

**И. А. Прудников**

*Член Московской Ассоциации предпринимателей,  
[igor.prudnikov.orig@gmail.com](mailto:igor.prudnikov.orig@gmail.com)*

*ООО «Жилком Недвижимость»,  
Москва, Российская Федерация*

**А. М. Ротарь**

*Член Московской Ассоциации предпринимателей,  
[gilcomrealty@gmail.com](mailto:gilcomrealty@gmail.com)*

*ООО «Жилком Недвижимость»,  
Москва, Российская Федерация*

## **Основные приемы развития строительной компании в условиях трансформации экономики**

***Аннотация:** Теория антикризисного управления в строительстве предполагает, что компания выполняет ряд мер, направленных на борьбу с кризисом. Многие из них общеизвестны. Например, реактивный подход с его практикой урезания зарплат, увольнений, сжатия структурных подразделений компаний.*

*Строительная компания является одной из основных отраслей, которая способна решить социальные, экономические и технологические задачи в развитии национальной экономики России. Чтобы предприятие успешно справлялось со всеми поставленными задачами и достигало все цели, необходимо четко координировать организацию внутри предприятия.*

*В статье делается анализ основных приемов развития строительных компаний в условиях трансформации экономики.*

***Ключевые слова:** недвижимость, риски, доходность, государственная поддержка, инвестиции.*

**I. A. Prudnikov**

*Member of Moscow Association of Entrepreneurs,  
[igor.prudnikov.orig@gmail.com](mailto:igor.prudnikov.orig@gmail.com)*

*Zhilkom real Estate,  
Moscow, Russian Federation*

**A. M. Rotar**

*Member of Moscow Association of Entrepreneurs,  
[gilcomrealty@gmail.com](mailto:gilcomrealty@gmail.com)*

*Zhilkom real Estate,  
Moscow, Russian Federation*

## Basic development construction companies in the conditions of transformation economy

**Annotation:** the Theory of crisis management in construction suggests that the company performs a number of measures aimed at combating the crisis. Many of them are well known. For example, a reactive approach with its practice of cutting salaries, layoffs, compression of structural units of companies.

The construction company is one of the main industries that is able to solve social, economic and technological problems in the development of the national economy of Russia. In order for the company to successfully cope with all the tasks and achieve all the goals, it is necessary to clearly coordinate the organization within the enterprise.

The article analyzes the main methods of development of construction companies in the transformation of the economy.

**Keywords:** real estate, risks, profitability, state support, investments.

Антикризисный менеджмент в строительной отрасли базируется на классических постулатах, применимых к большинству коммерческих сфер.

К сожалению, на практике это редко срабатывает в российских реалиях.

Интерактивный и проактивный подходы в этих обстоятельствах выглядят кусочками красивой теории — все взвесить и создать систему раннего прогнозирования кризисов в отрасли.

Но это бесполезно, когда 11-летний кризис усугубляется с каждым годом.

Принято считать, что квадратный метр возводимого, да и ремонт-

Таблица 1

**Стоимость 1 кв. метра площади жилых зданий<sup>1</sup>**

Год	Жилые дома квартирного типа, цена м <sup>2</sup>	
	В сельской местности	В городах и ПГТ
2005	16799	13708
2012	31182	34557
2018	37553	41658

<sup>1</sup> Источник: разработано автором.

тируемого жилья в России дорожает с каждым годом. Ниже таблица со средней фактической стоимостью в рублях 1 кв. метра площади жилых зданий, кроме ИЖС — данные Росстата.

Общий рост очевиден и однозначен. Но есть важный нюанс — в 2005 году доллар стоил 28 рублей, в 2012 — 30 рублей, а в 2018 году его цена составляла уже 63 рубля.

Таким образом, если пересчитать цены за метр городской недвижимости в долларах, выйдет следующее:

- 2005 год: цена м. кв. 13708 = 490\$;
- 2012 год: цена м. кв. 34557 = 1152\$;
- 2018 год: цена м. кв. 41658 = 661\$.

Это значит, что цена квадратного метра упала почти в 2 раза в сравнении с 2012 годом. Да, зарплаты выплачиваются в рублях, но строительная техника, инструмент и часть материалов продолжает приобретаться за валюту. По данным того же Росстата, цены на материалы, и конструкции в 2018 году выросли на 9,1% по сравнению с 2017 годом. При этом стоимость строительных работ снижается в течение последних шести лет. В отрасли кризис.

Предыдущий обвал, произошедший в 2016 году, показал, что никто не застрахован от падений — 66% обанкротившихся компаний существовали на тот момент более 7 лет и считались очень надежными.

