, реструктурировать производственные и бизнес-процессы и так далее. Угрозы, с другой стороны, – это то, что может повредить предприятию, его существующим преимуществам (например, появление новых продуктов-заменителей и т.д.) [Резник, с.60].

Необходимые данные можно получить, изучив паспорт предприятия и другие документы. Как правило, они характеризуют основные виды деятельности, перечень выпускаемой продукции, ее ассортимент (включая используемые наименования), мощности предприятия, его загруженность и объем продаж в разрезе ассортимента, дают объективную характеристику основных фондов (стоимость, возрастной состав, степень износа) и основные финансовые показатели деятельности предприятия (прибыль, рентабельность, ликвидность баланса, состояние дебиторской и кредиторской задолженности) и др.

SWOT-анализ целесообразно проводить в несколько этапов с использованием несложных табличных форм.

На первом этапе перечисляются сильные и слабые стороны предприятия, благоприятные возможности и угрозы, например:

– сильные стороны: высокое качество продукции, помощь местной

администрации, квалифицированный персонал;

– слабые стороны: отсутствие новых видов продукции, слабый маркетинг, недостаток финансов;

– угрозы: жесткая конкуренция, ожидание со стороны покупателей лучшего качества продукции, большего разнообразия ее ассортимента;

– возможности: выпуск новых взаимозаменяемых материалов, замена устаревшего оборудования, расширение ассортимента продукции [Пешехонова, с.206].

В процессе следующего этапа анализа значимость выявленного сочетания характеристик операционной среды компании может быть оценена количественно с помощью комплексной экспертной оценки. Можно определить и сравнить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды путем агрегирования полученных оценок. Этот анализ помогает выявить приоритеты и определить весь ход дальнейшей диагностики [Перова, с.202].

Стадия анализа и выбора стратегии начинается после определения миссии и целей. На нем решается, как и какими средствами компания будет достигать поставленных целей. Ядром стратегического менеджмента по праву считается процесс разработки стратегии. Выработка стратегии – это не план действий. Определение стратегии – это решение о том, что делать с определенным бизнесом или продукцией, как и в каком направлении развивать организацию, какое место занять на рынке и т.д.

Таким образом, существует множество методов оценки маркетинговой деятельности компании. В сфере девелопмента особенную значимость приобретают применение комплекса различных методов, направленных на оценку факторов внешнего и внутреннего окружения девелоперской компании и девелоперского проекта. Сбалансированное применение аналитических методов способствует разработке эффективной маркетинговой стратегии.

1.3. ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ

Главной особенностью маркетинга в сфере девелопмента является ориентация на потребителя с учетом специфики реализуемых услуг. Уникальность недвижимости, как объекта предложения в сфере девелопмента, объясняется тем, что это товар не массового спроса, а тщательного предварительного выбора. Именно исходя из этого должны разрабатываться оптимизированные маркетинговые мероприятия.

Современный маркетинг и продвижение в сфере недвижимости активно выходят на новый, цифровой уровень: некоторые застройщики уже почти не используют офлайн-форматы, на первый план выходят большие данные, автоматизация и предиктивная аналитика. В условиях неопределенности маркетинг меняется быстрее, чем когда-либо раньше: изменение медиа потребления, развитие новых форматов контента, постоянные обновления рекламных и аналитических систем, все, чтобы сохранять конкурентоспособность, подстраиваться под новые запросы и потребности клиента.

Повышается роль digital-маркетологов, которые следят за трендами и не боятся испытывать новые инструменты. По результатам рейтинга цифровой зрелости девелоперов России, 64% компаний имеют высокий уровень цифровизации бизнеса [Стерник, с.43]. В частности, в онлайн перешла большая часть рекламы: застройщики сильно сокращали объемы офлайн-форматов, в медиапланировании, в основном, доминировали контекстная и медийная реклама. Многие застройщики полностью убрали свое присутствие на ТВ и значительно сократили объем наружной рекламы. А чтобы не участвовать в ценовых войнах, активно развивают присутствие на новых площадках и разрабатывают спецпроекты со сложной архитектурой, максимально вовлекающие пользователей: автоматизируют сбор статистики, управление продажами, повышают эффективность CRM-маркетинга с помощью настройки автоматических уведомлений и действий (оперативное оформление онлайн

заявки, обращения в личном кабинете, автозаполнение данных).

Важно понимать, что у недвижимости особый статус, а срок жизни данных в этой сфере весьма ограничен, здесь всегда четко прослеживается жизненный цикл товара. Прибыль компании от данного покупателя недвижимости сильно отличается от этого показателя в других категориях потребления. Если не говорить об инвесторах, то покупка жилья обычно осуществляется один раз в 5–10 лет. Соответственно, собранные сегодня данные устаревают сразу после покупки и фактически обесцениваются. Информация становится неактуальной. Тем не менее, девелоперы внедряют новые технологии look-alike, которые изучают аудиторию с целью создания максимально таргетированного предложения без презентации ненужных и не соответствующих сегменту целевой аудитории продуктов [Рудаков, с.485].

Одна из наиболее интересных целей анализа данных этой технологии – предсказывать поведение пользователя и заранее планировать, что ему предложить. Тренд еще только зарождается, пока речь идет не об активном развитии таких технологий, а про их осмысление рынком и готовность пробовать новые решения. Однако уже сейчас есть ряд реализованных решений.

Яркий пример – механизм динамического ценообразования, который позволяет прогнозировать оптимальную цену для покупателя: можно спрогнозировать приход в воронку продаж различных сегментов клиентов, и эта сегментация позволяет сопоставлять текущее предложение девелопера с ожидаемым количеством потенциальных клиентов и желаемым объемом продаж; вычислить бюджет и приоритеты приходящих клиентов, что дает возможность корректно определять оптимальные цены; сегментировать клиентов по особенностям поведения в воронке продаж, по потребительским предпочтениям в процессе выбора квартиры, что открывает широкий спектр возможных применений в персонализации [Учинина, с.175]. Особое внимание девелоперы уделяют сайтам жилых комплексов, ведь по большому счету на начальном этапе строительства мы «продаем воздух» и клиента необходимо «зацепить» красивым будущим. На этапе строительства ЖК, человек фактически

приобретает кота в мешке: дом будет построен через несколько лет, квартиру можно увидеть только в плане и на красивых картинках. Сегодня сайты претерпевают настолько серьезные изменения, что это позволяет вынести их в отдельный тренд. Если раньше пару тройку лет назад под новый проект новостройки создавался обычный сайт-визитка с качественными фотографиями, красивыми описаниями, схемой местоположения и номером телефона, то сегодня сайт – это не просто красивая имиджевая страница, а технологичный функциональный инструмент коммуникации и продаж.

С его помощью маркетологи информируют пользователя, вовлекают, удерживают и ведут к покупке – иными словами, проводят его по воронке продаж прямо на сайте. Сайт должен быть сбалансированным – значит адаптивным для использования в разных сценариях (декстоп и мобайл), при этом достаточно симпатичным с хорошими качественными фотографиями и рендерами. Он должен быть функциональным – дающий возможность легко найти всю информацию по объекту, легко выбрать подходящий вариант и зафиксировать условия будущей сделки.

Ранее многие застройщики придерживались политики конфиденциальности и скрывали цены, поэтому вам приходилось много искать, чтобы найти их; вы должны были заполнить форму заявки на сайте, зарегистрироваться, и если вам это удавалось, менеджер говорил вам цену на квартиру, которую вы хотели, только когда вы звонили. На мой взгляд, эта политика устарела. Покупатель предпочитает открытые и честные отношения. Сегодня многие федеральные и региональные застройщики придерживаются открытой ценовой политики. Высококачественный интерактивный сайт девелопера включает в себя воздушные панорамы и видеоролики объекта, круглосуточную прямую трансляцию девелопмента, инструменты AR и VR, различные онлайн-проекции [Строительство и девелопмент. URL].

Процесс выбора квартиры можно превратить в увлекательное занятие, но главная задача – предоставить как можно больше информации. Для этого на сайте предлагаются: фильтры и дополнительные параметры; выбор квартир по

планировке; возможность сделать закладку и затем вернуться на сайт; быстрые поиск и способ распечатать информацию о квартире; шаблоны договоров; 3D-план квартиры; поэтажный план; онлайн-шоурумы и витрины; виртуальные туры; проекция вида из окна.

В ближайшее десятилетие фокус российской строительной отрасли будет направлен на ускорение коммуникации между участниками строительного рынка с помощью цифровых решений и платформ.

Доля дистанционных услуг продолжит расти, маркетинг в строительстве будет все больше приобретать черты цифровой цели, а современному застройщику, чтобы быть конкурентоспособным, придется пройти цифровую трансформацию: оцифровать бизнес-процессы и создать ИТ-продукты, облегчающие как работу внутри компании, так и взаимодействие с партнерами и клиентами.

Итак, маркетинговое планирование позволяет девелопменту, занимающимся развитием, реализовывать стратегии, обеспечивающие уверенное движение к успеху. Успех не придет в одночасье, но он может произойти очень быстро благодаря применению хорошего стратегического плана. Несомненно, мечта стать одной из самых успешных в отрасли может быть достигнута при наличии решимости, сосредоточенности и упорного труда. Увеличение прибыли, продаж и удовлетворенности клиентов, развитие узнаваемости бренда, создание и расширение новых рынков, повышение лояльности клиентов, улучшение репутации и общего качества – вот лишь некоторые из преимуществ, которые компании-разработчики могут получить благодаря эффективному маркетингу. Однако во многих девелоперских компаниях маркетинг либо не понимают, либо игнорируют.

Каждый застройщик должен разрабатывать свои маркетинговые стратегии в соответствии со своей бизнес-моделью, аудиторией и конкретными целями. Сочетание многолетней маркетинговой тактики с эффективными цифровыми активами и использованием новых каналов коммуникации является ключом к привлечению потенциальных клиентов. Ключом к эффективному привлечению

потенциальных клиентов является сочетание многолетних маркетинговых кампаний, эффективных цифровых активов и использование новых каналов коммуникации.

На основе теоретического материала было определено, что девелоперские компании ведут свою деятельность в высоко конкурентной среде и под влиянием многих внешних факторов и имеют свою специфику, которая выражается в уникальности объектов недвижимости как товара и объекта управления. Ключевые особенности маркетинговой деятельности девелоперской компании заключаются в ориентации на потребителя и четком подразделении маркетинговых усилий в зависимости от выбранной целевой аудитории проекта. Все факторы внешней и внутренней среды, влияющие на маркетинговую деятельность девелоперской компании, должны быть подвержены всестороннему анализу, а стратегия должна быть разработана опираясь на выявленные угрозы внешней среды.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ

2.1. ОБЗОР РОССИЙСКИХ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ КОМПАНИЙ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИХ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

На Тюменском рынке представлены практически все федеральные девелоперские компании, которые являются лидерами отрасли. Но в настоящем исследовании представляется необходимым исследовать строительно-дeweloperскую отрасль и ее состояние, ограничившись Тюменской областью. В качестве ключевого объекта исследования будет выступать строительно-дeweloperская компания ООО «Скандия», работающая на рынке Тюменской области с 2018 года.

В зависимости от назначения, строящихся объектов различают следующие подотрасли строительно-дeweloperских компаний:

- промышленное (заводы, фабрики);
- жилищно-гражданское строительство (жилые дома, общественные здания).

Рассмотрим основные структурные характеристики отрасли девелопмента (концентрация, входные и выходные барьеры, дифференциация продукции, информация) для того, чтобы предсказать уровень конкуренции в отрасли и обусловленный им уровень прибыльности.

Перед тем, как приступить непосредственно к описанию структуры рынка, необходимо определить его границы для того, чтобы потом точно определить степень концентрации этого рынка. В настоящем исследовании имеют место два типа границ, которые определяют размер рынка:

- продуктовая граница (будем рассматривать предприятия, работающие в подотрасли жилищно-гражданского строительства);
- географическая граница рынка (Тюменская область).

Таким образом, ООО «Скандия» работает в Тюменском региональном

секторе подотрасли жилищно-гражданского строительства.

Если придерживаться этих двух ограничений, то в Тюмени в 2022 г. действовало 953 строительных организации.

Так как строительство является в первую очередь трудоемким производством, то основным показателем для определения размера фирмы будет численность занятых в производстве. Согласно этому показателю выделяют три категории фирм:

- мелкие (малые) с численностью занятых до 100 человек;
- средние – численность занятых на которых составляет от 101 до 200 человек;
- крупные, где численность занятых превышает 200 человек. Из-за небольшого числа крупных и средних строительных фирм, эти две группы в дальнейшем будем рассматривать как единую группу.

В строительном комплексе Тюменской области в 2022 г. было занято 45,7 тыс. человек. Классификация строительных фирм по числу занятых в производстве представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Классификация строительных фирм Тюмени и Тюменской области по числу занятых

Критерий классификации	Число организаций	Численность занятых в производстве
всего организаций	953	45729
до 100 чел.	865	11455
свыше 100 чел.	88	33845

Источник: [Строительство и девелопмент. URL: https://raexpert.ru/researches/development/housing_industry_2023/].

Из таблицы видно, что в отрасли функционирует большое количество мелких организаций, которые составляют 90,8% от общего количества предприятий, функционирующих в отрасли. При таком соотношении крупных и мелких фирм 74% всех работающих приходится на средние и крупные организации. Сделав выбор, по какому критерию будет определяться размер

фирмы, зная доли объема производства крупных строительных организаций, а также общий объем выполненных подрядных работ, можно определить уровень концентрации отрасли. Концентрация производства означает рост удельного веса производства, осуществляемого на крупных предприятиях, в общем объеме производства. Для измерения степени концентрации производства будем использовать индекс Гиршманна-Герфиндаля (Hirschmann-Herfindahl Index – HH), который определяется как сумма квадратов долей рынка всех фирм в отрасли:

$$HH = \sum m_i^2, \quad (1)$$

где m_i – доля рынка фирмы с номером i ($i = 1, \dots, n$).

Как было отмечено, в 2022 г. в отрасли действовало 953 фирмы. Данных о доле каждой фирмы в общем производстве нет. Поэтому для подсчета индекса концентрации будут браться первые 15 средних и крупных фирм по объему выполненных подрядных работ. По остальным фирмам будут рассчитаны средние величины. Данные расчетов представлены в таблице в таблице 2.2.

Из таблицы видно, что индекс Гиршманна-Герфиндаля очень мал – 96,97.

Таблица 2.2

Расчет показателя концентрации
строительно-девелоперского комплекса в 2022 г.

Компания	Общий объем работ и услуг организации, тыс. рублей	Удельный вес предприятия в общем объеме производства, %	Индекс Гиршманна-Герфиндаля нарастающим итогом, %
1	2	3	4
ООО «ЛСР» Тюмень	266 214	2,67	7,10
ГК «Страна Девелопмент»	385 621	3,86	22,01
ООО «НБТ»	84 789	0,85	22,73
ООО СК «Тюменьстройюг»	249 853	2,50	28,98
ГК «Брусника»	104 785	1,05	30,08
СК «Сибмаш-Северстрой»	289 652	2,90	38,49
ПСК «Дом Девелопмент»	297 520	2,98	47,36
ООО «Скандия»	217 300	2,18	52,09

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4
ГК «ЗапСибИнтерСтрой»	205 325	2,06	56,32
Группа компаний «СБК»	124 571	1,25	57,87
ООО «Специализированный Застройщик Восток Девелопмент»	301 255	3,02	66,97
ГК «RODINA development»	175 632	1,76	70,06
ГК «Paritet Pro.Development»	115 621	1,16	71,40
ГК «Paritet Pro.Development»	115 621	1,16	71,40
Группа «ПСК Дом девелопмент»	375 621	3,76	85,54
АО «Партнер-Строй»	336 389	3,37	96,88
Крупные и средние	29 639	0,30	96,97
Малые	4 966	0,05	96,97
В области функционировало 88 крупных и средних предприятий, которые выполнили СМР на сумму 5693787 тыс. руб. 15 анализируемых компаний выполнили СМР на сумму 3530148 тыс.руб. Отсюда, средняя доля СМР по остальным фирмам равна 29639 тыс. руб. $((5693787 - 3530148)/(88-15)=29639)$, что составляет 0,29% от общего объема. 865 малых организаций в 2022 г. выполнили СМР на сумму 4295313 тыс. руб. В среднем на каждую фирму приходится 4966 тыс. руб., что составляет 0,05% от общего объема.			

Источник: [Строительство и девелопмент. URL: https://raexpert.ru/researches/development/housing_industry_2023/.].

Таким образом, можно сделать вывод, что девелопмент является высоко конкурентной сферой.

Далее опишем вход на рынок. На начальном этапе создания новой строительной фирмы капитальные вложения в специальные строительные механизмы будут небольшими, так как многие механизмы можно арендовать у других фирм. Производство строительного-девелоперского комплекса, как уже отмечалось выше, является трудоемким. Поэтому главным фактором для того, кто собирается организовать новое предприятие, будет подбор квалифицированных специалистов с соответствующим образованием. Также значимым барьером входа на рынок будет институциональный, а именно получение свидетельства о допуске строительной организацией на осуществление своей деятельности. Чтобы понять, являются ли эти барьеры высокими или низкими, нужно определить, высоки или нет затраты при входе в отрасль.

В 2019 году состоялся переход застройщиков на систему эскроу-счетов. Эскроу-счета регулируют два закона: статья 860.7 Гражданского кодекса – описывает, что такое эскроу-счет и как он работает, и статья 15.4 ФЗ-214 – регулирует работу эскроу-счетов в долевом строительстве.

