

УДК 33.338.1

Н. В. Разнова, А. с. Р. Гечис

Институт управления бизнес-процессами СФУ, г. Красноярск,
email: gechis_anton@mail.ru

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ И ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Ключевые слова: строительство, инновации, стратегия развития, предприятие, факторы развития

Проведён анализ факторов, влияющих на развитие строительных компаний в России. Определены факторы, влияющие на поведение участников строительной отрасли – одни из них являются следствием требований государства, закрепленных законодательно, другие являются следствием анализа текущей ситуации на рынке. Несмотря на общий технологический прогресс, строительная отрасль долгое время оставалась наиболее консервативной в стране. Практика взаимоотношений государства со строительными компаниями показала, что четверть всех контрактов срывалась за счет превышения сроков реализации контрактов строительными компаниями. На фоне успешного зарубежного опыта было принято решение перевести в принудительном порядке все строительные компании на новый стандарт работы с BIM-технологиями. Главная цель от этих мероприятий заключается в повышении качества планирования и расчета стоимости строительных объектов. В качестве примера была взята строительная компания ООО СК «Сиблидер» и на основе ее стратегических целей проведен расчет экономического эффекта, который удастся получить с учетом выявленных факторов.

N. B. Raznova, A. s. R. Gechis

SFU Institute of Business Process Management, Krasnoyarsk, email: gechis_anton@mail.ru

WAYS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY AND FACTORS THAT DETERMINE THE CHOICE OF A COMPETITIVE STRATEGY

Keywords: construction, innovation, development strategy, enterprise, development factors

The paper uses the example of the construction company SC Sibliler LLC to assess the economic effect of the implementation of the development strategy based on a number of factors that affect the competitiveness of the company. Despite the general technological progress, the construction industry has long remained the most conservative in the country. The practice of relations between the state and construction companies has shown that 25% of all contracts were broken due to exceeding the construction deadlines. Against the background of successful foreign experience, it was decided to forcibly transfer all construction companies to a new standard for working with BIM technologies, which are associated with high development costs, but in the future will be able to increase the efficiency and profitability of companies. The analysis of the industry was carried out, which allowed us to identify the factors that affect the activities of companies. This will allow you to choose the most optimal way of development of construction companies in the long term.

Развитие любой отрасли может происходить двумя путями. Первый – это стихийный, когда развитие отрасли в целом происходит на основе развития компаний, ведущих свою деятельность на рынке. Второй путь – это централизованный, когда развитие отрасли и компаний определяется на государственном уровне.

Строительная отрасль во всем мире развивается централизованным способом – за счет государственных нормативных актов и Программ развития. Необходимость централизованного раз-

вития строительной отрасли в России обусловлена рядом внешних обстоятельств, среди которых, как отмечено в самой Стратегии развития строительной отрасли РФ до 2030 г., являются [5]:

- усиление глобальной конкуренции;
- наличие инноваций, влияющих на формирование технической и технологической базы;
- возрастающая роль человеческого капитала как основного фактора экономического развития;
- необходимость отхода от экспортно-ориентированной модели развития

в следствие неустойчивости мирового рынка на энергоносители, что стимулирует переориентацию усилий на работу в области капитального строительства, а также на инвестирование в социальную и инженерную инфраструктуру.

Согласно Стратегии развития строительной отрасли Российской Федерации до 2030 года: «Строительство в экономике страны представляет собой межотраслевой комплекс, который предназначен для ввода в действие новых, а также для реконструкции, ремонта и технического перевооружения действующих объектов производственного и непроизводственного назначения» [5]. Все эти виды деятельности находятся в зависимости от применяемых способов проведения работ, поэтому повышение эффективности каждого из способов за счет внедрения инноваций приведет к совокупному повышению эффективности строительной отрасли в целом.

Объемы строительства в России растут. С 2010 по 2019 гг. в сопоставимых ценах рост составил 2,06 раза. В 2010 г. было построено жилья на сумму 4,4 трлн. руб., а в 2019 г. уже на 9,1 трлн. руб. При этом характерной чертой является то, что численность людей, занятых в строительстве увеличивается незначительно – с 6,1 млн. чел. в 2010 г. до 6,4 млн. чел. в 2019 г. [3]. Таким образом, производительность труда за анализируемый период увеличилась в 1,96 раз.

