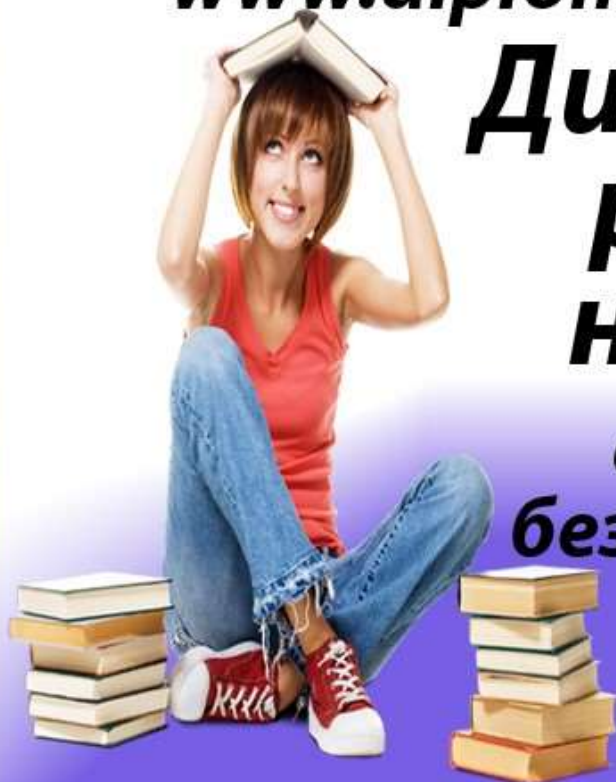


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



Диплом «Обеспечение конкурентоспособности строительной организации»**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	8
1.1.Конкурентоспособность и стратегии развития строительных компаний	8
1.2. Методы оценки конкурентоспособности строительных компаний.....	21
1.3. Перспективы развития строительной деятельности в России.....	27
ГЛАВА 2.ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ АО «АРСЕНАЛ-НЕДВИЖИМОСТЬ»	35
2.1.Организационно-правовая характеристика строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость».....	35
2.2. Оценка финансово-хозяйственной деятельности строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость».....	48
2.3. Анализ конкурентоспособности строительной компании АО «Арсенал- Недвижимость»	61
ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ АО «АРСЕНАЛ-НЕДВИЖИМОСТЬ»	76
3.1.Поиск возможных путей по улучшению конкурентных преимуществ строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость».....	76
3.2.Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость»	88
3.3.Экономическая эффективность предложенных мероприятий	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	100
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	106
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	111

ВВЕДЕНИЕ

Строительная деятельность -это главная возможность для роста конкурентоспособности и процветания национальной экономики. Поэтому ее высокотехнологичное развитие так необходимо в современных реалиях. Строительство должно быть гармонично вписано в сохранение и совершенствование среды жизнедеятельности. Ведь именно это обеспечивает эффективное развитие инфраструктуры, которое повышает инвестиционный потенциал регионов и страны в целом.

Сегодня строительной деятельностью занято не мало компаний, однако большую конкуренцию составляют малым и средним предприятиям, гиганты строительного рынка. По данным Росстата[34], ежегодно в России банкротятся более 23,0% строительных компаний, а причиной является, прежде всего безграмотное руководство, не эффективное распределение и управление ресурсами организации, слабая маркетинговая политика компании и многое другое.

На государственном уровне в поддержку строительной деятельности России разрабатывается ряд нормативно-правовых актов, в том числе и стратегия развития отрасли строительства на период до 2030 г. [36]Плановые показатели строительной деятельности достаточно радужные, остается только приложить максимальные усилия, для того, чтобы строительная компания занимала максимальную долю рынка и являлась конкурентоспособной. Конкурентоспособность строительной деятельности определяется инновациями, которых уже сегодня в российском строительстве не счесть. Это композитные материалы, роботизированные системы, нанотехнологии и многое другое. При этом, для настоящего прорыва нужно больше инновационных разработок.

Актуальность темы исследования объясняется также и тем, что малые и средние предприятия занятые строительством, как правило, ограничены в

ресурсах, в том числе и в финансовых, которые необходимы для нормального развития компании. А обеспечить конкурентоспособность строительной организации с ограниченными ресурсами, не так просто, да и строительные гиганты играют важную роль, создавая конкуренцию малым и средним строительным компаниям.

Целью работы является- разработка практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности строительной организации.

Для достижения указанной цели, в процессе написания работы необходимо решить следующие задачи:

- отписать теоретические аспекты конкурентоспособности строительных организаций;
- провести анализ конкурентоспособности объекта исследования;
- предложить собственные пути по повышению конкурентоспособности анализируемой строительной компании.

Объектом исследования является- строительная компания АО «Арсенал-Недвижимость».

Предмет исследования-показатели конкурентоспособности организации АО «Арсенал-Недвижимость».

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Первая глава является теоретической, в ней представлен обзор понятий конкурентоспособности предприятия, которые даны различными авторами. Также сформулировано собственное определение понятию конкурентоспособности строительной организации. Кроме этого, в первой главе работы описаны основные стратегические направления конкурентных строительных предприятий России; представлен анализ развития строительной деятельности РФ за последние годы, описаны основные методы оценки конкурентоспособности товара и строительного предприятия; представлен рейтинг оценки конкурентоспособности

строительных организаций России; проведена оценка перспективам и стратегии развития строительной деятельности на период до 2030года.

Вторая глава работы является аналитической и направлена на изучение объекта исследования. В ней описана характеристика деятельности объекта исследования, представлена структура управления организацией, проведен анализ основных финансовых показателей на основании данных бухгалтерской и финансовой отчетности компании АО «Арсенал-Недвижимость», оценена конкурентоспособность анализируемого предприятия; выявлены слабые стороны компании.

Третья глава работы- проектная, в ней представлены возможные пути повышения конкурентных преимуществ строительной организации АО «Арсенал-Недвижимость»; подробно описаны пути повышения конкурентоспособности компании, дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть применены на практике анализируемого предприятия.

В процессе исследования применялись общенаучные методы, экономико-статистические методы сбора и обработки информации, специальные приемы и методы экономического анализа.

Информационной базой исследования являются: учебные пособия, статьи, монографии, диссертационные исследования по проблематике конкурентоспособности строительных компаний, а также нормативно-правовые акты по регулированию строительной отрасли России, статистические ежегодники Росстата, Стратегия развития строительной отрасли Российской Федерации до 2030 года; рейтинги конкурентоспособности строительных компаний ; бухгалтерская и статистическая отчетность объекта исследования и другое.

Проблематикой изучения конкурентоспособности организаций занимались множество авторов, наиболее известными из них являются: Азоев Г. Л., Асаул А. Н., Абаев Х. С., Васильева З. А. Веретенникова И.И., Гордеев Д. А., Гумб Х.М., Гусев Е.В., Ненашева Е.В., Обронов И.М., Перцовский Н. И., Сергеев И.В., Угрюмов Е.А., Фатхутдинов Р. А., Фасхиев Х.А., Шеремет А.Д., Яшин Н. С. и другие.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1.1. Конкуренентоспособность и стратегии развития строительных компаний

Понятие конкурентоспособности тесно связано с понятием стратегии. Ведь быть конкурентоспособным означает, быть способным к конкуренции. Однако, без эффективной стратегии добиться потрясающих результатов не представляется возможным. Кроме этого, в период рыночных отношений и постоянно меняющейся внешней среды организации, необходимо постоянно пересматривать и корректировать разработанные планы и стратегии любого предприятия, не исключением является и компания строительной отрасли.

Рассмотрим подробнее понятие конкурентоспособности строительной организации и стратегии успешных строительных компаний России. Понятие конкурентоспособности может рассматриваться на различных уровнях, как на примере организации, так и на уровне региона или страны. На сегодняшний день, понятие конкурентоспособность многими авторами трактуется по-разному, наиболее известные понятия конкурентоспособности представлены на рисунке 1.1. [16][17][19] [23][24] [29] [47]

Анализируя высказывания различных авторов, хочется сформулировать собственное определение понятию конкурентоспособность, под которой следует понимать способность строительного предприятия эффективно вести свою деятельность и выдерживать конкуренцию на отраслевом рынке. Отметим, что понятие конкурентоспособности относится к предприятию любой отрасли, и не имеет каких-либо отличительных особенностей в отрасли строительства. Однако, строительные организации все же различаются по различным признакам, в частности: по содержанию деятельности в строительстве; в зависимости от концентрации и специализации; по способу осуществления строительства; по характеру выполняемых работ и взаимоотношений с подрядчиком; по формам собственности и др.[21]

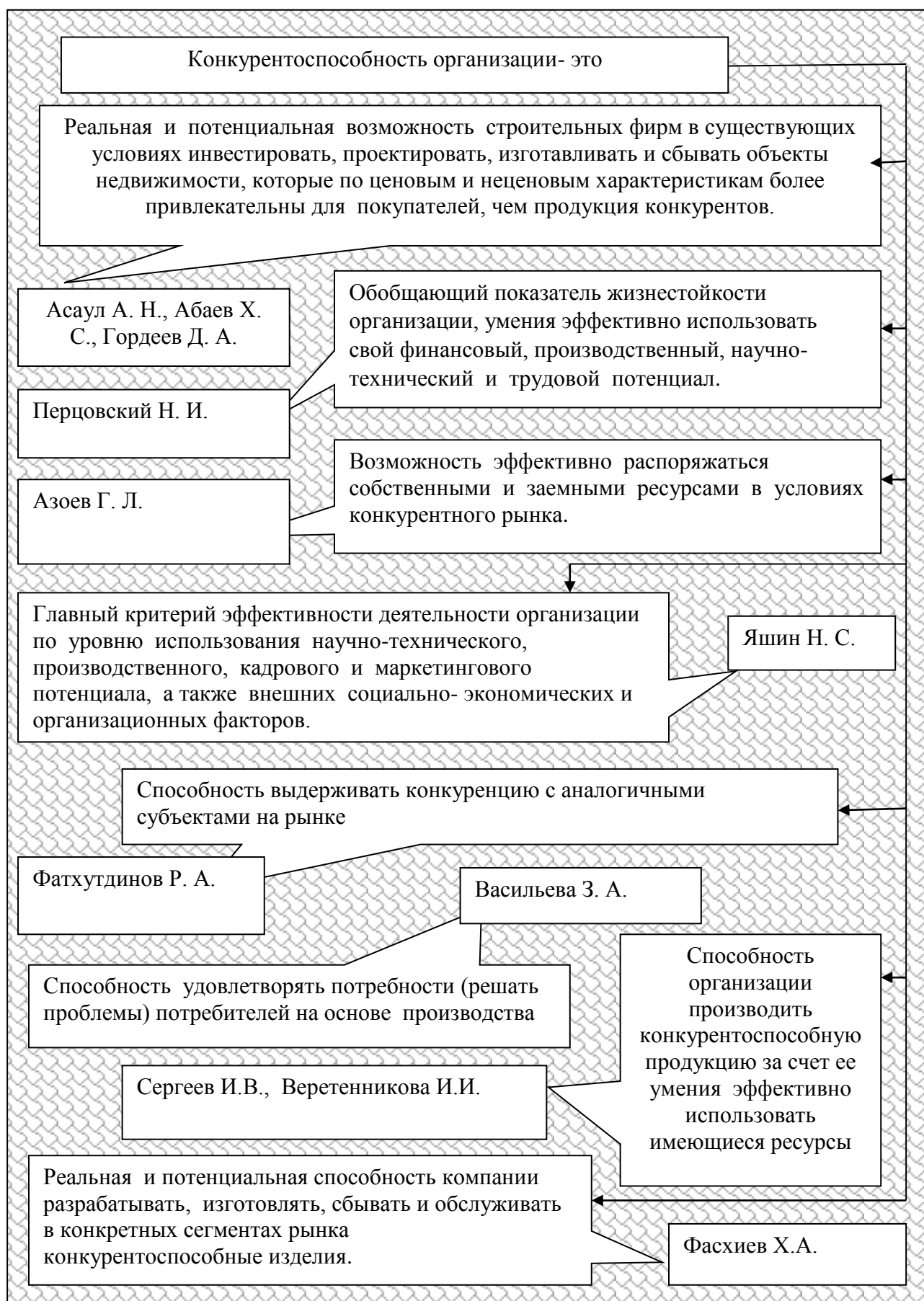


Рисунок 1.1. Понятие «конкурентоспособность предприятия (организации)» различных авторов [16][17][19] [23][24] [29] [47]

По содержанию деятельности в строительстве выделяются следующие предприятия: строительско-монтажные, которые занимаются выполнением различных работ; промышленные, занятые производством строительных деталей и конструкций; транспортные компании, специализируются на перемещении элементов строительного производства; предприятия механизации осуществляют эксплуатацию и ремонт строительной техники; организации производственно-технологической комплектации (комплектная поставка строительных изделий и конструкций на возводимый объект) и др. По формам собственности: государственные и частные строительные предприятия. По организационно-правовым формам – АО, ПАО, ООО и т. п. По характеру выполняемых работ и взаимоотношений с подрядчиком различаются предприятия и объединения генерального подряда и субподрядные. По способу осуществления строительства можно выделить два принципиальных вида – хозяйственный и подрядный. В рамках данной работы, достаточно сложно описать подробную классификацию строительных предприятий, поэтому характеристика организаций деятельности строительства представлена в Приложении 1. [21] Свою деятельность строительные компании осуществляют на основании технических регламентов РФ, под которыми понимаются документы, обязательные для применения и исполнения требования к объектам технического регулирования в которых установлены минимально необходимые требования, призванные обеспечивать единство измерений, безопасность и т.д. [40] К техническим регламентам строительной деятельности России относятся: Федеральные законы РФ, Постановления Правительства РФ, Приказы Росстандарта, Технические регламенты Таможенного Союза. В частности, в настоящее время действуют следующие нормативно-правовые акты: ФЗ от 27 декабря 2002 г. N 184-ФЗ «О техническом регулировании» (с изм. от 30 декабря 2020 г.) [2]; ФЗ от 30 декабря 2009 г. N 384-ФЗ «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» (с изм. от 2 июля 2013 г. [3]); ФЗ от 22 июля 2008 г. N 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях

пожарной безопасности» (с изм. от 27 декабря 2018 г.) [4] и другие. Более подробно список технических регламентов в строительной деятельности России представлен в Приложении 1.

В продолжении темы не лишним будет представить динамику показателей количества предприятий строительства в России, а также данные по развитию строительной деятельности на протяжении ряда лет. По имеющимся данным Росстата на конец 2019г. число строительных организаций России составило 439 тыс. ед., а это на 7,55% ниже уровня прошлого года и на 10,99% меньше показателя 2017г., рисунок 1.2. [34]



Рисунок 1.2. Динамика числа строительных организаций России с 2010-2019гг.

Однако, по сравнению с данными на начало анализируемого периода, количество строительных организаций увеличилось вдвое, это хорошо видно в динамике, рисунок 1.2. Таким образом, на протяжении последних трех лет, с 2017-2019гг. количество строительных организаций имеет тенденцию к снижению. Но, за более долгий период, динамика количества строительных организации показывает рост и за 2010-2019гг. количество компаний увеличилось более, чем в два раза. За последние три года, не радужным показателем строительной деятельности является сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток). В частности, в 2017-2018гг. строительная

деятельность имела отрицательный сальдированный финансовый результат ,который в 2018г. сформировался на уровне 62572млн. руб., годом ранее минус составил 30377млн. руб. В 2019г. ситуация улучшилась и финансовый результат имеет положительное значение и составил 117257млн. руб.

При этом, положительный финансовый результат деятельности строительства в 2019г. получилось добиться в том числе, как за счет строительства зданий (+60651млн.руб.), так и за счет строительства инженерных сооружений (+24726млн. руб.), рисунок 1.3. [34]

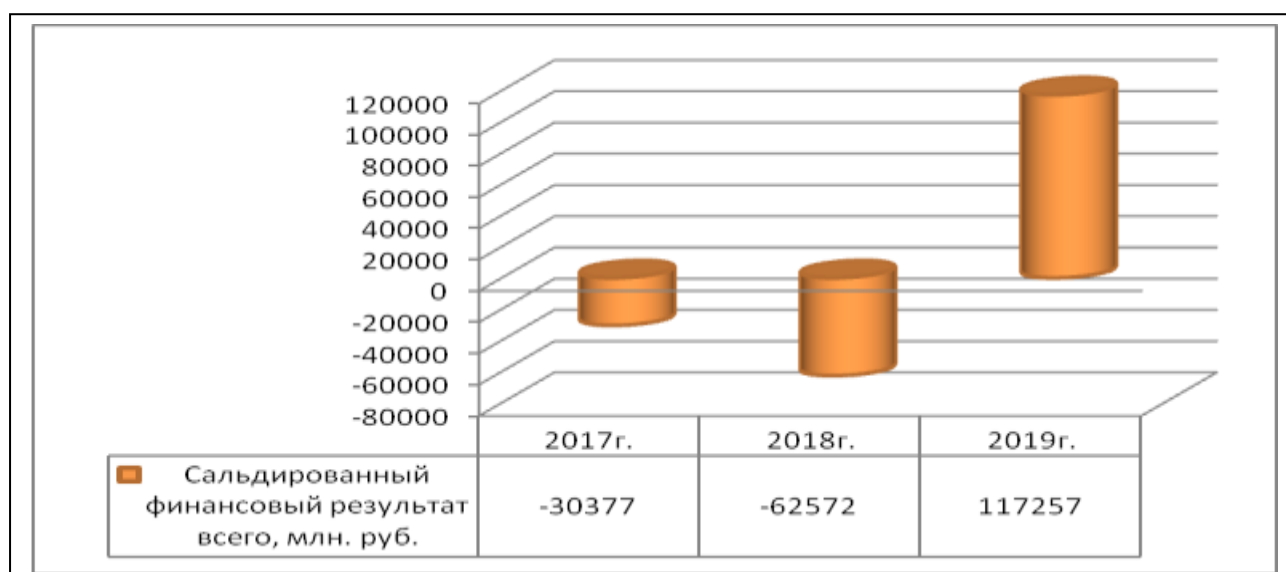


Рисунок 1.3.Динамика сальдированного финансового результата деятельности строительства в России с 2017-2019гг. [34]

Важно заметить, что 2018г. является не только худшим по показателю сальдированного финансового результата, но и по доле убыточных предприятий деятельности строительства, в частности показатель составил 34,7%, такого показателя не было за последние десять лет. Но к 2019г. ситуация улучшилась и доля убыточных компаний строительной деятельности снизилась и сформировалась на уровне 25,8%. Отметим, что в целом на протяжении ряда лет, доля убыточных компаний не существенно меняется, и колеблется в пределах 23,0-26,0%, рисунок 1.4. [34]

Несмотря на то, что количество строительных компаний снижается, не особо меняется показатель доли убыточных организаций, показатель объема

работ по виду деятельности «Строительство» имеет тенденцию к росту и в 2019г. этот показатель составил 9132,1 млрд. руб., а это выше показателя предыдущего года на 0,6%. [34]



Рисунок 1.4. Динамика доли убыточных компаний строительной деятельности России с 2010-2019гг. [34]

На 6,3% произошло увеличение объема выполненных работ в 2018г. по сравнению с показателем 2017г. За весь период, в 2019г. по отношению к показателю 2010г. объемы строительных работ увеличились более, чем в два раза, рисунок 1.5.



Рисунок 1.5. Динамика объема работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» в России с 2010-2019гг. [34]

Однако, в 2015-2017гг. наблюдается снижение темпов роста производства по отношению к показателям предыдущего года, рисунок 1.6. [34]



Рисунок 1.6. Динамика темпов роста объема работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» в России с 2010-2019гг. [34]

Следует отметить, что наибольший объем строительных работ приходится на частные компании, в 2019г. объем выполненный частными компаниями составил 8490,5млрд. руб., а это 92,97% от общего объема выполненного строительными организациями. Небольшой объем строительных работ приходится на муниципальные предприятия и предприятия смешанной формы собственности. Прочие предприятия выпустили продукции на сумму 415,9млрд. руб., небольшие объемы приходятся и на государственные строительные компании, в 2019г. этот показатель составил 130,2 млрд. руб., рисунок 1.7. [34]

Инвестиции в основной капитал предприятий, осуществляющих деятельность в строительстве также имеют тенденцию к росту. В 2018-2019г.г объемы инвестиций составили 1088,3 млрд. руб. и 1080,3млрд. руб. соответственно. По отношению к показателю 2010г. объемы инвестиций в основной капитал увеличились на 40,28%, рисунок 1.8. [34]

В целом можно сказать, что строительная деятельность развивается, не смотря на то, что количество предприятий отрасли все же снизилось за последние годы. Но это не мешает отрасли увеличивать объемы производства,

хотя тремя годами ранее ситуация в отрасли развивалась не лучшим образом и была замечена тенденция к снижению объемов производства по виду деятельности «Строительство». [34]



Рисунок 1.7. Структура объема работ, выполненных по виду деятельности «Строительство» предприятиями различных форм собственности России в 2019г. [34]

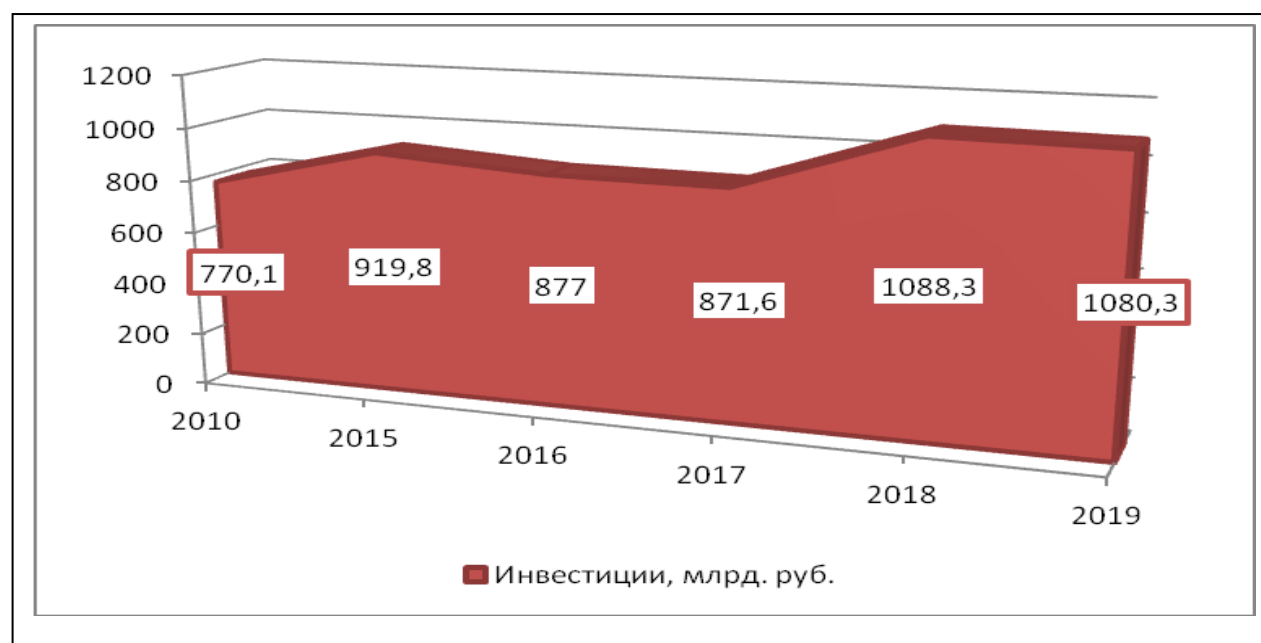


Рисунок 1.8. Динамика инвестиции в основной капитал предприятий, осуществляющих деятельность в строительстве в России с 2010-2019гг. [34]

О том, что строительная деятельность не стоит на месте, свидетельствуют и данные о рентабельности продаж и рентабельности активов. Несмотря на не радужный 2018г., к 2019г. показатели опять пошли вверх, при этом рентабельность продаж составила 7,0%, а рентабельность активов 1,5%, а это существенно лучше предыдущего года, рисунок 1.9. [34]

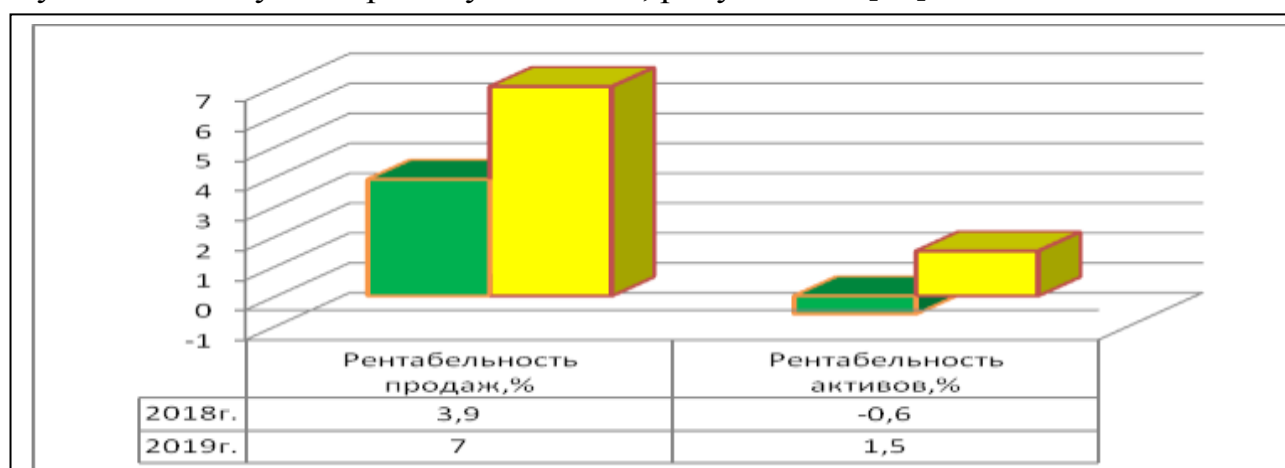


Рисунок 1.9.Динамика рентабельности продаж и рентабельности актов предприятий строительной деятельности России с 2018-2019гг. [34]

Таким образом, несмотря на то, что строительной деятельностью занято не мало предприятий, и большинство из них все же являются частными, достаточно сложно бывает выдержать конкуренцию, и более 25% компаний ежегодно банкротятся и уходят с рынка. Но самые успешные компании прикладывают свои умы, для того, чтобы выпускать наиболее конкурентную продукцию и занимать наибольшую долю рынка. От того, насколько эффективно разработана стратегия строительной организации, зависит и успех компании, как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Сейчас виден заметный тренд на инновации в области строительства и производства.[33][41]Крупные девелоперы, такие как ПИК, «Галс», «Донстрой» и другие, активно прорабатывают инновационные направления как в процессе проектирования, внедрения BIM-технологий, строительства, так и в процессе управления объектами и коммунальным хозяйством. Сегодня строительная деятельность уже выходит на новый виток развития, когда накоплено много

статистических данных, проанализирован опыт использования различных материалов и технологий.