Сейчас, после принятия 214-ФЗ, страну ждет очередной строительный рывок вниз. Повсеместно падают объемы строительства, в некоторых регионах — до 30%, под угрозой недостроя находится 35 млн. кв. м.

Тем не менее, шансы на развитие строительной компании в кризис есть. Мы — не первые, кто столкнулся с падением отрасли. Опыт компаний из европейских стран, как и российских предпринимателей, диктует необходимость перестраиваться.

Особый интерес среди иностранных государств представляет Испания, в которой сильны ремесленные традиции и множество высококлассных специалистов получает свои навыки не только в университетах, но и по линии предков — из поколения в поколение. На момент прихода кризиса 2008 года в Испании проходил масштабный строительный бум.

Результаты впечатляют и ужасают одновременно — намертво встало более миллиона объектов, многие из которых дошли до заключительных стадий строительства. Невозможно было ни завершить их строительство,

ни продать. Испанские компании были вынуждены выживать в новых условиях — с бешеной конкуренцией, с постоянным обвалом цен эмигрантами, с введением эскроу-счетов. Около 20% строительного сектора применило интернациональный подход, остальные диверсифицировали свои услуги. Диверсификация помогла выжить 60% отрасли. Стандартное строительное предложение на испанском рынке сейчас — это не просто возведение объекта и его инфраструктуры, но и подписные работы на регулярной основе, которые включают в себя весь спектр услуг по дальнейшему обслуживанию здания, сетей, подъездных путей и т. п. По тому же пути последовали компании из Франции и Италии.

Стоит отметить, что в ЕС строительная отрасль даже спустя 11 лет после обвала не смогла окончательно оправиться. Уровень цен до сих пор не достиг отметок 2008 года.

Основные приемы развития известны всем. Систематическое несоблюдение некоторых из них может похоронить успешную компанию менее чем за один год.

Первый, это интернационализация.

В зависимости от размера и ресурсов, а также от наличия желания открыть рынок в стране, где должны выполняться работы, строительные и инжиниринговые компании выбирают один из следующих способов попасть за границу:

- Переход к реализации конкретной работы в качестве субподрядчика. Эта система позволяет небольшим компаниям, специализирующимся на определенных видах работ, получить доступ к зарубежному рынку.
- Временное соглашение о совместном предприятии с другими компаниями для реализации конкретного проекта. Обычно основывается на сумме технологических или финансовых возможностей различных партнеров.
- Создание филиала или дочерней компании в стране назначения, когда предполагается постоянное внедрение и представительство в ней.
- Покупка местной компании — сделка облегчает участие в открытых тендерах, так как процессы завязаны на опыте и человеческом капитале местной компании.

Дополнительный вариант только для крупных компаний — подать заявку непосредственно на тендер в другой стране, чтобы претендовать

на получение контракта. Как правило, это знаковые объекты большой важности, которые выносятся на международные конкурсы. В этом случае необходимо иметь возможность предлагать что-то, чего нет у местных компаний — например, иметь богатый опыт в сфере предлагаемых работ, быть компанией с признанным международным авторитетом и т. д.

Идем далее, диверсификация.

Это решение было опробовано почти всеми выжившими европейскими строительными компаниями. Для большинства теперь чистое строительство составляет чуть более 50% от общего объема выполняемых работ, хотя несколько лет назад цифра была близка к 100%.

Преобразование первоначального бизнеса — порой единственный способ продолжать расти. Диверсификация предполагает оказание всевозможных сопутствующих услуг — от энергоснабжения до сбора мусора и управления отходами. Дополнительные возможности несет эксплуатация инфраструктуры после строительства — дорожные концессии, управление аэропортами или очистные сооружения.

Далее это управление человеческими ресурсами.

В строительной отрасли трудовые договоры имеют ограниченный срок действия, что создает потребность в сезонной или краткосрочной неквалифицированной рабочей силе. В поисках работы большая часть персонала приезжает из сельской местности или из маргинальных районов.

Низкий уровень интеллекта и отсутствие профильного образования — основные проблемы рабочих этого сектора по сравнению с другими отраслями.

Обучению уделяется минимум внимания. Считается, что как только работа будет завершена, строитель перестанет работать на компанию, и плоды его обучения будут собраны кем-то другим — возможно, конкурентами. Это создает замкнутый круг, оставляя строительные фирмы вне преимуществ, обеспечиваемых обучением, и в то же время максимизирует проблему нехватки квалифицированных работников.

Вкладываться в обучение сотрудников — единственный способ остаться конкурентоспособным в кризис, несмотря на все риски.