Однако рост производительности обеспечен главным образом не столько внедрением инноваций, сколько увеличением занятости имеющихся строителей. Рынок строительства характеризуется переизбытком строительных компаний и мощности многих компаний едва задействованы на 50-60%. Так в Москве производственный потенциал застройщиков используется порядка 70%, в г. Санкт-Петербург около 80%, в туристическом центре страны – Краснодарском крае – около 55%, а в Красноярском крае около 65% [4].

Другим фактором, который показывает, что рост отрасли шел за счет сокращения простоев строительных компаний, является достаточно высокий показатель износа основных средств, который с 2010 по 2019 гг. колеблется в районе 46,1-50,4% [4].

Строительная отрасль одна из самых консервативных отраслей не только в России, но и в мире и она растет преимущественно за счет масштабирования уже освоенных подходов, которые являются не самыми эффективными как в плане финансовых затрат, так и временных. Поэтому главный фактор развития строительной отрасли и строительных компаний – это внешнее воздействие со стороны государства, поскольку сама рыночная среда не способна стимулировать развитие компаний в связи с высоким порогом входа новых, более инновационно активных игроков.

В частном строительстве наблюдается иная картина. Здесь открывается множество небольших инновационных компаний, которые за счет своей гибкости могут быстро освоить новые технологии и применять их в повседневной практике. Однако совокупный объем работ у таких компаний небольшой, поэтому Стратегия развития строительной отрасли ориентирована в первую очередь на крупных городских застройщиков по всей России, занимающихся возведением высотных строений.

Наглядно показать наличие проблемы в плане эффективности строительной отрасли можно на основе сравнения средней рентабельности компаний и средней ставки банковского депозита (рисунок 1) [3]. В случае, если рентабельность компании меньше этой ставки, то это показатель, что компания неэффективно распоряжается собственными средствами и для директора компании или совета директоров было бы гораздо выгоднее открыть вклад в банке, который смог бы увеличить капитал на большую величину и меньшими усилиями для собственников капитала.

Как видно из графика, разница в доходности между вкладом в банке и строительной деятельности существенно различается и только в 2020 г. эти значения практически совпали, но и то лишь потому, что была снижена ставка по депозиту, которая, в свою очередь, снизилась за счет уменьшения ключевой ставки Банком России. Эффективность строительной отрасли в целом практически никак не изменилась, поэтому основным направлением строительных компаний является повышение доходности соб-

ственной деятельности, которая становится особенно актуальна на фоне № 214 ФЗ и введением эскроу-счетов. Этот закон повысил доверие потребителей к застройщикам и привело к росту спроса на строительство, но одновременно с этим это негативно сказалось для другой стороны рыночных взаимоотношений – застройщиков, которые вынуждены использовать, либо собственные средства, либо банковские займы, так как напрямую деньги дольщиков в соответствии с принятым законом они сразу использовать не могут. В совокупности это привело к тому, что проблема развития строительных компаний стала еще острее и вопрос о повышении рентабельности становится определяющим, если компания хочет сохранить свои позиции на рынке.

Строительная деятельность – это сложный процесс, который начинается за пару лет до начала строительства жилого комплекса посредством разработки, согласования и утверждения проектной и строительной документации. После этого начинается сам процесс возведения здания, формирование сетевого плана-графика, увязка всех этапов и участников строительства, обеспечение ресурсами и соблюдение сроков строительства. Все факторы, влияющие на производственную деятельность строительных компаний, можно традиционно поделить на внутренние и внешние. Однако для каждой отрасли эти факторы свои и даже для каждого географического рынка

они имеют разные значения. В таблице 1 приведено влияние факторов на строительную деятельность в рамках России за 2020 г. [4] и для Красноярского края, результаты по которому получены на основе экспертного опроса.

Увеличить выручку строительным компаниям мешает несколько факторов – это высокая налоговая нагрузка на бизнес, неполное использование машин, оборудования и трудового потенциала, в результате чего образуются простои, достаточно сильная конкуренция (не для всех сегментов жилья) и нехватка квалифицированных кадров. Эти кадры, с одной стороны, влияют на качество текущих процессов в компании, а с другой стороны являются драйверов развития и освоения инновационных технологий, как в области непосредственного строительства, так и в области IT-сферы, влияющей на создание проектной документации и облегчающей процесс согласований и отслеживания самого процесса строительства. Объемы строительства в натуральном выражении в России и Красноярском крае приведены в таблице 2. Из нее видно, что после кризиса 2015-2016 гг. объемы строительства снизились, зданий стало меньше, однако темп изменения площадей оказался меньше, это значит, что произошла переориентация застройщиков на строительство высотных домов. Это проще и с бюрократической точки зрения, и повышает доходность с купленного участка земли для строительной компании.