Как известно, использование эскроу-счетов обязательно с 1 июля 2019 года. Застройщик получает деньги с эскроу-счета, только когда достроит дом. Технически доступ к деньгам появляется после регистрации права собственности на первую квартиру в доме. Это является барьером для входа в отрасль малых фирм, но и недобросовестных подрядчиков.

Кроме того, чтобы вступить в строительную СРО, строителям потребуется заплатить вступительный и ежемесячный членские взносы. В разных СРО вступительный взнос составляет от 30 до 50 тыс. руб., а ежемесячный – от 8 до 10 тыс.руб. Также необходимо подготовить пакет документов. Если компания не сможет сделать это самостоятельно, а воспользуется услугами соответствующего агентства, то затраты могут составить 20-50 тыс.руб.

Компания для получения свидетельства о допуске должна иметь необходимый штат специалистов, работающих на постоянной основе. Их количество может колебаться от 3 до 12 человек в зависимости от количества видов деятельности, на которые компания хочет получить допуск.

Например, компания уровня ООО «Скандия» должна иметь в штате не менее 12-ти специалистов, а это примерно (min) 300 тыс.руб./мес. затрат на оплату труда. Таким образом, сумма, которую необходимо затратить, чтобы получить допуск на строительство, будет находиться в пределах от 450 до 700 тыс.руб., что является существенными издержками.

Выход из любой отрасли главным образом характеризуется тем, что необходимо продать имеющееся оборудование. В отличие от других отраслей строительство является преимущественно трудоемким, кроме того, в отрасли пока сравнительно мало высокоспециализированного оборудования. Большую часть автомобильного транспорта, сварочных агрегатов, подъемников и т.п. можно применять и в других сферах производства. Поэтому больших убытков

при выходе из отрасли и реализации оборудования фирма терпеть не будет.

Рассмотрев факторы входа в отрасль и барьеры выхода из отрасли, можно отметить, что фирмы несут существенные затраты. Из этого следует вывод, что данные факторы могут быть ограничивающими для предпринимателей к образованию и развитию новых строительных фирм.

Утверждение о том, что лояльность потребителей существующим товарам ставит новых участников рынка в невыгодное положение, можно спроецировать на строительную отрасль. Девелопмент привлекателен для мошенников, поэтому потребитель будет доверять компании, которая присутствует в отрасли достаточно длительное время и имеет репутацию. Таким образом, можно говорить о дифференциации продукции в отрасли девелопмента и о соответствующем барьере для новичков.

Отрасли девелопмента присущи совершенные информационные потоки. Информация об ассортименте выпускаемой продукции, стоимостной составляющей, сроках сдачи объектов и т.п. доступна практически для любого. Эта информация размещается с помощью средств массовой информации в виде рекламы в специализированных и прочих печатных изданиях, интернете, радио и телевидении. Для определения типа рынка, на котором работает ООО «Скандия» используем модель Гранта (рисунок 2.1).

	Типы рынка		
Структурные характеристики	Совершенная конкуренция	Олигополия	Монополия
Концентрация	Много фирм	Мало фирм	Одна фирма
Входные и выходные барьеры	Барьеров нет	Значительные барьеры	Высокие барьеры
Дифференциация продукции	Однородная продукция	Потенциал для дифференциации продукции	
Информация	Совершенные информационные потоки		Неполная информированность

Рис. 2.1. Тип регионального рынка (основано на модели Гранта)

Источник: [Учинаина, с.175].

Из всего выше перечисленного весьма сложно однозначно определить тип

рынка, но в данной ситуации, концентрация – много фирм, входные и выходные барьеры – значительные, информация – совершенные информационные потоки, дифференциация продукции – потенциал для дифференциации продукции, следовательно, на данный момент отрасль находится на стыке совершенной конкуренции и олигополии.

Ярким признаком олигополии при этом является использованием рядом компаний для входа в отрасль корпоративных каналов. Это, как правило, дистанционно-работающие конкуренты.

Здесь стоит отметить еще и следующее. При определении типа рынка мы рассматривали только подотрасль жилищно-гражданского строительства, так как в ней работает анализируемое нами предприятие ООО «Скандия». Однако, если рассматривать рынок в разрезе видов строительства (промышленное, дорожное, жилищно-гражданское, гидротехническое, гидромелиоративное), то ситуация может меняться.

Промышленное строительство относится к особо опасному строительству. Здесь по сравнению с жилищно-гражданским строительством увеличиваются входные и выходные барьеры (необходимо специальное оборудование и машины, дополнительные лицензии, разрешения и допуски). Если говорить о концентрации, то промышленное строительство представлено гораздо большим числом фирм, чем жилищно-гражданское, особенно это касается Тюмени. Дифференциация присутствует. Информация достаточная. В целом промышленное строительство также находится на стыке совершенной конкуренции и олигополии.

Получив представление о структуре отрасли, охарактеризуем уровень прибыльности по двум выделенным секторам (крупные и средние предприятия, малые предприятия).

Средняя рентабельность крупных и мелких фирм приблизительно одинаковая и отличалась в 2022 г. на 3,5%. Небольшое различие в рентабельности между крупными и мелкими предприятиями является скорее положительной характеристикой ситуации в отрасли. Производительность

крупных фирм по сравнению с малыми почти в 2 раза выше. Данное обстоятельство характеризует отрасль с плохой стороны.

Таким образом, производительность и рентабельность на крупных предприятиях более высокая, чем у мелких строительных организаций. Если между показателями рентабельности существует небольшое различие, то в показателях производительности оно существенное.

Одной из наиболее сложных проблем анализа является определение границ отраслевого рынка. Границы рынка определяются возможностью замещения, как со стороны спроса, так и со стороны предложения.

ООО «Скандия» осуществляет строительство жилых домов и объектов коммерческой недвижимости, являясь при этом в части случаев и заказчиком-застройщиком и генеральным подрядчиком, а на некоторых объектах – только генеральным подрядчиком.

Более 90% в обороте компании занимает строительство высотных жилых комплексов как премиум, так и эконом класса. Соответственно, строительство коммерческой недвижимости занимает в обороте компании менее 10%.

Рассмотрим перспективы развития в данных сегментах.

Премиум-сегмент: есть и будут люди, которые захотят переехать в жилье высокого класса. Заявляя о своей состоятельности, ты должен жить в квартире, которая показывает твою респектабельность. Таких домов достаточно в Тюмени и они будут продолжать строиться, но не в ближайшее время. Дело в том, что сегодня много замороженных проектов, которые будут достраиваться.

Второй сегмент – это массовое жилье. В данном сегменте замороженных и достраивающихся объектов гораздо больше, чем в первом.

Развитие сегмента коммерческой недвижимости также затормозилось, и в ближайшие 3-5 лет будут достраиваться проекты, начатые до кризиса.

Наиболее перспективным направлением в строительстве на данный момент можно считать дома малой этажности или коттеджи, так как на их возведение требуется гораздо меньше средств и времени, а снижение спроса привело к тому, что цена на земельные участки сильно упала.

В малоэтажном строительстве есть очень большой потенциал. Но он ждет пока платежеспособный спрос. Для этого нужно построить несколько пробных поселков в качестве рекламы, чтобы потребители захотели жить в таких домах.

Также в перспективе для строителей может представлять интерес загородная коммерческая недвижимость. Во-первых, необходима будет соответствующая инфраструктура для малоэтажных поселков (магазины, аптеки, кафе и пр.). Во-вторых, перспективно строительство гостиниц, центров отдыха, кемпингов. Конкретный пример – гостиничный бизнес. Строительные затраты на строительство гостиницы за городом намного меньше, чем в городе, следовательно, инвестор платит меньше, а потребитель готов заплатить за гостиницу класса две звезды 1,5-3,5 тыс.руб./сутки. В Финляндии, где подобными коттеджными деревеньками застроено чуть ли не полстраны, такое удовольствие обойдется клиенту в 3-4 раза дешевле. Развитие этого направления в использовании загородной коммерческой недвижимости в ближайшее время может стать достаточно перспективным.

В связи с этим ООО «Скандия» следует расширять границы рынка туда, где присутствие еще не значительное, как то потребители малоэтажного жилья и загородной коммерческой недвижимости.

В целом можно сказать, что успех нашей деятельности строительной компании непосредственно связан с эволюцией загородного образа жизни.

Наряду с типом рынка и степенью концентрации полезной характеристикой является степень зрелости отрасли или этап жизненного цикла. Обобщенное представление об эволюции отрасли девелопмента дает кривая жизненного цикла (рисунок 2.2).

В контексте нашего исследования уместным будет рассмотреть жизненные циклы коммерческой недвижимости, малоэтажного жилищного строительства и строительства высотных жилых комплексов.

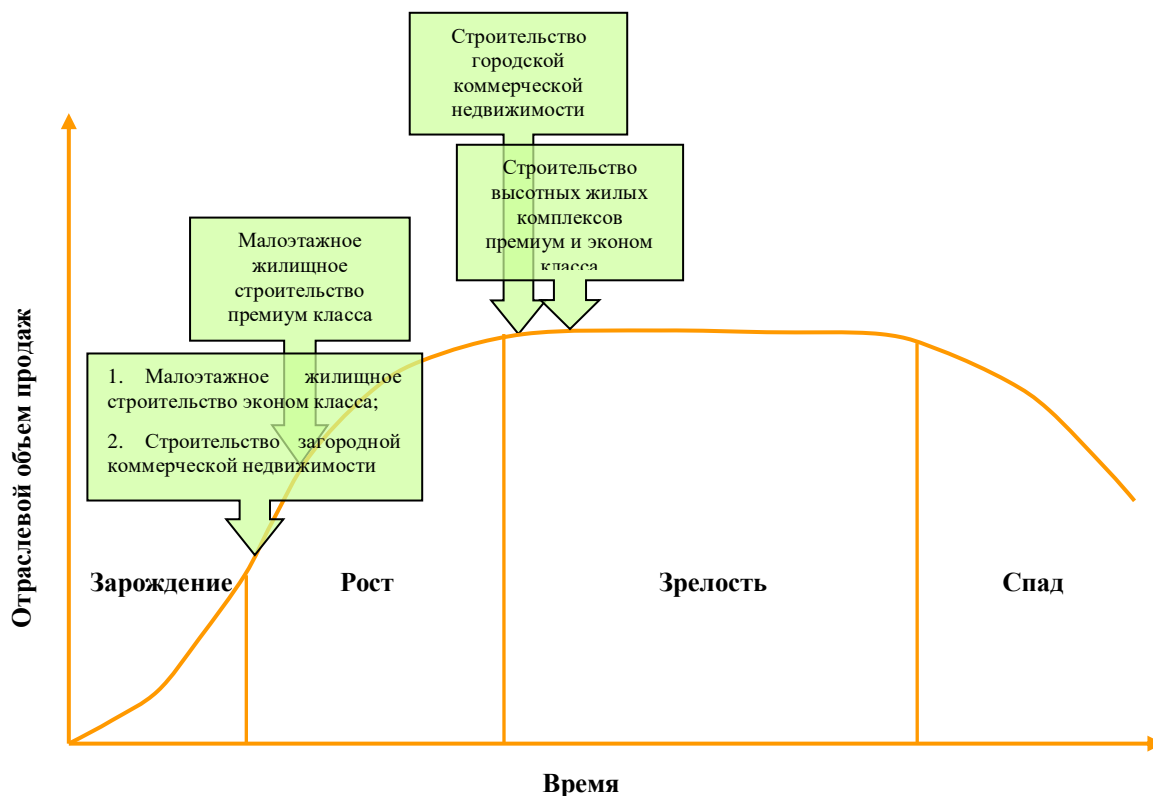


Рис.2.2. Эволюция отрасли девелопмента

Источник: [Стерник, с.45].

Строительство высотных жилых комплексов как премиум так и эконом класса приближается к стадии зрелости. То же можно сказать и о строительстве городской коммерческой недвижимости. Малоэтажное жилищное строительство эконом-класса, напротив, находится в самом начале роста и вскоре можно ожидать стремления потребителей заменить свои квартиры в высотных жилых комплексах на малоэтажное жилье. Также в начале роста находится сегмент загородной коммерческой недвижимости.

Развитие малоэтажного строительства и загородной коммерческой недвижимости дает возможность развивать технологии и материалы, решающие проблемы энергосбережения, позволяющие снижать себестоимость жилья, так как именно в данных сегментах больше возможностей применять такие технологии и материалы.

Проведем анализ макроокружения, используя модель, разработанную Фахи и Нарайянаном, что позволит не только определить факторы, оказывающие

влияние на дальнейшее внешнее окружение, но и проанализировать их взаимное влияние (рисунок 2.3).



Рис. 2.3. Макроокружение ООО «Скандия»

Источник: составлено автором.

Сделаем выводы по модели Фахи и Нараньянана:

1) Социологические факторы.

Отрицательной тенденцией для отрасли девелопмента является депопуляция населения, так как именно население является конечным потребителем.

Как уже отмечалось, строительство является в первую очередь трудоемким производством, поэтому основная проблема отрасли – наличие квалифицированных кадров, как рабочих, так и инженерного состава. В настоящее время наблюдается демографический «провал» связанный с уменьшением количества выпускников профессиональных училищ, и как следствие дефицит рабочих специальностей низкой квалификации, а также

значительный спад популярности у выпускников школ строительных специальностей при поступлении в ВУЗы.

Ожидается, что самый большой рост численности населения в ближайшие 5-10 лет будет отмечаться в возрастной группе лиц от 35 до 54 лет, что можно считать положительной тенденцией для деятельности ООО «Скандия», так как в данную группу входят люди с прочным профессиональным и материальным положением, составляющие крупный рынок покупателей домов и квартир.

Изменение стиля (образа) жизни имеет ряд положительных тенденций в отношении спроса на жилье: браки стали более поздними, а это значит, что вступающие в брак – это уже состоявшиеся люди, имеющие возможность покупки жилья, либо возможность взять кредит, ипотеку и пр.; около половины браков заканчиваются разводами, в связи с чем растет потребность в дополнительных жилых единицах.

2) Политические факторы.

Государство в настоящее время старается не допустить кризиса в отрасли девелопмента из-за санкций. Почти 62% участников строительного процесса применяют материалы и оборудование отечественного производства, чуть более 37% – используют импортные материалы, оборудование, машины и механизмы.

НОСТРОЙ сформировал Каталог импортозамещающих стройматериалов и оборудования, который представляет собой электронный сервис для быстрого подбора аналогов строительных материалов, изделий, оборудования, машин и механизмов иностранного производства на территории Российской Федерации или дружественных государств. Проводится анализ рынка индустриального строительства: возможности применения быстровозводимых модульных, каркасных, деревянных, сборных железобетонных и прочих конструкций в гражданском и промышленном строительстве. Продолжается системный переход строительной отрасли на цифровые технологии с целью сокращения документооборота на бумажных носителях, не отменяя при этом существующего порядка ведения исполнительной документации на бумажных носителях. Эффективно действуют меры поддержки строительной отрасли, принятые

Правительством России и Минстроем России:

– заказчикам разрешено устанавливать в качестве аванса до 90% от цены контракта, финансируемого из федерального бюджета. Регионам рекомендовано применять аналогичные положения для контрактов, финансируемых из их бюджетов;

– обнулены ввозные пошлины на оборудование и материалы, которые необходимы для реализации инвестиционных проектов в важных для экономики секторах, в том числе в строительстве;

– выделение дополнительно около 120 млрд рублей на дорожное строительство;

– снижение ставки и продление программы «Льготная ипотека»;

– получение некоторыми компаниями субсидирования процентной ставки по кредитам до 15% годовых;

– совмещение условий льготной ипотеки с условиями коммерческой (рыночной) ипотеки; – сняты ограничения на строительство жилых домов из легких стальных тонкостенных конструкций.

Активную государственную поддержку в настоящее время получает малоэтажное строительство, в начале марта 2023 года были внесены поправки в ряд федеральных законов, направленные на обеспечение дальнейшего развития отрасли.

Можно отметить следующие положительные результаты введения эскроу-счетов – отрасль избавилась от десятков тысяч фирм-однодневок, которые паразитируют на несовершенстве законодательства, не платят налоги, нарушают миграционное законодательство. Эксперты уверены, что уже в ближайшее время кардинально повысится безопасность и качество строительства, так как в рамках института эскроу происходит становление страхования гражданской ответственности исполнителей опасных работ, идет развитие на качественно новой основе системы повышения квалификации, внедряются новые механизмы контроля за деятельностью исполнителей работ.

3) Технологические факторы.

Девелопмент – это постоянно развивающаяся достаточно наукоемкая отрасль с потребностью в НИОКР. Отрасль испытывает зависимость от новых продуктов и процессов. Россия является следователем, а не лидером в разработках в этой области из-за потребности в значительных средствах на НИОКР. Как следствие имеет место отставание в технологиях и конкурентных преимуществах. Развитие новых технологий позволит решать проблемы энергосбережения, себестоимости жилья, сокращения периода производственного цикла и другие.

Существует угроза того, что отрасль будет страдать от недостатка материалов и оборудования импортного производства, что обусловлено новыми санкциями 2022 года.

4) Экономические факторы.

На фоне остальных просевших отраслей экономики строительство по-прежнему сохраняет поразительную устойчивость. Меры господдержки застройщиков гарантируют, что цены на жилье будут расти. При этом конец 2022 – начало 2023 годов выглядит наиболее благоприятным для покупки жилья временем. Застройщики фиксируют резкий обвал спроса на новостройки в регионах (от 30 до 70%). В то же время в России наконец-то появилась дешевая ипотека: средневзвешенная ставка на рынке первичной ипотеки снизилась до 3,7% в августе с 5,9% в январе 2022 года. Чтобы подстегнуть интерес испуганных покупателей, застройщики начинают снижать цены.

