

Анализ причин неэффективного управления строительными проектами в период кризиса

Ступникова Е.А.

УДК 338.124



Е.А. Ступникова –

к-т экон. наук, доцент кафедры экономики строительного бизнеса и управление собственностью
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет транспорта (МИИТ)»
Россия, г. Москва, 127994, ГСП-4, г. Москва, ул. Образцова, д. 9, стр. 9
Stupnikovaea@yandex.ru

Управление строительными проектами – это та область, которая должна создать фундамент для обеспечения безопасности зданий и сооружений, энергоэффективных ограждающих конструкций и строительных материалов, а также внедрение инновационных технологий информационного моделирования. Только в 2015 году в Росстандарте в области стандартизации прошли публичные обсуждения и зарегистрированы 87 национальных и межгосударственных стандартов, разработано 20 окончательных редакций и 124 первых редакций, из которых прямые ссылочные европейские стандарты к Еврокодам составили 54. В строительстве остаются проблемы, которые находятся в области управления, и, конечно, разработка сотен строительных стандартов уже не поможет. Прежде всего, эта проблема связана с экономической моделью управления строительными компаниями. Модель заключается в том, что ожидание топ менеджмента основывается не на оценке рисков, а на привычном российском восприятии действительности: сейчас сложно, но завтра сложности сами собой исчезнут. В статье анализируются рыночные и управленческие факторы, влияющие на прибыль строительных компаний. Проанализирована официальная статистика доходности строительных предприятий, показатели использования производственных мощностей. Автором выявлены проблемы в российской управленческой модели реализации строительных проектов, проанализирован зарубежный опыт управления бизнес-циклами в различные экономические циклы. На основе проведенного анализа, автор сделал вывод о том, что кризисная ситуация в отрасли связана с недооценкой спроса и предложения, и, особенно, с показателями загруженности производственных мощностей, которые не достаточно учитываются при запуске строительных проектов и разработке стратегий развития строительных компаний.

Ключевые слова: Управление строительными проектами, стоимость жилья, стратегия развития строительной отрасли, индикаторы строительных проектов.

Управление строительными проектами – это та область, которая должна создать фундамент для обеспечения безопасности зданий и сооружений, энергоэффективных ограждающих конструкций и строительных материалов, а также внедрение инновационных технологий информационного моделирования. Только в 2015 году в Росстандарте в области стандартизации прошли публичные обсуждения и зарегистрированы 87 национальных и межгосударственных стандартов, разработано 20 окончательных редакций и 124 первых редакций,

из которых прямые ссылочные европейские стандарты к Еврокодам составили 54 [1].

Можно сказать, что в области разработки стандартов по управлению строительными проектами делается действительно очень многое. Но, проблема заключается в том, что в последние годы происходило массовое банкротство строительных организаций. И, к сожалению, дело здесь не только в кризисной ситуации на рынке.

Если мы посмотрим, например, на график изменения рыночной стоимости одного квадратного метра жилья в рублях (рис.1), то строительным



Рисунок 1. Индекс стоимости продажи одного квадратного метра жилья в рублях с 2000 г. по 2016 г. [2].

▶ компаниям, которые работают с жилой недвижимостью, вроде и жаловаться нельзя. Средняя стоимость продажи жилья на рынке в период 2000-2016 гг. возросла в 4,25 раз [2].

При этом затраты на строительство жилья значительно не изменились за аналогичный период времени. Средняя фактическая стоимость строительства одного квадратного метра общей площади с 2000 года возросла, но, не так значительно, как повысилась цена продажи. Если проанализировать затратную часть – индекс изменения стоимости строительства (рис. 2), то можно отметить значительный рост в 1,5 раза только в периоды 2002-2003 гг. и в 2005-2006 гг., а к 2014 и 2015 гг. мы наблюдаем даже снижение индекса стоимости строительства одного квадратного метра в жилищном строительстве [3].

Так как строят жилье компании, которые планируют свою деятельность, как минимум, на 10 лет, то такое значительное повышение стоимости продажи жилья вроде бы должно положительно сказываться на прибыли компаний. Однако такого не происходит, и максимальная средняя прибыль составляет 11% с понижающим трендом (рис.3) [3].

Также, согласно официальной государственной статистике, только 5-6% строительных предприятий имеют постоянные заказы.