Компания ТЕХНОНИКОЛЬ, кстати, яркий пример ежегодного вывода на рынок новых продуктов с усовершенствованными свойствами и продленными сроками службы. Например, в 2018 году одной из значимых новинок стала полимерная мембрана ELVATOR, в основе которой полимерный пластификатор Elvaloy®, разработанный компанией DuPont™. Мембраны на основе пластификатора Elvaloy® пользуются заслуженным спросом в странах Евросоюза и США: они долговечны и отличаются высокой химической стойкостью. Но для России этот продукт новый. Не так давно выпущен инновационный материал для облицовки фасадов - плитка ТЕХНОНИКОЛЬ HAUBERK, изготавливаемая на основе стеклохолста, улучшенного битума и гранулята из натурального базальта. Фасадная плитка имеет патент, выпускается на одном из заводов корпорации в Рязани. Материал отличается высокой надежностью и простотой монтажа, при этом является доступным и по ценовым характеристикам. Среди других инновационных продуктов, недавно вышедших на рынок, алюминизированная пароизоляционная мембрана ПАРОВАРЬЕР, отличающаяся повышенной прочностью, надежностью и высочайшей паронепроницаемостью. Базальтовую теплоизоляцию GreenGuard без преувеличения можно назвать прорывом в сегменте каменной ваты. При ее производстве используется безопасное биополимерное связующее органического происхождения, которое безвредно и экологично. Технология разработана специалистами компании ТЕХНОНИКОЛЬ. Более того, в апреле 2019 года компания запустила в Рязани производство строительных пленок для обеспечения надежной паро-, гидро- и ветрозащиты.. На заводе установлено оборудование, аналогов которому в России нет. Поставки продукции планируются как в различные регионы РФ, так и за рубеж - в страны СНГ и Восточной Европы. [37]

То, что строительная деятельность не стоит на месте, это заметно при изучении рынка строительных материалов. Строительство - одна из самых консервативных видов деятельности. Ведь она создает среду обитания, в которой все должно быть практично и безопасно. Каждый технологический этап жестко регламентирован СНиПами, стандартами, сертификатами и законами. Поэтому новые материалы пока с трудом выходят на российский строительный рынок. Объем применения нанотехнологической продукции в строительстве не превышает 4-5 млрд. рублей в год. [37]

Но ученым и инженерам всегда есть, что предложить строителям. На выставке RosBuild-2019 Фонд инфраструктурных и образовательных программ Группы РОСНАНО представил высокотехнологичные решения для строительства и городского хозяйства. Причем можно было ознакомиться с примерами высокотехнологичных решений не только компаний РОСНАНО, но и независимых производителей наноиндустрии. Это реальная продукция, которая уже сейчас применяется в строительстве, при капитальном ремонте, в городском хозяйстве. [37]

ООО «Нанотехнологический центр композитов» представило системы внешнего армирования для простого и качественного ремонта и усиления строительных конструкций. Особенно эффективны эти решения при ремонте бетонных и кирпичных конструкций, подвергающихся воздействию агрессивных сред. Речь идет об опорах мостов, несущих конструкциях производственных зданий с повышенной температурой, влажностью или содержанием вредных веществ в воздухе. [37]

Предприятие ООО «Технологическая компания «ЖНФ» разработало антиобледенительные покрытия, на 70% снижающие образование наледи и в 2-3 раза нагрузку снежных масс. А ООО «КарбонЛаб» из наноцентра «СИГМА.Новосибирск» предлагает сделать карбоновое покрытие для электрообогрева, которое наносится как краска и окончательно решает проблему очистки кровли домов от снега и льда. [37]

ООО «Дримвуд» и ООО «Скайхауз» из Ульяновского наноцентра ULNANOTECH выпускают модифицированную, стойкую к гниению, огню и воде древесину для благоустройства открытых городских пространств.

Портфельная компания РОСНАНО ООО «АйСиЭм Гласс Калуга» предлагает рынку универсальную, практически вечную и высокоэффективную теплоизоляцию из пеностекла. Она к тому же легче других вариантов. Именно поэтому ее использовали при отсыпке парка Зарядье в Москве. Компания «ЭсПи Гласс» производит энергоэффективные и солнцезащитные стекла и стеклопакеты, к тому же они обеспечивают защиту помещений от перегрева летом.

Компания «Плакарт» производит антикоррозийные покрытия в шесть раз более стойкие по сравнению с другими лакокрасочными изделиями. В Москве компания обеспечила защиту конструкций Живописного моста и памятника «Рабочий и колхозница» на ВДНХ. Мембранные элементы АО «РМ Нанотех» для обратного осмоса, нанофильтрации и ультрафильтрации, а также изготовленные на их основе прямоточные фильтры обеспечивают потребителей чистой питьевой водой. [37]

А есть еще антивандальные, долговечные, антибактериальные материалы для отделки мест общего пользования, например Группы компаний «Стена» из Ижевска. Водные полимерные дисперсии владимирской компании «Акрилан» позволяют делать для металлических конструкций краски, которые за счет специальных нанодобавок обладают антикоррозионными свойствами. Есть технологичные декоративные продукты, которые создают альтернативу обоям, дешевле их, не требуют работы с клеем, легко колеруются и моются. Есть краски, которые могут в 4 раза растягиваться без повреждения вместе с поверхностью, на которую они нанесены. Разработаны даже бактерицидные и противовирусные лакокрасочные материалы - идеальные решения для медицинских и детских учреждений.

В 2018 году Группа РОСНАНО и строительная компания ПИК договорились изучить возможности внедрения продукции предприятий nanoиндустрии на объектах нового жилищного строительства. Речь идет об использовании при строительстве объектов ПИК широкого спектра инновационных материалов и технологий - от композитов до систем освещения и охлаждения. Будет обеспечено участие портфельных компаний РОСНАНО в конкурентных закупках стекла и стеклопакетов, пеностекла, светодиодных светильников для мест общего пользования и дворовых территорий, лакокрасочных материалов и другой продукции. В рамках сотрудничества рассматриваются поставки предприятиями nanoиндустрии малых архитектурных форм, опор наружного освещения, кожухов для кондиционеров, оконных конструкций для первых этажей зданий, узлов креплений навесных панелей и других изделий из композитных материалов. В области инженерии прорабатывается вопрос внедрения адиабатических систем охлаждения воздуха для объектов строительства, в том числе шахт лифтов и систем кабельного ввода. Для повышения безопасности будет рассмотрена возможность использования в системах аварийного освещения источников бесперебойного питания на основе литийионных аккумуляторов. [37]

Итак, выше были рассмотрены стратегические направления конкурентных строительных компаний России. Выявлено, что в основном строительная деятельность ориентируется на разработку и производство инновационных продуктов, так как будущее все же зависит от инноваций. Таким образом, для любого строительного предприятия, эффективно разработанная стратегия, позволит повысить конкурентоспособность и занять достойное место на рынке. Однако, для оценки конкурентоспособности существует целая система показателей, для того, чтобы подробнее описать эту часть вопроса, перейдем к следующему параграфу исследования.

1.2. Методы оценки конкурентоспособности строительных компаний

Методы оценки конкурентоспособности строительных предприятий подразделяются на две группы: аналитические и графические, рисунок 1.10.

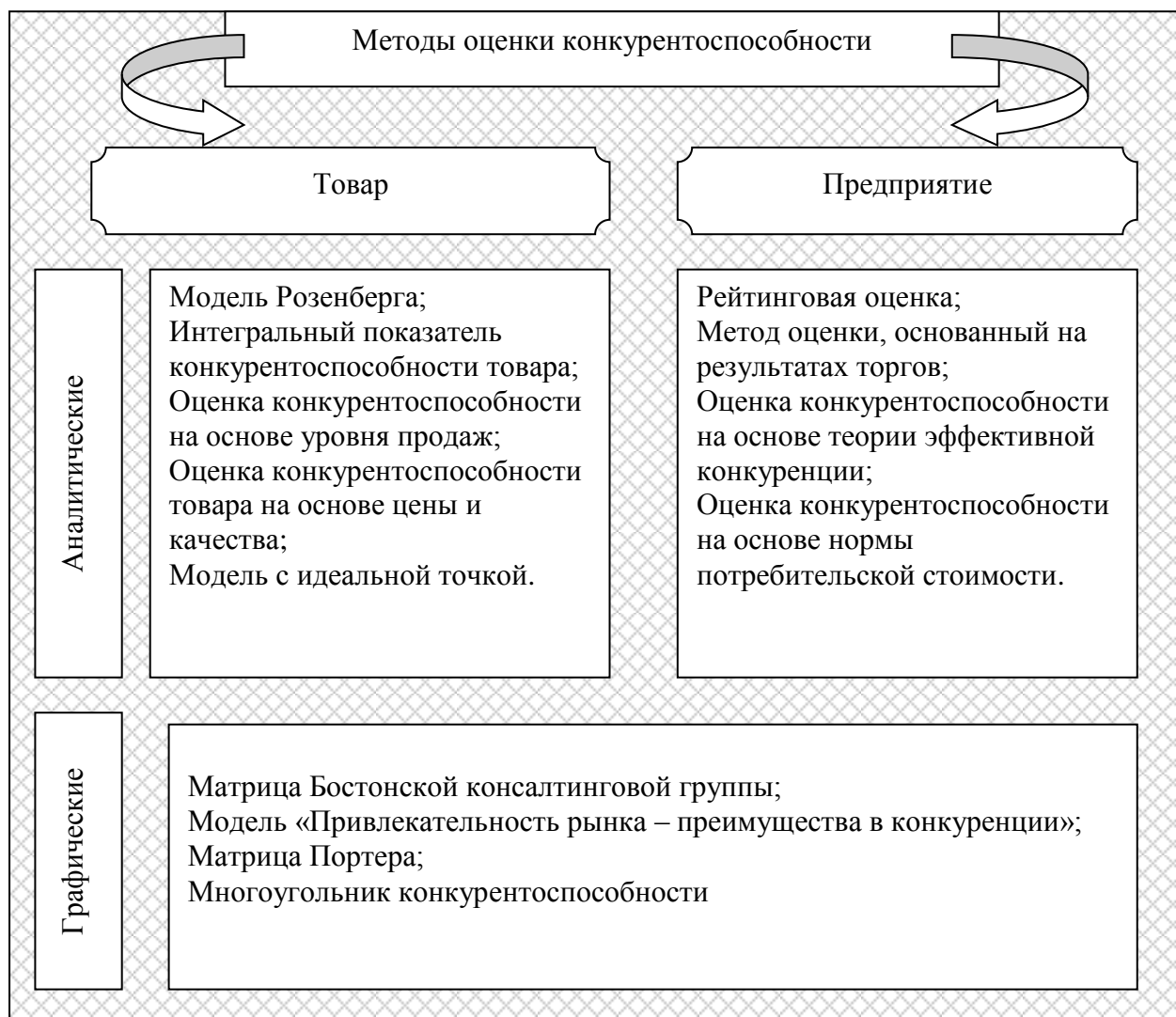


Рисунок 1.10. Классификация методов оценки конкурентоспособности товара и предприятия[13]

Рассмотрим каждый из этих методов.

1) Модель Розенберга: суть модели в том, что инвестор оценивает, насколько тот или иной жилой дом удовлетворяет его потребности. Эта модель основана на предположении, что каждая характеристика важна и при этом, чем выше оценка, тем лучше.

2) Интегральный показатель конкурентоспособности товара: чем ближе значение интегрального показателя к единице, тем в большей мере данный дом соответствует образцу.

3) Оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж: уровень конкурентоспособности оценивается как вероятность того, что на данном рынке произвольный потребитель, совершая покупку, предпочтет данный дом указанному дому- конкуренту.

4) Оценка конкурентоспособности товара на основе цены и качества: основным показателем, определяющим конкурентоспособность товара, является соотношение цены и качества. Наиболее конкурентоспособным окажется товар, у которого это соотношение будет оптимальным.

5) Модель с идеальной точкой: этот метод заключается в том, что в него вводится дополнительный компонент – идеальная величина характеристики товара.[9]

6) Рейтинговая оценка. Рейтинговая оценка используется для целевого сравнения предприятий отрасли и/или региона. По мнению Шеремет А.Д. и Ненашева Е.В., конкурентоспособность предприятия характеризуется его финансовым состоянием, поэтому формирование методики оценки финансового состояния является наиболее важной задачей. Несмотря на то, что авторы предлагают использовать методику рейтинговой оценки для промышленных предприятий, она может использоваться и в строительной отрасли. Это стало возможным благодаря внедрению единой системы финансовой отчетности. [48]

7) Метод оценки, основанный на результатах торгов . В научных трудах Гумба Х.М. предлагается методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на результатах торгов. Гумб Х.М. считает, что строительная отрасль России уже обладает необходимыми предпосылками для развития и реализации конкурентных отношений. Подрядные торги,

демонополизирующие рынок строительных услуг, являются наиболее эффективным механизмом по созданию конкурентной среды. [13]

8) Оценка конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции. В соответствии с этой теорией уровень организации работы всех подразделений и служб предприятия напрямую влияет на его конкурентоспособность. Эффективность деятельности подразделений определяется уровнем использования различных ресурсов предприятия. [17]

9) Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительской стоимости. Сущность данного метода заключается в оценке совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений (экономическая технология компании).

10) Матрица Бостонской консалтинговой группы. Методика основана на анализе конкурентоспособности, учитывающей жизненный цикл товара. Для того, чтобы оценить конкурентоспособность, необходимо проанализировать матрицу, построенную по следующему принципу: по горизонтали – темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали – относительная доля совокупности товаров на рынке. [16]

11) Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции». Данная модель развивает вышеописанную матрицу. Главными характеристиками модели являются привлекательность рынка и преимущества в конкуренции. Привлекательность рынка определяется его свойствами: качеством, основами снабжения и т.д. Преимущества в конкуренции описываются следующими показателями: относительная позиция на рынке, потенциал продукта, исследовательский потенциал и квалификация менеджеров и сотрудников.

12) Матрица Портера. Основой для построения матрицы служит концепция конкурентной стратегии, которая подразумевает, что предприятие должно ориентироваться не только на удовлетворение потребностей покупателей, но и на конкурирующие силы рынка. [29]

13) Многоугольник конкурентоспособности. Суть данного метода заключается в сравнении собственного предприятия с конкурентами путем графического построения многоугольника конкурентоспособности. На нем отображается положение предприятия и конкурентов по наиболее важным сферам деятельности. [24] [23]

Необходимо отметить, что проанализированные методы охватывают не только различные показатели, влияющие на оценку конкурентоспособности, но и различные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в целом. Все рассмотренные методы оценки конкурентоспособности неподвижны во времени, они оценивают предприятие на определенный момент времени, основываясь на полученных ранее данных. Несмотря на существующие методы оценки конкурентоспособности строительных предприятий, Forbes применяет свои методики оценки, в 2020г. применялась методика оценки конкурентоспособности на основании показателя объема продаж, годом ранее применялась другая методика. Рассмотрим рейтинг ТОП -20 крупнейших девелоперов жилья по версии Forbes и методику оценки, рисунок 1.11. [8]

Дело в том, что, если смотреть в отчетность девелоперов, кажется, что никакой пандемии нет. Группа ПИК (№1) рапортует: объем реализации недвижимости за 9 месяцев 2020 года увеличился по сравнению с прошлым годом на 25,1%, до 209 млрд. руб. (если сравнивать квартал с кварталом, то на 50%). Группа «Эталон» (№6) в III квартале увеличила продажи на 40%. Несмотря на нехватку рабочей силы и приостановку строек весной, застройщики продолжают показывать рекордные продажи благодаря программе льготной ипотеки под 6,5% годовых, которой государство решило поддержать отрасль в кризис. Доля ипотечных сделок у ПИК составила 77%, но и у некоторых застройщиков элитного жилья она выросла до 40%.

Forbes в 2020 году второй раз составляет рейтинг девелоперов жилой недвижимости. В этот раз была изменена методика. В 2019 году был составлен

рейтинг надежных застройщиков, потому что остро стояла проблема обманутых дольщиков. [8] [42]

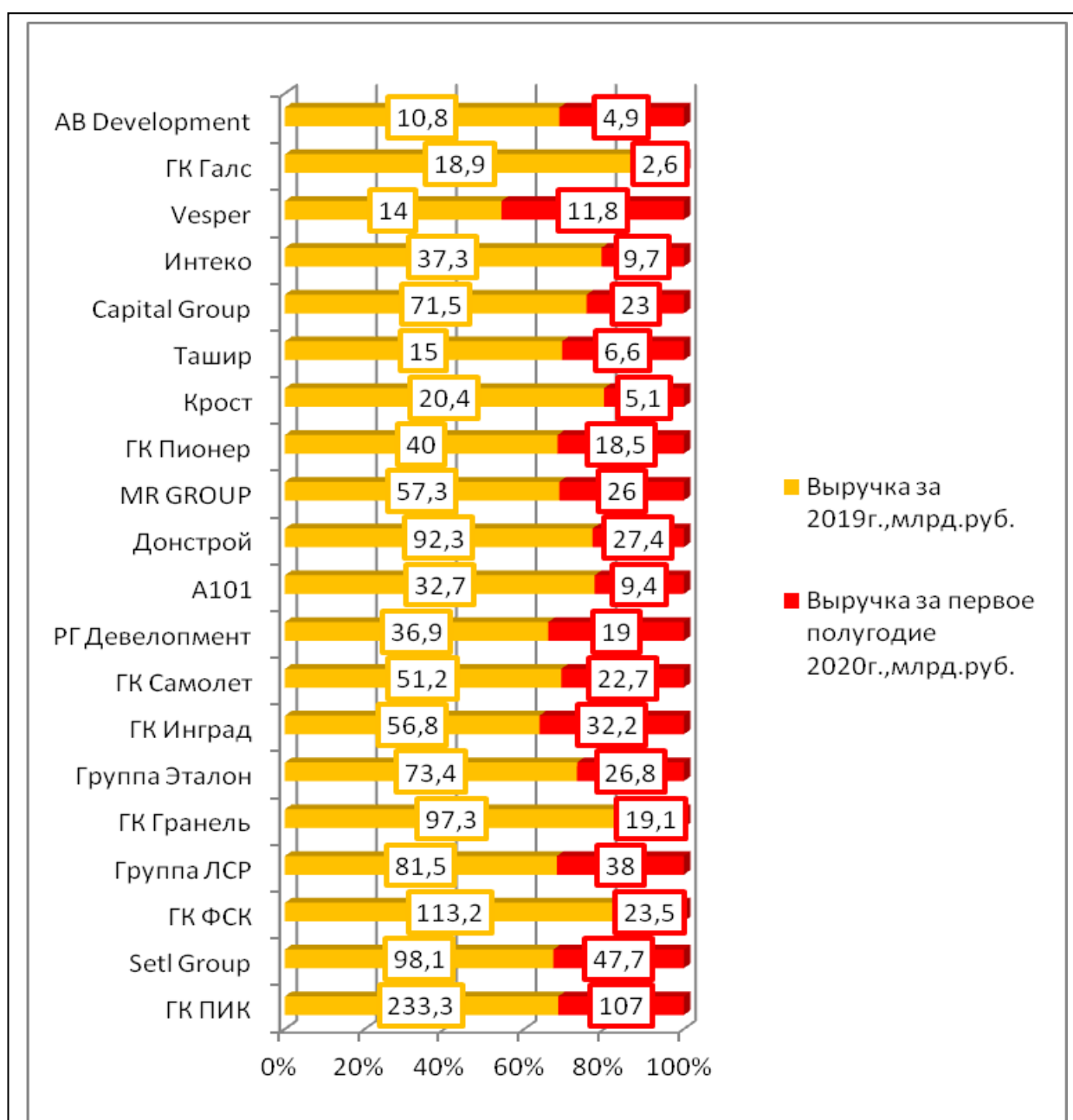


Рисунок 1.11. ТОП -20 крупнейших девелоперов жилья по версии Forbes за 2019-2020 гг. [42]

Было рассмотрено, сколько квадратных метров девелопер ввел в эксплуатацию за три года, как девелопер соблюдает сроки, насколько его бизнес прозрачен. Но составлять такой рейтинг каждый год не совсем логично, потому что параметры (тот же ввод жилья) меняются незначительно. Кроме того, отрасль жилищного строительства переходит на работу с использованием

счетов эскроу. Это привело к тому, что, по оценкам «Инкома», около 70% мелких компаний будут вынуждены уйти с рынка - без денег дольщиков им не прожить, а банки неохотно кредитуют маленьких девелоперов. Зато квадратные метры в проектах тех, кто получил банковское финансирование, защищены лучше: застройщик не может сбежать с деньгами дольщика, деньги лежат на эскроу-счете в банке, а стройка ведется на банковский кредит.