Ипотечное кредитование является основным рыночным способом улучшения жилищных условий. Ежегодно около 50% всех сделок с жильем оформляется с привлечением кредитных средств. В 2020-2021 годах в условиях низких ставок по рыночным кредитам и реализации программы льготной ипотеки эта доля достигала 75-80% на первичном рынке. Ежегодно с помощью ипотеки более 1,3-1,8 млн семей приобретают жилье. При этом вызовом является недоступность ипотеки для 50% населения при значении рыночной ставки по ипотеке на уровне 9-10% и отсутствие роста реальных доходов населения как основы для формирования долгосрочного стабильного спроса на жилье.

Анализируя приведенные выше факторы, можно предположить, что в данный момент для отрасли девелопмента настал благоприятный момент для развития:

1. Развитие малоэтажного строительства и загородной коммерческой недвижимости в ближайшее время может стать достаточно перспективным.

2. Поддержка отрасли правительством РФ – снижение административных барьеров в отрасли девелопмента; реализация программ повышения спроса на недвижимость.

3. Поддержка правительством РФ малоэтажного строительства.

4. Переход отрасли девелопмента к финансированию эскроу.

5. Снижение ставок по ипотечным кредитам, рост их доступности.

Поддержка ипотечных программ правительством.

Проблемой остается демографический «провал», но и эту проблему в отрасли пытаются решать на городских и региональных уровнях, мотивируя ВУЗы и Лицеи на обручение выпускников школ строительным специальностям, предоставляя большее число бюджетных мест.

Кроме того, санкции, введенные в отношении РФ, в значительной степени отразились на себестоимости импортных материалов и оборудования, а также сделали практически невозможным нормальное сервисное обслуживание оборудования. Кроме того, общая геополитическая нестабильность негативно отражается на спросе на недвижимость.

Анализ внешнего окружения продолжим на уровне отрасли. Для создания конкурентной стратегии нам необходимо знать отраслевое окружение нашей компании и, что особенно важно, уметь предвидеть будущие события на рынке, на котором работает наша компания.

Полезным инструментом оценки привлекательности отрасли является модель пяти сил Портера.

Последовательно оценим пять конкурентных сил, выделенных Портером:

1. Угроза вторжения новых участников рынка.

Как известно, угроза вторжения новых участников зависит от высоты

входных барьеров в отрасль.

В рамках настоящего исследования актуальным будет рассмотреть и оценить все шесть барьеров.

1) Дифференциация продукта.

Отрасли девелопмента присуще создание брэнда, и, как следствие, соответствующего барьера для вторжения новичков.

Тема брэнда стала актуальна для отрасли девелопмента в связи с обострившейся проблемой недобросовестности некоторых строительных компаний. Тюмень также столкнулась с проблемой обманутых дольщиков, которая в российской истории хорошо известна уже с десятков лет. Ситуация с обманутыми дольщиками обширно освещается в прессе Тюменской области, и поэтому информация о существующей проблеме доступна широкому кругу потребителей. Следовательно, можно ожидать, что потенциальные потребители, прежде чем вкладывать деньги в строительство жилья, попытаются выяснить, сколько лет работает компания на рынке, и сколько объектов ею было уже реализовано. Таким образом, лидирующие позиции некоторых компаний отрасли могут быть обусловлены именно возрастом брэнда.

2) Абсолютное преимущество в затратах.

Одна из самых затратных частей строительства – это затраты на строительные материалы. Компании-старожилы благодаря длительным деловым отношениям с производителями и продавцами строительных материалов могут иметь преимущество перед новичками в доступе к более дешевым ресурсам. Кроме того, строительные компании, давно присутствующие на рынке, несомненно, обладают преимуществом экономии благодаря опыту.

Таким образом, старожилы могут иметь перед новичками преимущества в затратах, обусловленные более длительным присутствием в отрасли.

3) Эффект масштаба.

В случае отрасли девелопмента эффект масштаба действует как входной барьер, поскольку, чтобы вступить в отрасль, потенциальные участники должны быть готовы осуществлять крупные операции и нести затраты, избыточные по

сравнению с затратами старожил.

Так затраты на строительство жилого высокоэтажного дома велики, и новичок отрасли должен быть уверен, что сумеет овладеть значительной долей рынка, чтобы покрыть начальные издержки. Решение о строительстве такого дома зависит от заблаговременно обеспеченного сбыта квартир, то есть от привлечения дольщиков, что как уже было показано выше, новичку рынка сделать гораздо сложнее, чем компании-старожиле с хорошей репутацией.

4) Потребности в капитале.

Девелоперские компании используют в своей деятельности следующие источники финансирования: собственные или заемные средства, средства инвесторов или дольщиков. В результате перехода к эскроу-счетам ужесточились требования к застройщикам при банковском финансировании проектов.

В целом можно сделать вывод о том, что потребность в капитале является серьезным барьером для вхождения в отрасль.

5) Доступ к каналам распределения.

Крупные строительные компании, как правило, имеют собственные риэлтерские агентства, раскручивают в интернете web-сайты со своими предложениями, что требует значительных трудовых и материальных затрат. Компании-новичку для того, чтобы наладить и сделать стабильной работу данных каналов распределения потребуются месяцы и даже годы работы.

Таким образом, доступ к каналам распределения также может оказаться барьером вторжению в отрасль.

6) Государственное регулирование.

Получение допуска на строительную деятельность и сопряженные с этим материальные затраты осложняет вторжение новичков в отрасль.

Если говорить об угрозе вторжения компаний из других регионов или даже стран, то стоит отметить следующее.

Такие компании присутствуют в Тюмени лишь в секторе строительства коммерческой недвижимости (торговые и развлекательные комплексы,

гостиницы и пр.). При этом инвестиции для такого строительства также идут из вне. В основном это московские инвесторы.

Распространение компаний-заменителей в сфере жилищного строительства сдерживается в основном отношением потребителей. Потребители-провинциалы достаточно недоверчиво относятся ко всему «чужому». При этом действует масса стереотипов: «чужаки» обязательно обманут; низкое качество строительства из-за того, что в московских компаниях работают только рабочие из стран ближнего зарубежья и пр.

В целом интерес к Тюменскому рынку со стороны компаний из других регионов достаточно низкий, что объясняется особенностями российской отрасли девелопмента, где участники отрасли обслуживают свои рынки.

2. Конкуренция между участниками рынка.

Как известно, среди факторов, определяющих уровень конкуренции в отрасли, основными являются тип рынка (характер конкуренции и степень концентрации) и зрелость отрасли. Тип отрасли можно определить, как стык совершенной конкуренции и олигополии. Также было определено, что строительство высотных жилых комплексов приближается к стадии зрелости, а малоэтажное строительство, напротив, находится в самом начале роста.

В целом, девелопмент Тюменской области является высоко конкурентной, наиболее привлекательный сегмент – малоэтажное строительство.

3. Рыночная власть покупателей.

Как известно, власть покупателей возрастает по мере усиления их чувствительности к цене, причем, чем более значительную долю от их общих затрат составляет доля затрат на рассматриваемый продукт, тем более высокую чувствительность они проявляют к цене.

В нашем случае рассматриваемый продукт – жилье, доля затрат на покупку которого, составляет значительную долю от общих затрат покупателя. Развитие ипотечного кредитования несколько снижает чувствительность к цене. Однако, на сегодняшний день минимальный платеж по ипотечному кредиту за квартиру стоимостью порядка 2 млн.руб. составляет около 15 тыс.руб./мес., что составляет

существенную долю от общих ежемесячных затрат. Не стоит забывать и о первоначальном взносе.

В целом можно говорить об эластичности спроса по цене в отрасли, так как даже малое изменение стоимости жилья (при стоимости квартиры 2 млн.руб. пятипроцентное изменение цены составит уже 100 тыс.руб., что для многих покупателей является существенной суммой) может вызвать снижение спроса.

Как на первичном, так и на вторичном рынке жилья Тюменской области и города Тюмени наблюдается высокий уровень информированности покупателей о любых предложениях компаний. Ситуация с недобросовестными строителями также широко освещается в прессе и привлекает внимание широких кругов общественности. Таким образом, хорошая информированность покупателей упрочняет их позицию в сделке.

Говорить о затратах на переключение в жилищном строительстве очень сложно, поскольку следует учитывать длительность жизненного цикла каждого продукта – один объект реализуется не менее 3-4 лет вместе с проектированием, согласованиями и проч. Так на стадии заключения договора данные затраты минимальны – покупателю практически ничего не стоит поменять компанию. Однако, после заключения договора ситуация может кардинально измениться и затраты на переключение могут стать существенными.

В целом, власть потребителей на рынке жилищного строительства является достаточно сильной.

4. Рыночная власть поставщиков.

Основные поставщики в жилищном строительстве – производители строительных материалов и эксплуатирующие организации, осуществляющие технологическое подключение к различным энергетическим сетям.

В целом долю стройматериалов в стоимости квадратного метра можно оценить в 50-70%. Так как между ценами на строительные материалы и стоимостью квадратного метра жилья существует тесная взаимосвязь, колебания уровня рыночных цен на стройматериалы существенным образом отражаются на стоимости квадратного метра жилья. На сегодня тенденция роста цен на

стройматериалы сохраняется.

В настоящий момент расходы на энергообеспечение совокупно со стоимостью земельных участков и составляют около 40% рыночной стоимости жилой площади. Оплаченные услуги по подключению энергии не всегда предоставляются в срок, при этом монополии в области энергетики фактически не оставляют строителям возможности избежать подобной ситуации или обратиться в суд.

В целом власть поставщиков сильная.

5. Угроза заменителей товаров и/или услуг.

На рынке жилищного строительства товаром-заменителем строительству высотных жилых комплексов является малоэтажное строительство.

Как отмечает Портер степень угрозы, представляемой заменителем, в конечном счете зависит от соотношения цена/качество с точки зрения потребителя.

Поэтому проанализируем данное соотношение в контексте много- и малоэтажного строительства.

У многих, когда речь заходит о рынке малоэтажного жилья, в голове возникают картинки с миллионными особняками. Между тем, в регионах стоимость практически готового квадратного метра в 20 тыс. руб. – реальность.

Современные технологии позволяют построить дом с крышей и внутренними коммуникациями по цене от 15 тыс. руб. за метр. При разумных расходах на землю, подведение коммуникаций (согласно закону, регламентирующему малоэтажное строительство, прокладку коммуникаций к малоэтажкам сейчас финансируют местные бюджеты) и отделку, можно уложиться в себестоимость 17-18 тыс. руб. за 1 кв. м. Полторы-две тысячи составляет норма прибыли компании-застройщика. То есть цифра в 20-22 тыс. руб. за 1 кв. м абсолютно реальна.

Но при этом следует строить только жилье отвечающее потребностям современной семьи. И с помощью передовых технологий можно сделать качественный продукт, для отопления которого требуется топлива в 4 раза

меньше, чем в обычной городской квартире. Экономия дает электроника, которая управляет процессом обогрева, сами по себе теплые стены, современные технологии по вентиляции, кровельные системы. Что дает возможность потребителю снижать затраты по содержанию недвижимости.

Сейчас регионы принимают программы малоэтажного строительства. В них закладываются реально работающие инструменты поддержки, в частности – возможность прямых инвестиций. Прямые инвестиции на строительство социальной, коммунальной и дорожной инфраструктуры, или механизмы выкупа инфраструктуры у застройщика привлекают инвесторов и позволят заключать договоры фиксации цены продажи квадратного метра жилья.

Реализация региональных программ – это, по сути, частно-государственное партнерство. На рубль, вложенный государством и направленный на развитие инфраструктуры, бизнес инвестирует минимум 18 руб. Это логично: государство показывает свою заинтересованность и определяет приоритеты развития отрасли, бизнес понимает, что его здесь ждут, и начинает работать.

Многие эксперты уверены в том, что выход из общеэкономического кризиса и, в частности, кризиса в стройиндустрии будет идти за счет развития малоэтажного строительства. Таким образом, угрозу малоэтажного строительства как заменителя можно считать сильной.

Резюмируя проведенный выше анализ, составим схему модели пяти сил Портера для ООО «Скандия» (рисунок 2.4.).

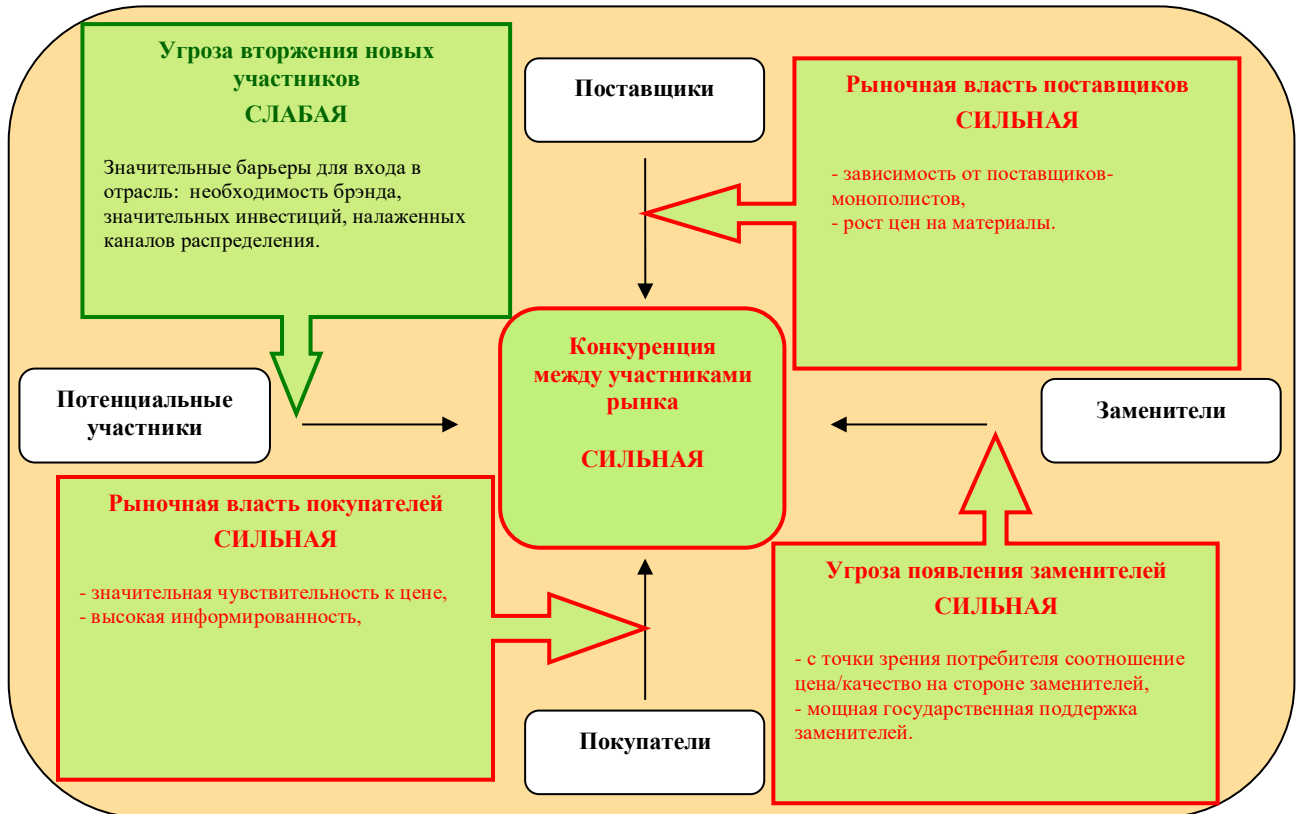


Рис. 2.4. Модель пяти сил Портера для ООО «Скандия»

Источник: составлено автором.

По результатам исследования пяти сил Портера можно сделать вывод, что наибольшей силой воздействия на отрасль жилищного строительства в Тюмени обладают конкуренция между участниками рынка, рыночная власть поставщиков и потребителей и угроза появления заменителей.

В целом видно, что суммарная величина выделенных пяти сил значительна, следовательно, девелопмент является малопривлекательной.

В данном пункте изучим внешнее окружение на уровне стратегических групп.

Для картографического представления всех организаций отрасли необходимо выбрать две переменные, наиболее точно отражающих главные факторы стратегического успеха в отрасли.

Рассматривая строительную отрасль, оптимально выбрать в качестве двух осей следующие (рисунок 2.5):

«Число видов работ, выполняемых собственными силами». Компания, способная собственными силами выполнять любые работы несомненно имеет преимущество.

«Степень взаимодействия с властью». Опыт последнего времени показал, что компании, имеющие муниципальные заказы, менее остальных пострадали в период кризиса. Государство – стабильный инвестор.

О точности определения стратегических групп свидетельствует то, что выделенные группы образуют фирмы одной отрасли, которые имеют схожие структуры затрат, уровни диверсификации продукции, профили ресурсов.

По мнению Портера, членство в стратегической группе определяется сходством конфигураций используемых ресурсов, и именно специфичные для отраслей конфигурации ресурсов действуют как барьеры мобильности.