Это, бесспорно, очень низкий показатель, так как, если у строительных организаций нет заказов, то, как и любая другая организация, она просто должна перестать существовать в рыночной экономике. И в этом отношении ни у государства, ни у самих строительных организаций иллюзий быть не должно. Надо признать, что на рынке работают значительно больше строительных организаций, чем необходимо российскому строительному рынку.

И второе, при таких показателях недогруженности в заказах, строительные организации должны все время работать в состоянии больших рисков и вести свой бизнес в состоянии кризисного менеджмента. Что же происходит на самом деле?

На примере СУ-155 можно наглядно проследить, как до сих пор происходит управление строительными проектами в компаниях. Уже многие годы бизнес-модель СУ-155 работает по советскому принципу: нерентабельные проекты и нерентабельные предприятия внутри холдинга дофинансируются за счет рентабельных. И такая бизнес-модель сохранилась во многих российских крупных строительных компаниях. Так, после кризиса 1998, 2008 гг. и сейчас изыскиваются возможности, чтобы спасти строительный холдинг СУ-155 (за счет средств государства в 2008 году, или, как происходило в 2016

Рисунок 2. Индекс стоимости строительства одного квадратного метра в жилищном строительстве 2000-2014 гг. [3].

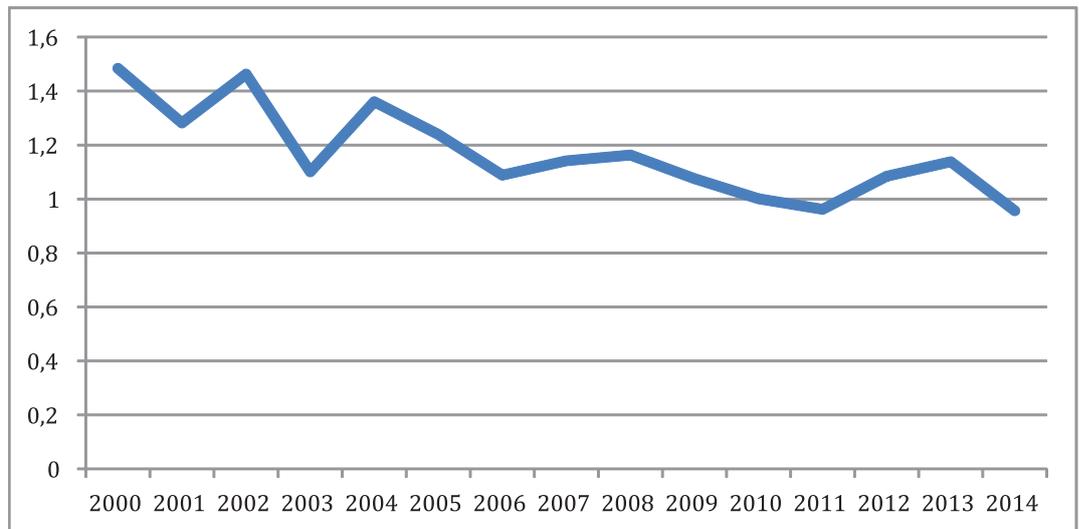
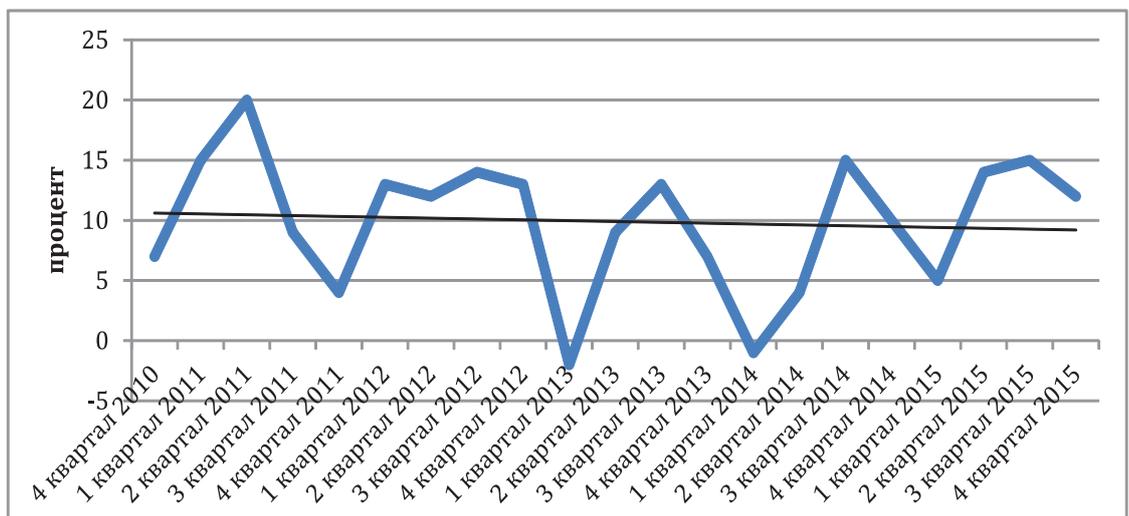