Итак, в 2020 году был составлен рейтинг крупнейших застройщиков. Критерий только один — выручка за 2019 и первую половину 2020 года. Чтобы охват был шире, были найдены лидеры в трех сегментах: массовое жилье, жилье бизнес-класса и элитное. Обороты компаний, которые продают миллионы квадратных метров жилья экономкласса в год, значительно выше, чем у девелоперов клубных домов. [42]

Совокупная годовая выручка топ-10 застройщиков массового жилья приближается к 1 трлн. руб. - 845 млрд. руб. за 2019 год. По итогам полутора лет с большим отрывом лидирует ПИК Сергея Гордеева, а его вечного конкурента группу ЛСР Андрея Молчанова немного опередили питерская же компания Setl Group Максима Шубарева и ГК ФСК Владимира Воронина. Есть компании, которые специализируются на чем-то одном, как, например, Vesper на элитном жилье и объектах класса премиум (эти два сегмента были объединены в один). Большинство же реализуют проекты в разных сегментах — и в бизнес-классе, и в сфере элитного жилья. Выбирая, кого из застройщиков к какому сегменту отнести, компания Forbes смотрела на долю объектов того или иного сегмента в его портфеле. Но выручка каждого застройщика по отдельным сегментам не разбивалась. (Приложение 2) [8] [42]

Итак, выше была рассмотрена методика оценки конкурентоспособности строительной организации. При этом, методы оценки классифицируются на аналитические и графические. Для оценки конкурентоспособности можно выбирать ряд показателей, либо один, два критерия. Компания Forbes, например, применяет свои методики оценки и в 2020г. была дана оценка

крупнейших строительных компаний, по одному единственному показателю – выручке. Важно отметить, что добиться конкурентного положения на любом отраслевом рынке, достаточно сложно, необходимо эффективное управление и разработка стратегий организации. Кроме этого, важна деятельность и рынок на котором функционирует компания. В связи с этим, необходимо анализировать перспективы развития деятельности строительства, имеет ли смысл развиваться компании в том или ином направлении и так далее. Для того, чтобы дать оценку перспективам развития строительной деятельности России, перейдем к следующему параграфу исследования.

1.3. Перспективы развития строительной деятельности в России

Перспективы развития строительной деятельности, предусмотрены Стратегией развития строительной отрасли Российской Федерации до 2030 года [36], которая подготовлена в соответствии с ФЗ от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» и распоряжением Правительства Российской Федерации от 16 августа 2018 г. № 1697-р «О плане мероприятий («дорожной карте») по развитию конкуренции в отраслях экономики Российской Федерации и переходу отдельных сфер естественных монополий из состояния естественной монополии в состояние конкурентного рынка на 2018–2020 годы».

Стратегия направлена на реализацию указа Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года» в части обеспечения улучшения жилищных условий не менее 5 млн. семей ежегодно, а также на реализацию указа Президента РФ от 31 декабря 2015 г. № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» и решение задач, поставленных в посланиях Президента РФ Федеральному Собранию Российской Федерации.

Среднесрочные целевые показатели Стратегии определены на основе индикаторов национальных проектов «Жилье и городская среда», «Цифровая экономика Российской Федерации», «Международная кооперация и экспорт», «Экология», «Производительность труда и поддержка занятости».

Целью реализации Стратегии является развитие эффективной, конкурентной, высокотехнологичной, открытой строительной деятельности, основанной на квалификации и обеспечивающей устойчивый рост комфорта и безопасности среды жизнедеятельности. Все задачи, закрепленные Стратегией, направлены на развитие конкурентоспособной строительной деятельности, основанной на компетенциях и ориентированной на обеспечение комфорта и безопасности жизнедеятельности граждан.

Основными принципами развития строительной деятельности России до 2030г. должны стать следующие: компетенции; кастомизация; завершенность, цифровизация; технологическое соединение административных, управленческих и строительных процессов; алгоритмизация; типизация; достоверная статистика; можешь не регулировать - не регулируй; сначала- профессионализм, затем -регулирование.[36] Более подробно принципы развития строительной деятельности России представлены в Приложении 3.

Стратегией предусмотрен рост всех показателей развития строительной деятельности, при этом рассматриваются два сценария: базовый сценарий и альтернативный (консервативный) сценарий. [36] Рассмотрим подробнее прогнозные значения показателей развития деятельности строительства России до 2030г. Важным показателем является –объемы инвестиций в здания и сооружения. К 2030г. при базовом сценарии развития планируется увеличить инвестиции до 23,6 трлн. руб., а это на 13,7 трлн. руб. больше по отношению к показателю 2018г. При альтернативном сценарии развития объемы инвестиций планируется увеличить на 12,7трлн. руб. и на конец анализируемого периода этот показатель сформируется в сумме 22,6 трлн. руб., рисунок 1.12. [36]



Рисунок 1.12. Динамика инвестиций в здания и сооружения строительной деятельности России при базовом и альтернативном сценарии развития с 2018-2030гг. [36]

Объем работ по виду деятельности «Строительство» планируется увеличить на 133,33% при базовом сценарии развития, и на 104,76% при альтернативном сценарии. И на конец периода эти показатели составят 19,6трлн. руб. и 17,2 трлн. руб. соответственно, рисунок 1.13. [36]



Рисунок 1.13. Динамика объема работ по виду деятельности «Строительство» в России при базовом и альтернативном сценарии развития с 2018-2030гг. [36]

Вклад строительства в ВВП в 2018-2019гг. составлял 6,0%, в 2020 г. - 6,4%, в долгосрочной перспективе к 2030 г. планируется увеличить этот показатель до 7,8% при базовом сценарии развития. Отметим, что в

среднесрочной перспективе, а именно 2024-2029гг. этот показатель будет составлять куда больше и колебаться на уровне 7,9%-8,1%. При консервативном сценарии развития, показатель вклада строительства в ВВП немного ниже и к 2030г. должен составить не менее 7,0%, а это на 1,0% выше уровня 2018г., рисунок 1.14. [36]

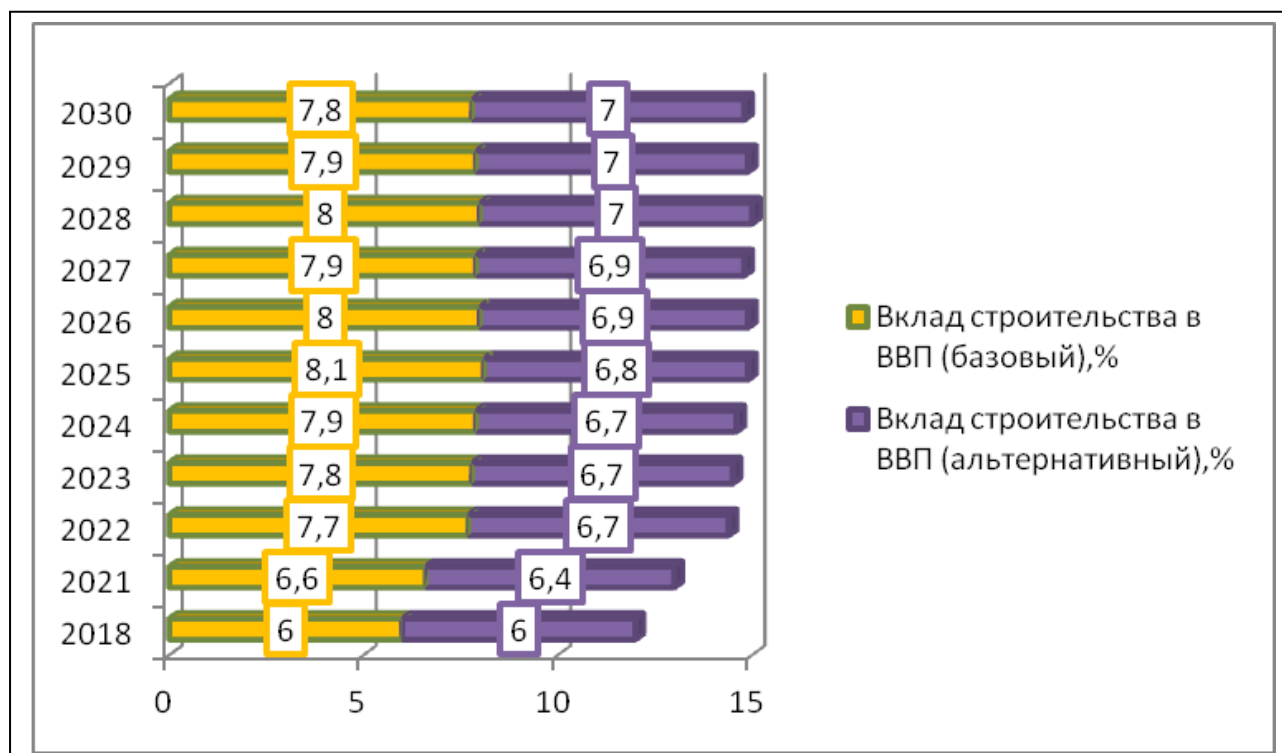


Рисунок 1.14. Динамика вклада строительства в ВВП России при базовом и альтернативном сценарии развития с 2018-2030гг. [36]

Более чем в два раза планируется увеличить экспорт строительных услуг, при базовом и консервативном сценарии развития показатели к 2030г. составят 11,9млрд. долл. и 8,7млрд. долл. соответственно, рисунок 1.15.

Следует отметить, что рост общего объема экспорта строительных услуг планируется в основном за счет экспорта строительных услуг в категории «Строительство в России», рисунок 1.16. Так, в частности, при базовом сценарии развития экспорт услуг в категории «Строительство в России» планируется к 2030г. увеличить до 9,5 млрд. долл., а это на 5,9 млрд. долл. выше показателя 2018г. На 3,1 млрд. долл. планируется увеличить экспорт при альтернативном варианте развития, рисунок 1.16. [36]



Рисунок 1.15. Динамика общего экспорта строительных услуг России при базовом и альтернативном сценарии развития с 2018-2030гг. [36]



Рисунок 1.16. Динамика экспорта строительных услуг России в категории «Строительство в России» при базовом и альтернативном сценарии развития с 2018-2030гг. [36]

Экспорт строительных услуг в категории «Строительство за границей» к 2030 г. останется на уровне 2018г. и составит 2,0 млрд. долл. при альтернативном варианте развития, а в 2021-2028гг. данный показатель и вовсе снизится, будет колебаться в пределах 1,5-1,9 млрд. долл., рисунок 1.17. [36]

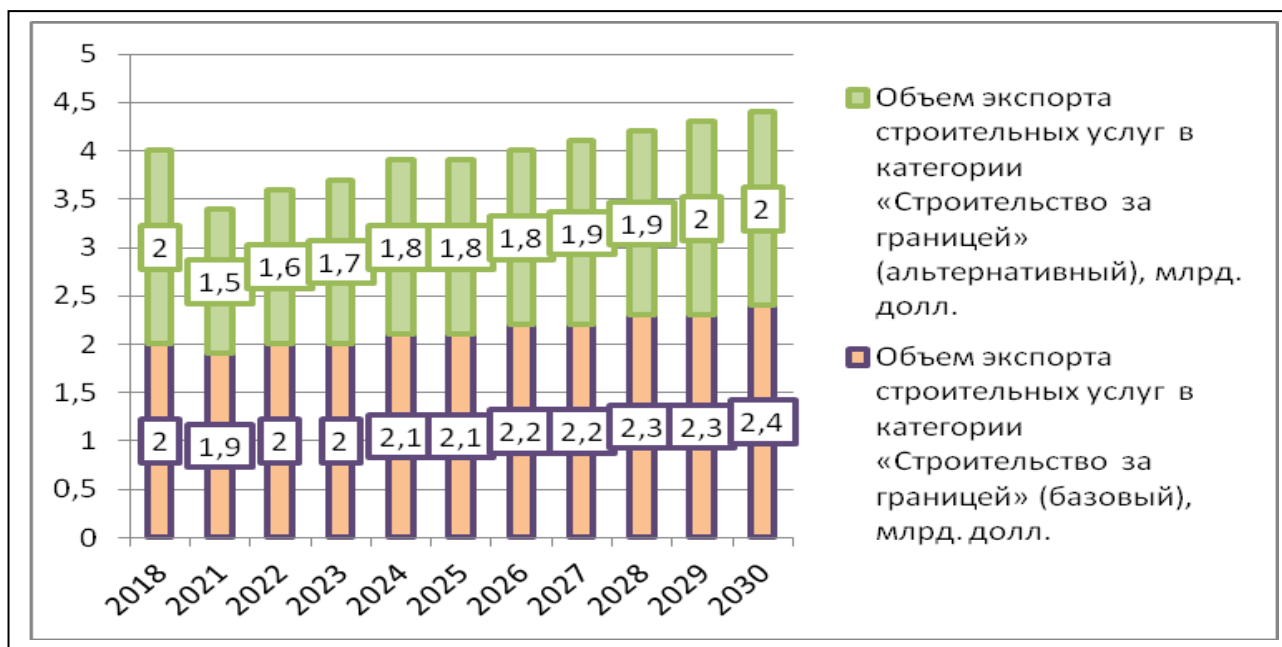


Рисунок 1.17. Динамика экспорта строительных услуг России в категории «Строительство за границей» при базовом и альтернативном сценарии развития с 2018-2030гг. [36]

Экспорт строительных услуг в категории «Строительство за границей» при базовом сценарии развития планируется увеличить на 0,4 млрд. долл. и в 2030 г. этот показатель составит 2,4 млрд. долл. В целом, при базовом сценарии развития, показатель экспорта услуг «Строительство за границей» немного выше, чем альтернативный показатель. В любом случае, представленный выше анализ деятельности строительства на период до 2030г. имеет радужные перспективы, планируется и рост объемов производства, инвестиций в деятельность, рост экспорта услуг, в основном за счет роста экспорта услуг в категории «Строительство в России». Все выше перечисленные показатели развития строительной деятельности можно подкрепить данными о рентабельности проданных товаров, продукции, работ, услуг строительных организаций России на период до 2030г., рисунок 1.18. [36]

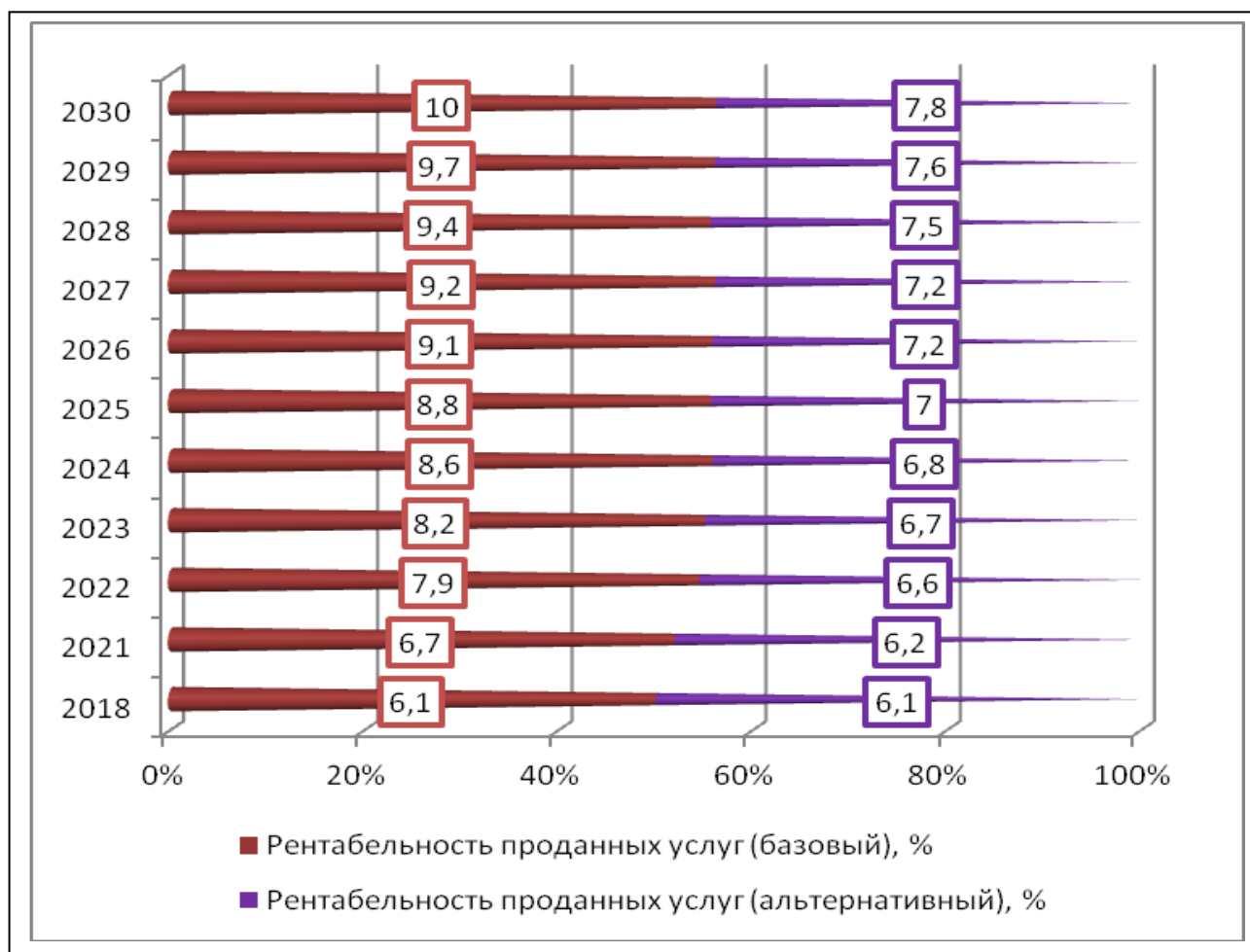


Рисунок 1.18. Динамика рентабельности проданных товаров, продукции, работ, услуг строительных организаций России при базовом и альтернативном сценарии развития с 2018-2030гг. [36]

Оптимистичный прогноз рентабельности при базовом варианте развития, планируется рост показателя на 3,9% к 2030г. по отношению к показателю начала анализируемого периода. Меньший рост планируется при альтернативном варианте развития, рентабельность к 2030г. достигнет значения 7,8%, а это на 1,7% больше по отношению к показателю 2018г. Таким образом, в целом перспективы развития строительной деятельности России достаточно оптимистичные, а инновационный характер стратегии развития строительства в РФ позволит значительно повысить конкурентоспособность строительной деятельности. Следовательно, строительные компании могут смело строить планы и развиваться на данном строительном рынке. Однако, для того, чтобы дать оценку конкурентоспособности объекту исследования и предложить

собственные пути повышения конкурентных преимуществ компании, необходимо перейти к следующим главам работы.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ АО «АРСЕНАЛ-НЕДВИЖИМОСТЬ»

2.1. Организационно-правовая характеристика строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость»

Строительная компания АО «Арсенал-Недвижимость» организована в форме акционерного общества и осуществляет свою деятельность на основании Конституции РФ, ФЗ «Об акционерных обществах» [1], ГК РФ, НК РФ, технических регламентов строительной деятельности России и иных нормативно-правовых актов РФ. Компания «Арсенал-недвижимость» реализует проекты в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, создана в 1997 г. и первоначально была известна как инвестор и поставщик материалов. Свой первый проект - жилой дом по адресу пр. Королева, 43 - застройщик сдал в 2003 г. А через пять лет компания взялась за первый проект квартальной застройки - ЖК «Девяткино». В рамках реализации этой программы «Арсенал-недвижимость» стала первой строительной компанией региона, принявшей участие в программе «Налоги в обмен на социальные объекты». Кратко основные факты развития компании АО «Арсенал-Недвижимость» с 1997-2020 гг. представлены в таблице 2.1. [27]

2018 год начался для АО «Арсенал-Недвижимость» возвращением на городскую территорию с проектом принципиально нового формата жилья в Приморском районе. Впервые при строительстве АО «Арсенал-Недвижимость» планирует внедрить умные технологии вплоть до «виртуального консьержа» и системы распознавания въезжающих автомобилей. Платформа реального опыта «Арсенал-Недвижимость» с опорой на лучшие практики современного урбанизма послужила основой для создания нового формата жилого пространства.

В 2019 году в связи с изменением законодательства, компания Арсенал-Недвижимость в партнёрстве с Банком ВТБ перешла на новый формат

сотрудничества – счета эскроу. Нововведение обеспечивают дополнительную защиту дольщиков при покупке жилья в строящемся доме. Во-первых, банк, кредитуящий компанию, следит за расходованием денежных средств. Во-вторых, застройщик получает деньги покупателей только после объекта. Это дополнительно стимулирует компанию сдавать объекты точно в срок и гарантирует защиту вкладов дольщиков.

Таблица 2.1

Краткие факты о развитии компании АО «Арсенал-Недвижимость» с 1997-2020гг. [27]

№ п/п	Годы	Основные факты	
1	1997 год	Основание компании «Арсенал-Недвижимость».	
2	2003 год	Построен и введен в эксплуатацию первый жилой дом в Санкт-Петербурге по адресу пр. Королева, 47.	
3	2008 год	Компания приступила к первому проекту квартальной застройки — ЖК «Девятикино».	
4	2016 год	Построена и открыта первая школа в Мурино. Компания награждена правительством Ленобласти как лучший генеральный подрядчик и самый эффективный налогоплательщик.	
5	2017 год	Создан футбольный клуб для мальчиков «Лига Арсенал» и детская школа «Арсенал борьбы». Компания отмечена наградой «Лидер строительного качества».	
6	2018 год	ГК «Арсенал-Недвижимость» возвращается в Санкт-Петербург с новым проектом – ЖК «Ariosto!» В Приморском районе.	
7	2019 год	ЖК «Гольфстрим» и «YouПитер» введены в эксплуатацию. Компания отмечена наградами «Urban Awards» «Доверие потребителя» и «Признание и влияние».	
8	2020 год	ГК «Арсенал-Недвижимость» ведёт строительство трёх жилых кварталов – это 11 домов, социальные объекты, элементы благоустройства и помещения коммерческого назначения. Стартовал новый масштабный проект – ЖК «Modum», который будет располагаться в Приморском районе. Открылась общеобразовательная школа с углублённым изучением английского языка в ЖК «Энфилд». Рядом со школой началось строительство детского сада на 270 мест.	

В 2020 году компанией АО «Арсенал-Недвижимость» началось строительство нового ЖК «Modum». Его отличительные особенности, такие как собственный бассейн в доме, приватные террасы, разнообразные планировки и

необычные дизайнерские решения станут настоящей достопримечательностью Приморского района. Организация АО «Арсенал-Недвижимость» входит в Санкт-Петербургскую Ассоциацию Домостроителей и производителей стройматериалов, зарегистрирована в реестре надежных поставщиков госзаказа Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Возглавляет компанию генеральный директор, в его подчинении находятся все остальные службы предприятия, линейно-функциональная структура управления компанией представлена на рисунке 2.1.