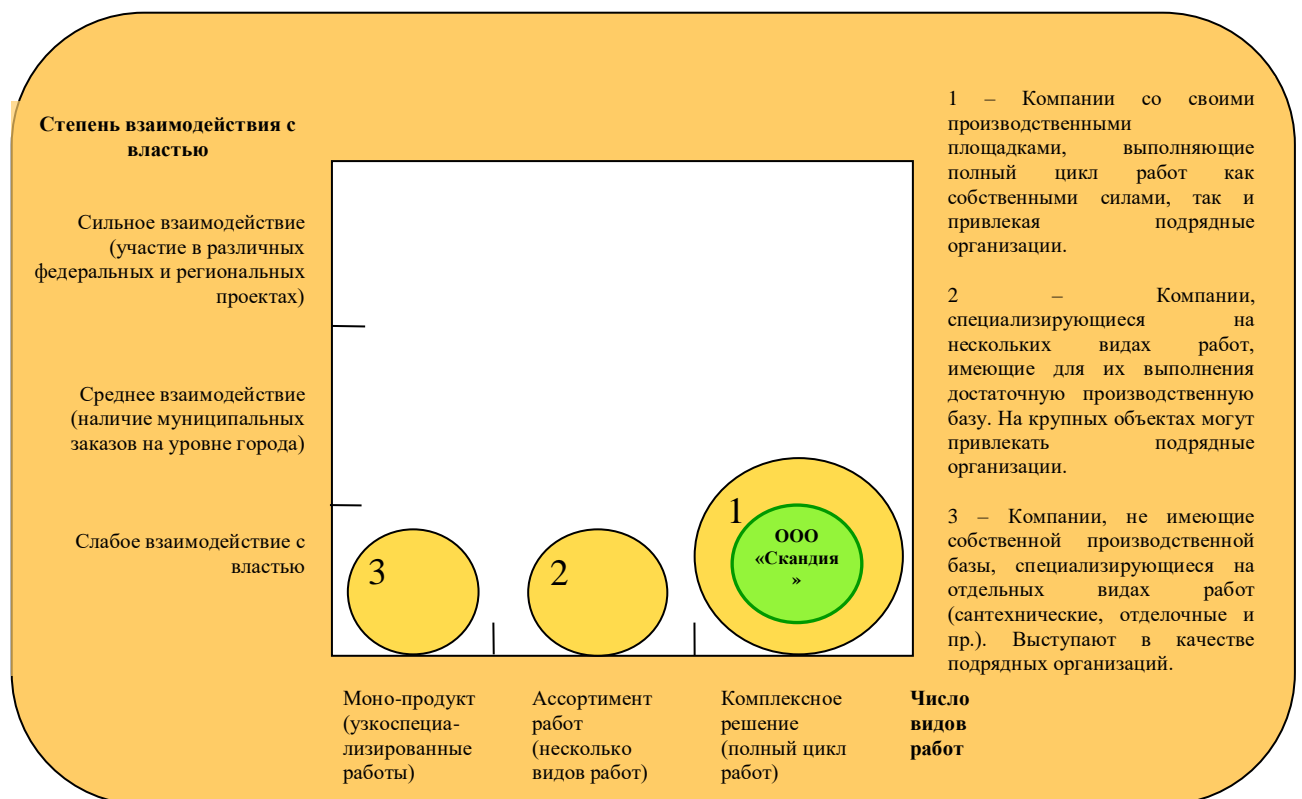


Рис. 2.5. Карта стратегических групп отрасли девелопмента

Источник: составлено автором.

Можно отметить следующие ресурсы, которые являются источниками барьеров мобильности, ограничивающих переходы из одной выделенной

стратегической группы в другую (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Источники барьеров мобильности для выделенных стратегических групп

Характеристика рынка	Характеристика отрасли	Характеристика фирмы
Число выполняемых работ (ассортимент)	Эффект масштаба	Структура организации
Имена брендов	Производственный процесс	Системы контроля
	Системы маркетинга и распределения	Управленческие навыки
		Размер фирмы

Источник: [Рудаков, с.486]

Далее рационально будет вести анализ в разрезе жилищно-гражданского строительства.

Первая стратегическая группа самая немногочисленная – в нее входят лишь 10 компаний из 15-ти, выделенных таблице 3 настоящего исследования. ООО «Скандия» принадлежит к данной группе.

Это наиболее зрелая стратегическая группа, объединяющая компании, раньше других вышедшие на региональный рынок. В основном это компании, образовавшиеся из бывших строительных трестов. Многие из компаний данной группы имеют в своем составе различные цеха, и даже заводы по производству строительных материалов. В основном данные компании работают в сфере строительства высотных жилых комплексов. Все компании данной группы работают как заказчики-застройщики и как генеральные подрядчики. Предприятия данной группы работают непосредственно с конечным потребителем, поэтому здесь имеют место затраты на рекламу и организацию сбытовой сети (собственные риэлтерские агентства). Конкуренция в данном сегменте достаточно жесткая. Компании группы практически не выходят на областной уровень, а если и выходят, то данные проекты в основном связаны с муниципальными заказами на социальные объекты. Данные компании демонстрировали наилучшие среди всех групп финансовые показатели, однако, те из них, кто не имел муниципальных заказов, больше всего пострадали во

время кризиса.

Большая часть компаний, работающих на рынке Тюменской области, относится ко второй стратегической группе. Данные компании, стараются выполнять несколько видов работ для того, чтобы снизить риски неполучения заказов. Данные компании часто конкурируют с компаниями первой группы в конкурсах на муниципальный заказ. Конкуренция в данном сегменте также достаточно жесткая.

Третья группа – малые предприятия, часто индивидуальных предпринимателей. Конкуренция в данном сегменте еще более жесткая. Данные компании, пытаясь получить заказ на подряд, часто занижают цены, работая с минимальной для себя прибылью.

В целом можно отметить, что каждая из трех стратегических групп имеет четко определенные границы. Наличие барьеров мобильности объясняет стабильность стратегических групп: подобно тому, как входные барьеры предохраняют отрасль от изменений, барьеры мобильности удерживают организацию от смены стратегической группы. Следовательно, попытки вторжения одной стратегической группы на территорию другой маловероятны и конкуренция между стратегическими группами слабая.

На данном этапе анализа внешнего окружения перейдем с уровня отрасли на уровень отдельной фирмы.

Анализ конкурентов сфокусирован на двух основных задачах:

- 1) выявление конкурентов,
- 2) предсказание поведения конкурентов.

Как было отмечено выше, ООО «Скандия» принадлежит к первой стратегической группе. Кроме того, было установлено, что конкуренция между стратегическими группами слабая. Следовательно, основными конкурентами компании являются компании из первой стратегической группы.

Краткая характеристика основных конкурентов ООО «Скандия» представлена в приложении 1.

Также сравним соответствие КФУ отрасли в деятельности ООО «Скандия»

и основных конкурентов (см. приложение 2).

Отдельно остановимся на категории «Дистанционно-работающие конкуренты», к которой относятся компании из других регионов, стран. Данные компании входят на рынок области в основном через корпоративные каналы. Как правило, они строят в Тюмени коммерческую недвижимость. Дистанционно-работающие конкуренты в настоящее время не присутствуют на рынке жилищного строительства. Таким образом, в ближайшее время не стоит опасаться экспансии крупных иностранных компаний или компаний из других регионов.

В целом по результатам анализа приложений 1 и 2 можно сделать вывод о том, что ООО «Скандия» обладает достаточно высоким уровнем конкурентоспособности на рынке, однако, проигрывает некоторым конкурентам, так как имеет слабую поддержку власти, не имеет достаточно активных коммуникаций с потребителями и недостаточно развивает бренд.

Воспользуемся матрицей типичных стратегий по Портеру для более точного указания на конкурентные стратегии, применяемые участниками стратегического пространства (рисунок 2.6). Для удобства конкурентам присвоим номера, соответствующие порядковым номерам в Приложении 1.

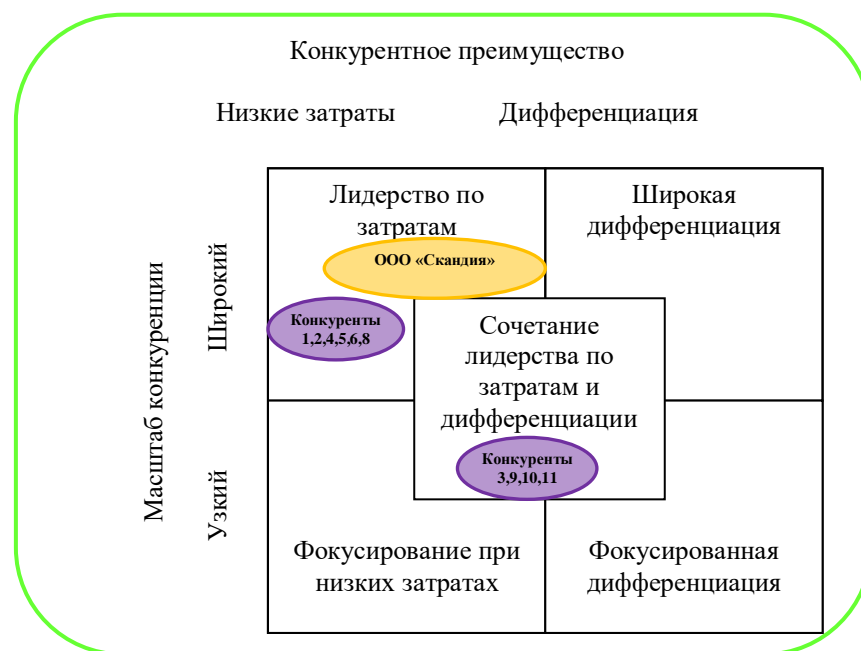


Рис. 2.6. Общие стратегии по Портеру

Источник: составлено автором.

ООО «Скандия» и основные конкуренты компании применяют стратегию лидерства по затратам. При этом эффект масштаба здесь является основной причиной, по которой крупные конкуренты способны строить более дешево, чем их более мелкие конкуренты. Также стоит отметить эффект накопления опыта (эффект обучения), который связан не только со специализированными знаниями, но и со сложным комплексом взаимодействий между членами команды, сложившихся в процессе совместной работы.

Отдельно стоит отметить компании ГК «Страна Девелопмент», ООО «Специализированный Застройщик Восток Девелопмент» и Группа «ПСК Дом девелопмент», которые применяют дополнительно еще и стратегию дифференциации, так как обладают эксклюзивным выходом на каналы сбыта. Дело в том, что данные компании, имея связи во властных кругах, получают до 40% всех областных муниципальных заказов.

Компания АО «Партнер-Строй» также применяет дифференциацию, создавая и поддерживая сильный брэнд с помощью значительных инвестиций в рекламу.

Как видно из таблицы 6, все конкуренты работают в сегменте высотного жилого строительства. Таким образом, в настоящее время мы создаем со своими конкурентами одинаковую ценность для своих потребителей.

Проведенное ранее исследование свидетельствует о том, что ценность (область, где можно создать в отрасли стоимость) мигрирует. Причем направление миграции определенное – наиболее перспективным направлением в строительстве на данный момент можно считать дома малой этажности и загородную коммерческую недвижимость. Строительство высотных жилых комплексов приближается к стадии зрелости, а малоэтажное строительство и загородная коммерческая недвижимость, напротив, находится в самом начале роста и вскоре можно ожидать стремления потребителей заменить свои квартиры в высотных жилых комплексах на малоэтажное жилье.

Оценивая общие цели и намерения компаний-конкурентов, можно отметить следующее. Все конкуренты имеют намерение активно участвовать в конкурентной борьбе в сегменте высотного жилого строительства (имеют репутацию честных и надежных партнеров, агрессивных бойцов).

Однако, не все из них способны распознавать стратегические угрозы, быстро реагировать на них. В более выигрышном положении здесь находятся компании, имеющие поддержку власти. Данные компании гораздо легче остальных пережили кризис.

Кроме того, немногие из конкурентов в настоящее время обладают достаточными ресурсами для реализации своих стратегических намерений, так как все их усилия будут нацелены на завершение уже начатых объектов, замороженных во время кризиса.

Наблюдается появление новых стратегических пространств – малоэтажного жилищного строительства и строительства загородной коммерческой недвижимости.

Слабые перспективы развития в сегменте строительства высотных жилых комплексов, так как все усилия строительных компаний будут нацелены на завершение уже начатых объектов.

Конкуренты в настоящее время не нацелены на новые стратегические пространства – малоэтажное жилищное строительство и строительство загородной коммерческой недвижимости

ООО «Скандия» имеет возможность раньше конкурентов переключиться на данные сегменты. Для этого необходимо заручиться поддержкой власти, так как власть в настоящее время декларирует поддержку малоэтажного строительства и в будущем угроза может исходить от компаний, имеющих определенные связи во властных структурах.

2.2. РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ В ПОСТ-

ПАНДЕМИЙНЫЙ ПЕРИОД

Базой для рассмотрения внутренней динамики ООО «Скандия», механизмов формирования способностей на основе ресурсов и стратегического процесса, управляющего формированием конкурентных преимуществ, выберем наиболее разработанный в методическом отношении подход выдающегося специалиста в области стратегического менеджмента Роберта Гранта.

Взаимосвязи, между указанными выше ключевыми элементами «жизнедеятельности организации» отражены на рисунке 2.7.

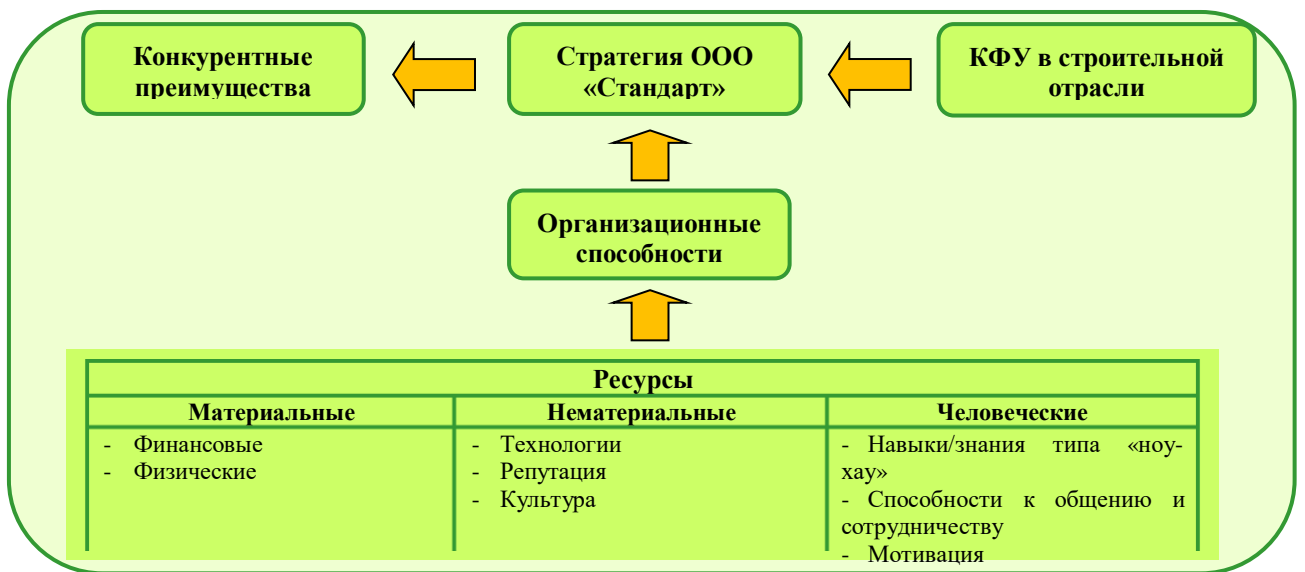


Рис. 2.7. Взаимосвязи между ресурсами, способностями, ключевыми факторами успеха, стратегией и конкурентными преимуществами по Р. Гранту
Источник: составлено автором.

Анализ представим с помощью пятиэтапной модели Гранта (рисунок 2.8).



Рис.2.8. Ресурсный подход для анализа стратегии: практическая модель

Источник: составлено автором.

Определение и классификация ресурсов ООО «Скандия» представлено в таблице 2.4.

Анализ основных ресурсов ООО «Скандия» по типологии Гранта

Ресурсы	Характеристика и ключевые показатели ресурсов
Материальные	
- финансовые	<p>В связи с низким уровнем собственного капитала предприятие характеризуется неустойчивым финансовым состоянием и высокой степенью зависимости от внешних источников финансирования.</p> <p>В связи с достаточно низким уровнем денежных средств, отсутствием краткосрочных финансовых вложений и высоким уровнем краткосрочных обязательств, ликвидность и платежеспособность предприятия находится на низком уровне.</p> <p>Отношение задолженности к активам составляет 62,7%. ООО «Скандия» принадлежит к числу «кредитно надежных», ввиду своего большого срока существования, и поэтому значение отношения суммы задолженности к общей сумме активов на таком уровне нельзя считать критическим для данного предприятия в том смысле, что оно может рассчитывать на получение нового кредита.</p> <p>Свободный денежный поток за 2022 год составил лишь 0,7 млн. руб.</p>
- физические	<p>Рыночная стоимость постоянных активов составляет 415 млн. руб., в том числе офисные здания, завод железобетонных изделий и конструкций, арматурный цех, растворный и бетонный узел, асфальтобетонный завод и пр.</p> <p>Возраст капитального оборудования составляет от 7 до 15 лет. Изношенность – не более 30%.</p>
Нематериальные	
- технологические ресурсы	Патентов нет. НИОКР не ведутся. Новые технологии не внедряются
- репутация	<p>Имеет репутацию компании, предоставляющей качественные, максимально учитывающие пожелания потребителя услуги/работы/продукты.</p> <p>Брэнд узнаваем, но не развивается.</p> <p>Присутствуют повторные покупки, хотя доля их мала в силу высокой стоимости продукта.</p>
- культура	<p>Имеет сильную культуру, велика роль формализации и Скандиязации. Вся деятельность регулируется по определенным правилам и процедурам.</p> <p>К недостаткам можно отнести неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе и недостаточную мотивацию.</p>
Человеческие	
Навыки/знания типа «ноу-хау»	<p>Имеется «кадровое ядро» высококвалифицированных специалистов старшего возраста. Развито наставничество.</p> <p>Начинает ощущаться нехватка квалифицированных кадров, так как в связи с внедрением саморегулирования в отрасли, требования к количеству и качеству кадрового состава значительно выросли.</p>

Источник: составлено автором.