Рисунок 3. Прибыль строительных организаций с 2010 по 2015 гг., %. [3].



	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
I квартал	61	65	66	58	56	60	60	62	63	64	60
II квартал	60	66	68	57	57	61	61	63	63	65	60
III квартал	65	68	69	57	60	63	63	65	64	65	
IV квартал	66	69	67	57	61	63	63	65	64	65	

Таблица 1. Средний уровень использования производственных мощностей строительных организаций в России, % [3].

году с помощью правительственных структур и банка «Российский капитал») [4].

Таким образом, в строительстве остаются проблемы, которые находятся в области управления, и, конечно, разработка сотен строительных стандартов уже не поможет. Прежде всего, эта проблема связана с экономической моделью управления строительными компаниями. Модель заключается в том, что ожидание топ менеджмента основывается не на оценке рисков, а на привычном российском восприятии действительности: сейчас сложно, но завтра сложности сами собой исчезнут.

Неэффективность модели управления строительными проектами и строительными компаниями можно проанализировать и на еще одном показателе, который является значительным в управлении – это коэффициент использования производственных мощностей.

Коэффициент использования производственных мощностей в строительстве, отражающийся в процентах, – это доля потенциального объема производства, который на самом деле реализуется, принося прибыль компании. Использование производственных мощностей в строительстве имеет важное значение для оценки текущей эффективности операционной деятельности строительной компании, что помогает проанализировать структуру затрат в краткосрочной, или долгосрочной перспективе.

Обратимся сначала к зарубежным статистическим данным и проанализируем коэффициент использования производственных мощностей. Федеральная резервная система США собирает и публикует данные о загрузке производственных мощностей в экономике США. Коэффициент использования производственных мощностей, как правило, колеблется в зависимости от бизнес-циклов, тем самым происходит регулирование объемов производства в ответ на изменение спроса. Если спрос резко снижается во время рецессии, растет безработица, происходит падение заработной платы, снижается потребительский спрос, то происходит провал в реализации инвестиционных проектов. Федеральное правительство США опубликовало данные использования производственных мощностей в строительстве с 1960 года, охватывающих целый ряд экономических циклов. Уровень, приближающийся к 90%, был достигнут в конце 1960-х и начале 1970-х годов. Наиболее глубокое снижение коэффициента использования производственных мощностей произошло в 1982 и 2009 годах, когда загрузка мощностей упала до 70,9% и 66,7%, соответственно. В 2016 году эта цифра составляет 75% [5].

В Канаде, где погодные условия близки к российским условиям, использование производственных мощностей в строительной отрасли выросла в 2015 году с 84,8% до 85,0% [6].

Теперь обратимся к российской статистике и посмотрим на средний уровень использования производственных мощностей строительных организаций в России (табл. 1).

Как мы видим из таблицы 1. использование производственных мощностей в строительстве у нас почти в 1,3 раза ниже,

чем в США и в Канаде, и еще снижается. Но, в отличие от России, платежеспособный спрос населения в США значительно выше. Так в США ВВП на душу (по ППС) в 2015 году был в 2 раза выше, чем в России (в США 54629 долл. США, в России – 25636 долл. США) [7], поэтому нам необходимо в два раза эффективнее использовать производственные мощности, чтобы приближаться к уровню перечисленных стран.

В виде резюме можно подытожить, что низкие прибыли строительных компаний наблюдаются совсем не из-за кризиса, о котором все говорят, а от тех значительных неучтенных факторов, которые влияют на показатели деятельности строительных компаний, и неспособности топ менеджмента работать в сверх рискованной отрасли, что к этому относится:

недооценка спроса по отношению к предложению (количество строительных компаний на российском рынке значительно превышает необходимый спрос в них);

нерациональное планирование ресурсов в строительных проектах;

неправильное использование строительных мощностей и др.