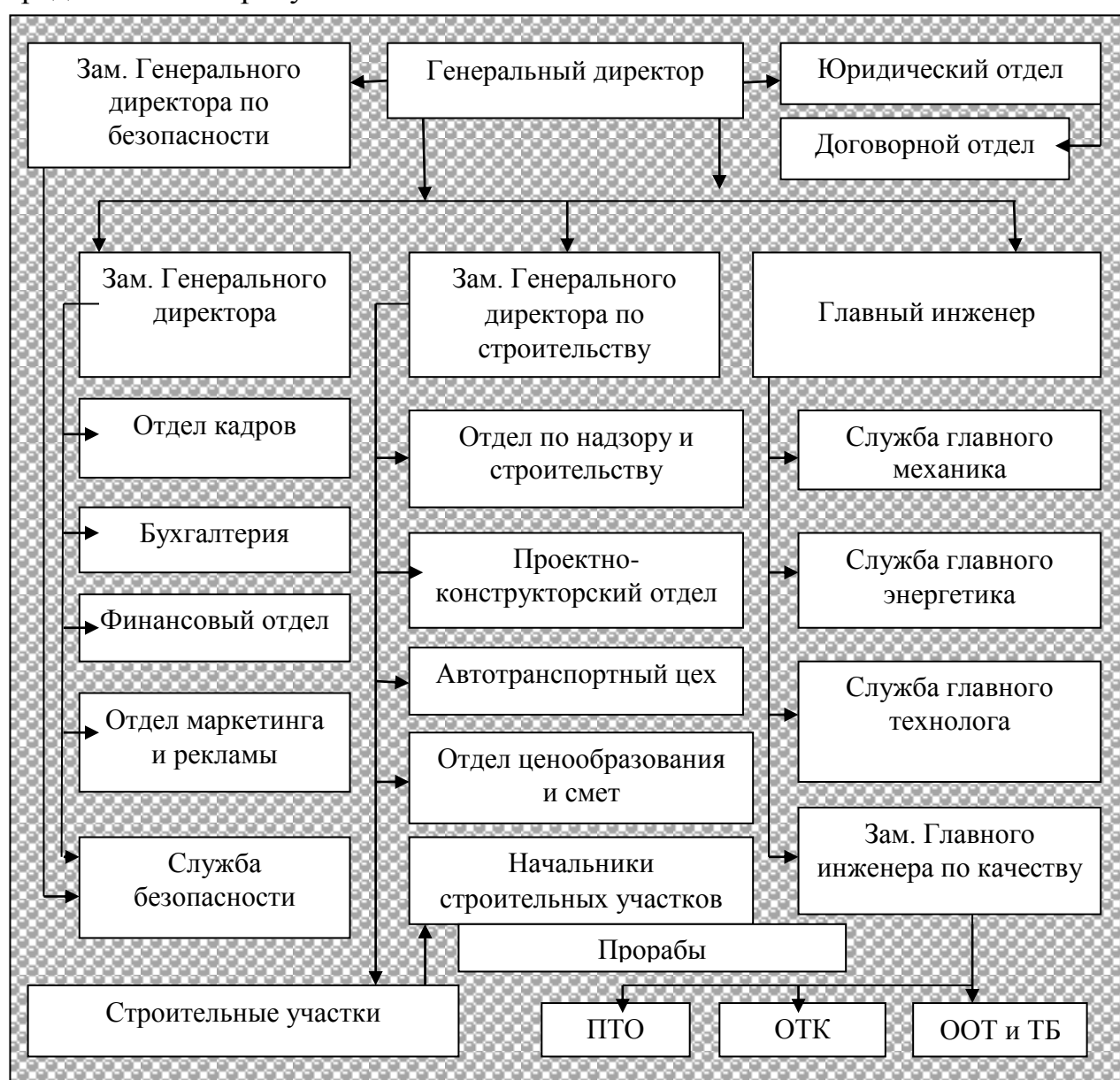


Рисунок 2.1. Организационная структура управления строительной компанией АО «Арсенал-Недвижимость»

Все работники предприятия осуществляют свою деятельность на основании Устава компании, действующего законодательства РФ, правил техники безопасности, технических регламентов строительной деятельности России, локальных актов компании АО «Арсенал-Недвижимость» и др. численность работников компании по состоянию на 2020г. составляет 291 чел., а это на 10,22% выше показателя 2019г., в целом в динамике видно, что численность работников строительной компании показывает ежегодный рост, рисунок 2.2.

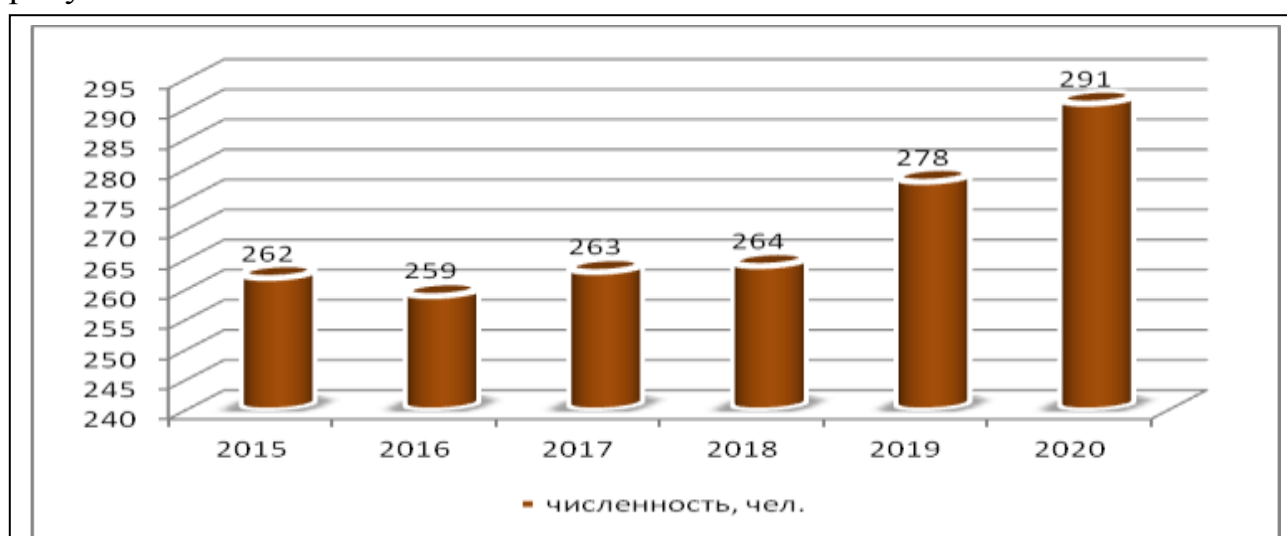


Рисунок 2.2. Динамика численности компании АО «Арсенал-Недвижимость» с 2015-2020гг. [27]

По структуре наибольший удельный вес работающих АО «Арсенал-Недвижимость» приходится на мужчин, их доля составляет более 80%, по данным на 2020г., рисунок 2.3. Небольшой удельный вес приходится на руководителей компании и специалистов, большинство работников – это рабочие, их доля составляет более 75%, рисунок 2.3. Квалифицированный персонал и строгий контроль за деятельностью компании, позволяет ей ежегодно добиваться успехов. Компания АО «Арсенал-Недвижимость» является предприятием полного цикла, соединяя функции заказчика, подрядчика, продавца и управляющей организации. Застройщик возводит новое жилье в разных ценовых категориях - от элитного до доступного, занимается

как городским, так и загородным строительством. В рамках жилых комплексов застройщик возводит объекты социального назначения - детские сады и школы.

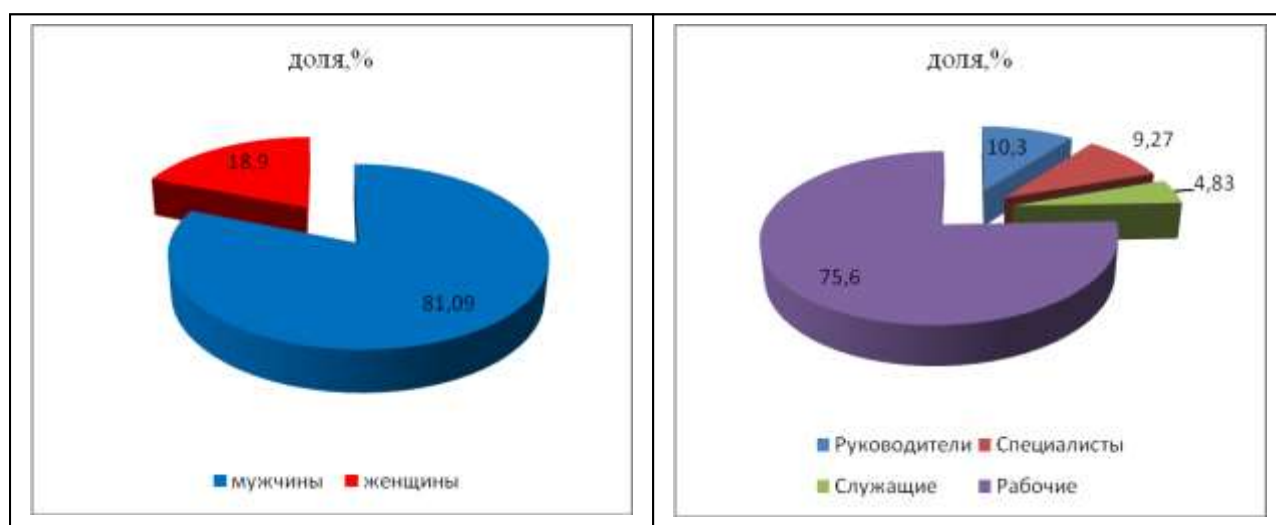


Рисунок 2.3. Структура численности работников строительной организации АО «Арсенал-Недвижимость» в 2020г. [27]

На сегодняшний день, завершенными проектами жилой недвижимости компании АО «Арсенал-Недвижимость» являются: ЖК «YouПитер» (63000 кв.м., 1440 квартир); ЖК «Гольфстрим» (34000 кв.м., 685 квартир); ЖК «Солнечный» (4480 квартир); ЖК «Девяткино» (300 000 кв.м.); ЖК «Флагман» (16 402 кв.м., 408 квартир) и другие (Приложение 4). Текущими проектами жилой недвижимости компании АО «Арсенал-Недвижимость» являются: ЖК «Modum»; ЖК «Ariosto!»; ЖК «Энфилд», рисунок 2.4. [27]

В каждом квартале есть своя изюминка, так, например, в ЖК «Солнечный» было посажено 9 000 тюльпанов, на территории ЖК «Флагман» установлен настоящий фонтан. В ЖК «Энфилд» в центре квартала планируется построить Аллею Ньютона с фонтанами, а для дворов комплекса Modum разработаны целых три природных ландшафта: лес, поле и луг. Компания АО «Арсенал-Недвижимость» строит дома исключительно из натурального, экологически чистого и надежного материала - кирпича. По мнению специалистов, кирпич - оптимальный строительный материал для жилых домов. Он лучше других материалов сохраняет тепло и создает максимально комфортный микроклимат в доме: за счет своей пористой структуры

и гигроскопичности, кирпич впитывает излишки влаги из атмосферы и сохраняет в помещении оптимальный баланс влажности.



Рисунок 2.4. Объекты жилой недвижимости (завершенные и текущие) компании АО «Арсенал-Недвижимость» по состоянию на 2021г. [27]

Толщина несущих наружных стен составляет до 700 мм. Толщина межквартирных стен - 200 мм. Входные металлические двери и цементно-песчаная самовыравнивающаяся стяжка полов звукоизолированы. Эргономичные планировочные решения отвечают всем современным представлениям о комфортной и уютной жизни: высокие потолки, просторные кухни и холлы, встроенные гардеробные, несколько ванных комнат. Благодаря отсутствию несущих межкомнатных и межквартирных стен, во всех квартирах возможны перепланировки, в том числе объединение нескольких квартир в одну. Рассмотрим подробнее другие характеристики жилых помещений компании АО «Арсенал-Недвижимость». [27]

1) Инженерные системы: двухтрубное коллекторное лучевое отопление, трубы к нагревательным приборам прокладываются в стяжке пола квартиры; в квартирах устанавливаются стальные радиаторы отопления с терморегуляторами, также установлены индивидуальные приборы учета тепла; двухзонная система очистки воды; приготовление воды для горячего водоснабжения осуществляется в теплообменнике дома на индивидуальном тепловом пункте; насосная система автоматически подает воду в магистраль, обеспечивая постоянный равномерный напор воды на всех этажах; приборы учета воды и распределительный коллектор расположены в технических шкафах в межквартирных коридорах; на каждую квартиру выделяется по 10 кВт электроэнергии, устанавливаются двухтарифные счетчики с автоматическими выключателями; приборы учета воды, распределительный коллектор расположены, счетчики тепла и электричества устанавливаются в межквартирных коридорах.

2) Окна и двери: деревянные стеклопакеты с клапанами микро-проветривания; вентиляционные клапаны обладают системой угольных фильтров и решеток, а также регулировкой притока воздуха, помимо этого, в отличие от открытой форточки, они обеспечивают дополнительную защиту

от шума и пыли; остекленные балконы и лоджии от финского производителя (остекление безрамное).

3) Внутренняя отделка. Все квартиры сдаются с качественной чистовой отделкой «Под ключ». Во всей квартире разводятся и устанавливаются розетки, выключатели, точки света, а в ванных комнатах предусмотрены розетки для полотенецсушителей.

4) Системы безопасности: входные двери в парадные металлические с остеклением; металлические двери повышенной пожароустойчивости в межквартирных коридорах и на переходных балконах; домофоны с видеоизображением; система видеонаблюдения по всему периметру здания, на детских площадках, в лифтах и других общественных зонах; входы в жилые секции, встроенные помещения и автостоянку имеют пандусы, в паркингах предусмотрены специальные парковочные места для маломобильных граждан.

5) Лифты: скоростные бесшумные лифты; отделка кабин выполнена из нержавеющей стали, украшается зеркалами и цифровыми табло.

6) Система «Умный дом». Контролировать безопасность дома с помощью мобильного телефона, удаленно отключать забытый утюг или кухонную плиту - это не далекое будущее, а уже реальность в проектах «Арсенал-Недвижимость». Базовая система, которая установлена в каждой квартире, защитит дом от нежеланных гостей. Управлять мощностью света и любыми розетками, вплоть до отключения всей электроэнергии, можно удаленно, из любой точки мира. А функция «климат-контроль» позволит регулировать температуру в квартире в пару кликов.

7) Благоустройство территории. Компания АО «Арсенал-Недвижимость» выбирает лучшие материалы и оборудование не только для строительства домов, но и для благоустройства территории вокруг них. Каждая детская площадка - это настоящее произведение искусства, спроектированное европейскими специалистами. Всё оборудование сделано из гипоаллергенных материалов и отвечает мировым стандартам безопасности. Для игровых

площадок АО «Арсенал-Недвижимость» воплощает самые интересные идеи со всего мира. Например, в ЖК «Modum» и «Ariosto!» будут установлены игровые скульптуры датской компании КОМРАН. А в квартале «Энфилд» площадки сделаны в скандинавском стиле.

8) Паркинг. Во всех кварталах, которые возводит АО «Арсенал-Недвижимость» предусмотрены подземные или надземные паркинги. Система видеонаблюдения, износостойкая разметка, возможность выбора габаритов машиноместа – все продумано до мелочей и реализовано в соответствии с самыми современными требованиями к комфорту и безопасности. Часть машиномест в паркингах представлены в формате «семейных», кроме того в некоторых помещениях паркингов предусмотрены кладовые для хранения спортивного инвентаря, инструментов и пр. [27]

В жилых домах, компания АО «Арсенал-Недвижимость» также строит и коммерческие помещения под офис, кафе, магазин и др.

АО «Арсенал-Недвижимость» в своих проектах возводит не только жилые дома, но и реализует социально-значимую инфраструктуру. На сегодняшний день компанией уже построено 7 детских садов на территории города Мурино, а также две школы. Запланировано строительство ещё как минимум четырех детских садов в Приморском районе и посёлке Бугры. Компания обустроивает спортивные и детские площадки, построили стадион и опорный пункт полиции. Более подробно характеристика социальных объектов компании АО «Арсенал-Недвижимость» представлена в Приложении 5.

Итак, выше были рассмотрены объекты строительства компанией АО «Арсенал-Недвижимость». Как показала выше представленная информация, компания предлагает жилые, коммерческие объекты инфраструктуры, а также занимается строительством социальных объектов. Не менее важными показателями развития организации является реализация объектов инфраструктуры населению. В настоящее время АО «Арсенал-Недвижимость» осуществляется продажу своих объектов с помощью субсидий, предоставляет

рассрочку, предусмотрены и действуют ипотечные программы, акции и скидки. Рассмотрим подробнее систему реализации и стимулирования сбыта компанией АО «Арсенал-Недвижимость».

1)Субсидии.

Квартиры в домах, строящихся АО «Арсенал-Недвижимость» можно приобрести с оплатой стоимости с помощью ряда целевых жилищных программ Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Перечень целевых жилищных программ г. Санкт-Петербург, с которыми работает АО «Арсенал-Недвижимость» и условия реализации квартир с использованием субсидии/социальной выплаты представлены на рисунке 2.5. [27]

2) Рассрочка.

Рассрочка предоставляется на приобретение квартир в строящихся домах. До окончания строительства рассрочка является беспроцентной. Основными условиями рассрочки являются: первоначальный взнос, который может составлять 20-30%, в зависимости от того, какая квартира приобретается (одно, двух, трехкомнатная). При этом, максимальный срок рассрочки составляет 36-48 месяцев. Более подробно условия рассрочки представлены на рисунке 2.5.

3)Ипотечные программы. [27]

Среди партнеров ГК «Арсенал-Недвижимость» - ведущие банки страны. С некоторыми из них «Арсенал» сотрудничает со дня своего основания. Такое долгосрочное партнерство позволяет разрабатывать специальные программы скидок и предлагать покупателям квартир выгодные условия кредитования. Количество ипотечных продуктов от банков, с которыми сотрудничает ГК «Арсенал-Недвижимость», неуклонно растет. По состоянию на 2021г. компания АО «Арсенал-Недвижимость» сотрудничает со следующими банками: Сбербанк, ВТБ, Россельхозбанк, Банк Россия, Совкомбанк и другие.

Ипотечные программы могут различаться по требованиям к заемщику, срокам рассмотрения заявок, величине процентных ставок и максимальной сумме кредита, но каждая ипотечная обладает своими

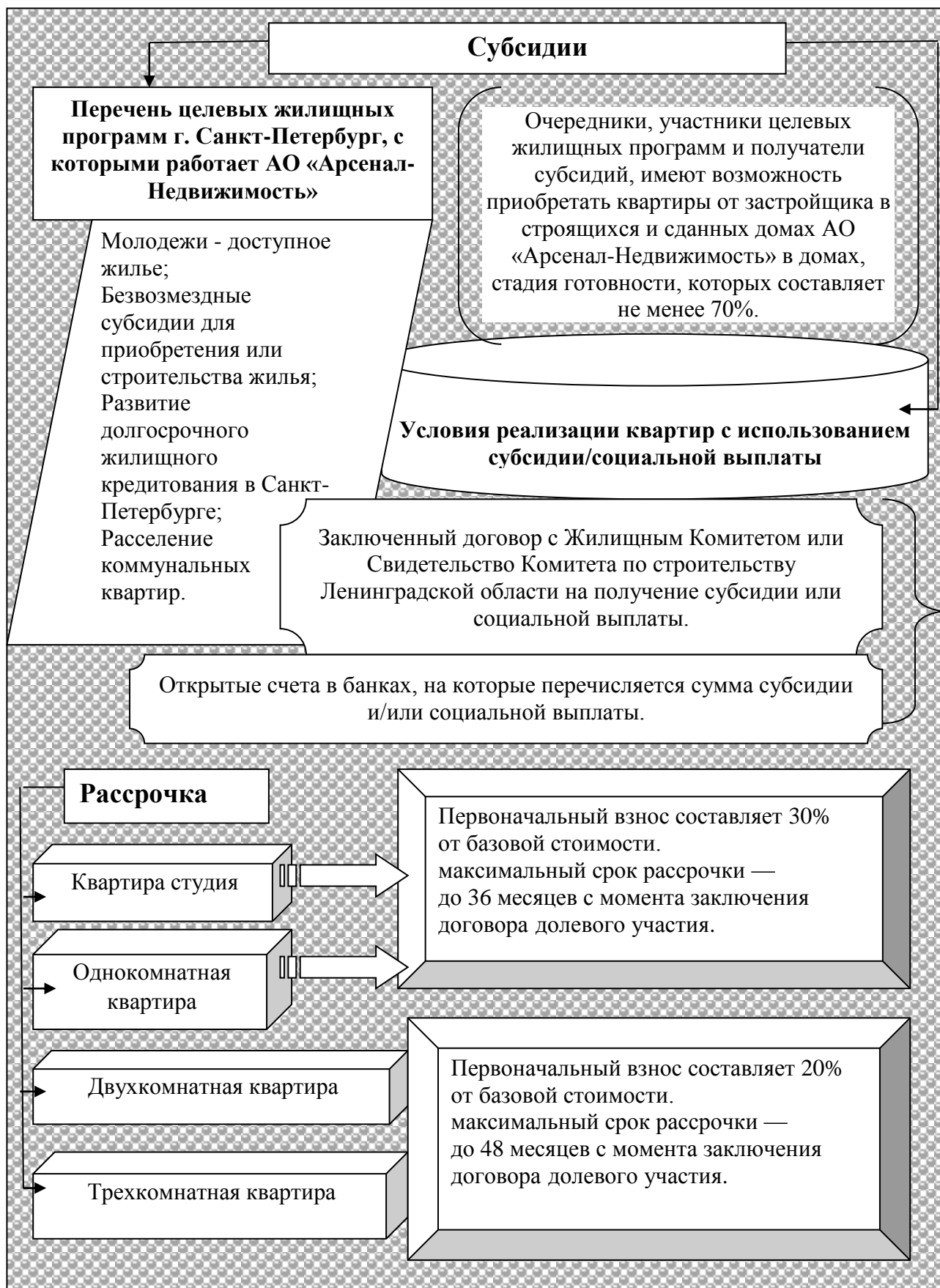


Рисунок 2.5. Субсидии и рассрочка строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость» при реализации объектов недвижимости[25]

преимуществами, что делает возможным найти оптимальный вариант для любого покупателя. Процентные ставки банков-партнеров компании АО «Арсенал-Недвижимость» составляют 6,9%-8,5%, рисунок 2.6.

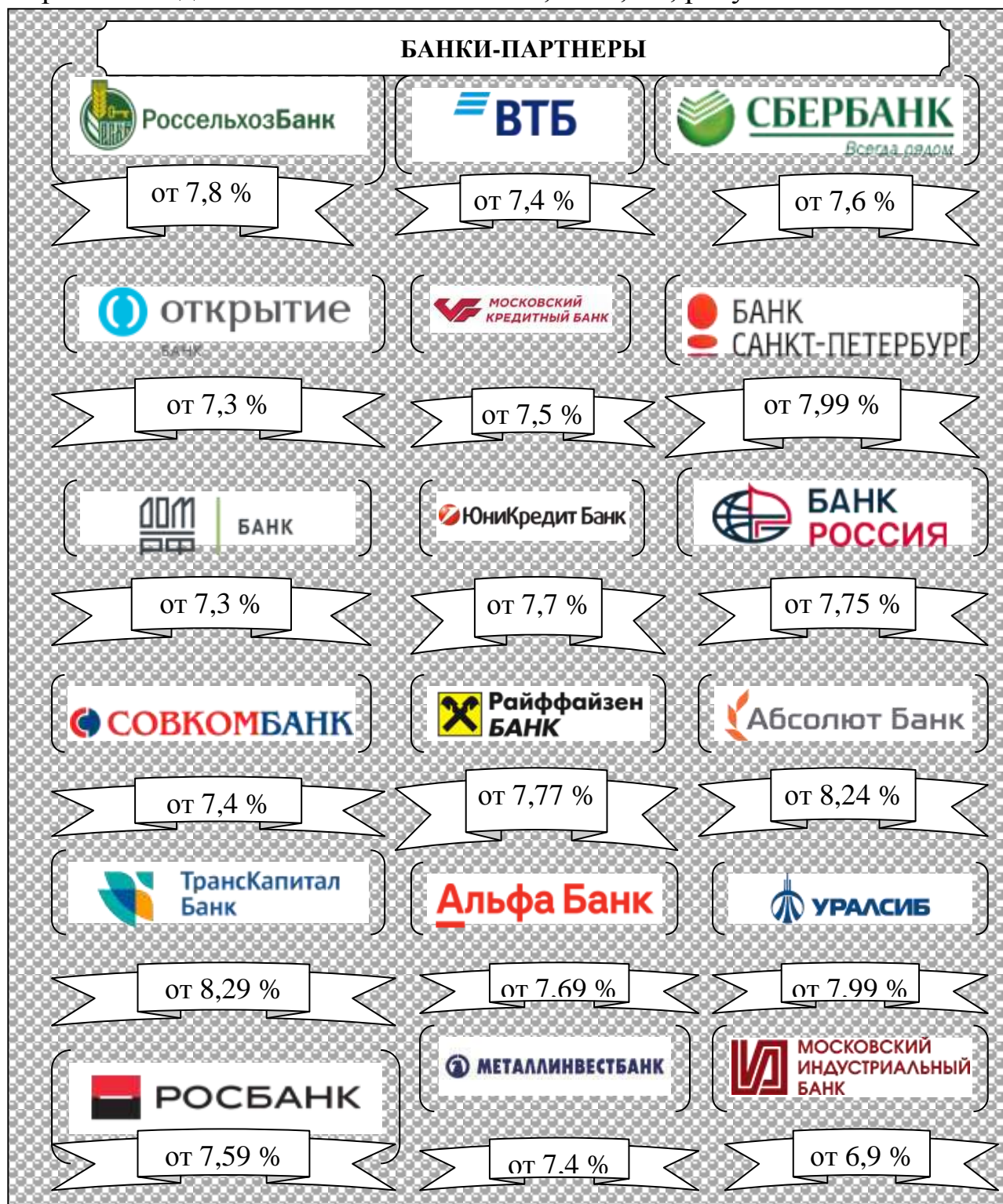


Рисунок 2.6. Процентные ставки банков-партнеров компании АО «Арсенал-Недвижимость» по ипотечным программам кредитования [27]

4)Акции и скидки. Компания АО «Арсенал-Недвижимость» предоставляет гибкую дисконтную программу как для новых, так и для постоянных покупателей. Во всех проектах «Арсенал-Недвижимость» предусмотрена следующая система скидок: по программе беспроцентной рассрочки-10,0%; при повторной покупке-2,0%(карта постоянного покупателя); акция- трейд Ин- квартира в зачёт(обмен старого жилья на новое), рисунок 2.7.