Оценим ресурсы фирмы по сравнению с конкурентами (таблица 2.5).

Ресурсы ООО «Скандия» в сравнении с конкурентами

Конкурент / ресурсы	Материальные		Нематериальные			Человеческие		
	финансовые	физические	технологические	репутация	культура	навыки/знания	способности к сотрудничеству	мотивация
Дистанционно-работающие конкуренты								
ООО «ЛСР» Тюмень								
ГК «Страна Девелопмент»								
ООО «НБТ»								
ООО СК «Тюменьстройюг»								
СК «Сибмаш-Северстрой»								
ГК «ЗапСибИнтерСтрой»								
ООО «Специализированный Застройщик Восток Девелопмент»								
Группа «ПСК Дом девелопмент»								
АО «Партнер-Строй»								

	Значительный проигрыш конкуренту в данном ресурсе
	Незначительный проигрыш
	На равных с конкурентом
	Выигрыш перед конкурентом

Источник: составлено автором.

Таким образом, видно, что слабыми сторонами ООО «Скандия» в сравнении с конкурентами являются финансовые и технологические ресурсы.

При этом видно, что ООО «Скандия» проигрывает в части финансовых ресурсов конкурентам, применяющим дополнительно стратегию дифференциации: ООО «ЛСР» Тюмень, ГК «Страна Девелопмент», ООО «Специализированный Застройщик Восток Девелопмент» и Группа «ПСК Дом девелопмент» обладают эксклюзивным выходом на каналы сбыта (имея связи во властных кругах, получают до 40% всех областных муниципальных заказов); АО «Партнер-Строй», поддерживает сильный бренд с помощью значительных

инвестиций в рекламу.

Также видно, что технологические ресурсы используют лишь два конкурента. Однако, если технологические ресурсы, в частности НИОКР, обеспечат создание новых продуктов, востребованных потребителями, то они могут стать серьезным источником конкурентного преимущества.

Ключевыми ресурсами для нынешней стратегии ООО «Скандия» (стратегии лидерства по затратам), поддерживающими эффект масштаба и эффект накопления опыта, являются: материальные и человеческие.

Для будущей стратегии ООО «Скандия» данные ресурсы также будут иметь первостепенное значение. Кроме того на будущую стратегию будут влиять нематериальные ресурсы, в частности технологические.

Определим способность предприятия получить прибыль сверх конкурентного уровня, при реализации сегодняшней стратегии развития (рисунок 2.9).



Рис. 2.9. Ресурсы как источник прибыли для ООО «Скандия»

Источник: составлено автором.

Проведенный анализ показал необходимость пересмотра существующей стратегии развития.

ВСПОМОГАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ					
Общее управление. Не пересматриваются докризисные рабочие механизмы в сторону наиболее эффективных. Другими словами – нет временного избавления от неактуальных отчетов и совещаний. Не создаются новые механизмы для блока Лидеров. Оценка: 10/3					
Управление финансами. Уровень принятия решений в области финансов поднимается до уровня учредителей компании. Тотальный контроль затрат. Кризисный бюджет. Создание правил и четких указаний по поведению с кредиторами. Поиск альтернативных источников финансирования в условиях урезания банковского финансирования отрасли девелопмента, например, государственные программы финансирования. Оценка: 10/7					
Правовое поле. Тотальный контроль подачи исков кредиторами. Не доведение до судов, если возможно. Контроль судопроизводства по делам, касающимся компании. Оценка: 9/7					
Инфраструктура. Работы по обслуживанию основного производства выполняются вспомогательными подразделениями и обслуживающими хозяйствами: инструментальным, ремонтным, транспортным, энергетическим, складским, службами материально-технического снабжения и сбыта. Непроизводственная инфраструктура предприятия включает медицинские пункты, столовые и буфеты. Оценка: 10/7					
Управление человеческими ресурсами. Не ведется поиск и консолидация менеджеров из проактивного персонала, способных переломить ситуацию. Не ведется оптимизация непродуктивного персонала. Недостаточно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (отсутствует индивидуальное планирование карьеры, стимулирование профессионального роста и ротации кадров); используются системы оплаты, не учитывает персональный вклад и (или) уровень профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники); практика делегирования полномочий подчиненным применяется слабо. Оценка: 10/3					
Развитие технологий. Модернизация и замена имеющегося оборудования происходит по мере необходимости. Технологии практически не развиваются, отсутствуют инновации. Оценка: 10/1					
Снабжение. Компания имеет собственное производство строительных материалов, полностью обеспечивающее существующие потребности в них. Также созданы устойчивые, долгосрочные отношения с внешними поставщиками. Оценка: 10/7					
ОСНОВНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ					
Производство материалов	Проектирование	Строительство	Логистика	Маркетинг и PR	Продажи и обслуживание
Источники преимуществ / недостатков					
Материалы расходуются собственным строительством и активно востребованы в схемах взаимозачета. Нет разработок в части производства инновационных материалов (энергосберегающих). Оценка: 10/5	Наличие собственного проектного бюро позволяет снижать стоимость однотипных проектов. Оценка: 10/8	Наличие достаточного количества производственных мощностей, осуществление почти всех работ собственными силами, высокий уровень контроля качества. Оценка: 10/7	Сокращение запаса строительных материалов на складе, минимально соответствующее необходимому темпам. Перевод поставщиков на взаимозачетные схемы. Ориентация на стабильных партнеров, способных выживать при минимальном финансировании. Оценка: 10/7	Не ведется анализ текущего положения компании относительно средних показателей по отрасли конкурентов. Отсутствует сосредоточение внимания на макроэкономические взаимосвязи, предпосылки изменения ситуации на смежных рынках (например на рынке сбережений). Нет внимания к PR на уровне учредителей компании. Нет усиления GR (отношений с органами власти). Оценка: 10/4	Сеть собственных риэлтерских агентств. Действуют процедуры ведения клиентов. Оценка: 9/9

Рис. 2.10. Цепочка ценностей ООО «Скандия»

Источник: составлено автором.

Действуя в условиях строительно-девелоперского бума (до 2022 года),

предприятие ООО «Скандия» осуществляло накопление необходимых ресурсов: финансовые, материальные ресурсы и т.п. К 2022 году данные ресурсы обеспечили предприятию получение прибыли сверх нормативного уровня (ресурсы, помеченные зеленым цветом, являлись достаточными для реализации лидерства по затратам, что отражено на рисунке 2.10). В результате спровоцированного кризисом «свертывания» строительно-девелоперского рынка РФ и падения спроса на жилье, ограниченность ресурсов, обеспечивающих постоянное снижение затрат, для предприятия стала критической (ресурсы, помеченные красным цветом, являлись не достаточными для реализации лидерства по затратам (рисунок 2.10)).

В интересах дальнейшего анализа каждая группа способностей была оценена двумя оценками (по 10-бальной шкале): первая оценка (числитель) – стратегическая важность данной группы способностей для достижения стратегических целей компании, а вторая степень развитости, мощность реализации данной способности в ООО «Скандия» (знаменатель) по отношению к аналогичным значениям параметра у наиболее сильных конкурентов организации.

Важно подчеркнуть, что при анализе основных способностей организации с помощью цепочки создания ценности мы исходили из требуемого процесса создания ценности для данного рода деятельности, а не только из технологий, реализованных в организации. Этот анализ и призван выявить сильные и слабые места в деятельности ООО «Скандия», ключевые способности для этого вида деятельности и степень их развития в компании.

Таким образом, ключевые способности компании, которые следует использовать и поддерживать – это:

Инфраструктура – способность обеспечивать бесперебойное и эффективное функционирование производственного процесса.

Снабжение/логистика – способность удовлетворения потребностей производства в необходимых материалах удовлетворительного качества по минимальным ценам в кратчайшие сроки.

Проектирование – способность собственными силами на высоком качественном уровне выполнять проекты любой сложности.

Строительство – способность собственными силами на высоком качественном уровне вести полный цикл работ.

Важные, но недостаточно развитые способности – общее управление, управление человеческими ресурсами, производство материалов и проектирование, маркетинг и PR.

Рассмотрев структуру способностей, продолжим оценку деятельности ООО «Скандия» на различных уровнях (рисунок 2.11).

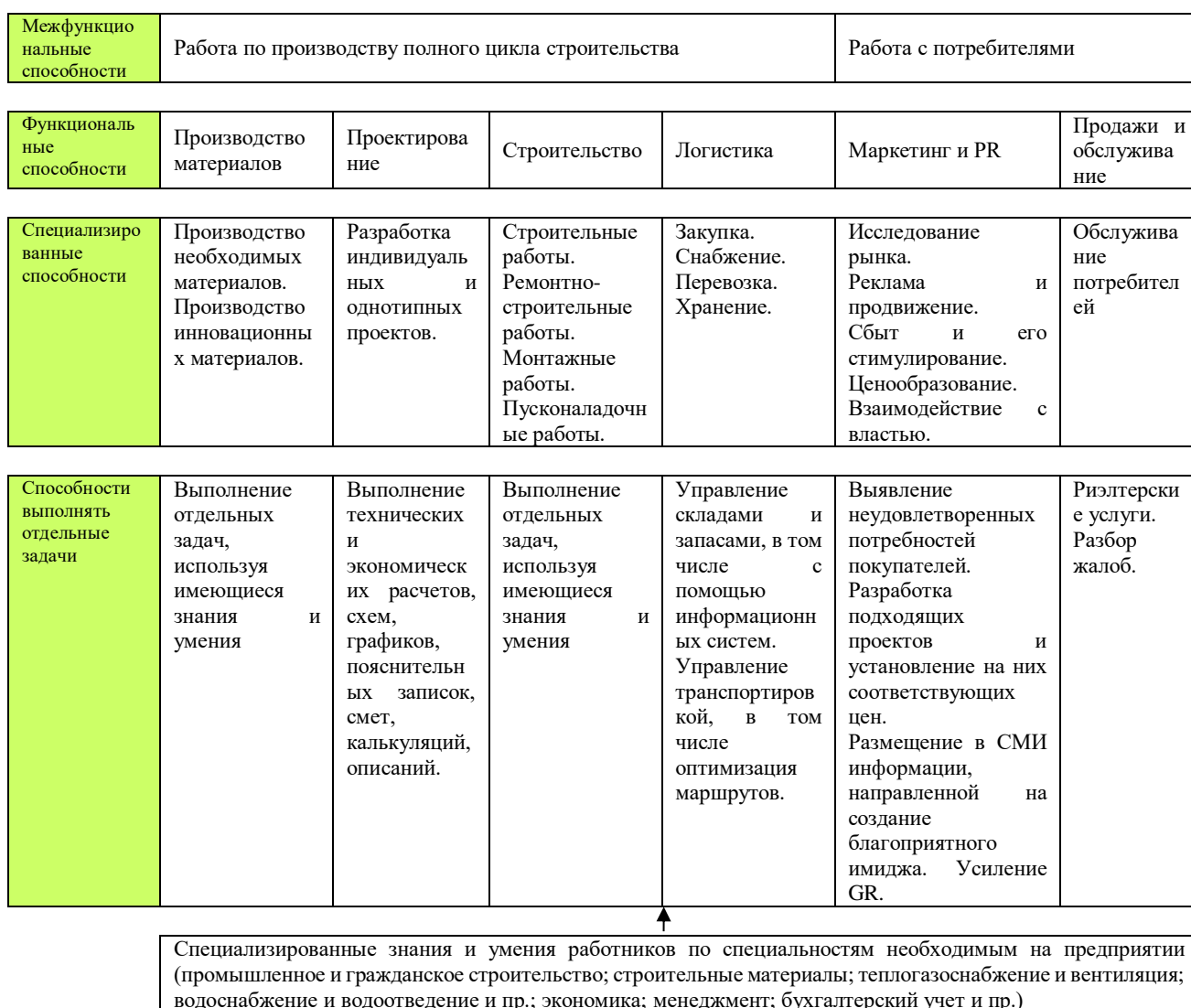


Рис. 2.11. Иерархическая структура способностей ООО «Скандия»

Источник: составлено автором.

Анализируя рис. 2.11 можно отметить, что для выполнения отдельных задач в компании имеются необходимые специализированные знания и умения





работников. Однако, несмотря на это не используются некоторые специализированные способности: не ведутся работы по производству инновационных строительных материалов; слабо используются способности, входящие в функции маркетинга и PR.

В таблице 2.6 сравним функциональные способности ООО «Скандия» в сравнении с конкурентами.

Таблица 2.6

Способности ООО «Скандия» в сравнении с конкурентами

Конкурент/ Функциональные способности	Произво дство материа лов	Проекты ро вание	Строите льство	Логисти ка	Маркети нг и PR	Продаж и обслужи вание
Дистанционно- работающие конкуренты						
ООО «ЛСР» Тюмень						
ГК «Страна Девелопмент»						
ООО «НБТ»						
ООО СК «Тюменьстройюг»						
СК «Сибмаш-Северстрой»						
ГК «ЗапСибИнтерСтрой»						
ООО «Специализированный Застройщик Восток Девелопмент»						
Группа «ПСК Дом девелопмент»						
АО «Партнер-Строй»						

	Значительный проигрыш конкуренту в данной способности
	Незначительный проигрыш
	На равных с конкурентом
	Выигрыш перед конкурентом

Отдельно стоит отметить управление человеческими ресурсами, которым на предприятии уделяется так мало внимания. Девелопмент – трудоемкая отрасль на всех этапах, начиная от проектирования и заканчивая благоустройством территории. Доступ к квалифицированным трудовым ресурсам и высокая производительность труда – один из важнейших КФУ в отрасли. Поэтому такое безответственное отношение к персоналу

свидетельствует о явной стратегической близорукости компании.

Рассмотрим функциональные области или звенья цепочки ценности (в нашем случае это производство материалов, проектирование, строительство, логистика, маркетинг и PR, продажи и обслуживание) как состоящие из более конкретных способностей.

Для проведения SWOT-анализа выделим все имеющиеся сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности и произведем оценку, тем самым выделив наиболее весомые из них (Приложение 1). Далее в матрицу SWOT включим лишь позиции, имеющие большие доли (таблица 2.7).

Таблица 2.7

SWOT-анализ ООО «Скандия»

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
S	Развитие малоэтажного строительства и загородной коммерческой недвижимости в ближайшее время может стать достаточно перспективным	Слабые перспективы развития в сегменте строительства высотных жилых комплексов, так как все усилия строительных компаний будут нацелены на завершение уже начатых объектов
T	Конкуренты в настоящее время не нацелены на новые стратегические пространства – малоэтажное жилищное строительство и строительство загородной коммерческой недвижимости.	Уход западных поставщиков с российского рынка
E	Поддержка отрасли правительством РФ - снижение административных барьеров в отрасли девелопмента; реализация программ повышения спроса на недвижимость	Ускорение инфляции
E	Поддержка правительством РФ малоэтажного строительства	Санкционное давление на экономику

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
Р	<p>Переход отрасли девелопмента к эскроу</p> <p>Снижение ставок по ипотечным кредитам, рост их доступности. Поддержка ипотечных программ правительством</p> <p>Наличие накоплений у граждан</p> <p>Развитие технологий и материалов, решающих проблемы энергосбережения, позволяющих снижать себестоимость жилья, позволяющих сокращать период производственного цикла</p>	
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Использование сильных сторон для получения отдачи от возможностей	Использование сильных сторон для устранения угроз
<p>Положительная репутация, узнаваемый бренд.</p> <p>Принадлежит к числу «кредитно надежных» компаний.</p> <p>Качественное выполнение полного цикла строительных работ.</p> <p>Производственные мощности. Собственное производство строительных материалов.</p> <p>Квалифицированные трудовые ресурсы. Имеется «кадровое ядро» высококвалифицированных специалистов.</p>	<p>Положительная репутация, узнаваемый бренд, наличие квалифицированных кадров, необходимых мощностей и производства строительных материалов, а также способность выполнять полный цикл работ дает возможность выхода на неосвоенные сегменты: малоэтажное строительство и загородная коммерческая недвижимость.</p>	<p>Положительная репутация, узнаваемый бренд, наличие квалифицированных кадров, необходимых мощностей и производства строительных материалов, а также способность выполнять полный цикл работ дает возможность выхода на неосвоенные сегменты (малоэтажное строительство и загородная коммерческая недвижимость) тем самым устранив угрозу слабых перспектив развития в сегменте строительства высотных жилых комплексов</p>

Продолжение таблицы 2.7

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Использование возможностей для преодоления слабостей	Что поможет избавиться от слабостей и предотвратить угрозы
<p>Отсутствует развитие технологий и материалов, решающих проблемы энергосбережения, позволяющих снижать себестоимость жилья.</p> <p>Отсутствие поддержки власти.</p> <p>Недостаточно активные коммуникации с потребителями. Слабый маркетинг и PR.</p> <p>Бренд не развивается.</p> <p>Слабое управление человеческими ресурсами</p>	<p>Переход отрасли на саморегулирование дает возможность наладить контакты с властью. Кандидатура гендиректора компании может быть предложена в коллегиальный орган СРО. В случае положительного решения вопроса появится возможность напрямую взаимодействовать с разными уровнями власти (городское и областное правительства).</p> <p>Развитие малоэтажного строительства и загородной коммерческой недвижимости дает возможность развивать технологии и материалы, решающие проблемы энергосбережения, позволяющие снижать себестоимость жилья, так как именно в данных сегментах больше возможностей применять такие технологии и материалы.</p>	<p>Используя все имеющиеся возможности, появляется потенциал развивать технологии и материалы, решающие проблемы энергосбережения, позволяющих снижать себестоимость жилья, тем самым устранив угрозу появления европейских игроков.</p> <p>При этом есть возможность заручиться поддержкой власти, развивать бренд с помощью рекламы и PR, активизировать маркетинг.</p> <p>Квалифицированные трудовые ресурсы имеются и сейчас очень важно через грамотное управление человеческими ресурсами обеспечить работоспособность команды и ее способность преодолевать неопределенность и трудности.</p>

Источник: составлено автором.