Есть и другая сторона медали — на периферии, где выбор рабочих ограничен, компании «держатся зубами» за каждого местного алкоголика, культивируя безответственность, увод клиентов и прочие неприятности.

Не стоит забывать о ключевых управленческих постулатах — производительность группы, поделенная на количество ее участников, бу-

дет всегда равна производительности самого слабого ее звена. Избавляясь от токсичных неэффективных сотрудников, компания повышает свои шансы на успех.

«Умная конкуренция» как один из Распространенная ошибка — полагать, что лучший способ конкурировать — предлагать самые низкие цены. Но эта стратегия без плана по сокращению расходов — медленное самоубийство.

Некоторые альтернативы:

- Анализ конкурентов, чтобы узнать, на чем они держатся, что для них работает. Использование обнаруженных конкурентных преимуществ.
- Договоренности о закупках по оптовым ценам с поставщиками материалов, чтобы снизить затраты.
- Специализация на узких участках отрасли, чтобы поднять точку входа для конкурентов и иметь преимущества в глазах заказчиков.
- Сосредоточение на потребностях клиентов, хороший сервис.

Работа с конкурентами должна сопровождаться адекватным маркетингом. Требуется агрессивная и профессиональная работа: имидж и презентация, поиск альтернативных клиентов, например, в частном секторе, в муниципалитетах, а также в коммерческих союзах, холдингах и совместных предприятиях.

Контролю над расходами и качеством также стоит уделять внимание.

Каждая задержка платежа, даже при получении за просрочку дополнительных процентов, вынуждает компании брать кредиты или принимать отчаянные меры, которые приводят к потере денег.

Критически важно никогда не смешивать деньги с разных объектов и за разные виды работ друг с другом. Даже если речь идет о зарплатах. Обязательно увеличить процент средств, откладываемых на амортизационные нужды. В кризис это должно быть не менее 2% прибыли<sup>2</sup>.

Желательно использовать общий учет и двойную запись для регистрации и контроля каждого поступления средств с каждого объекта.

---

<sup>2</sup> Газеев А.Р., Агзамов З.В. Система поддержки принятия решений управления строительством скважин по технико-экономическим показателям. В сборнике: Проблемы автоматизации технологических процессов добычи, транспорта и переработки нефти и газа Сборник трудов V Всероссийской заочной научно-практической конференции. Уфимский государственный нефтяной технический университет. 2017. С. 235.

Контроль должен приоритетно сосредоточиться на элементах наибольшего веса для каждого объекта.

Большинство случаев банкротства или убытков связаны с плохой реализацией бюджета объекта или его отсутствием. Цена, рассчитанная ниже реальной — убыток для компании. Цена, рассчитанная выше реальной, приводит к потере контракта. Чтобы конкурировать на равных условиях, важно провести разумный анализ рыночных цен на основе реальных цифр, а не показателей из общедоступных баз.

Компании легко контролируют свои счета, когда у них есть два или три объекта одновременно, но когда появляется несколько разноплановых масштабных объектов, управление финансами усложняется в геометрической прогрессии. Фиксированные расходы — зарплата, платежи субподрядчикам — гораздо менее существенны, чем средства, полученные от клиента, но их очень много, и если не используются неадекватные инструменты контроля, то ситуация резко начинает усложняться. По мере увеличения числа объектов, проблема растет настолько жестоко, что в какой-то момент теряется представление о том, были ли деньги заработаны или потеряны<sup>3</sup>.

Главное следствие отсутствия контроля качества — потеря денег. Ошибки, растраты и потраченное время не только способствуют снижению доходов, но и влекут за собой репутационные риски. Контроль качества — это проверка, с помощью которой подтверждается, что работа, продукт или рабочий элемент имеет характеристики, заявленные в проекте.

Все необходимые задачи для проведения контроля качества, такие как профилактика, проверка, испытания и т. д. имеют экономическую стоимость. Эта стоимость должна быть отражена в бюджете строительства.

Пробелы в контроле качества на ранних этапах работ часто бывают неразрешимыми без полного демонтажа. Как известно, демонтаж «съедает» около 50% стоимости монтажных работ, не считая испорченного материала. Бюджет строительства при этом распухает, а смета остается прежней. Тут и возникает кассовый разрыв — хотя бы в рамках одного конкретного объекта. Установите превентивный контроль, чтобы подобных ситуаций не возникало априори.

---

<sup>3</sup> Гурин Н.В. Соотношение договора участия в долевом строительстве с иными правовыми формами инвестирования в строительство. Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2009. № 3. С. 140—149.