Рисунок 2.7. Акции и скидки строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость» [27]

Более подробно по некоторым объектам недвижимости компании АО «Арсенал-Недвижимость», система скидок описана в Приложении 5.

Итак, выше была представлена характеристика деятельности строительной организации АО «Арсенал-Недвижимость», которая более 23 лет работает на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Основными видами деятельности компании являются- строительство жилой и коммерческой недвижимости, а также объектов социальной инфраструктуры и благоустройства территорий. В компании предусмотрена различная система скидок и акции, предприятие осуществляет реализацию объектов недвижимости с помощью ипотечных программ, субсидий и рассрочек платежа. Компанию возглавляет генеральный директор, в его подчинении находится множество служб предприятия. Все работники компании осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций, Правил ТБ, локальных нормативно-правовых актов. В динамике, число работников организации АО «Арсенал-Недвижимость» показывает ежегодный рост, при этом наибольший удельный вес приходится на мужчин. Несмотря на то, что компания является известной на рынке Санкт-Петербурга и хорошо себя зарекомендовала, тем не менее, для более точной оценки конкурентоспособности и платежеспособности организации, необходимо дать более подробную оценку, для этого перейдем к следующим параграфам исследования.

2.2. Оценка финансово-хозяйственной деятельности строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость»

Проведем оценку основных финансовых показателей компании АО «Арсенал-Недвижимость» на основании данных бухгалтерской отчетности предприятия на период с 2013-2019гг. Данные бухгалтерской отчетности представлены в Приложении 6. По имеющимся данным на протяжении анализируемого периода общая сумма капитала строительной компании

увеличилась на 2178012 тыс. руб. и в 2019г. показатель валюты баланса сформировался на уровне 3264284 тыс. руб., рисунок 2.8. [27]



Рисунок 2.8. Динамика капитала предприятия АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. [27]

При этом, наибольший удельный вес в структуре баланса приходится на заемные источники финансирования и по данным на конец анализируемого периода доля заемных средств составила 74,1%, меньшая доля приходится на собственные средства и составляет 25,9%. Заметим, что в течении анализируемого периода ситуация не существенно меняется, доля заемных источников финансирования всегда превышает долю собственных средств. Это свидетельствует о том, что компания АО «Арсенал-Недвижимость» является финансово-зависимой, рисунок 2.9. Таким образом, коэффициент автономии предприятия(формула расчета представлена в Приложении 6) на протяжении анализируемого периода ниже нормативного значения, и колеблется в пределах от 0,31 в начале анализируемого периода, до 0,26 по данным на конец периода, рисунок 2.10. То есть к 2019г. компания увеличила свою зависимость от внешних источников финансирования, что является негативной динамикой. Этому свидетельствуют данные коэффициента финансовой зависимости (Приложение 6), который составил 0,74 по данным на 2019г., да и на протяжении анализируемого периода заметен рост показателя, рисунок 2.10.

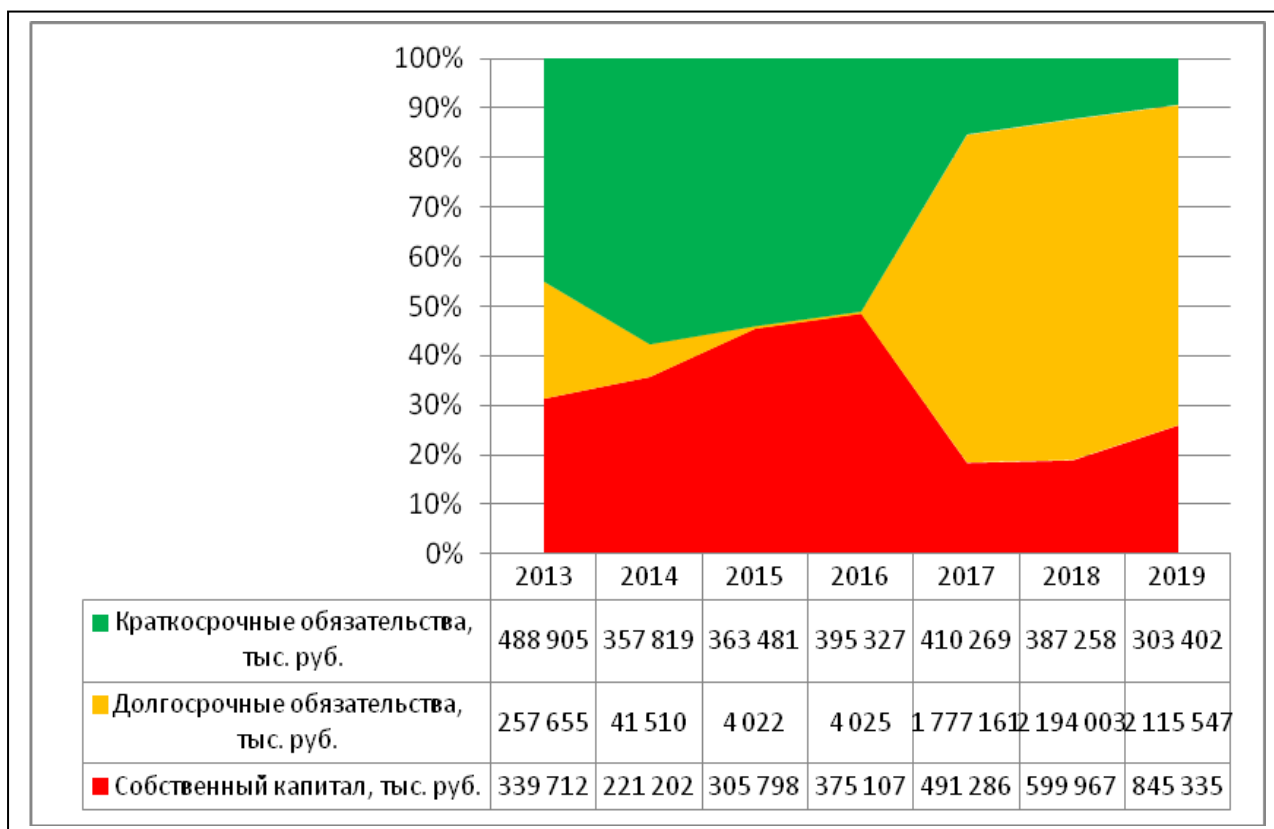


Рисунок 2.9. Динамика собственных и заемных источников финансирования АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. [27]

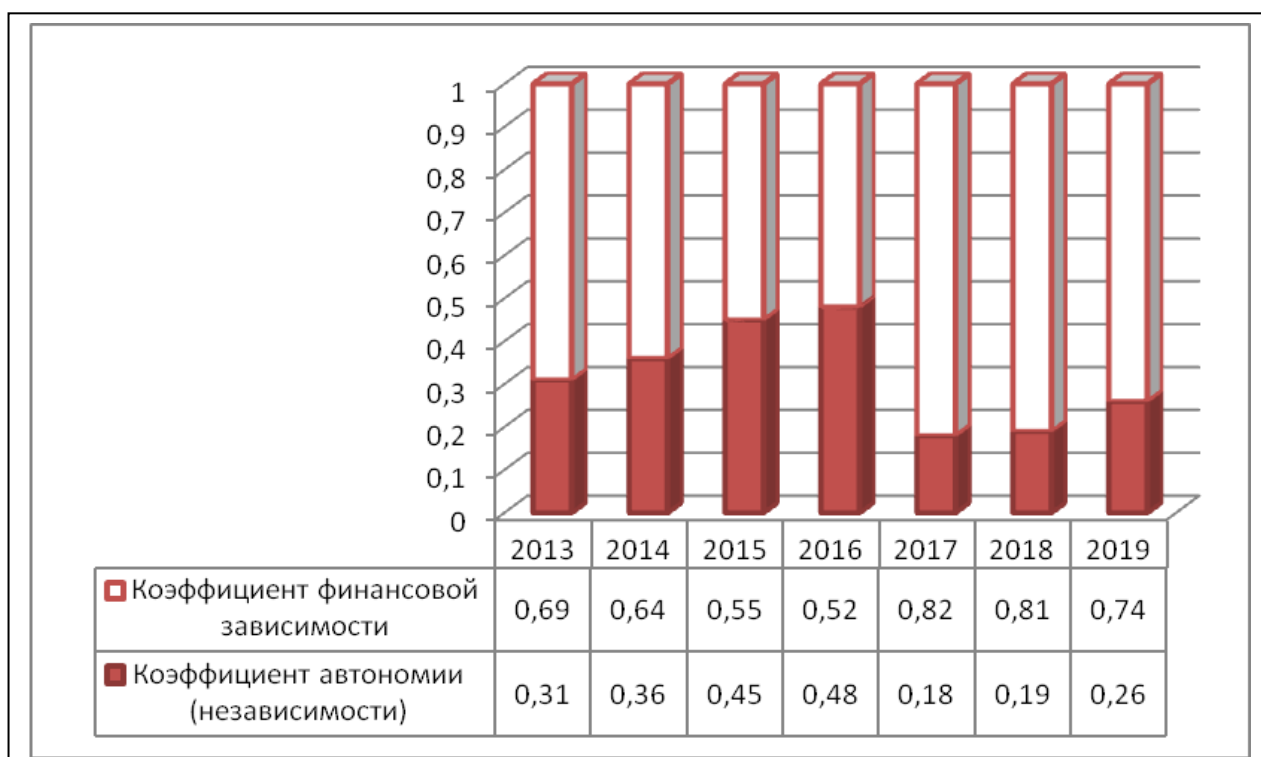


Рисунок 2.10. Динамика коэффициента автономии и финансовой зависимости компании АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. [27]

Структура активов организации АО «Арсенал-Недвижимость» по данным на конец 2019г. характеризуется следующим соотношением: 63,7% внеоборотных активов и 36,3% текущих. Внеоборотные активы компании за весь анализируемый период увеличились, рост составил 2,54 раза или 154,24%, рисунок 2.11. Учитывая значительный рост активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился в меньшей степени, в частности по отношению к 2013г. рост собственных средств составил 148,83%, или 2,48 раза, рисунок 2.9. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор.

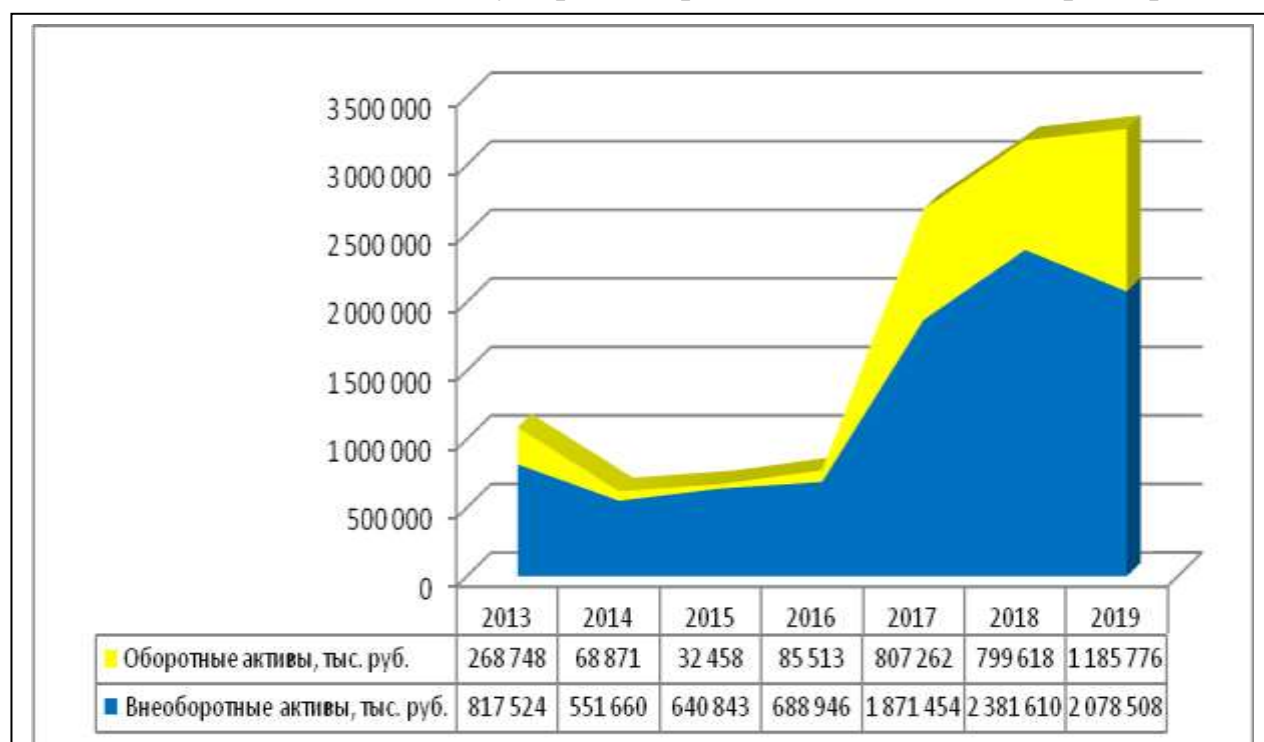


Рисунок 2.11. Динамика внеоборотных и оборотных активов компании АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. [27]

Рост величины активов предприятия АО «Арсенал-Недвижимость» произошел в основном за счет роста долгосрочных финансовых вложений, основных средств и дебиторской задолженности. Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по нераспределенной прибыли, долгосрочным заемным средствам и кредиторской задолженности. Чистые активы организации по данным на 2019г. существенно (в 84533,5 раза) превышают уставный капитал, который на протяжении всего анализируемого

периода составляет 10,0 тыс. руб. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов в 2,48 раза за 2013-2019гг. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку, рисунок 2.12.

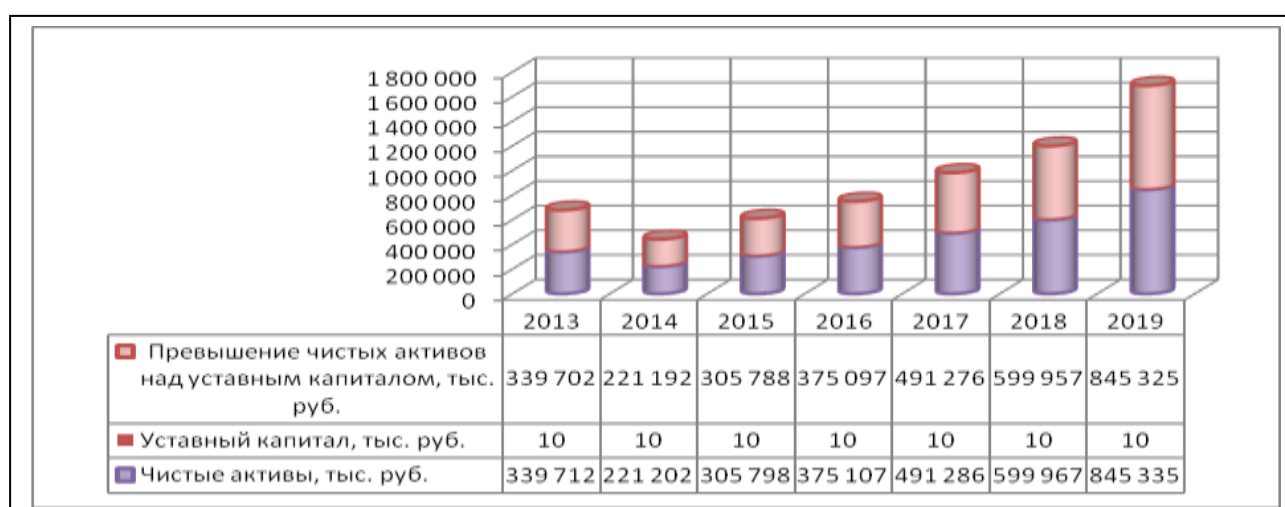


Рисунок 2.12.Динамика чистых активов и уставного капитала компании

АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. [27]

Проведем анализ финансовой устойчивости компании АО «Арсенал-Недвижимость» по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств(СОС). При этом, излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат. В динамике на рисунке 2.13. представлены данные СОС с 2013-2019гг. По имеющимся данным, поскольку по состоянию на конец 2019г. наблюдается недостаток только собственных оборотных средств, рассчитанных только по 1-му варианту (СОС 1), финансовое положение организации АО «Арсенал-Недвижимость» по данному признаку можно характеризовать как нормальное. Более того два из трех показателей покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения. В

частности СОС 2 с 2017-2019гг. показал положительное значение и составил 396 246 тыс. руб. в 2017г., к 2019г. более, чем в два раза увеличился этот показатель и составил 881 930 тыс. руб. СОС 3 также вышел в плюс с 2017г. и продолжил свой рост к 2019г., на конец периода этот показатель сформировался на уровне 899 386 тыс. руб., рисунок 2.13.

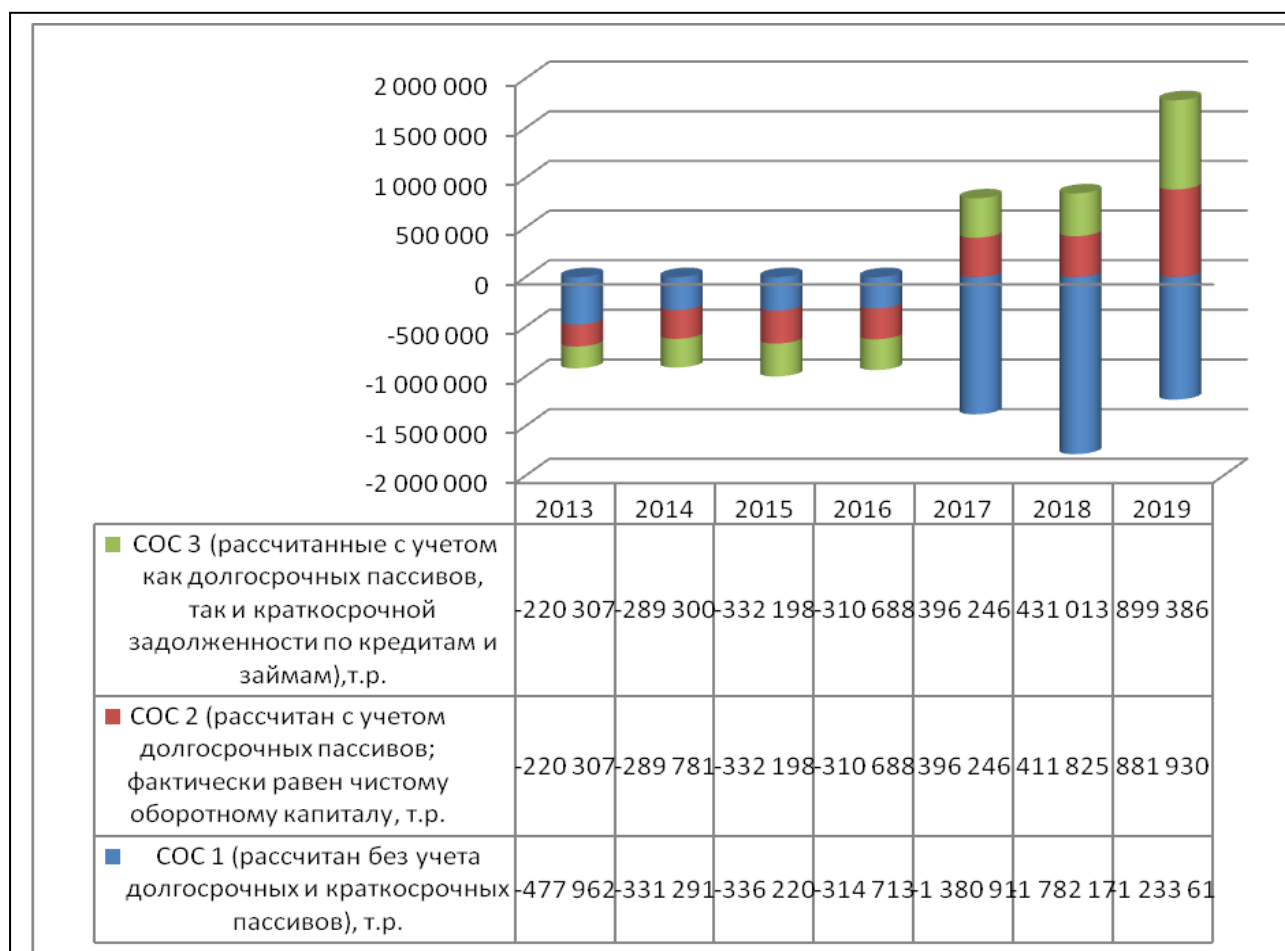


Рисунок 2.13. Динамика собственных оборотных средств (СОС) предприятия АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. [27]

В продолжении темы не лишним будет рассчитать показатель текущей (общей) ликвидности (Приложение 6). Динамика данного коэффициента показывает ежегодный внушительный рост и по данным на 2019 г. коэффициент текущей ликвидности составил 3,9, при нормативном значении 1,5-2. Рост коэффициента текущей ликвидности свидетельствует о повышении платежеспособности компании АО «Арсенал-Недвижимость». Отметим, что и в динамике за анализируемый период этот показатель впервые достиг такого

значения, годом ранее он был 2,1, в 2017 г. показатель сформировался на уровне 2,0; и очень низким был данный показатель на протяжении 2013-2016гг., рисунок 2.14.

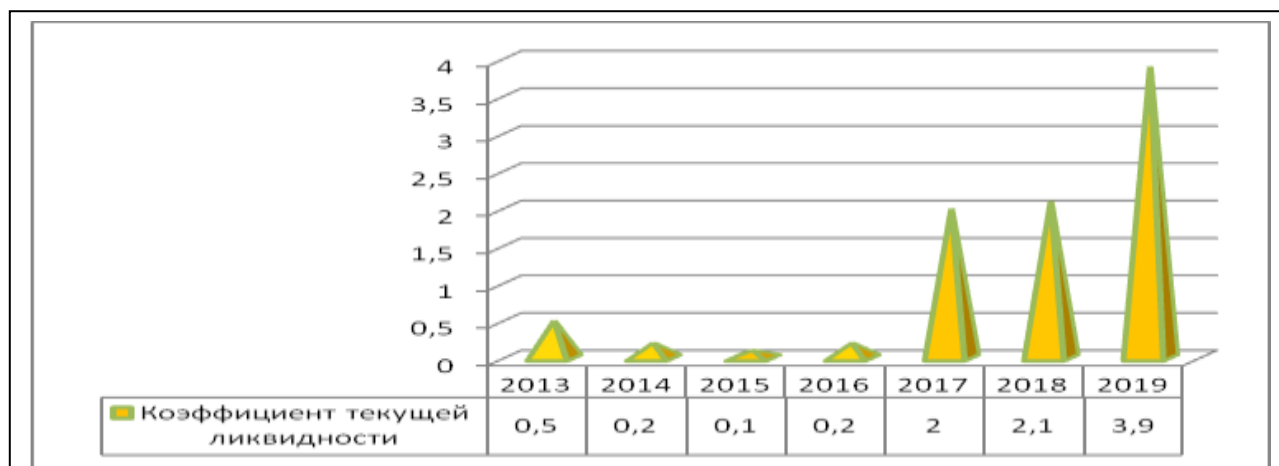


Рисунок 2.14. Динамика коэффициента текущей ликвидности АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. [27]

Итак, выше была рассмотрена динамика показателей структуры капитала, в целом объем капитала компании АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. увеличился, рост произошел как по собственным, так и по заемным источникам финансирования. Наибольший удельный вес в структуре капитала приходится на заемные средства, а это свидетельствует о финансовой зависимости компании. При этом, на конец анализируемого период коэффициент автономии показал еще больший рост, следовательно финансовая зависимость возросла.