Таким образом, по результатам SWOT-анализа, компании следует рассмотреть возможность выхода на неосвоенные сегменты (малоэтажное строительство и загородная коммерческая недвижимость), для чего имеются существенные предпосылки.

Рекомендуется развивать технологии и материалы, решающие проблемы энергосбережения, позволяющие снижать себестоимость как в процессе строительства, так и при дальнейшей эксплуатации, так как работа в данных сегментах предоставляет больше возможностей для использования таких технологий и материалов. Кроме того, развитие инновационных технологий

позволит устранить угрозу появления европейских игроков.

Кроме того, для подкрепления успеха выхода компании на новые сегменты, необходимо развивать бренд с помощью рекламы и PR, активизировать маркетинг.

Девелопмент – трудоемкая отрасль на всех этапах, начиная от проектирования и заканчивая благоустройством территории. Сейчас очень важно через грамотное управление человеческими ресурсами обеспечить работоспособность команды и ее способность преодолевать неопределенность и трудности. Рекомендуется создать так называемый Лидерский блок. Блок создается не в виде формального подразделения, а в рамках нового рабочего механизма. Блок – новая рабочая группа, имеющая статус №1, приоритет принимаемых решений №1.

Блок Лидеров: сотрудники, способные преодолеть кризис в голове и в компании, люди, способные переломить ход событий, разорвать замкнутый круг, принцип – у каждого есть свой блок задач и ответственность, важно также сделать четкую привязку мотивации Лидеров – к решению задач в рамках своих блоков. Эти задачи могут быть гораздо серьезнее уровня типовой ответственности нового Лидера, шире, но, тем не менее, должны быть в зоне его ближайшего развития.

Итак, проведенный обзор и сравнение российских девелоперов показал, что резкое изменение внешних факторов: пандемия и геополитическая ситуация привнесли риски и возможности, в связи с чем есть необходимость разрабатывать меры по адаптации маркетинговой деятельности девелоперской компании, но и по ее совершенствованию, в целях использования открывающихся возможностей.

ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ВЕДЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ

3.1. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО АДАПТАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ

В контексте растущих рисков и геополитической напряженности, а также в условиях спада спроса на объекты недвижимости (как коммерческой, так и жилой) ООО «Скандия» рекомендуется выйти на рынок с новой маркетинговой стратегии продуктовой дифференциации.

Оптимальной маркетинговой стратегией для компании может стать стратегия сочетания лидерства по затратам и дифференциации (рисунок 3.1).



Рис.3.1. Новая конкурентная стратегия ООО «Скандия»

Источник: составлено автором.

Как известно, при реализации стратегии дифференциации организация ориентируется на уникальность своей продукции в отрасли с точки зрения тех характеристик, которые представляют для потребителей особенную ценность. Организация выбирает характеристики продукта, которые потребители на

данном рынке считают важными, и старается удовлетворить эти ожидания потребителей как можно полнее через уникальное позиционирование.

Исследование показало, что ООО «Скандия» имеет возможность переключиться на новые стратегические пространства – малоэтажное жилищное строительство и строительство загородной коммерческой недвижимости. Основной акцент при этом следует сделать именно на жилищное строительство, так как в настоящее время данное направление наиболее перспективно.

Таким образом, ООО «Скандия» следует позиционировать себя как компанию, давно и успешно присутствующую на строительном рынке, имеющую необходимые мощности для качественного и быстрого строительства «под ключ» недорогих малоэтажных домов с применением материалов и технологий, позволяющих улучшить качество жизни потребителя. Низкая стоимость объекта и его дальнейшего содержания достигается за счет применения энергосберегающих материалов собственного производства и инновационных технологий, снижающих себестоимость как в самом процессе строительства, так и при дальнейшей эксплуатации.

Для определения новой корпоративной стратегии воспользуемся матрицей Ансоффа (рисунок 3.2).

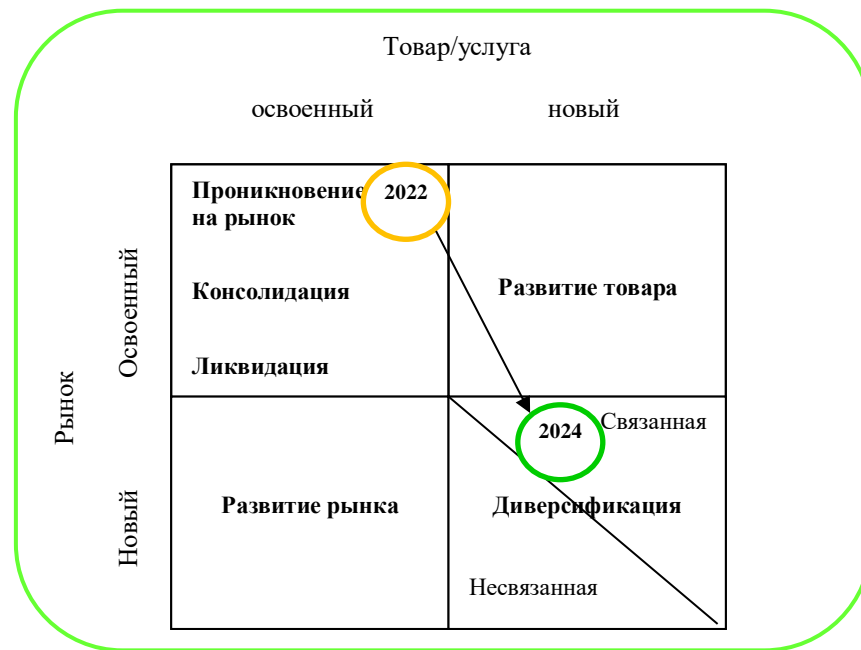


Рис.3.2. Новая корпоративная стратегия ООО «Скандия»

Источник: составлено автором.

Корпоративная стратегия ООО «Скандия» должна характеризоваться следующими чертами:

- целостное решение проблем потребителя путем интеграции отдельных компонентов на основе системного подхода;
- готовое под ключ решение комплексных проблем потребителя одним исполнителем.

Компания должно предложить из одних рук пакет решений, ориентированных на весь жизненный цикл объекта: планирование, проведение строительных работ и обслуживание объекта в течение всего жизненного цикла (создание управляющей компании).

Представим основные направления программы реализации новой стратегии в таблице 3.1.

Программа реализации новой стратегии ООО «Скандия»

№ п.п.	Основные направления программы реализации новой стратегии
1 этап	
1.1.	Планирование Лидерского блока, организация процесса его создания, мотивация Лидеров
1.2.	Контроль доведения до конца поставленных перед Лидерами задач
1.3.	Мониторинг рынка инновационных энергосберегающих строительных технологий и материалов
1.4.	Выбор технологий и материалов, оптимальных для малоэтажного строительства
1.5.	Подготовка инвестиционного предложения
1.6.	Установление и закрепление контактов с Департаментами развития муниципальных образований Тюменской и приграничных областей
1.7.	Участие в конкурсах на определение подрядной организации для выполнения строительства по программе «Малоэтажное строительство» в рамках нацпроекта «Доступное жилье» в Тюменской и приграничных областях
1.8.	Участие в конкурсе на определение организации для выполнения промышленного производства малоэтажных домов в Тюмени
1.9.	Поиск потенциальных партнеров и инвесторов. Проведение переговоров, защита инвестиций, заключение договоров
1.10.	Проведение переговоров, заключение договоров, покупка патента, оборудования и технологии для производства строительных материалов и домов из них
1.11.	Подготовка площадей под оборудование и склад для производства строительных материалов; под офис для управляющей компании
1.12.	Монтаж и пусконаладка оборудования для производства строительных материалов
1.13.	Заполнение склада материалами
1.14.	Разработка и утверждение нового штатного расписания предприятия
1.15.	Подбор, найм, обучение персонала
2 этап	
2.1.	Производство строительных материалов
2.2.	Подготовка и утверждение документации по планировке территорий
2.3.	Подготовка и утверждение проекта планировки территорий
2.4.	Подготовка и утверждение проектов межевания территорий
2.5.	Подготовка и утверждение градостроительных планов земельных участков
2.6.	Инженерные изыскания для подготовки проектной документации, строительства
2.7.	Архитектурно-строительное проектирование
2.8.	Получение разрешений на строительство
2.9.	Осуществление строительства
2.10.	Создание и регистрация управляющей компании
2.11.	Закупка оборудования для управляющей компании
2.12.	Разработка и утверждение нового штатного расписания
2.13.	Подбор, найм, обучение персонала
2.14.	Получение разрешения на ввод объектов в эксплуатацию
2.15.	Передача объектов на обслуживание управляющей компании
2.16.	Заключение управляющей компанией необходимых договоров с предприятиями водо-, электро-, газо- и теплоснабжения, водоотведения и пр.
3 этап	

Продолжение таблицы 3.1

№ п.п.	Основные направления программы реализации новой стратегии
3.1.	Работа с клиентами
3.2.	Продвижение, стимулирование сбыта. Проведение рекламных и PR кампаний
3.3.	Постоянные работы по снижению себестоимости строительных материалов без ущерба качеству
3.4.	Постоянный поиск возможностей усовершенствования строительных технологий

Источник: составлено автором.

На основании стратегической программы разработаем план. В процессе проведения изменений предполагается анализ отклонений с возможной корректировкой программы.

Диаграмма Гантта для программы представлена в приложении 4.

Согласно выработанной программе реализации новой стратегии ставим задачи по направлениям (таблица 3.2, таблица 3.3).

Таблица 3.2

План реализации 1-го этапа новой стратегии ООО «Скандия»

№ п.п.	Основные направления программы реализации новой стратегии	Ответственный	Срок
Учредители, Генеральный директор			
1	Планирование Лидерского блока, организация процесса его создания, мотивация Лидеров	Генеральный директор	до 01.04.2024
2	Контроль доведения до конца поставленных перед Лидерами задач	Генеральный директор	Постоянно, начиная с 01.04.2024
3	Установление и закрепление контактов с Департаментами развития муниципальных образований Тюменской и приграничных областей	Учредители, Генеральный директор	Постоянно, начиная с 01.01.2024
Коммерческая дирекция			
4	Мониторинг рынка инновационных энергосберегающих строительных технологий и материалов	Зам. коммерческого директора	до 01.05.2024
5	Участие в конкурсах на определение подрядной организации для выполнения строительства по программе «Малоэтажное строительство» в рамках нацпроекта «Доступное жилье» в Тюменской и приграничных областях	Зам. коммерческого директора	Ежегодно в период сентябрь-ноябрь
6	Участие в конкурсе на определение организации для выполнения промышленного производства малоэтажных домов в Тюмени	Зам. коммерческого директора	до 01.12.2024

Продолжение таблицы 3.2

№ п.п.	Основные направления программы реализации новой стратегии	Ответственный	Срок
7	Поиск потенциальных партнеров и инвесторов. Проведение переговоров, защита инвестиций, заключение договоров	Коммерческий директор	Постоянно, начиная с 01.01.2024
8	Проведение переговоров, заключение договоров, покупка патента, оборудования и технологии для производства строительных материалов и домов из них	Зам. коммерческого директора	до 01.02.2025
Производственно-техническая дирекция			
9	Выбор технологий и материалов, оптимальных для малоэтажного строительства	Технический директор, начальник ПТО	до 01.06.2024
10	Заполнение склада материалами	Зам. директора по производству	до 01.06.2025
11	Подготовка площадей под оборудование и склад для производства строительных материалов; под офис для управляющей компании	Зам. директора по производству	до 01.04.2025
12	Монтаж и пусконаладка оборудования для производства строительных материалов	Зам. директора по производству	до 01.05.2025
Финансовая дирекция			
13	Подготовка инвестиционного предложения	Финансовый директор	до 01.09.2024
Дирекция по персоналу			
14	Разработка и утверждение нового штатного расписания предприятия	Директор персоналу	по до 01.06.2025
15	Подбор, найм, обучение персонала	Директор персоналу	по до 01.06.2025

Источник: составлено автором.

Ожидаемый результат первого этапа:

- блок лидеров: сотрудники, способные преодолеть кризис в голове и в компании, люди, способные переломить ход событий, разорвать замкнутый круг, принцип – у каждого есть свой блок задач, ответственность и новая мотивация;
- поддержка власти;
- наличие законтрактованного сбыта через участие в программе «Малоэтажное строительство»;
- наличие всех необходимых ресурсов, готовность к производству материалов и строительству.

План реализации 2-го этапа новой стратегии ООО «Скандия»

№ п.п.	Основные направления программы реализации новой стратегии	Ответственный	Срок
Производственно-техническая дирекция			
1	Производство строительных материалов. Постоянный поиск возможностей снижения себестоимости без ущерба качеству.	Зам. директора по производству	Постоянно, начиная с 01.06.2025
2	Подготовка и утверждение документации по планировке территорий	Технический директор, начальник ПТО	до 01.01 каждого года начиная с 2025
3	Подготовка и утверждение проекта планировки территорий	Технический директор, начальник ПТО	до 01.01 каждого года начиная с 2025
4	Подготовка и утверждение проектов межевания территорий	Технический директор, начальник ПТО	до 01.01 каждого года начиная с 2025
5	Подготовка и утверждение градостроительных планов земельных участков	Технический директор, начальник ПТО	до 01.01 каждого года начиная с 2025
6	Инженерные изыскания для подготовки проектной документации, строительства	Технический директор, начальник ПТО	до 01.01 каждого года начиная с 2025
7	Архитектурно-строительное проектирование	Технический директор, начальник ПТО	до 01.04 каждого года начиная с 2025
8	Получение разрешений на строительство	Технический директор, начальник ПТО	до 01.06 каждого года начиная с 2025
9	Осуществление строительства	Директор по строительству	до 01.03 каждого года начиная с 2026
10	Получение разрешения на ввод объектов в эксплуатацию	Директор по строительству	до 01.03.2026
11	Передача объектов на обслуживание управляющей компании	Директор по строительству	до 01.06 каждого года начиная с 2026
12	Заключение управляющей компанией необходимых договоров с предприятиями водо-, электро-, газо- и теплоснабжения, водоотведения и пр.	Директор УК	до 01.06 каждого года начиная с 2026
Юридическая служба			
13	Создание и регистрация управляющей компании	Начальник юридической службы	до 01.03.2026
Коммерческая дирекция			
14	Закупка оборудования для управляющей компании	Зам. коммерческого директора	до 01.03.2026

Продолжение таблицы 3.3

№ п.п.	Основные направления программы реализации новой стратегии	Ответственный	Срок
Дирекция по персоналу			
15	Разработка и утверждение нового штатного расписания	Директор по персоналу	до 01.03.2026
16	Подбор, найм, обучение персонала	Директор по персоналу	до 01.03.2026

Источник: составлено автором.

Ожидаемый результат второго этапа:

- наличие построенных объектов;
- осуществление управления данными объектами с помощью созданной управляющей компании.

Таблица 3.4

План реализации 3-го этапа новой стратегии ООО «Скандия»

№ п.п.	Основные направления программы реализации новой стратегии	Ответственный	Срок
Коммерческая дирекция			
1	Работа с клиентами	Коммерческий директор	Постоянно, начиная с 01.05.2025
2	Продвижение, стимулирование сбыта. Проведение рекламных и PR кампаний	Коммерческий директор	Постоянно, начиная с 01.05.2025
Производственно-техническая дирекция			
3	Постоянные работы по снижению себестоимости строительных материалов без ущерба качеству	Директор по производству	Постоянно, начиная с 01.05.2025
4	Постоянный поиск возможностей усовершенствования строительных технологий	Директор по строительству, технический директор, начальник ПТО	Постоянно, начиная с 01.05.2025

Источник: составлено автором.

Ожидаемый результат:

- рост спроса на малоэтажные дома со стороны потребителей;
- совершенствование строительных технологий и материалов, что будет способствовать дальнейшему успешному развитию малоэтажного строительства, так как даст возможность сделать его еще более доступным для

людей со средним уровнем дохода.

3.2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПТИМИЗИРОВАННОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ

Для оценки эффективности оптимизированной маркетинговой стратегии и разработанной программы в таблице 3.5 приведено переченъ инвестиционных затрат на ее реализацию.

Таблица 3.5

Перечень инвестиционных затрат с указанием сроков вложения средств

Показатель	Сумма, тыс.руб.
Приобретение оборудования, монтаж и пусконаладка оборудования для производства строительных материалов	27 000
Продвижение, стимулирование сбыта. Проведение рекламных и PR кампаний	1655
Приобретение лицензии для производства домокомплектов	102
Создание управляющей компании	500
Производство домокомплектов	12 000
Итого инвестиционных вложений	41 257

Источник: составлено автором.

Инвестиции в реализацию маркетинговой стратегии продуктовой дифференциации будут состоять из собственных и заемных средств. 87% инвестиций – заемные средства. Кредит на сумму 36 257 тыс. руб. привлекается на срок на 48 месяцев под 13% годовых. Начало выплат по кредиту сентябрь 2024 года, а окончание выплат август 2029 года. Платежи по кредиту будут аннуитетные. Размер ежемесячного платежа для ООО «Скандия» составит 973 тыс. руб., а общая сумма выплат составит 46 689 тыс. руб. Таким образом, переплата за кредит составит 10 432 тыс. руб. или 28,77% от суммы кредита.