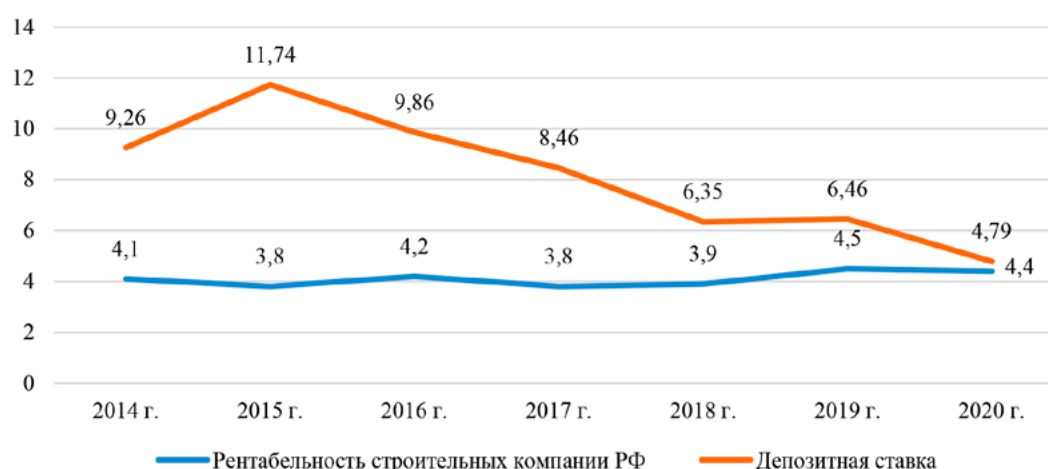


Рис. 1. Сравнение рентабельности строительной отрасли и ставки депозита, %

Таблица 1

Влияние факторов на деятельность строительных компаний, %

Фактор	Россия	Красноярский край
Налоговая нагрузка	36	27
Недостаточная загрузка мощностей застройщиков	29	25
Высокая стоимость материалов и изделий	28	21
Конкуренция	22	26
Нехватка финансов	21	25
Нехватка квалифицированных кадров (как административного персонала, так и рабочего)	15	20
Высокий процент банковского кредита	14	15
Погодные условия	12	10
Нехватка материалов	2	3

Таблица 2

Объёмы строительства

Вид строительства	2016	2017	2018	2019	Рост за период, %
Россия					
Жилое строительство: здания, тыс. шт.	287,2	260,2	254,1	244,5	85,1
Жилое строительство, млн. кв. м.	105,7	104,1	103,9	101,8	96,3
Нежилое строительство, тыс. шт.	20,4	19,1	19,1	18,9	92,6
Площадь нежилых помещений, млн. кв. м.	33,2	32,4	32,7	30,9	93,0
Красноярский край					
Жилое строительство: здания, шт.	4 381	2 911	2 498	2 675	61,0
Жилое строительство, млн. кв. м.	1,3	1,3	1,0	1,1	84,6
Нежилое строительство, тыс. шт.	568	653	610	404	71,1
Площадь нежилых помещений, тыс. кв. м.	660,5	876,6	603,3	588,9	89,1