Однако, по показателям наличия собственных оборотных средств, финансовое положение организации АО «Арсенал-Недвижимость» можно характеризовать как нормальное. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период, также свидетельствует о хорошем финансовом положении анализируемой компании. Кроме этого, коэффициент текущей ликвидности показывает ежегодный радужный рост и к 2019г. превысил даже нормативное значение, что также свидетельствует о повышении платежеспособности строительного предприятия.

В продолжении темы рассмотрим динамику показателей эффективности работы строительной компании. По имеющимся данным с 2013-2019гг.

наблюдается ежегодный рост выручки и прибылей предприятия. В частности, в 2019г. выручка компании составила 800 318тыс. руб., а это на 540 579тыс. руб. выше показателя 2013г. или превышает значение начала анализируемого периода в 3,1 раза, рисунок 2.15.

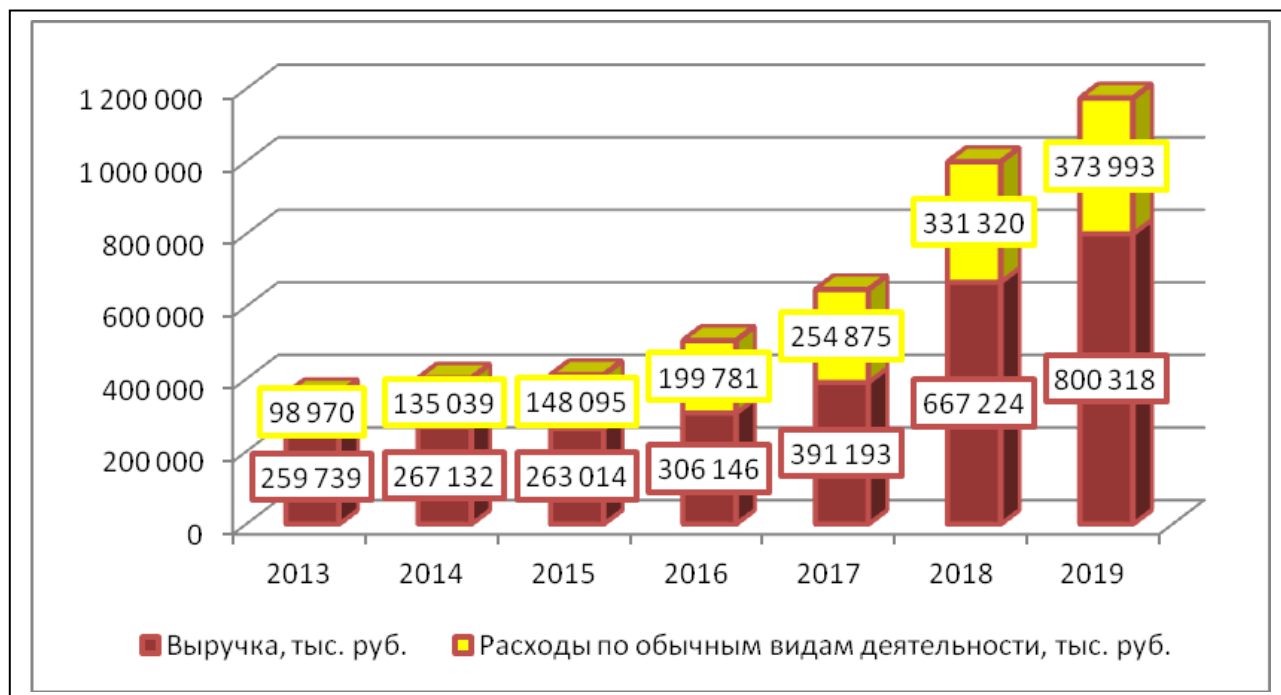


Рисунок 2.15.Динамика выручки и расходов по обычным видам деятельности предприятия АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. [27]

На 275 023 тыс. руб. увеличились расходы компании по обычным видам деятельности и в 2019г. сумма затрат составила 373 993тыс. руб. Отметим, что темпы роста расходов опережают темпы роста выручки предприятия. В частности, расходы увеличились в 3,8 раза , тогда как рост выручки составил всего 3,1 раза, рисунок 2.15. Нельзя положительно оценить такой прирост. Хотя показатели прибыли в динамике все же имеют тенденцию к росту, рисунок 2.16. Прибыль от продаж в 2019г. составила 426325тыс. руб., а это на 26,92% выше показателя предыдущего года и на 165,18% превышает значение показателя предыдущего года. Прибыль до уплаты процентов возросла за анализируемый период в 3,3 раза и составила в 2019г. 517083 тыс. руб. Чистая прибыль компании увеличилась на 143 870тыс. руб., и составила 245367 тыс. руб.

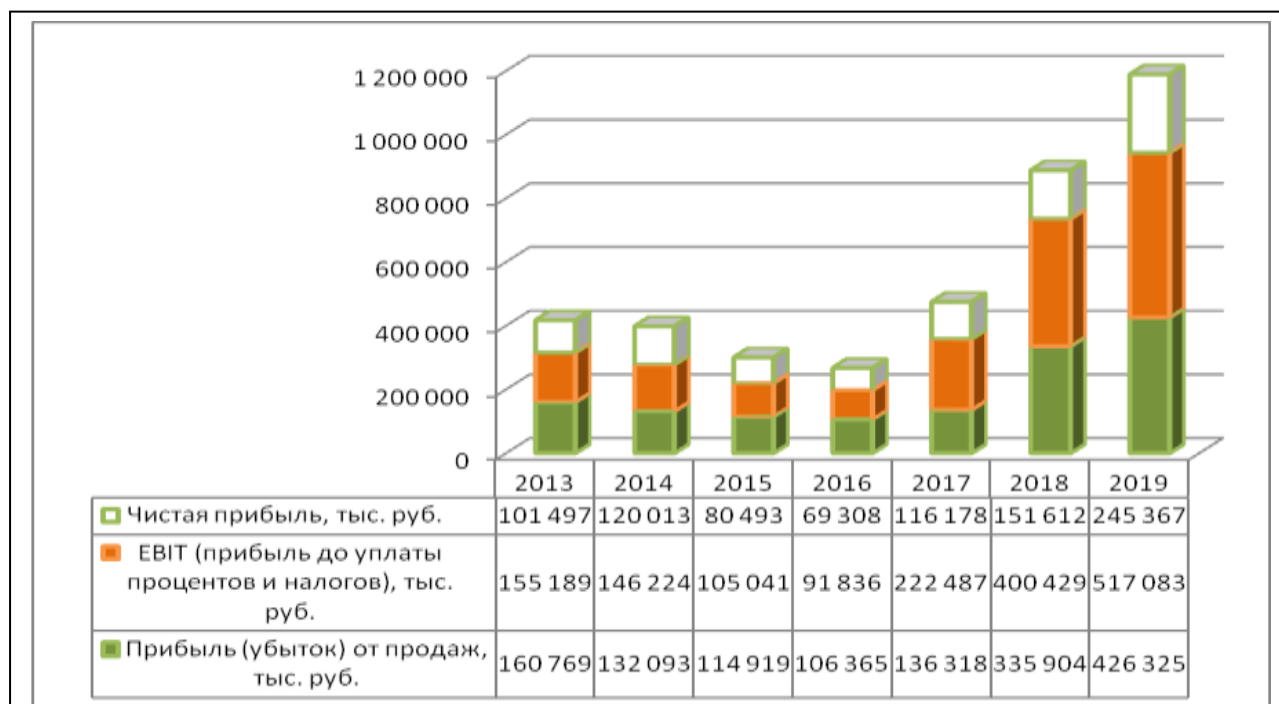


Рисунок 2.16. Динамика показателей прибыли предприятия АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. [27]

Более наглядно показывают эффективность работы компании, показатели рентабельности. За 2013-2019гг. рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки) снизилась на 8,6% и составила в 2019г. 53,3%, этот показатель выше 2014-2019гг., однако ниже показателя начала анализируемого периода, рисунок 2.17.

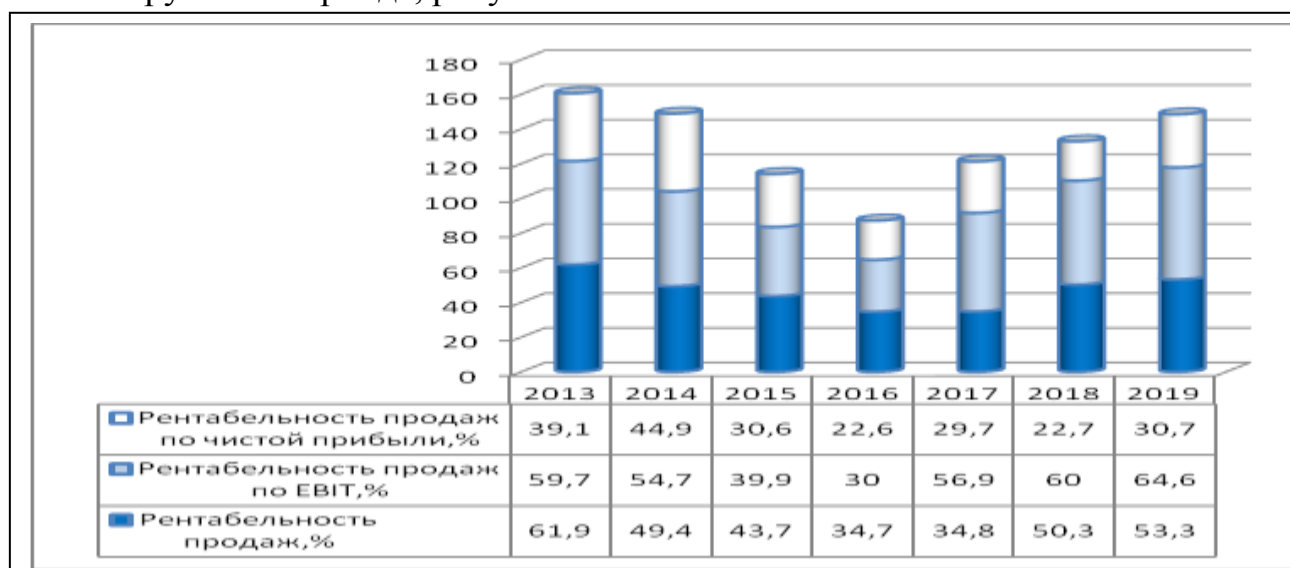


Рисунок 2.17. Динамика показателей валовой и чистой рентабельности компании АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. [27]

Хотя нормальное значение рентабельности продаж для строительной деятельности составляет 13,0% и более процентов. В данном случае, в компании АО «Арсенал-Недвижимость» превышает отраслевое значение, что является положительным фактором. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки) выросла как по отношению к началу анализируемого периода (рост составил 4,9%), так и по сравнению с данными предыдущего 2017-2018гг. На конец анализируемого периода рентабельность продаж по ЕВІТ составила 64,6%, это самый максимальный показатель за весь анализируемый период, рисунок 2.17. Худшими годами по данному показателю являлись 2015-2016гг.

Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки) снизилась на 8,4% к 2019г. по отношению к данным на начало периода, хотя к уровням предыдущих годов, начиная с 2015г. данный показатель показывает ежегодный рост, лучшими годами по данному показателю являлись 2013-2014гг. Нормальное значение для строительной деятельности является показатель на уровне 6,0% и более процентов. В данном случае, на анализируемом предприятии этот показатель превышает норматив, что также является положительным фактором.

Не менее важными показателями эффективности компании, являются показатели рентабельности собственного капитала (ROE) и рентабельность активов (ROA). Формулы расчета данных показателей представлены в Приложении 6. По имеющимся данным за 2013-2019гг. рентабельность собственного капитала предприятия АО «Арсенал-Недвижимость» имеет достаточно высокое значение и колеблется в пределах от 35% в начале анализируемого периода до 34,0% по данным на конец периода, рисунок 2.18. Низким этот показатель был в 2016г. и составлял 20,0%, однако это превышает нормативное значение. Нормальное значение для данной отрасли: 14% и более.

По рентабельности активов на конец периода наблюдается улучшение ситуации и показатель составил 7,6%, при нормативе в 7,0% и более. Однако, не настолько высок данный показатель, а в 2017-2018гг. он был и вовсе ниже норматива, составлял 6,7%-5,2%. По отношению к показателю 2013г. рентабельность активов все же снизилась, что не является положительным фактором, рисунок 2.18.

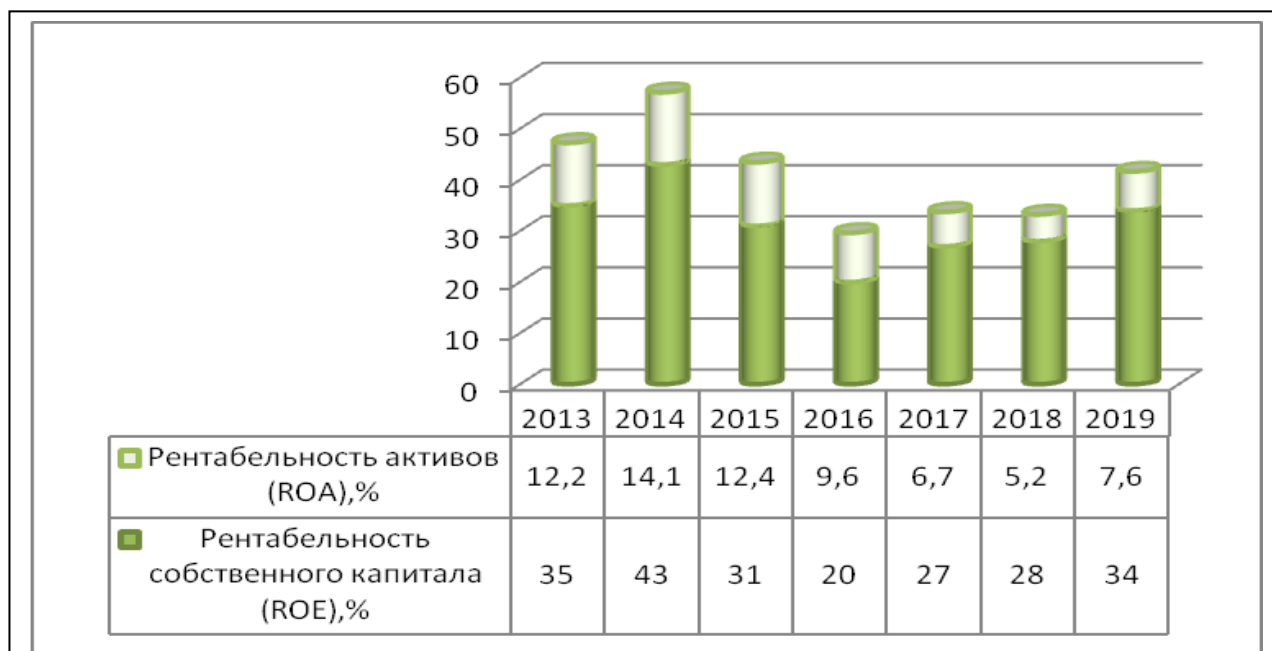


Рисунок 2.18. Динамика показателей рентабельности активов и собственного капитала компании АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг.

В рамках данной работы достаточно сложно проанализировать все финансовые показатели, поэтому выше была дана оценка основным показателям, на основании которых можно сделать вывод, что компания АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. увеличивает свои показатели, в частности произошел рост суммы капитала компании, хотя доля заемного капитала превышает долю собственных средств, что свидетельствует о финансовой зависимости организации. Несмотря на это, по показателям наличия собственных оборотных средств (СОС), финансовое положение строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость» можно характеризовать как нормальное. Кроме этого, превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период, также свидетельствует о

хорошем финансовом положении анализируемой организации. Показатели выручки и прибыли также ежегодно растут, хотя по показателям рентабельности наблюдается смешанная картина. В частности, рентабельность до вычета налогов достигла максимального значения за весь период, но рентабельность продаж и рентабельность продаж по чистой прибыли все же снизили свои показатели к 2019г. по сравнению с данными на начало анализируемого периода, но радует динамика после 2015г. когда показатели рентабельности вновь показали свой рост. При сравнении с отраслевыми значениями рентабельности, у компании АО «Арсенал-Недвижимость», рентабельность является достаточно высокой и составляет более 30,0% рентабельность по чистой прибыли и более 53,0% рентабельность продаж. Несмотря на то, что показатели рентабельности собственного капитала и активов находятся выше нормативного значения, в динамике с 2013-2019гг. они все же направились в сторону уменьшения. В целом, не плохая картина финансовых показателей строительной организации, однако, подкрепить выше представленный анализ можно данными о прогнозных значениях банкротства. В настоящее время существует несколько методик оценки банкротства организации, наиболее известными из них являются методики банкротства по модели Альтмана, Таффлера, Сайфуллина-Кадыкова. Более подробно сущность этих моделей, формулы для расчета прогноза банкротства, а также расчетные показатели по банкротству на примере компании АО «Арсенал-Недвижимость» представлены в Приложении 6. В результате расчетов по всем трем перечисленным моделям банкротства были получены следующие результаты, рисунок 2.19.

По результатам расчетов для АО «Арсенал Недвижимость» значение Z-счета Альтмана по состоянию на 2019 г. составило 4,05. Это означает, что вероятность банкротства АО «Арсенал Недвижимость» незначительная. По модели Таффлера Z-счет составил 0,66. Поскольку в данном случае значение

итогового коэффициента составило 0,66, вероятность банкротства по модели Таффлера можно считать низкой.

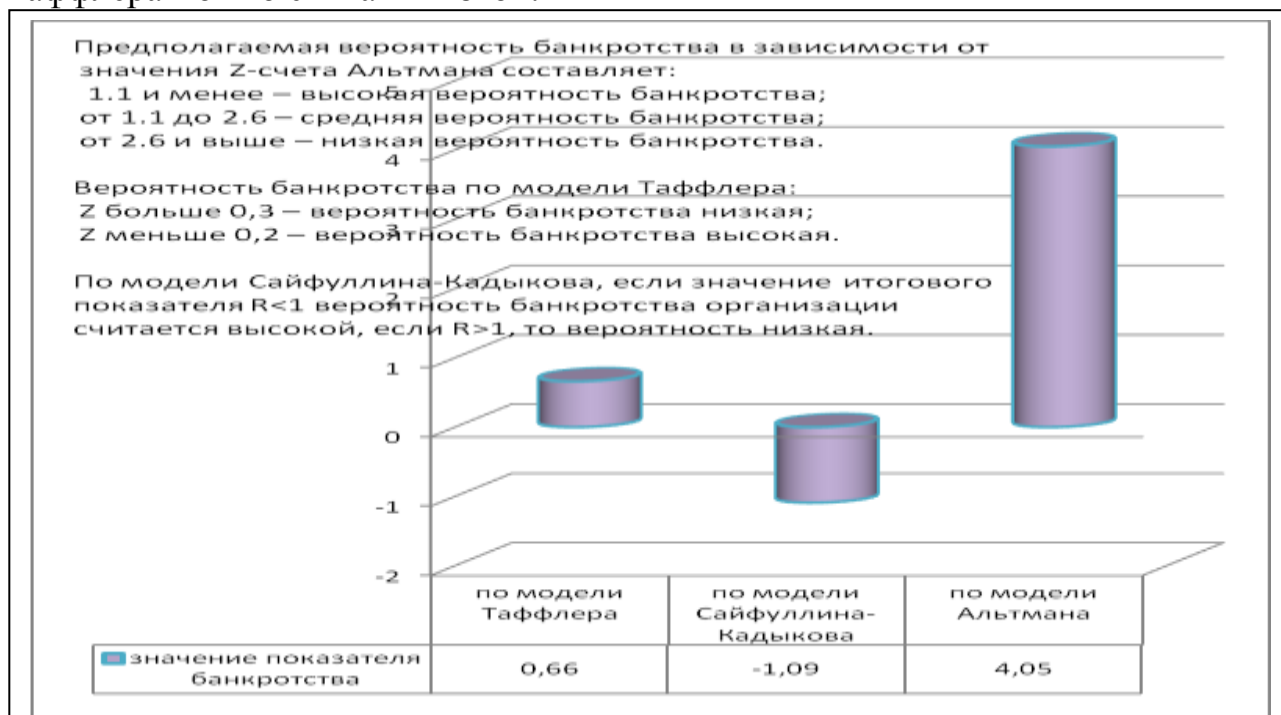


Рисунок 2.19. Прогнозные показатели банкротства организации АО «Арсенал Недвижимость» по различным методикам расчета по состоянию на 2019г.

Согласно модели Сайфуллина-Кадыкова, если значение итогового показателя $R < 1$ вероятность банкротства организации считается высокой, если $R > 1$, то вероятность низкая. В данном случае значение итогового показателя на предприятии АО «Арсенал-Недвижимость» составило -1,09. Это значит, что вероятность банкротства существует, финансовое положение организации неустойчивое. Однако следует учесть, что это упрощенная модель, не учитывающая отраслевые особенности.

Итак, выше был проведен анализ основных финансовых показателей строительной организации АО «Арсенал-Недвижимость» на период с 2013-2019гг. В целом, компания чувствует достаточно уверенно на занимаемом рынке, растут показатели капитала, увеличиваются объемы продаж и прибыли, показатели рентабельности имеют достаточно высокие значения. Несмотря на то, что большая доля капитала сформирована за счет заемных средств, тем не

менее компания все же не подвержена риску банкротства, как показали методики Таффлера и Альтмана. Хотя методика оценки банкротства по модели Сайфуллина-Кадыкова ставит под сомнение этот вопрос. В любом случае, компания всегда должна стремиться к увеличению объемов производства и продаж, занимать большую долю рынка и составлять конкуренцию другим аналогичным организациям. Для того, чтобы оценить возможности предприятия и дать полную оценку конкурентоспособности компании АО «Арсенал-Недвижимость», перейдем к следующему параграфу исследования.