Все приведенные данные свидетельствуют о том, что при сложившейся ситуации российские строительные компании в своей деятельности должны разрабатывать особый антикризисный менеджмент и постоянно работать на его основе. С статье приведен пример компаний, которые десятилетиями работают, используя старые приемы управления и бизнес-модели, финансовая помощь, в таком случае, только расплывает инвестиционные ресурсы страны.

Уже сегодня понятно, что на строительном рынке в настоящее время работает намного больше строительных компаний, чем требуется российскому строительному рынку, и управление в этих компаниях оставляет желать лучшего. Поэтому будет логичным не ждать, когда слабые строительные компании сами уйдут с рынка, а активно на государственном уровне с помощью имеющихся законодательных инициатив проводить реструктуризацию строительной отрасли в направлении сокращения строительных компаний.

Библиографический список

1. Дайджест Росстандарта. М. 2015.
2. Федеральная служба государственной статистики РФ.
3. Мень М. «На достройку 15 домов ГК «СУ-155» в Звенигороде потратят более 6 млрд рублей» Ведомости 09.08.16
4. Rouse, Margaret (April 2006), *Building with modern data center design in mind*, retrieved 23 September 2015
5. Capacity Utilization Rate Definition <http://www.investopedia.com/terms/c/capacityutilizationrate.asp#ixzz4Gp6el5SU>
6. GDP based on purchasing-power-parity (PPP) per capita. Всемирный банк (1 July 2015).
7. Грабовый П.Г., Харитонов В.А. и др. *Производственное планирование и организация строительства объектов промышленного и гражданского назначения». Учебное пособие. М.МГ-СУ, 2004;*

- ▶ 8. Экономика и управление недвижимостью, 2-е издание, перераб. И доп. Учебник под редакцией Грабового П.Г. – М.: Проспект, 2012;
9. Орлов А.К. Особенности воспроизводства недвижимости при реализации мегапроектов//Научное обозрение. 2015. №14. С. 315-319.
10. Семернин Д.А. Методы обоснования эффективных организационных форм управления строительным предприятием на основе типологического анализа//диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук/Московский государственный строительный университет (национальный исследовательский университет). Москва, 2012
11. Куракова О.А., Беляков С.И. Анализ особенностей организационно-производственной системы города//Управление инвестиционно-строительным и жилищно-коммунальным комплексами: теория и практика Научные труды коллектива кафедр "Организация строительства и управление недвижимо-

стью" и "Оценка недвижимости и бизнеса". Министерство образования и науки РФ, Московский государственный строительный университет. Москва, 2007. С. 56-62

12. Гусакова Е.А. Перспективные подходы к организации и управлению строительными проектами//Вестник МГСУ. 2008. № 1. С. 358-361

13. Денисов Г.А., Каменецкий М.И. Организация инновационной деятельности в строительном комплексе//Проблемы прогнозирования, 2003 -№ 3. С. 50-63

14. Гусакова Е.А. Проблемы ликвидационного цикла строительных объектов [Текст]//Промышленное и гражданское строительство. -2004. -№8. -С. 59-60

15. Борискина Ю.И., Гусакова Е.А. О формировании новых подходов к реализации девелоперских проектов торговых центров в современных условиях//Развитие научной школы теории управления недвижимостью. Сборник материалов Международного научно-практического семинара. 2015. С. 25-31

Analyzing the Reasons for Ineffective Management of Construction Projects in Times of Crisis

Managing construction projects is the area which must create a foundation for ensuring the safety of buildings and structures, energy efficiency building envelopes and materials as well as the implementation of innovative technologies and information modeling. In 2015 alone Rosstandart organized public hearings on standardization and registered 87 national and intergovernmental standards, having developed 20 final editions and 124 first editions, of which 54 contained direct references to European standards and codes. The construction industry is still crippled by management problems which cannot be addressed through the development of construction standards, to be sure. Problem number one has to do with the economic model of managing building firms. The model's essence is that expectations of the top management are not based on risk assessment, but on the traditional Russian perception of reality: today it can be difficult, but tomorrow these difficulties can vanish all by themselves. Analyzed in the article are market and managerial factors which affect the profit of construction companies. The author reviews official statistics of the yield of building businesses as well as the parameters of using the production capacity. The author exposed problems in the Russian management model of construction project delivery, analyzed the foreign experience of management business cycles in different economic phases. Based on the analysis made, the author then draws a conclusion that the crisis in the industry is caused by underestimation of demand and supply and, especially, by insufficient focus on the production capacity load at the time of launching construction projects and elaborating on the development strategies of construction companies.