После расчета инвестиций следует рассчитать прогноз постоянных и переменных затрат на реализацию проекта открытия строительной компании ООО «Скандия». В прогнозном расчете затрат учтены следующие изменения: по причине удорожания сырья, материалов, а также покупных конструкций и

элементов, ежегодный рост данных статей затрат составит 5% в год, удорожание коммунальных расходов, расходов на электроэнергию и транспорт составит, в среднем, 5% в год, рост фонда оплаты труда будет пропорционален среднегодовой индексации заработных плат в России и составит 5% в год.

Прогноз постоянных и переменных затрат на весь срок реализации маркетинговой стратегии продуктовой дифференциации приведен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Прогноз постоянных и переменных затрат на весь срок реализации стратегии

Наименование показателя	Тыс.руб.			
	1 год	2 год	3 год	4 год
Себестоимость, в т. числе	250 302	283 501	322 342	381 937
Сырье и материалы	73 446	84 337	97 761	118 503
Покупные и комплектующие изделия	134 811	154 802	179 442	217 514
Электроэнергия	6 992	7 342	7 709	8 094
ФЗП рабочих	11 306	11 871	12 464	13 088
ФЗП специалистов и служащих	2 336	2 453	2 576	2 704
Начисления на ФЗП	4 120	4 326	4 542	4 769
Амортизация ОПФ	2 425	2 425	2 425	2 425
Расходы на рекламу	304	579	579	579
Представительские расходы	24	24	24	24
Расходы на обучение персонала	7	11	13	14
Аудит и консультации	45	50	55	62
Затраты на сбыт (2% от объема реализации)	121	134	149	165
Коммунальные услуги	3 677	3 861	4 054	4 257
Транспорт	4 043	4 245	4 457	4 680
Страхование	881	925	971	1 020
Процент за кредит	3 303	3 531	2 407	1 190
Прочие затраты	2 461	2 584	2 713	2 849
Переменные затраты	208 257	239 140	277 203	336 016
Постоянные затраты	42 045	44 361	45 140	45 921

Источник: составлено автором.

Далее, на основании плана продаж ООО «Скандия» по двум основным направлениям их реализации в таблице 3.7 приведен прогноз доходов строительной компании на четыре года. В плане заложено, что дома по схеме частно-государственного партнерства будут возводиться с заложенной нормой прибыли 30%, а индивидуальным заказчикам домокомплекты будут реализовываться с заложенной нормой прибыли 40% за единицу.

Таблица 3.7

Прогноз доходов строительной компании на четыре года от реализации и
возведения домокомплектов

Показатель	Тыс.руб.			
	1 год	2 год	3 год	4 год
Выручка от ЧГП	72 636	82 431	95 761	113 250
Выручка от реализации индивидуальным заказчикам	213 336	246 024	284 957	348 461
Итого	285 972	328 455	380 718	461 711

Источник: составлено автором.

На основании проведенных расчетов составим план доходов и расходов от реализации проекта (таблица 3.8).

В расчете принят тот факт, что в компании будет применяться общая система налогообложения.

Таблица 3.8

Прогноз финансовых результатов ООО «Скандия» от реализации и
возведения домокомплектов

Показатель	Тыс.руб.			
	1 год	2 год	3 год	4 год
Выручка	285 972	328 455	380 718	461 711
Переменные затраты	208 257	239 140	277 203	336 016
Постоянные затраты	42 045	44 361	45 140	45 921
Итого себестоимость	250 302	283 501	322 342	381 937
Прибыль до налогообложения	35 670	44 954	58 375	79 774
Налог на прибыль	7 134	8 991	11 675	15 955
Чистая прибыль	28 536	35 963	46 700	63 819

Источник: составлено автором.

Таким образом, из приведенных расчетов видно, что денежные потоки будут положительными уже в первом году реализации проекта открытия строительной компании ООО «Скандия».

На основании потоков денежных средств определяются основные показатели эффективности и финансовой состоятельности проекта. Финансовый план составлен на четыре года исходя из срока погашения кредита и окупаемости проекта с учетом дисконтирования.

Величина нормы дисконта определяется, исходя из ставки

рефинансирования Центрального банка РФ, на практике базовая ставка увеличивается за счет инфляции, риска и ликвидности инвестиций. В данном случае денежные потоки прогнозируются в уровне цен базисного года, поэтому инфляцию не учитываем. Формула расчета нормы дисконта принимает вид:

$$E = E_b + E_p + E_l, \quad (3.1)$$

где E_b – безрисковая норма дисконта (ключевая ставка ЦБ РФ, равная 7,5 %);

E_p – премия за риск, учитывающая тип проекта, равная 9%;

E_l – премия за низкую ликвидность, равная 3%.

Таким образом, норма дисконта для предложенного мероприятия будет составлять 19,5%.

Денежные потоки маркетинговой стратегии продуктовой дифференциации девелоперской компании ООО «Скандия» представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9

План поступления прибыли от реализации

Наименование показателя	Инвестиции	Годы			
		1 год	2 год	3 год	4 год
Инвестиционная деятельность Закупка оборудования, тыс.руб.	-41 257	-	-	-	-
Выручка от реализации, тыс. руб.	-	285 972	328 455	380 718	461 711
Себестоимость продаж, тыс. руб.	-	250 302	283 501	322 342	381 937
Прибыль от реализации, тыс. руб.	-	35 670	44 954	58 375	79 774
Налог на прибыль, тыс.руб.	-	7 134	8 991	11 675	15 955
Прогнозируемая чистая прибыль, тыс. руб.	-	28 536	35 963	46 700	63 819
Коэффициент дисконтирования	-	0,84	0,70	0,59	0,49
Дисконтированная прибыль, тыс. руб.	-	23 930	25 289	27 539	31 559
Чистый денежный поток, тыс. руб.	-	-17 327	7 962	35 501	67 059

Источник: составлено автором.

В результате расчетов показатели экономической эффективности проекта получились следующие: ЧДД = 67 059 тыс. руб. Таким образом, ЧДД > 0. ИД > 1 – значит рассмотренный проект эффективный.

Индекс доходности определяется по формуле:

$$ИД = \frac{\sum_{it}^T Дt \frac{1}{(1+E)^t}}{\sum_{it}^T Иt \frac{1}{(1+E)^t}}, \quad (3.2)$$

где $Дt$ – доход, полученный от проекта, руб.;

$Иt$ – инвестиции в году, руб.;

T – горизонт расчета, соответствующий году ликвидации объекта инвестирования;

$1/(1+E)^t$ – коэффициент дисконтирования.

Для наиболее полной оценки эффективности проекта рассчитывается такой показатель, как срок окупаемости инвестиций. Рассчитаем срок окупаемости инвестиций ООО «Скандия», который определяется по формуле [34]:

$$Ток = \sum Иt / ПPr_t \longrightarrow \min, \quad (3.3)$$

где $\Sigma И$ – дисконтированная сумма первоначальных инвестиций;

$ПPr_t$ – дисконтированная годовая прибыль от инвестиционного проекта.

$ИД = 108316/41\ 257 = 2,62$ руб./руб. Срок окупаемости маркетинговой стратегии $Ток$ составит $41257/(108316/3) = 1,2$ года. Из этого следует, что период окупаемости инвестиций, вложенных ООО «Скандия» в проект производства и реализации домокомплектов малоэтажного строительства, будет меньше четырех лет и составит 1 год 2 месяца. Предприятие вернет вложенные средства в 2025 году.

Для успешной реализации новой стратегии необходимо развитие и совершенствование ряда способностей и ресурсов, в частности, развитие инновационных энергосберегающих технологий и создание таких же строительных материалов. Дело в том, что для успешного развития малоэтажного строительства необходимо сделать его доступным для людей со средним уровнем дохода. Для этого нужно повсеместное внедрение передовых, экономичных строительных технологий и материалов.

Таким образом, оптимизированная маркетинговая стратегия ООО

«Скандия» разработана с учетом факторов и вызовов внешнего окружения. В целях предотвращения рисков компании предложена продуктовая диверсификация и дифференциация по цене с учетом ориентации на потребительский спрос. Возможностями при реализации предложенной маркетинговой стратегии является построение сотрудничества в рамках ГЧП, а также участие в проектах импортозамещения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с поставленной целью и задачами исследования был сделан ряд выводов по результатам анализа.

На основе выявления основных теоретических аспектов маркетинговой деятельности девелоперской компании можно сделать вывод о том, что в текущей экономической ситуации компании – участники рынка должны стремиться к укреплению позиций и разработке конкурентных стратегий, способных адаптировать деятельность к новым реалиям.

Проведенное исследование маркетинговой деятельности российских девелоперских компаний в постпандемийный период показало, что стратегии развития девелоперских компаний России отвечала факторам внешней среды в докризисный период – период строительно-девелоперского бума, однако, оказалась не настолько успешной в другой экономической ситуации и в долгосрочной перспективе.

Выявлен ряд ключевых результатов, последовательно отражающих логику стратегического анализа, реализованного в данной работе:

ООО «Скандия», осуществляя строительство высотных жилых комплексов, работает в отрасли девелопмента, в подотрасли жилищно-гражданского строительства, находящейся на стыке совершенной конкуренции и олигополии.

Анализ эволюции отрасли девелопмента показал, что строительство высотных жилых комплексов как премиум, так и эконом класса приближается к стадии зрелости. То же можно сказать и о строительстве городской коммерческой недвижимости. В начале роста находятся сегменты загородной коммерческой недвижимости и малоэтажного жилищного строительства эконом-класса.

Анализ факторов внешнего макроокружения показал, что в данный момент для отрасли девелопмента настал благоприятный момент для развития: поддержка правительством РФ как отрасли в целом, так и малоэтажного

строительства в частности; рост доходов населения; снижение ставок по ипотечным кредитам, рост их доступности; наличие накоплений у граждан и пр.

Наибольшей силой воздействия на отрасль жилищного строительства в Тюмени обладают конкуренция между участниками рынка, рыночная власть поставщиков и потребителей и угроза появления заменителей.

Анализ стратегического пространства показал, что для компаний 1-й группы, к которой относится и ООО «Скандия», существует возможность участия в строительных программах федерального масштаба.

Анализ способностей и ресурсов позволил выявить ключевую компетентность компании – качественное выполнение полного цикла строительных работ.

ООО «Скандия» обладает достаточно высоким уровнем конкурентоспособности на рынке, однако, проигрывает некоторым конкурентам, так как имеет слабую поддержку власти, недостаточно развивает бренд.

ООО «Скандия» и основные конкуренты компании применяют стратегию лидерства по затратам. Некоторые компании-конкуренты применяют дополнительно еще и стратегию дифференциации. В корпоративной стратегии компания, как и основные конкуренты, следовала стратегии проникновения на рынок, так как стремилась увеличить свою долю рынка за счет увеличения объемов продаж освоенных товаров имеющимся потребителям.

ООО «Скандия» имеет возможность раньше конкурентов переключиться на новые стратегические пространства – малоэтажное жилищное строительство и строительство загородной, коммерческой недвижимости, так как конкуренты в настоящее время не нацелены на данные сегменты.

Анализ заинтересованных сторон ООО «Скандия» показал, что концептуальной властью обладают: акционеры, ТОП-менеджеры, органы государственной власти, банковские институты; операционной властью обладают: акционеры, ТОП-менеджеры, персонал, поставщики, потребители.

Положительная репутация, узнаваемый бренд, наличие

квалифицированных кадров, необходимых мощностей и производства строительных материалов, а также способность выполнять полный цикл работ дает возможность выхода на неосвоенные сегменты: малоэтажное строительство и загородная коммерческая недвижимость, тем самым устраняя угрозу слабых перспектив развития в сегменте строительства высотных жилых комплексов.

Используя имеющиеся возможности, появляется потенциал развивать инновационные технологии и материалы, решающие проблемы энергосбережения, позволяющие снижать себестоимость жилья, что поможет в устранении угрозы появления европейских игроков.

Разработка рекомендаций совершенствования маркетинговой деятельности девелоперской компании в постпандемийный период показала, что для подкрепления успеха выхода компании на новые сегменты необходимо развивать бренд с помощью рекламы и PR, активизировать маркетинг. А интегрированная стратегия дифференциации и лидерства по затратам позволит действовать на опережение конкурентного окружения.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2019. – 344 с.
2. Агазали Д.А. Потенциал участия девелоперской компании в повышении привлекательности территории / Д.А. Агазали // Молодой ученый. – 2020. – № 20 (310). – С. 393-394.
3. Андронов Д. А. Управление стратегической конкурентоспособностью компании / А. А. Андронов // Экономика, предпринимательство и право. 2021. – № 5. – С. 16–21
4. Архипова Л. С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции / Л. С. Архипова, Г. Ю. Гагарина, А. М. Архипов. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 102 с
5. Бутко Г. П. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе маркетингового подхода / Г. П. Бутко, Я. А. Матвеев, К. А. Машков, П. П. Корсунов // Фундаментальные исследования. 2021. – № 5. – С. 180-184.
6. Балдин К. В. Инвестиционное проектирование : учеб. / К. В. Балдин, А. В. Рукосуев, И. И. Передеряев, Р. С. Голов – М. : Дашков и К, 2020. - 366 с.
7. Гличев А. В. Современное представление о механизме управления качеством продукции / А. В. Гличев // Скандияы и качество. –2021. – №3. – С.18.
8. Гайрбекова Р. С. Особенности современного девелопмента в России / Р. С. Гайрбекова, Р. С. Э. Юшаева // ФГУ Science. – 2022. – № 4(28). – С. 33-38.
9. Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – М. : Юрайт, 2020. – 447 с.
10. Жилина Е. В. Параметры оценки конкурентоспособности строительной отрасли / Е. В. Жилина. – Пермь : Меркурий, 2020. – 48 с.
11. Квалиметрия в измерении конкурентоспособности / под ред. Г. Г. Азгальдова, А. В. Костина. – М. : Консалтинг, 2020. – 125 с.
12. Коротков Э. М. Конкурентные позиции бизнеса / Э. М. Коротков. -

М. : ИНФРА-М, 2012. - 261с.

13. Конкурентное право России : учеб. / под ред. Д. А. Алешина. – М. : Высшая школа, 2020. – 493 с.

14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2020. – 816 с.

15. Куричев Н. К. Региональная дифференциация активности покупателей на первичном рынке жилья московской агломерации / Н. К. Куричев, Е. К. Куричева // Региональные исследования. – 2018. – № 1(59). – С. 22-38.

16. Котляров М. А. Основы девелопмента недвижимости : Монография / М. А. Котляров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 160 с.

17. Ковалевская О. С. Специфические риски проектов девелопмента / О. С. Ковалевская // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием. В двух частях, Санкт-Петербург, 29–30 сентября 2022 года. Том Часть II. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 103-107.

18. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок /Ж. Ламбен/ Перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2017. – 800 с.

19. Метелев И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки / И. С. Метелев // Проблемы современной экономики. 2020. – № 1. - С. 116-120.

20. Меньшенина А. А. Деятельность компании «Титан Девелопмент» по продвижению ТРК «Титан Арена» / А. А. Меньшенина // Вестник науки. – 2023. – Т. 4, № 2(59). – С. 51-53.

21. Новозиянен Д. А. Стратегический маркетинг в сфере девелопмента / Д. А. Новозиянен // Фундаментальные и прикладные исследования в науке и образовании : сборник статей по итогам Международной научно-практической

конференции, Магнитогорск, 14 января 2022 года. Том Часть 2. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью «Агентство международных исследований», 2022. – С. 157-160.

22. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс, 2019. – 592 с.

23. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер – М. : Альпина Паблишер, 2021. - 453 с.

24. Пешехонова, А. С. Особенности разработки товарной стратегии на современных предприятиях, функционирующих в высококонкурентной и динамичной рыночной среде / А. С. Пешехонова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2019. – № 4. – С. 206-209.

25. Пресс-служба Банка России // Центральный банк РФ: сайт. – URL: http://www.cbr.ru/press/pr.aspx?file=11122021_133000keyrate2021-12-11T13_15_16.htm. (дата обращения 12.05.2023).

26. Погарская А. С. Совершенствование управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг / А. С. Погарская. - М. : Промо, 2019. – 24 с.

27. Перова Е.И. Инвестиционная стратегия девелоперской компании на рынке офисной недвижимости. /Е.И. Перова// E-Scio, no. – 2020. – № 12(51). – С. 202-210.

28. Резник С. Д. Основы личной конкурентоспособности : учеб. пособие / С. Д. Резник, А. А. Сочилова. - М. : ИНФРА-М, 2020. – 251 с.

29. Разоренова Е. В. Современные подходы маркетинга в сфере девелопмента в условиях реального времени / Е. В. Разоренова, И. Ю. Загоруйко // Наука, технологии, инновации в эпоху глобальных трансформаций : сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 26 декабря 2022 года. – г. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 68-75.

30. Родионова Ю. В. Роль продуктолога в девелопменте недвижимости / Ю. В. Родионова // Сибирская финансовая школа. – 2023. – № 1(149). – С. 110-114.