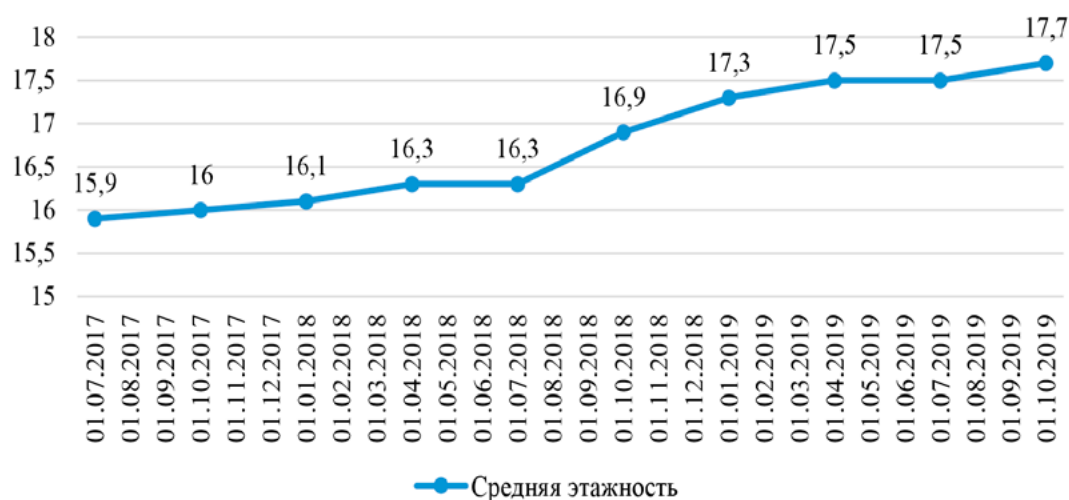


Рис. 2. Динамика изменения средней этажности застройки по России

На рисунке 2 приведена динамика роста этажности зданий [6]. Увеличение площадей зданий за счет роста этажности и их габаритов ведет к усложнению строительства. Гораздо проще построить несколько небольших зданий, чем одно больше, ведь риск ошибок и срыв сроков строительства будет гораздо ниже.

Если срыв сроков строительства у коммерческих компаний для населения влечет преимущественно репутационные риски, то при оказании услуг государству, возможны более серьезные последствия. Так в 2017 г. каждый четвертый контракт в области капитального строительства был расторгнут по инициативе государства в связи с нарушением сроков исполнения обязательств по контракту. А годом ранее Счетная палата выявила ряд случаев, когда стоимость смет на строительство была завышена [2]. Это послужило толчком для разработки ряда нормативных документов. Вслед за Великобританией, Францией и США в России начался обсуждаться переход на BIM-проектирование.

В обязательном порядке это касается строительных компаний, которые ведут строительство на основе государственных контрактов. Но с 2025 г. это станет обязательным требованием и для коммерческого строительства, поскольку BIM-технологии позволяют создать трехмерную модель здания со всеми конструктивными элементами и пересчитать сколько всего потребуется материалов, вплоть до численности болтов для крепежей во всем здании. В результате у компаний будут полные и достоверные данные о необходимых материалах для строительства, будет возможно построить согласованный план-график следующих друг за другом этапов строительства и видов работ на каждом этапе. Ведь чем больше и сложнее здание, тем выше риски не уложиться в заданный бюджет и сроки. Такой подход, как уже доказано зарубежными странами, приведет к снижению риска неисполнения обязательств, снизит величину технологических нарушений в процессе строительства, а также сократит финансовые потери компаний.

Проблематика развития строительной отрасли заключается в ее консер-

вативности, а потому изменение одного элемента этой отрасли каскадом повлияет на все остальные. Государство в первую очередь ориентируется на результат, но то, что обеспечивает этот результат, остается за рамками программ развития. Новая техника, новые технологии, новое программное обеспечение – это лишь одна сторона медали. Другая – это персонал, который будет всем этим пользоваться.

Как отмечает Менно де Йонге, директор по цифровому строительству Royal BAM Group: «Строительство имеет плохие показатели производительности и это в значительной степени соответствует необходимости его движению к цифровизации» [7]. Применение цифровых технологий может улучшить значение различных показателей в среднем на 10-30%, однако основной проблемой во внедрении любых инноваций и последующем их применении остается кадровый ресурс.

Особенность формирования стратегий строительных компаний в настоящее время заключается не столько в ориентации учета потребностей потребителей в плане жилья, хотя это основа любого бизнеса, сколько на ориентацию потребностей государства. Не имеет значения как много инновационных материалов применяет компания и насколько качественными получаются ее дома, если деятельность застройщика не соответствует требованиям закона. Если сейчас еще присутствует возможность добровольного внедрения требований в собственную практику и имеется для этого время, то потом времени уже не будет и компании рискуют вылететь с рынка. Чтобы этого не допустить, следует уже сейчас обозначить основные приоритеты развития компаний, основные направления, которые помогут, на фоне слабой динамики роста объемов строительства, получить дополнительную прибыль.

Отсутствие возможности масштабировать бизнес, т.е. увеличить объемы строительства в следствие таких ограничивающих факторов, как финансы, кадры, строительное оборудование, дает только одну реальную возможность увеличить доходность – увеличить оборачиваемость активов, т.е. повысить скорость собственной работы компаний.