Безусловно не стоит и забывать о наступлении непредвиденного, но можно предположить, что форс-мажоры возникнут, поэтому необходимо предусмотреть варианты защиты.

Оптимальным считается диапазон от 2 до 5% от сметы, который откладывается на покрытие форс-мажоров. Резервный фонд, строго целевой.

Примеры непредвиденных событий, которые могут возникнуть:

- стихийные бедствия, пожары;
- банкротство субподрядчиков;
- ошибки в оценке проекта;
- переделка работ и дозаказы материалов из-за низкого качества;
- отказ поставщиков — по времени и качеству;
- кражи и вандализм;
- судебные разбирательства.

Руководство строительной компанией требует глубоких, не поверхностных знаний об отрасли. Это не тот бизнес, который открывают, потому что достаточно денег и времени. Нанятые люди не заменят недостаток опыта у руководства фирмы. Профильный опыт начальства — это главный фактор, который помогает остаться на плаву, даже если не сработал ни один антикризисный метод.

#### **Список литературы**

1. Адамян К.А. Влияние закона об участии в долевом строительстве на финансирование банками долевого строительства // Право и экономика. 2006. № 12. С. 13—15.
2. Балабанова А.В., Журавлев Г.Т. Мотивы покупки товара (услуги). Ученые записки Российской Академии предпринимательства // 2015. № 43. С. 237—251.
3. Власов А.В., Едигарева Ю.Г. Трансформация сферы услуг в контексте развития цифровой экономики // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2019. Т. 18. № 2. С. 96—103.
4. Газеев А.Р., Агзамов З.В. Система поддержки принятия решений управления строительством скважин по технико-экономическим показателям. В сборнике: Проблемы автоматизации технологических процессов добычи, транспорта и переработки нефти и газа Сборник трудов V Всероссийской заочной научно-практической конференции. Уфимский государственный нефтяной технический университет. 2017. С. 235.



5. Гурин Н.В. Соотношение договора участия в долевом строительстве с иными правовыми формами инвестирования в строительство // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. 2009. № 3. С. 140–149.
6. Прудников И.А., Ротарь А.М. Вложения в недвижимость как эффективный подход к управлению инвестициями // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2019. Т. 18. № 3. С. 96–103.
7. V Международный конгресс по строительству «Жилищное строительство: стратегическое развитие, экономические аспекты» // Строительные материалы. 2005. № 5. С. 28–33.
8. Официальный интернет ресурс: Московской Ассоциации предпринимателей: <https://www.moomap.ru/>.

#### References

1. Adamyan K.A. Vliyanie zakona ob uchastii v dolevom stroitel'stve na finansirovanie bankami dolevogo stroitel'stva // Pravo i ekonomika. 2006. № 12. S. 13–15.
2. Balabanova A.V., ZHuravlev G.T. Motivy pokupki tovara (uslugi) // Uchenye zapiski Rossijskoj Akademii predprinimatel'stva. 2015. № 43. S. 237–251.
3. Vlasov A.V., Edigareva YU.G. Transformaciya sfery uslug v kontekste razvitiya cifrovoj ekonomiki // Uchenye zapiski Rossijskoj Akademii predprinimatel'stva. 2019. T. 18. № 2. S. 96–103.
4. Gazeev A.R., Agzamov Z.V. Sistema podderzhki prinyatiya reshenij upravleniya stroitel'stvom skvazhin po tekhniko-ekonomicheskim pokazatelyam / V sbornike: Problemy avtomatizacii tekhnologicheskikh processov dobychi, transporta i pererabotki nefti i gaza Sbornik trudov V Vserossijskoj zaочноj nauchno-prakticheskoy konferencii. Ufimskij gosudarstvennyj neftyanoy tekhnicheskij universitet. 2017. S. 235.
5. Gurin N.V. Sootnoshenie dogovora uchastiya v dolevom stroitel'stve s inymi pravovymi formami investirovaniya v stroitel'stvo // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Pravo. 2009. № 3. S. 140–149.
6. Prudnikov I.A., Rotar' A.M. Vlozheniya v nedvizhimost' kak effektivnyy podkhod k upravleniyu investitsiyami // Uchenye zapiski Rossijskoj Akademii predprinimatel'stva. 2019. T. 18. № 3. S. 96–103.
7. V Mezhdunarodnyj kongress po stroitel'stву «Zhilishchnoe stroitel'stvo: strategicheskoe razvitie, ekonomicheskie aspekty» // Stroitel'nye materialy. 2005. № 5. S. 28–33.
8. Oficial'nyj internet resurs: Moskovskoj Associacii predprinimatelej: <https://www.moomap.ru/>.