2.3. Анализ конкурентоспособности строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость»

Строительная компания АО «Арсенал-недвижимость» входит в топ-20 крупнейших инвестиционно-строительных фирм Санкт-Петербурга. Однако, доля занимаемая компанией на рынке СПб небольшая и составляет 0,89%, рисунок 2.20. [11]

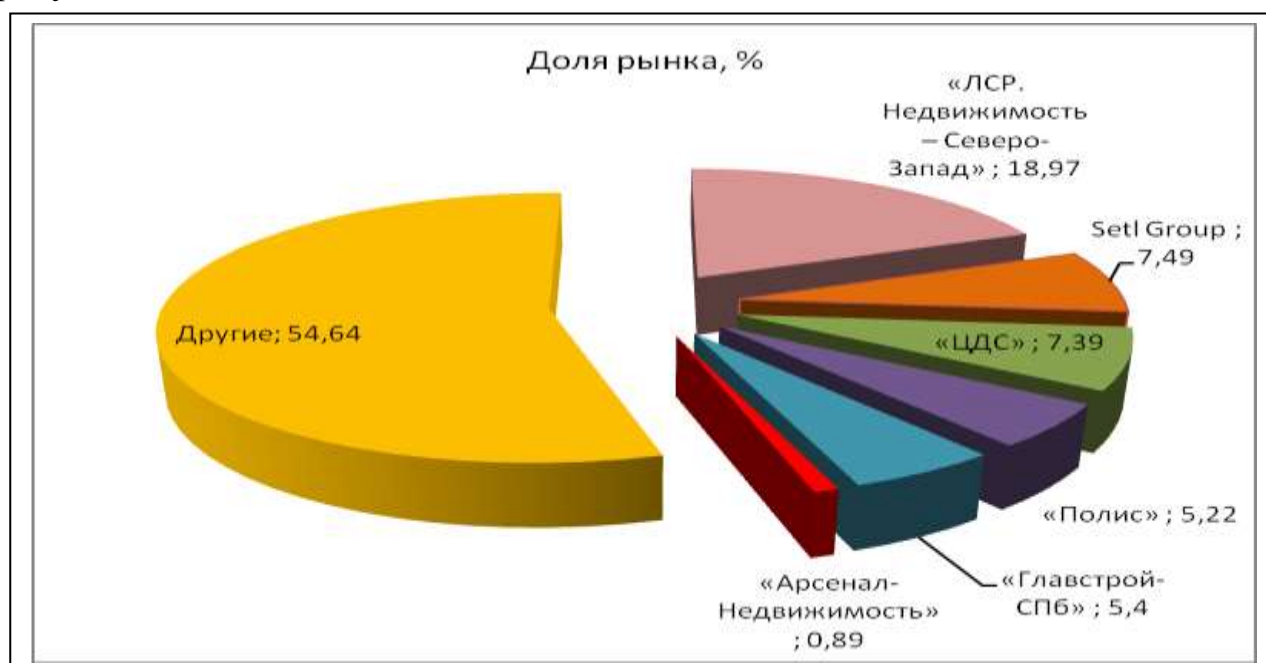


Рисунок 2.20. Доля компании АО «Арсенал-недвижимость» на рынке Санкт-Петербурга по данным на 2018г. [11]

На рисунке 2.20 видно, что хорошую долю рынка занимает компания «ЛСР. Недвижимость – Северо-Запад» -18,97%, такие компании как Setl Group и «ЦДС» занимают чуть более 7,0% рынка каждая. В пределах 5,0% рынка приходится на такие компании как «Полис» и «Главстрой-СПб». Другие компании занимают небольшую долю, которая может составлять 2% и менее процентов, например, компания АО «Арсенал-недвижимость» занимает менее 1,0%. Единый ресурс застройщиков (ЕРЗ) проводит свои рейтинги, рассмотрим подробнее рейтинги строительных компаний Санкт-Петербурга 2019-2020гг. Второй год подряд лидирующие позиции занимает «Setl Group»(1 место в рейтинге) и Группа «ЛСР»(2 место в рейтинге). Далее в Топ -10 по вводу жилья в 2020г. вошли также компании «Glorax Development», Группа «Эталон», Группа «ЦДС», «СПБ Реновация», ГК «Главстрой», ГК «Пионер», «MirLand Development Corporation», ГК «КВС», рисунок 2.21.

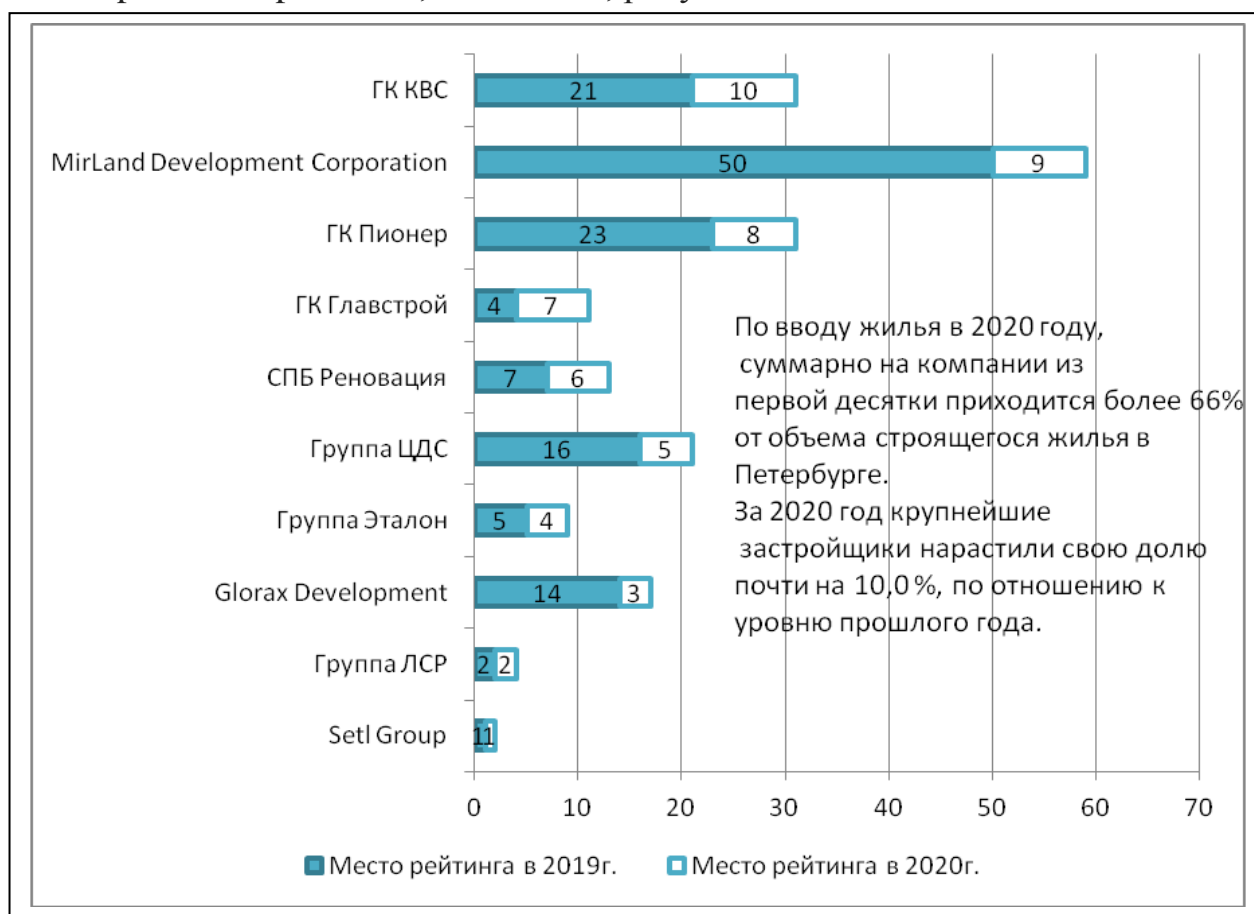


Рисунок 2.21. Региональный Топ-10 застройщиков Санкт-Петербурга по объемам ввода жилья в 2019-2010гг. [11]

Отметим, что компания АО «Арсенал-недвижимость» не входит в Топ-10 по объемам ввода жилья в СПб по итогам 2020г., рисунок 2.21. Безусловными лидерами являются компании с объемом введенного жилья более 200 тыс. кв. м. «Setl Group» в 2020г. ввел 591156 кв.м жилья, группа «ЛСР» ввела 283657 кв. м., «Glorax Development» ввела 200273 кв.м жилья, по сравнению с 2019 годом, компания «Glorax Development» увеличила объем ввода жилья в 2,7 раз. Также значительно увеличила объемы ввода жилья в Петербурге Группа «ЦДС» (187,2 тыс. кв. м), что позволило ей подняться в рейтинге на 11 позиций, и ГК «Пионер» (77,3 тыс. кв. м), которая поднялась на 15 строчек. По итогам 2019 года «MirLand Development Corporation» замыкала топ-50, в 2020 году компания сдала 66 тыс. кв. м жилья, что позволило ей впервые войти в топ-10, рисунок 2.22.[11]

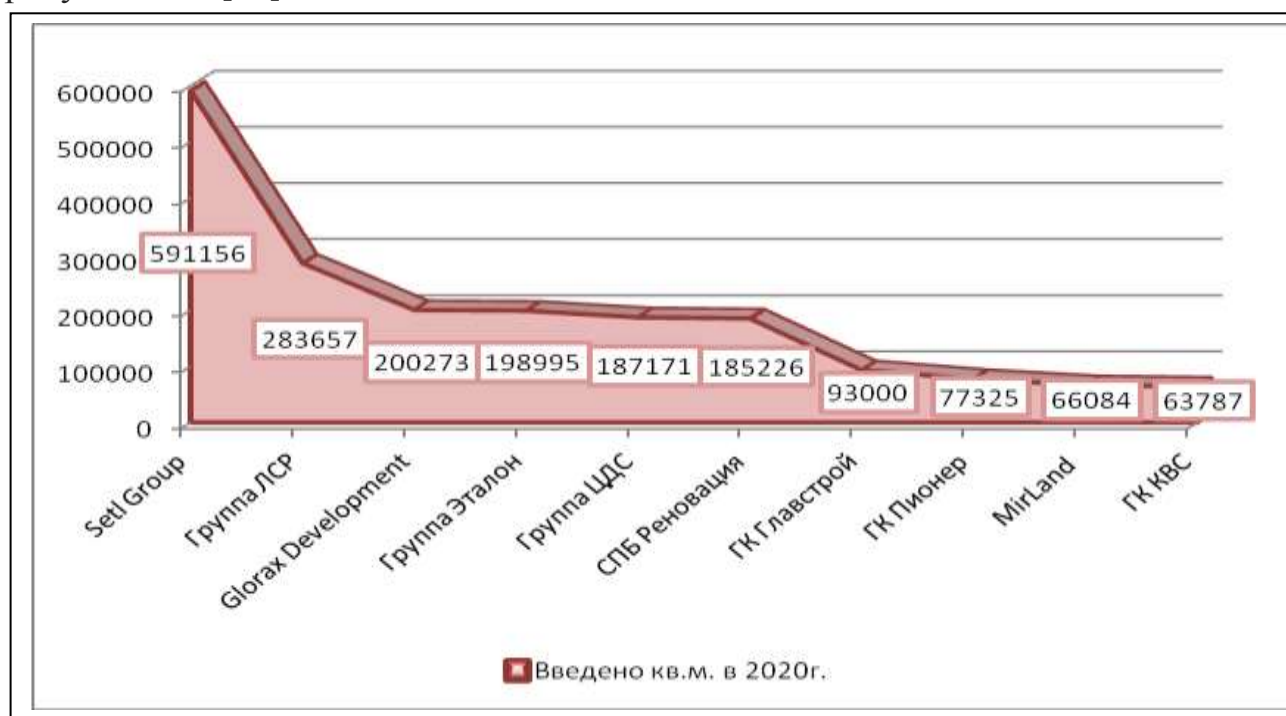


Рисунок 2.22. Петербургские лидеры по объемам ввода жилья в 2020г. [11]

Наибольшую долю рынка в регионе по итогам 2020г. занимает компания «Setl Group»-20,08%, 9,63% регионального рынка приходится на группу «ЛСР», «Glorax Development» занимает 6,8% рынка, чуть больше 2,0% доли рынка приходится на ГК «Пионер», «MirLand Development Corporation», ГК «КВС», рисунок 2.23.[11]

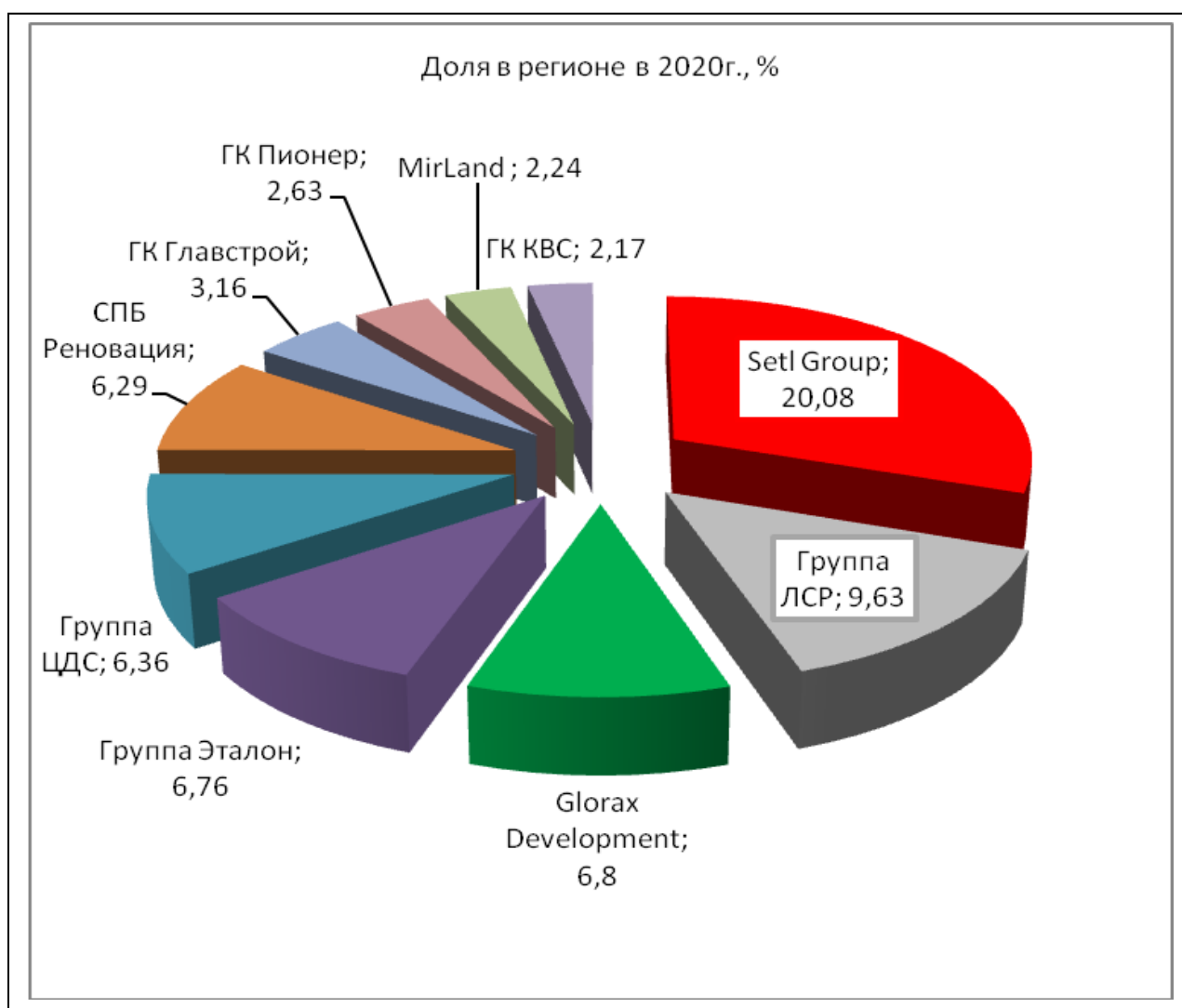


Рисунок 2.23. Доля строительных компаний Санкт-Петербурга в регионе по данным на 2020г. [11]

Итак, по данным ЕРЗ, значительные изменения произошли в петербургском топ-10 в 2020г. Если первые два места в городском рейтинге также занимают Setl Group и Группа ЛСР, то на третье место вышла Glorax Development, компания сдала 200,3 тыс. кв. м. жилья. По вводу жилья в 2020 году, суммарно на компании из первой десятки приходится более 66% от объема строящегося жилья в Петербурге. За 2020 год крупнейшие застройщики нарастили свою долю почти на 10,0 %, по отношению к уровню прошлого года, в 2019г. на топ-10 приходилось 57,0%, что свидетельствует о монополизации рынка. В 2021 году этот процесс продолжится, опрошенные РБК крупные девелоперы заявили о планах по расширению объема строительства и запуске новых проектов. [11]

Несмотря на то, что в выше представленный рейтинг компания АО «Арсенал-недвижимость» не вошла, по другим рейтингам Санкт-Петербурга [22], застройщик АО «Арсенал-недвижимость» занимает не плохие места. Рассмотрим подробнее. Рейтинг надежных компаний 2020-2021 года позволяет проанализировать результаты и тенденции деятельности крупнейших игроков строительного рынка.[22] Застройщики Санкт-Петербурга (СПб) оцениваются по ряду параметров: потенциалу, финансовой устойчивости, конкурентоспособности, активам, структуре фирмы, кредитоспособности, динамике развития. В ТОП 15 лучших застройщиков Санкт-Петербурга - рейтинг 2020-2021 года входят компании «Setl City», «Лидер Групп», «Эталон», «ЦДС», «Полис Групп», «РосСтройИнвест», «ЮИТ», «Glorax Development», «Строительный трест», «КВС», «Арсенал-Недвижимость», «Seven Suns Development», «Северный город», «ФСК Лидер», «Возрождение Санкт-Петербурга». Более подробно характеристика этих компаний представлена в Приложении 7. В данном рейтинге компания «Арсенал-Недвижимость» занимает 11-ю строчку, рисунок 2.24. [22]

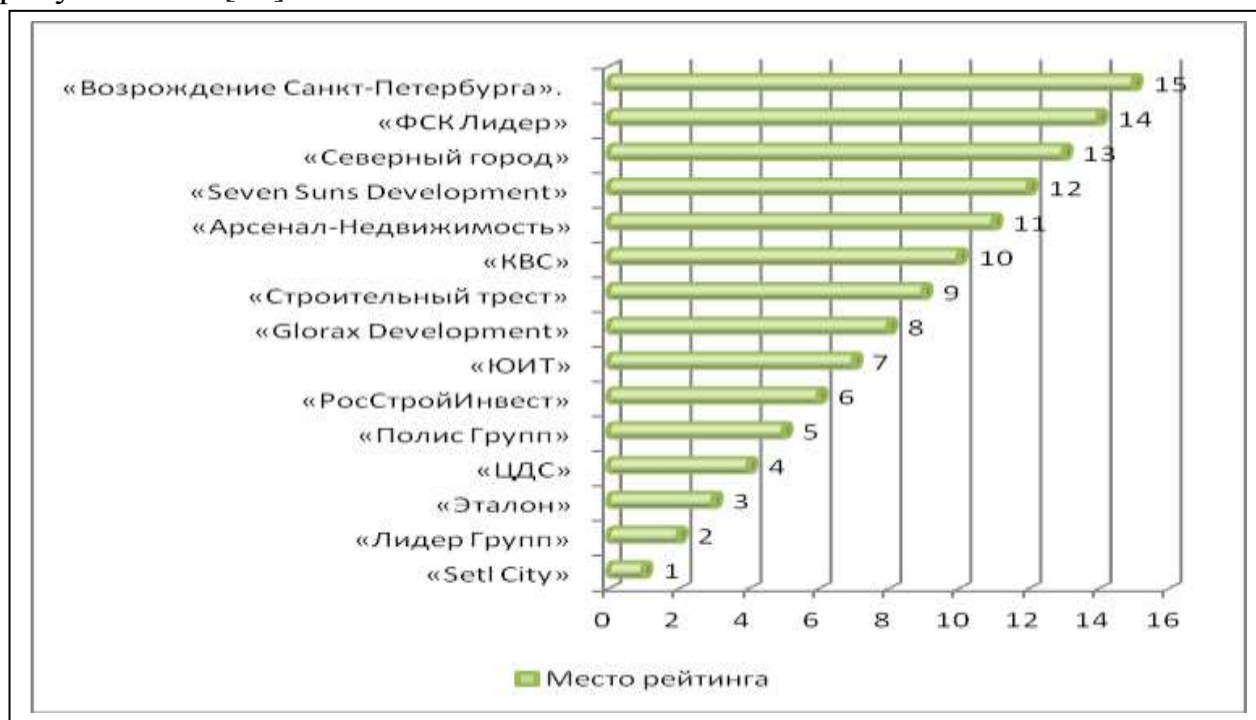


Рисунок 2.24. ТОП- 15 лучших застройщиков Санкт-Петербурга - рейтинг 2020-2021 года[22]

По рейтингу добросовестных застройщиков – Топ- 10 на период 2020-2021 года, компания АО «Арсенал-Недвижимость» заняла первую строчку рейтинга, рисунок 2.25. В ТОП-10 рейтинга попали компании, реализующие качественные проекты с учетом соблюдения сроков сдачи. Статус лучшего ЖК компании АО «Арсенал-Недвижимость» по мнению покупателей завоевал квартал «Девяткино», новостройки Богатырского проспекта, улицы Королева. Компания «Арсенал» регулярно участвует в российских, международных конкурсах, получает престижные профессиональные награды. [22]

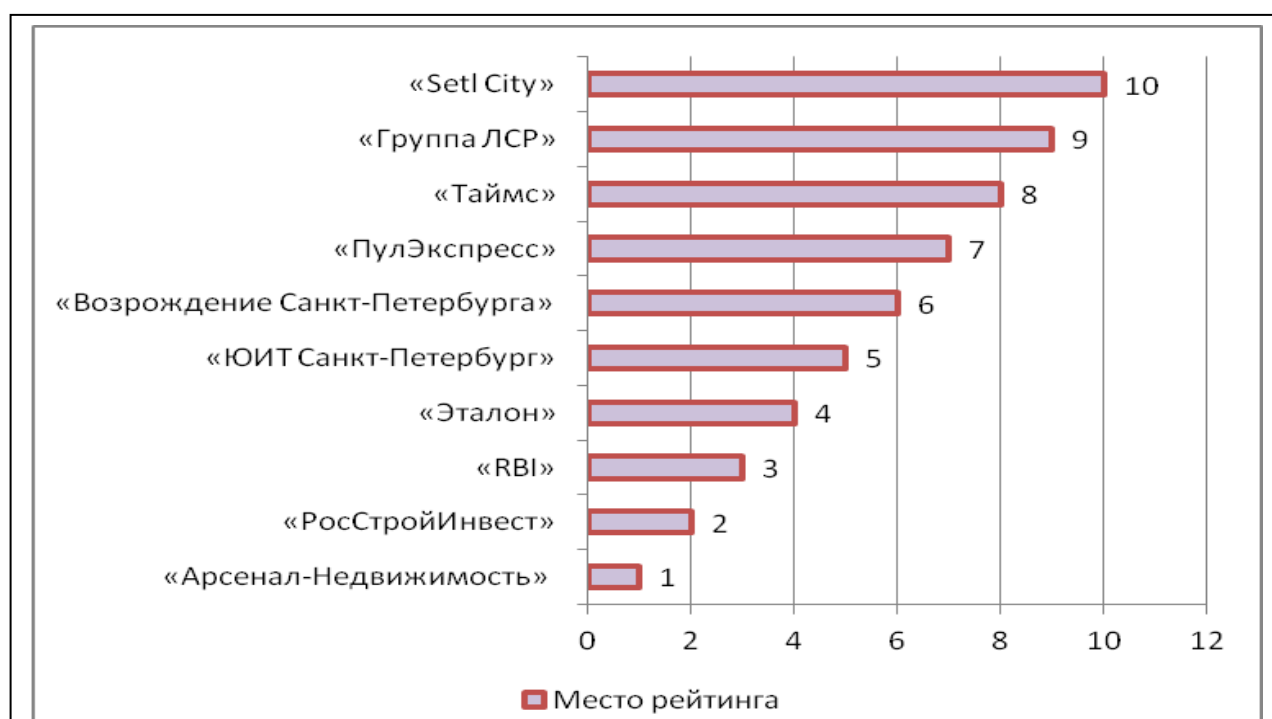


Рисунок 2.25. ТОП- 10 добросовестных застройщиков Санкт-Петербурга - рейтинг 2020-2021 года[22]

Британские специалисты высоко оценили объекты застройщика АО «Арсенал-Недвижимость» на выставке INTERBUILD 2002, немецкие - EXPO REAL, французские - MIPIM 2003. Гендиректор организации «Арсенал-Недвижимость» получил кавалерский орден «Золотая звезда». Замыкает десятку лидеров следующие компании: «РосСтройИнвест», «RBI», «Эталон», «ЮИТ Санкт-Петербург», «Возрождение Санкт-Петербурга», «ПулЭкспресс», «Таймс», «Группа ЛСР», «Setl City», рисунок 2.25. [22]

А вот в рейтинг надежных застройщиков Ленинградской области 2020-2021гг., компания АО «Арсенал-Недвижимость» не вошла. Список надежных застройщиков СПб составляют компании, хорошо зарекомендованные на рынке первичной недвижимости Ленинградской области, рейтинг возглавили «Группа ЛСР», «Setl City», «Эталон», «Ленстройтрест», «Отделстрой», «Вонава», «Строительный трест», «Темп», «Пионер», «Балтрос», рисунок 2.26. Характеристика перечисленных выше лидеров строительного рынка СПб, представлена в Приложении 7. [35]