Таблица 3

Сравнение эффективности ООО «Сиблидер» со средними данными по строительной отрасли, %

Показатель	ООО СК «Сиблидер»			Структура затрат по типовому проекту
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	
Выручка	100	100	100	100
Себестоимость	-80	-77	-81	-75
Валовая прибыль	20	23	19	25
Коммерческие и управленческие расходы	-3	-3	-1	-11
Прибыль от продаж	17	20	18	14
Финансовые доходы	0,8	0,5	0,2	0,5
Финансовые расходы	-15	-17	-15	-4,9
Прибыль до налогообложения	3	3	2,9	9,6
Расходы по налогообложению	-1	-1	-0,9	-3
Чистая прибыль	3	3	2,1	6,6

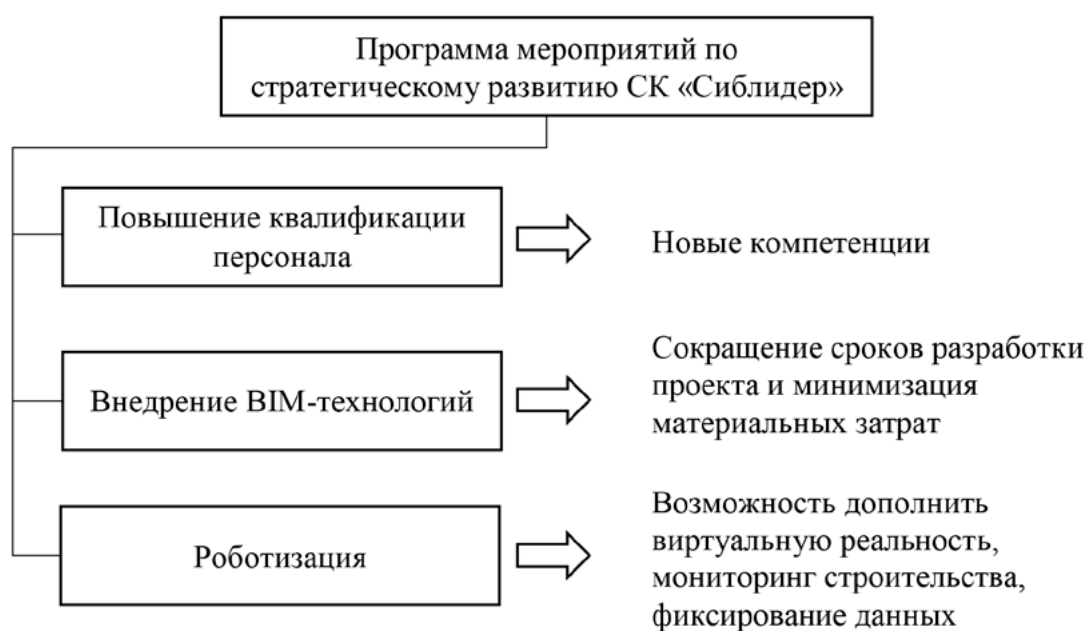


Рис. 3. План мероприятий стратегического развития СК «Сиблидер»

Стратегия развития компании невозможна без учета внутренних факторов, которые, какая бы не была благоприятная обстановка в отрасли, не позволят компании занять большую долю рынка, чем она сможет. К таким факторам относятся:

- количество специалистов в компании, способных прорабатывать, согласовывать и курировать проекты, различающиеся как по сложности, так и по количеству;

- количество доступных личных финансовых средств и репутация на рынке, обуславливающая максимально возможный банковский кредит, влияющий на масштаб строительной деятельности;

- состояние основных производственных средств, в основном это касается техники и оборудования, к которым компания имеет доступ.

В идеале, стратегическое развитие должно не только ускорить процесс строительства, но и сделать его де-

шевле. Это актуально, в первую очередь, для небольших компаний, которые сдают 1 объект за полтора-два года. В качестве примера рассмотрим строительную компанию ООО СК «Сиблидер», которая занимается возведением жилья класса «Комфорт+» в г. Красноярск.