Key words: construction project management, cost of housing, construction industry development strategy, indicators of construction projects.

References

1. Dayzhest Rosstandarta (in Russian), December 21-30, 2015. www.irm.ru
2. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki Russian Federation (in Russian).
3. Men' M. «Na dostroyku 15 domov GK «SU-155» v Zvenigorode potratyat bolee 6 mlrd rubley» [“To complete the construction of 15 houses GK “SU-155” in Zvenigorod will spend more than 6 billion rubles”]. 2016, publ. Vedomosti (in Russian).
4. Rouse, Margaret (April 2006), Building with modern data center design in mind, retrieved 23 September 2015.
5. Capacity Utilization Rate Definition <http://www.investopedia.com/terms/c/capacityutilizationrate.asp#ixzz4Gp6el5SU>
6. GDP based on purchasing-power-parity (PPP) per capita, 2015.

7. Grabovyy P.G., Kharitonov V.A. i dr. Proizvodstvennoe planirovanie i organizatsiya stroitelstva ob'ektov promyshlennogo i grazhdanskogo naznacheniya [Industrial planning and organization of construction of industrial and civil objects]. Moscow state university of civil engineering, 2004 (in Russian).

8. Grabovyy P.G. Ekonomika i upravlenie nedvizhimost'yu [Economics and management of real estate]. Moscow, publ. Prospekt (in Russian), 2012 (in Russian).

9. Orlov A.K. Osobennosti vosproizvodstva nedvizhimosti pri realizatsii megaproektov [Features of reproduction of real estate in the implementation of megaprojects]. No.14, pp.315-319, 2015 (in Russian).

10. Semernin D.A. Metody obosnovaniya effektivnykh organizatsionnykh form upravleniya stroitel'nym predpriyatiem na osnove tipologicheskogo analiza [Methods of substantiation of effective organizational forms of management of a construction enterprise on the basis of a typological analysis]. Dissertation, Moscow State University of Civil Engineering, 2012 (in Russian).

11. Kurakova O.A., Belyakov S.I. Analiz osobennostey organizatsionno-proizvodstvennoy sistemy goroda [Analysis of the organizational and production system of the city]. Upravlenie investitsionno-stroitel'nym i zhilishchno-kommunal'nym kompleksami: teoriya i praktika (in Russian), Moscow State University of Civil Engineering, pp.56-62, 2007 (in Russian).

12. Gusakova E.A. Perspektivnye podkhody k organizatsii i upravleniyu stroitel'nymi proektami [Perspective approaches to the organization and management of construction projects]. Publ. Vestnik, Moscow State University of Civil Engineering, no.1, pp.358-361, 2008 (in Russian).

13. Denisov G.A., Kamenetskiy M.I. Organizatsiya innovatsionnoy deyatel'nosti v stroitel'nom komplekse [Organization of innovative activities in the construction industry]. Problemy prognozirovaniya (in Russian), no.3, pp.50-63, 2003 (in Russian).

14. Gusakova E.A. Problemy likvidatsionnogo tsikla stroitel'nykh ob'ektov [Problems of the liquidation cycle of construction projects]. Promyshlennoe i grazhdanskoe stroitel'stvo (in Russian), no.8, pp.59-60, 2004.

15. Boriskina Yu.I., Gusakova E.A. O formirovani novykh podkhodov k realizatsii developerskikh proektov trgovykh tsentrov v sovremennykh usloviyakh [On the formation of new approaches to the implementation of development projects of shopping centers in modern conditions]. Razvitie nauchnoy shkoly teorii upravleniya nedvizhimost'yu (in Russian) pp.25-31, 2015.

About the author:

Stupnikova Elena Anatolievna – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economy of Construction Business and Property Management, "Federal State Institution of Higher Education «Russian University of Transport» (RUT - MIIT)", 127994, GSP-4, Moscow, Obraztsova, 9, building 9, Stupnikovaea@yandex.ru.