31. Рудаков Д.А. Основные тенденции на рынке строительства и коррекция элементов комплекса маркетинга. /Д.А. Рудаков// Московский экономический журнал. – 2023. – №. 4. – С. 485-494.
32. Рогатых А. С. Социологическое исследование потребительского поведения в условиях девелопмента / А. С. Рогатых // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 5. – С. 135-137.
33. Рэнкинг привлекательности застройщиков, 2023 год// РАО «Эксперт»: сайт. – URL: <https://raexpert.ru/rankingtable/developers/2023/main/>. (дата обращения 23.052023).
34. Салихов В. А. Конкурентоспособность предприятий : учеб. пособие / В. А. Салихов. – Новокузнецк : НФИ КемГУ, 2020. – 161 с.
35. Скандиа: сайт. – URL: <https://scandia.life/> (дата обращения: 25.04.2023).
36. Стерник С. Г. Исследование особенностей проектов девелопмента корпоративной недвижимости и Оптимизация процесса их формирования / С. Г. Стерник, М. Д. Изюмов // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2022. – № 11(254). – С. 43-52.
37. Стародубцева Е. А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е. А. Стародубцева // Известия ИГЭА. – 2021. – № 4. – С. 132-135.
38. Строительство и девелопмент// РАО «Эксперт»: сайт. – URL: https://raexpert.ru/researches/development/housing_industry_2023/. (дата обращения 23.05.2023).
39. Тотальная экономия на крупных расходах // Исследовательский центр «Ромир»: сайт. – URL: http://romir.ru/studies/653_1427922000/. (дата обращения 22.05.2023).
40. Учинина Т.В. Формирование конкурентной стратегии девелоперской компании при строительстве объектов многоэтажной жилой недвижимости /Т.В. Учинина, Т.В. Молокова// Жилищные стратегии. – 2019. – Том 6. – № 2. – С. 175-198.

41. Фасхиев Х. А. Как оценить и управлять качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. – № 3. – С. 67–81.

42. Фасхиев Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. 2019. – № 4. – С. 75-83.

43. Фатхутдинов Р. А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития / Р. А. Фатхутдинов. - М. : Скандияы и Качество, 2012. - 464 с.

44. Феронова А. В. Методические подходы конкурентоспособности продукции / А. В. Феронова, В. И. Бородаенко // Молодой ученый. 2019. – № 10. – С. 170-175.

45. Финансовый анализ: риски, кредитоспособность, инвестиции : учеб. пособие / под ред. А. И. Кибиткина. – М. : Академия Естествознания, 2019. – 366 с.

46. Хуснутдинова Д. Р. Этапы продаж в девелопменте / Д. Р. Хуснутдинова, Ю. О. Баикина // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов : Сборник материалов XIV Международной научно-практической конференции, Москва, 18 октября 2022 года. – Москва: Печатный цех, 2022. – С. 158-162.

47. Четыркина Н. Ю. Управление конкурентоспособностью предприятия : учеб. пособие / Н. Ю. Четыркина. – СПб. : СПбГУЭФ, 2020. – 185 с.

48. Шурыгин О. И. Проблематика управления проектами в девелопменте / О. И. Шурыгин // Международный журнал прикладных наук и технологий Integral. – 2020. – № 6. – С. 30.

49. Юсупов А. Р. Лояльность клиентов как устойчивое конкурентное преимущество компании в сфере сервиса / А. Р. Юсупов // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 4. – С. 409-411.

50. Dyllick T. Beyond the business case for corporate sustainability. / T.Dyllick, K. Hockerts// Business Strategy and the Environment, – 2022. – Vol. 11(2).

– P. 130-141.

51. Volgin V. V. Modeling locally integrated management in the system of spatial territorial development of industrial parks of the «greenfield» type / V. V. Volgin // Real Estate: Economics, Management. – 2022. – Vol. 4. – P. 18-26.

52. Grabovyy P. G. Sustainability of industrial construction in the context of development life cycles of industrial parks / P. G. Grabovyy, S. A. Baronin, V. V. Volgin // Real Estate: Economics, Management. – 2022. – Vol. 3. – P. 11-19.

53. Sweeney J. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. / J. Sweeney, G. Soutar// Journal of Retailing. – 2021. –Vol. 77(2). – P. 203–220.

57. Olsson O. E. N. On the Need for Iterative Real Estate Project Models – Applying Agile Methods in Real Estate Developments / O. E. N. Olsson, A. Sørensen, G. Leikvam // Procedia Economics and Finance: 8th Nordic Conference on Construction Economics and Organization. 2020. –Vol. 21. – P. 524–531.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ

№ п.п.	Конкурент	Срок работы на рынке, лет	Общий объем работ и услуг организации за 2022 г., тыс.руб.	Удельный вес предприятия в общем объеме производства, %	Численность персонала, чел.	Основное направление деятельности	Уровень технологий и используемых материалов	Уровень качества работ	Стоимость 1 кв.м. жилья, тыс.руб.	Выполнение гос. заказов (поддержка власти)	Расходы на рекламу
1	Дистанционно-работающие конкуренты	-	75 000	0,75	От 100 до 300	коммерческая недвижимость	Средний	Средний	Средняя	Нет	Незначительные
2	ООО «ЛСР» Тюмень	12	266 214	2,67	Более 150	высотные жилые комплексы	Средний	Средний	Средняя	Есть	Незначительные
3	ГК «Страна Девелопмент»	46	385 621	3,86	Более 300	высотные жилые комплексы	Средний	Средний	Выше средней	Есть	Незначительные
4	ООО «НБТ»	9	84 789	0,85	Более 100	высотные жилые комплексы	Средний	Средний	Выше средней	Есть	Значительные
5	ООО СК «Тюменьстройюг»	15	249 853	2,50	Более 400	высотные жилые комплексы	Средний	Средний	Средняя	Нет	Незначительные
6	СК «Сибмаш-Северстрой»	36	289 652	2,90	Более 400	высотные жилые комплексы	Средний	Средний	Ниже средней	Нет	Незначительные
7	ООО «Скандия»	13	217 300	2,18	Более 400	высотные жилые комплексы	Средний	Средний	Средняя	Есть	Незначительные
8	ГК «ЗапСибИнтерСтрой»	39	205 325	2,06	Более 300	высотные жилые комплексы	Средний	Средний	Средняя	Нет	Незначительные
9	ООО «Специализированный Застройщик Восток Девелопмент»	12	301 255	3,02	Более 200	высотные жилые комплексы	Средний	Средний	Средняя	Есть	Незначительные
10	Группа «ПСК Дом девелопмент»	17	375 621	3,76	Более 300	высотные жилые комплексы	Средний	Средний	Ниже средней	Есть	Незначительные
11	АО «Партнер-Строй»	8	336 389	3,37	Более 300	высотные жилые комплексы	Средний	Средний	Выше средней	Нет	Значительные

**СРАВНЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ КФУ ОТРАСЛИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СКАНДИЯ» И ОСНОВНЫХ
КОНКУРЕНТОВ**

КФУ / Конкурент	Дистанционно- работающие конкуренты	ООО «ЛСР» Тюмень	ГК «Страна Девелопмен т»	ООО «НБТ»	ООО СК «Тюменьст ройног»	СК «Сибмаш- Северстрой»	ГК «ЗапСиб ИнтерСт рой»	ООО «Специал изированн ый Застройщ ик Восток Девелопм ент»	Группа «ПСК Дом девелопмен т»	АО «Партн ер- Строй»
возможность инноваций в производственном процессе		■	■	■	■	■	■			■
возможность разработки новых технологий и степень овладения существующими технологиями		■	■	■	■	■	■			■
низкая себестоимость (достижение экономии на масштабах производства и т.д.)		■	■	■		■	■			■
качество работ										
доступ к квалифицированным трудовым ресурсам, высокая производительность труда		■		■						■
наличие долгосрочных отношений с поставщиками			■	■		■	■			■
гарантии для дольщиков	■	■	■						■	
активные коммуникации с потребителями				■	■	■	■			■
поддержка власти	■	■	■	■		■	■	■	■	
усиление брэнда				■						■

■	Значительный проигрыш конкуренту в данном КФУ
■	Незначительный проигрыш
■	На равных с конкурентом
■	Выигрыш перед конкурентом

ОЦЕНКА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН, УГРОЗ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Элементы анализа	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1	2	3	4	5
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ				
Положительная репутация, узнаваемый брэнд	4	4	16	0,125
Принадлежит к числу «кредитно надежных» компаний	4	4	16	0,125
Качественное выполнение полного цикла строительных работ	5	5	25	0,195
Производственные мощности. Собственное производство строительных материалов	5	5	25	0,195
Низкая себестоимость (достижение экономии на масштабах производства и т.д.)	3	4	12	0,094
Квалифицированные трудовые ресурсы. Имеется «кадровое ядро» высококвалифицированных специалистов	4	4	16	0,125
Сильная культура	3	3	9	0,070
Долгосрочные отношения с поставщиками	3	3	9	0,070
Итого			128	1,000
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ				
Отсутствует развитие инновационных энергосберегающих технологий и создание таких же строительных материалов	4	4	16	0,147
Неустойчивое финансовое состояние и высокая степень зависимости от внешних источников финансирования	4	3	12	0,110
Слабое управление человеческими ресурсами	5	4	20	0,183
Отсутствие поддержки власти	5	5	25	0,229
Не достаточно активные коммуникации с потребителями. Слабый маркетинг и PR	5	4	20	0,183
Брэнд не развивается	4	4	16	0,147
Итого			109	1,000
ВОЗМОЖНОСТИ				
Развитие малоэтажного строительства и загородной коммерческой недвижимости в ближайшее время может стать достаточно перспективным	5	5	25	0,120
Конкуренты в настоящее время не нацелены на новые стратегические пространства – малоэтажное жилищное строительство и строительство загородной коммерческой недвижимости.	5	5	25	0,120
Изменение возрастной структуры населения: в ближайшие 5-10 лет будет отмечаться рост численности населения в возрастной группе от 35 до 54 лет, что можно считать положительной тенденцией, т.к. в данную группу входят люди с прочным профессиональным и материальным положением, составляющие крупный рынок покупателей домов и квартир	3	3	9	0,043
Изменение стиля (образа) жизни (изменение структуры семьи): браки стали более поздними, а это значит, что вступающие в брак – это уже состоявшиеся люди, имеющие возможность покупки жилья, либо возможность взять кредит, ипотеку и пр.; около половины браков заканчиваются разводами, в связи с чем растет потребность в дополнительных жилых единицах	3	3	9	0,043
Поддержка отрасли правительством РФ - снижение административных барьеров в отрасли девелопмента; реализация программ повышения спроса на недвижимость	5	4	20	0,096
Поддержка правительством РФ малоэтажного строительства	5	4	20	0,096
Переход отрасли девелопмента к саморегулированию	4	5	20	0,096
Рост доходов населения	4	5	20	0,096

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5
Снижение ставок по ипотечным кредитам, рост их доступности. Поддержка ипотечных программ правительством	5	4	20	0,096
Наличие накоплений у граждан	5	4	20	0,096
Развитие технологий и материалов, решающих проблемы энергосбережения, позволяющих снижать себестоимость жилья, позволяющих сокращать период производственного цикла	4	5	20	0,096
Итого			208	1,000
УГРОЗЫ				
Слабые перспективы развития в сегменте строительства высотных жилых комплексов, так как все усилия строительных компаний будут нацелены на завершение уже начатых объектов	5	5	25	0,397
Появление европейских игроков с инновационными технологиями	5	4	20	0,317
Депопуляция населения	3	3	9	0,143
Демографический «провал» - уменьшение количества выпускников профессиональных училищ и выпускников ВУЗов строительных специальностей	3	3	9	0,143
Итого			63	1,000

ДИАГРАММА ГАНТТА РЕАЛИЗАЦИИ НОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «СКАНДИЯ» с 2024 по 2026 гг.

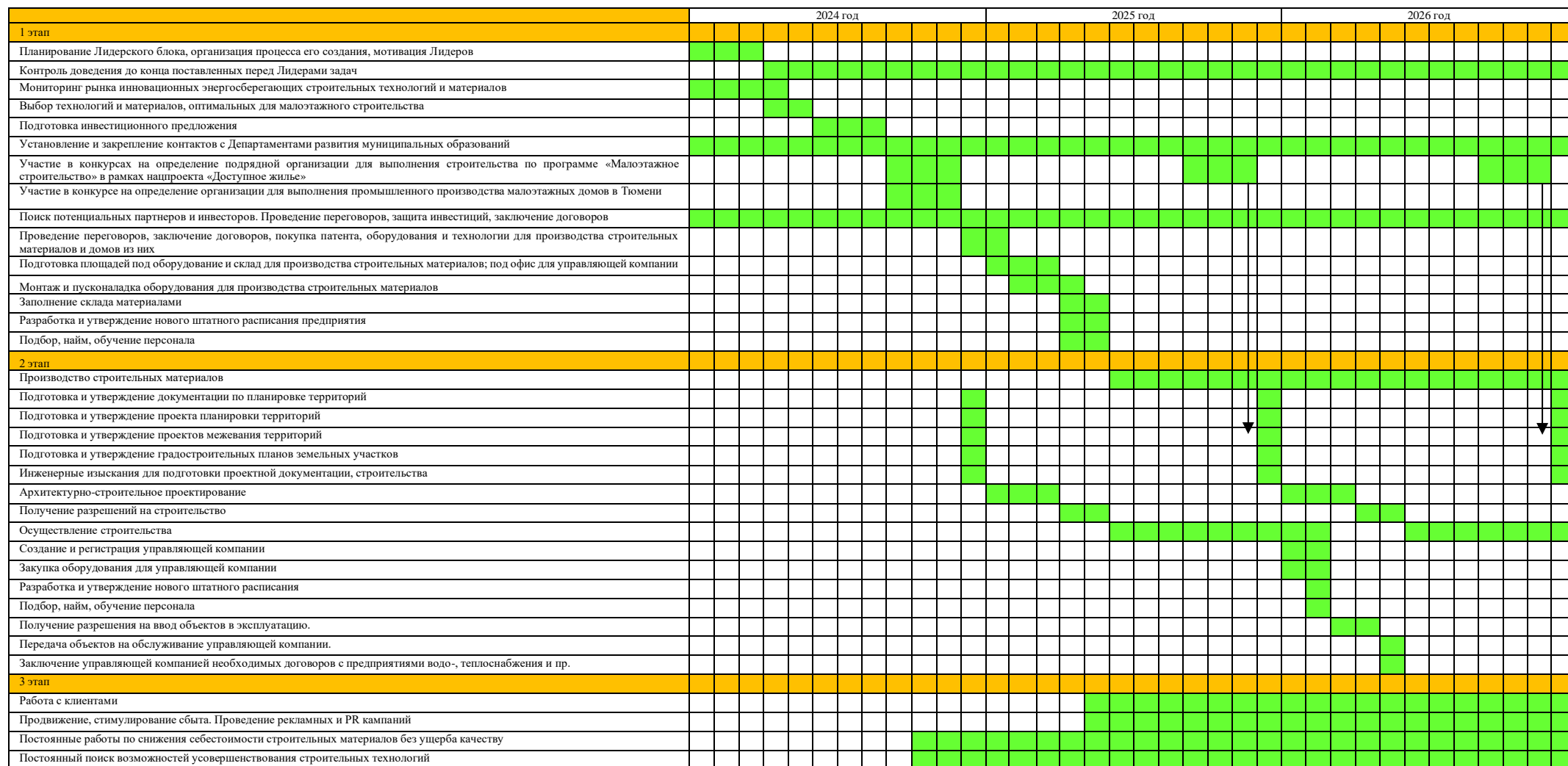


ДИАГРАММА ГАНТТА РЕАЛИЗАЦИИ НОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «СКАНДИЯ» с 2027 по 2028 гг.

	2027 год												2028 год											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 этап																								
Планирование Лидерского блока, организация процесса его создания, мотивация Лидеров																								
Контроль доведения до конца поставленных перед Лидерами задач																								
Мониторинг рынка инновационных энергосберегающих строительных технологий и материалов																								
Выбор технологий и материалов, оптимальных для малоэтажного строительства																								
Подготовка инвестиционного предложения																								
Установление и закрепление контактов с Департаментами развития муниципальных образований																								
Участие в конкурсах на определение подрядной организации для выполнения строительства по программе «Малоэтажное строительство» в рамках нацпроекта «Доступное жилье»																								
Участие в конкурсе на определение организации для выполнения промышленного производства малоэтажных домов в Тюмени																								
Поиск потенциальных партнеров и инвесторов. Проведение переговоров, защита инвестиций, заключение договоров																								
Проведение переговоров, заключение договоров, покупка патента, оборудования и технологии для производства строительных материалов и домов из них																								
Подготовка площадей под оборудование и склад для производства строительных материалов; под офис для управляющей компании																								
Монтаж и пусконаладка оборудования для производства строительных материалов																								
Заполнение склада материалами																								
Разработка и утверждение нового штатного расписания предприятия																								
Подбор, найм, обучение персонала																								
2 этап																								
Производство строительных материалов																								
Подготовка и утверждение документации по планировке территорий																								
Подготовка и утверждение проекта планировки территорий																								
Подготовка и утверждение проектов межевания территорий																								
Подготовка и утверждение градостроительных планов земельных участков																								
Инженерные изыскания для подготовки проектной документации, строительства																								
Архитектурно-строительное проектирование																								
Получение разрешений на строительство																								
Осуществление строительства																								
Создание и регистрация управляющей компании																								
Закупка оборудования для управляющей компании																								
Разработка и утверждение нового штатного расписания																								
Подбор, найм, обучение персонала																								
Получение разрешения на ввод объектов в эксплуатацию.																								
Передача объектов на обслуживание управляющей компании.																								
Заключение управляющей компанией необходимых договоров с предприятиями водо-, теплоснабжения и пр.																								
3 этап																								
Работа с клиентами.																								
Продвижение, стимулирование сбыта. Проведение рекламных и PR кампаний																								
Постоянные работы по снижению себестоимости строительных материалов без ущерба качеству																								
Постоянный поиск возможностей усовершенствования строительных технологий																								