Анализ финансовой деятельности показал, что EBITDA у компании достаточно высокая и чистая прибыль по итогам 2020 г. составила 10,4 млн. руб. Однако отношение чистой прибыли к выручке показывает, что результат компании почти в 3 раза хуже, чем в среднем по отрасли (рентабельность 2,1% против 6,6%). Сравнение проведено в таблице 3, где за основу был взят отчет инвестиционно-строительного холдинга ААГ, сформированный по данным 18 крупнейших застройщиков страны [1].

Это означает, что компания несет много издержек и вынуждена брать кредиты, что ведет к снижению ее доходности и возможности инвестировать собственные средства в будущем. На рисунке 3 указаны мероприятия, которые следует реализовать компании, чтобы сократить издержки по основному виду деятельности и их последствия.

Чем раньше начать процесс перехода на внедрение инноваций, тем больше времени будет у компании, чтобы их освоить. Для всей отрасли эти требования новы и каждая компания самостоятельно занимается их решением вплоть до обучения персонала. Известно, что перестройка собственной деятельности сначала ведет к росту расходов и только затем к росту прибыли. Поэтому в ситуации, когда у компании есть наличные финансовые средства, лучше их вложить в развитие на будущую перспективу, чем на строительство очередного жилого комплекса.

При формировании стратегии развития первое, что следует делать руководству компании, это определить стратегические и операционные цели, которые будут выступать как база для расчета экономического эффекта. В качестве моделирования финансового результата были взяты следующие операционные цели, которые призвана решить новая стратегия развития ООО СК «Сиблидер»:

- снизить на 20% срок строительства;
- сократить долю брака на 70%;

– сократить формирование и утверждение новой строительной документации на 35%.

В таблице 4 проведен расчет экономической эффективности от реализации стратегии, главными целями которой является соответствие законодательным требованиям и снижение издержек по основной деятельности.

Таблица 4

Оценка эффективности мероприятий на примере ООО СК «Сиблидер»

Показатель	Значение
Длительность строительства одного жилого комплекса	3 года
Длительность строительства ЖК после ввода инноваций	2,4 года
Доля брака в процессе строительства (средняя на основе последних трех ЖК)	17 млн. руб.
Целевая величина брака после ввода инноваций	5,1 млн. руб.
Временной лаг от начала разработки документации до ее утверждения: – факт – план	450 дней 292,5 дней
Средняя стоимость одного проекта (на основе последних трех ЖК)	670 млн. руб.
Выручка от реализации одного проекта	750 млн. руб.
Совокупная экономия в днях от внедрения инноваций	376,5 дней
Прирост выручки, от увеличения производительности	750 млн. руб. / (3*365дн+450дней) * 376,5 дней = 183,3 млн. руб.

Таким образом, анализ тенденций развития строительной отрасли в России показал, что объективная ситуация для всех строительных компаний одинакова. Все застройщики вынуждены будут перейти на BIM-технологии в ближайшие 5 лет. Однако помимо этого есть множество других инноваций, которые могут повлиять на деятельность компаний – это и новые материалы, и виртуальная реальность для мониторинга строительства, и цифровые двойники для анали-

за целесообразности проведения ряда земляных работ и поиска путей снижения затрат и т.д. Отправной точкой для формирования пути развития является текущее состояние компании и цели, которые она перед собой ставит. Небольшим компаниям будет проще адаптироваться под новые реалии, поэтому, чем раньше

они начнут осваивать инновации, тем большую выгоду они смогут получить. Если с этим первыми справятся крупные федеральные застройщики, то с учетом их ресурсов и возможностей, многим региональным компаниям придется либо сократить объемы застройки, либо прекратить свою деятельность.

Библиографический список

1. Александров Ю. Какую прибыль получают застройщики, 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://rusbankrot.ru/people/kakuyu-pribyl-poluchayut-zastroyschiki/> (дата обращения: 17.05.2021).
2. Крючкова Е., Пушкарская А. Подрядчиков подводят сроки // Газета Коммерсантъ. 2017. № 55. С.2.
3. Официальный сайт Банка России. Процентные ставки по кредитам и депозитам. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/ (дата обращения: 17.05.2021).
4. Строительство в России 2020. Стат. сб. М.: 2020. Росстат. 113 с.
5. Стратегия развития строительной отрасли РФ до 2030 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://stroystategy.ru/#docs> (дата обращения: 17.05.2021).
6. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.05.2021).
7. Хейс М. Виртуальная и дополненная реальность: реалии современного строительства, 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.khl.com/1142216.article> (дата обращения: 17.05.2021).