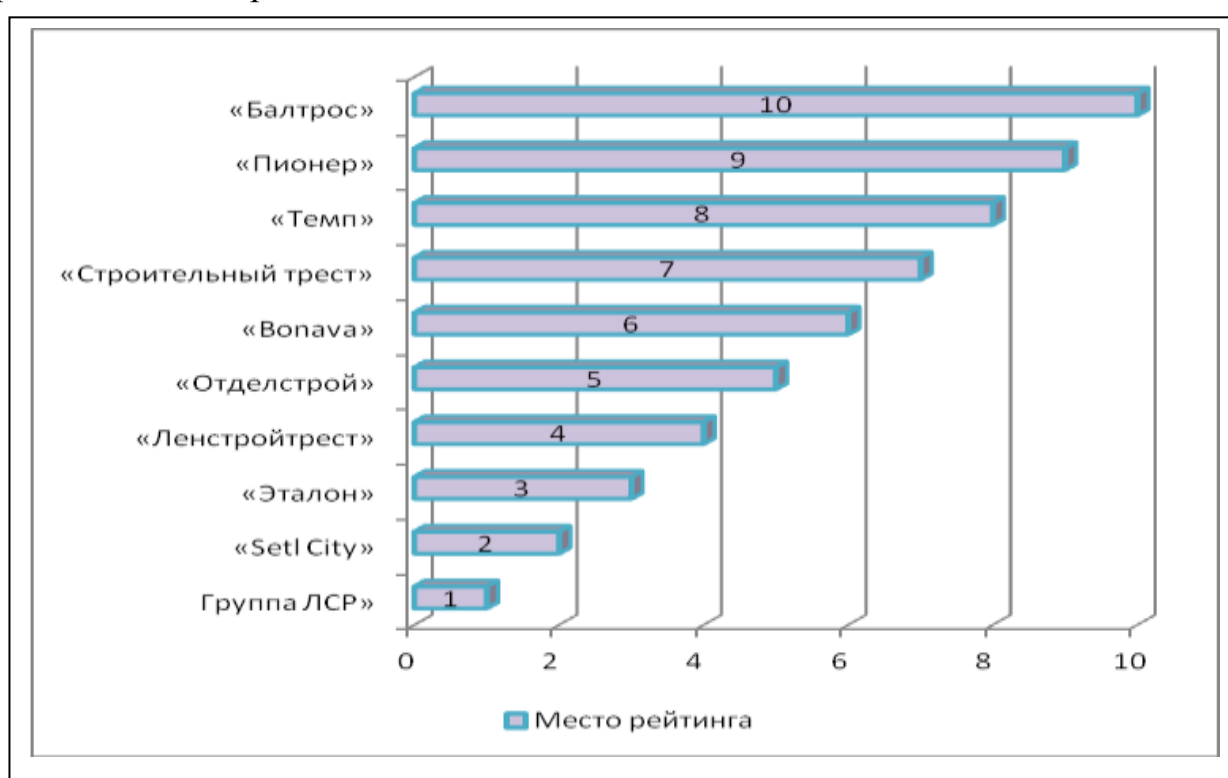


Рисунок 2.26. ТОП- 10 надежных застройщиков Ленинградской области - рейтинг 2020-2021 года[35]

Итак, несмотря на то, что компания АО «Арсенал-Недвижимость» занимает небольшую долю рынка, по многим рейтингам она и вовсе отстает от лидеров регионального строительного рынка Санкт-Петербурга, тем не менее ей удастся удерживать свои позиции на занимаемой нише, хотя она занимает далеко не первые позиции рейтингов. В продолжении регионального строительного рынка Санкт-Петербурга, не лишним будет рассмотреть

федеральный ТОП строительных компаний России и место организации АО «Арсенал-Недвижимость» в нем.

По данным единого ресурса застройщиков (ЕРЗ) [25] по состоянию на 01 февраля 2021г. компания АО «Арсенал-Недвижимость» занимает 83 место по объемам текущего строительства в федеральном ТОП (Приложение 8). Следует отметить, что за год по этому показателю компания снизилась на 16 строчек вниз, годом ранее она находилась на 67 месте, рисунок 2.27. [25]

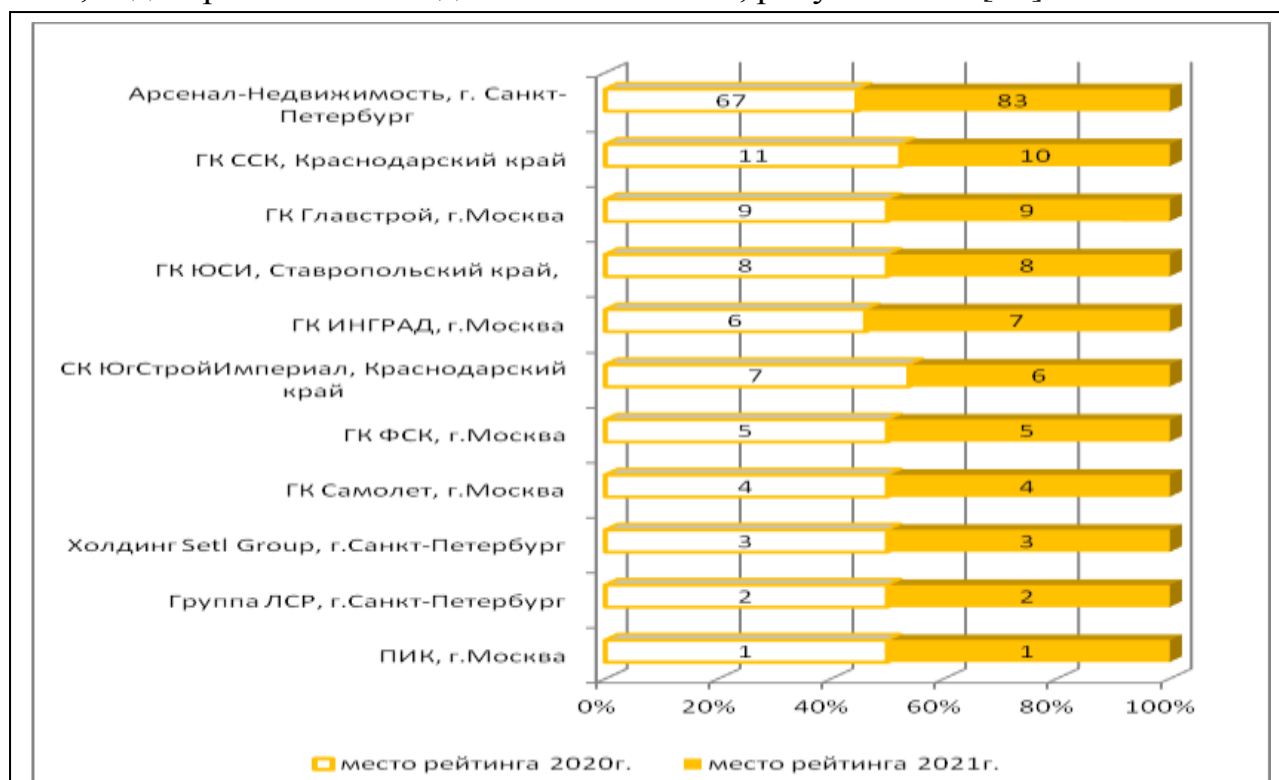


Рисунок 2.27. Федеральный ТОП строительных компаний по объемам текущего строительства по состоянию на 01.02.2021г. [25]

В десятку лидеров федерального ТОП 2021г. по объемам текущего строительства входят компании ПИК, г.Москва, Группа ЛСР, г.Санкт-Петербург, Холдинг Setl Group, г.Санкт-Петербург, ГК Самолет, г.Москва, ГК ФСК, г.Москва, СК ЮгСтройИмпериял, Краснодарский край, ГК ИНГРАД, г.Москва, ГК ЮСИ, Ставропольский край, ГК Главстрой, г.Москва, ГК ССК, Краснодарский край, рисунок 2.27.Заметим, что две компании попадающие в ТОП из Санкт-Петербурга- это Группа ЛСР и Холдинг Setl Group. Отметим, что первые пять компаний рейтинга и в прошлом году занимали те же места. [25]

Не зря компания «ПИК»(г.Москва) занимает первую строчку рейтинга, объемы строящегося жилья составляют 5 937 982м², в том числе с переносом срока 260 211м². Вторым по объемам является компания «ЛСР»-2 849 944м² строится, в том числе с переносом срока- 130 585м², третья строчка рейтинга принадлежит Холдинг «Setl Group»- объемы строящегося жилья составляют 2078719м², в том числе с переносом срока - 185 786м². Предприятие «Арсенал-Недвижимость» стоит всего 199 072м² жилья, однако, отсутствуют квадратные метры с переносом срока, что является положительным фактором, рисунок 2.28. [25]

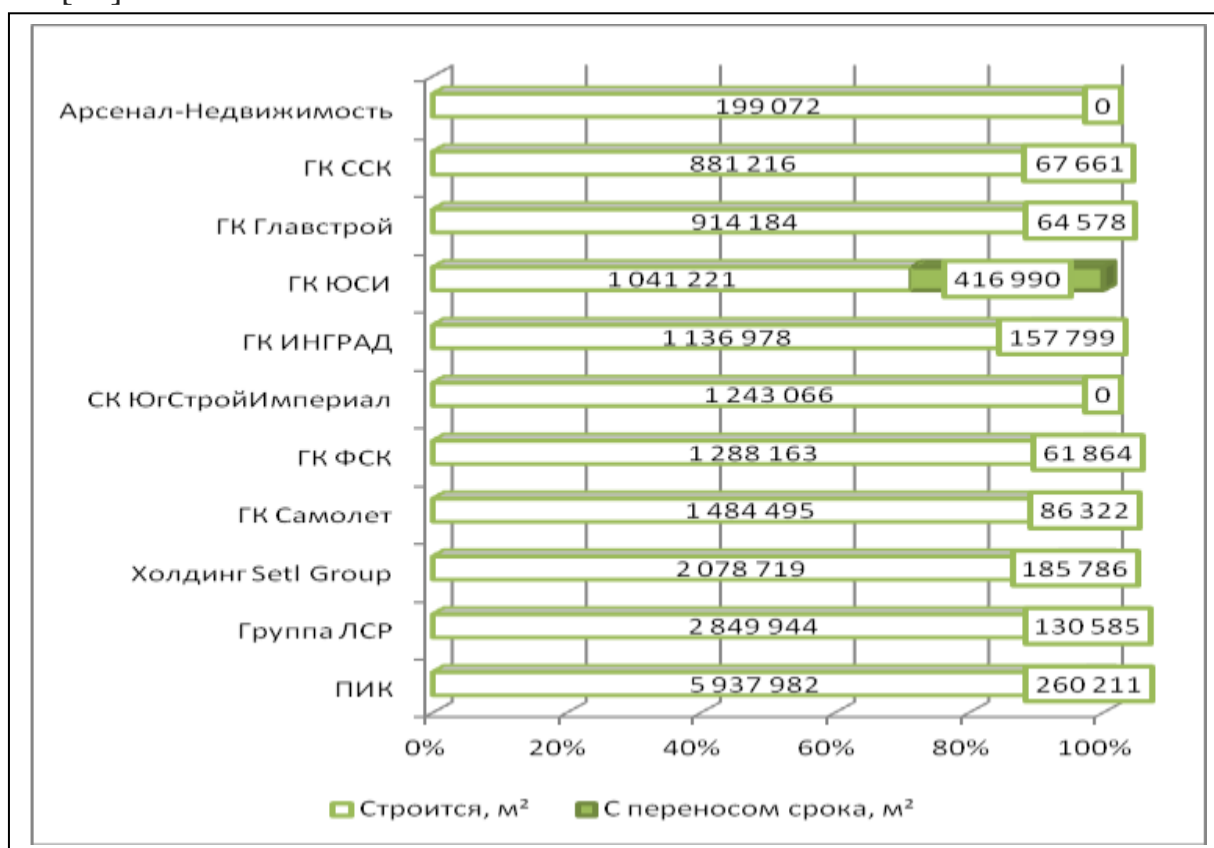


Рисунок 2.28. Объемы текущего строительства ТОП строительных компаний России по состоянию на 01.02.2021г. [25]

По количеству строящегося ЖК, у компании ПИК-61, 24 ЖК строится у компании ЛСР, далее у остальных лидеров попадающих в десятку ТОП, количество строящегося ЖК колеблется в пределах от 6 до 17 ед. Небольшое количество ЖК строится у компании «Арсенал-Недвижимость», по состоянию на 01.02.2021 г.- их число составило 3 ед., рисунок 2.29. [25]

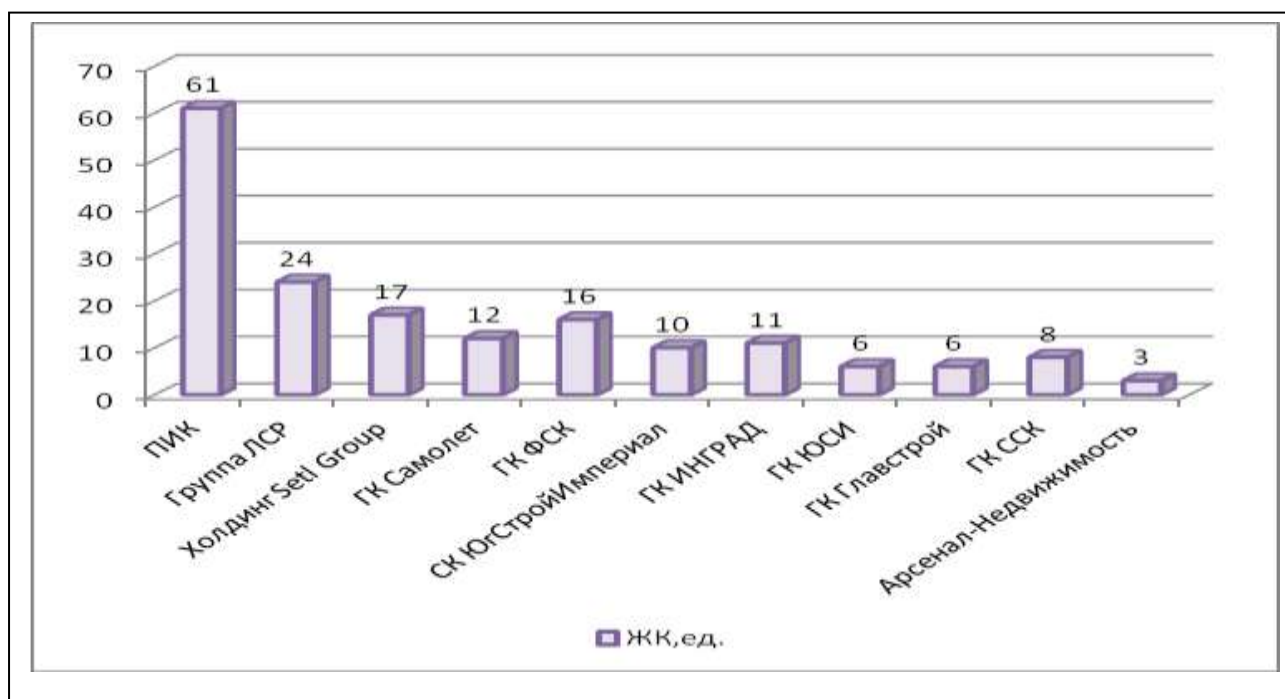


Рисунок 2.29. Количество строящегося ЖК ТОП строительных компаний России по состоянию на 01.02.2021г. [25]

На тот же самый период по объему ввода жилья, в федеральном рейтинге «Арсенал-Недвижимость» находится на 51-м месте, годом ранее компания занимала 55-е место. Также видим, что далека организация от лидирующих мест, в десятку самых сильных компаний по этому показателю попадают ПИК, г.Москва; Холдинг Setl Group, г.Санкт-Петербург; Группа ЛСР, г.Санкт-Петербург; ГК ИНГРАД, г.Москва; Объединение застройщиков ВКБ-Новостройки, Краснодарский край; А101 ДЕВЕЛОПМЕНТ, г.Москва; ГК ЮСИ, Ставропольский край; ГК Главстрой, г.Москва; ГК Гранель, г.Москва; Группа Эталон, г.Санкт-Петербург, рисунок 2.30. Компания «ПИК» второй год подряд занимает первое место, по другим компаниям видим небольшие перемещения, две Санкт-Петербургские компании Холдинг «Setl Group» и Группа «ЛСР» поднялись на одну строчку вверх и заняли второе и третье места соответственно, рисунок 2.30. [25]

Лидирующая компания ПИК ввела $2\,172\,301\text{м}^2$ жилья по данным на февраль 2021г., имеется также и перенос срока $628\,898\text{м}^2$ жилья, а это составляет 28,95% от введенного жилья. Холдинг «Setl Group»-ввел $597\,448\text{м}^2$ жилья, группа «ЛСР» - $459\,761\text{м}^2$ жилья. [25]

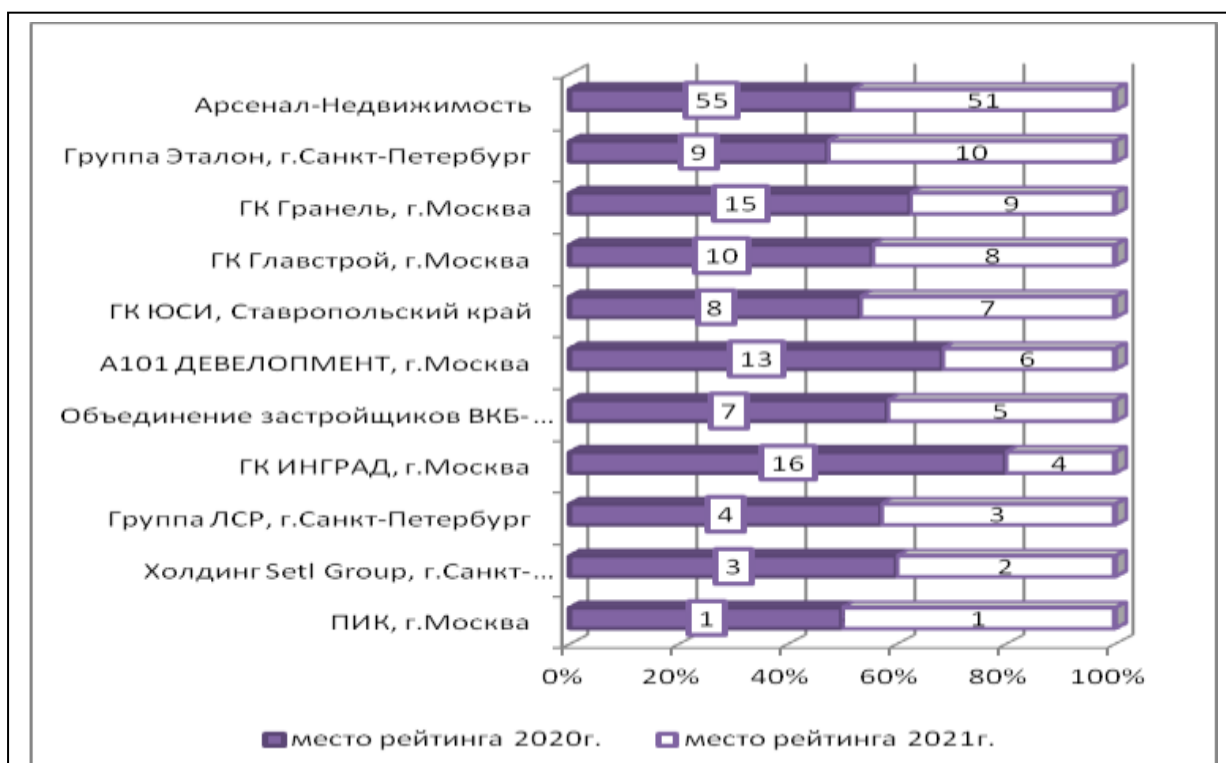


Рисунок 2.30. Федеральный ТОП строительных компаний по объемам ввода жилья по состоянию на 01.02.2021г. [25]

Небольшие объемы вводит компания «Арсенал –Недвижимость» по данным на 01.02.2021г. было введено 92 668м² жилья. Объемы переноса срока введенного жилья компании «Арсенал-Недвижимость» составили 20 431м², рисунок 2.31. [25]

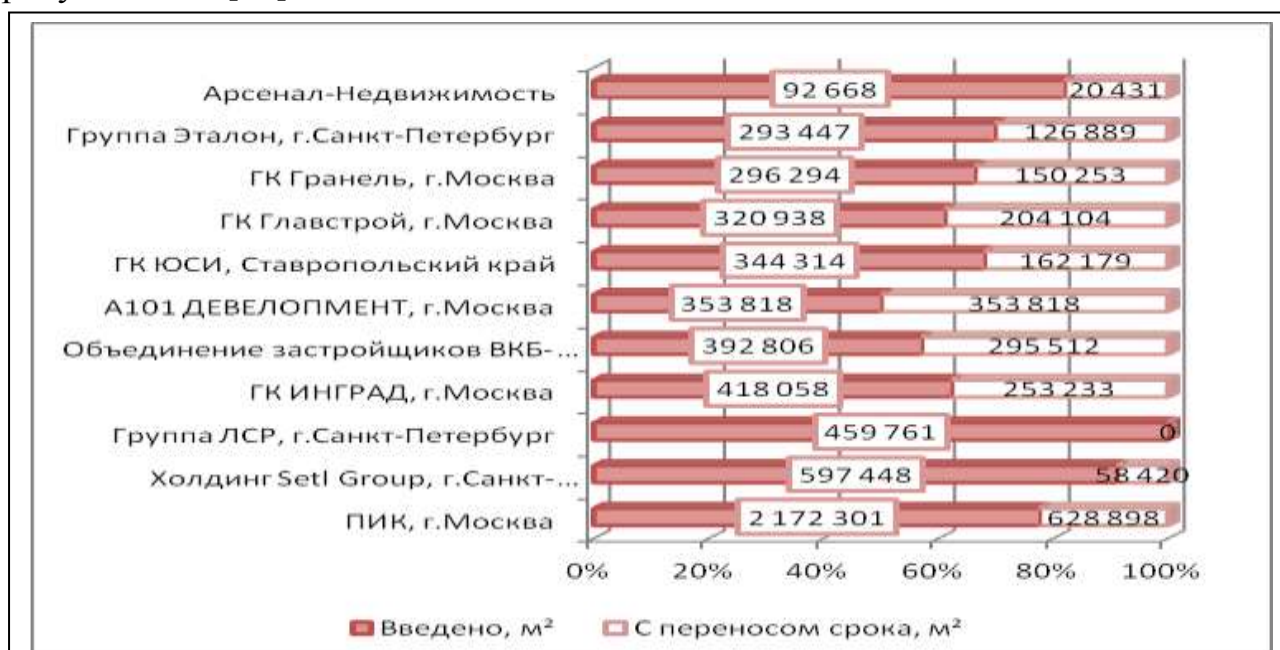


Рисунок 2.31. Объемы ввода жилья ТОП строительных компаний России по состоянию на 01.02.2021г. [25]

В федеральном рейтинге по состоянию на 01.02.2021г. по потребительским качествам ЖК, компания Арсенал-Недвижимость находится на 87 месте, годом ранее она занимала 86-е место. В любом случае, слишком далека компания от лидеров рынка, в десятку компаний по потребительским качествам ЖК вошли: компания «Брусника» Свердловская область; УГМК-Застройщик, Свердловская область; ИСГ Мармакс, Рязанская область; СК ЛЕГИОН, Челябинская область; LEGENDA Intelligent Development, г.Санкт-Петербург; ГК Первый Трест, Республика Башкортостан; ГК Стрижи, Новосибирская область; Унистрой, Республика Татарстан (Татарстан); Орсо групп, Пермский край; СК РЕКОНСТРУКЦИЯ, Рязанская область, рисунок 2.32. [25]

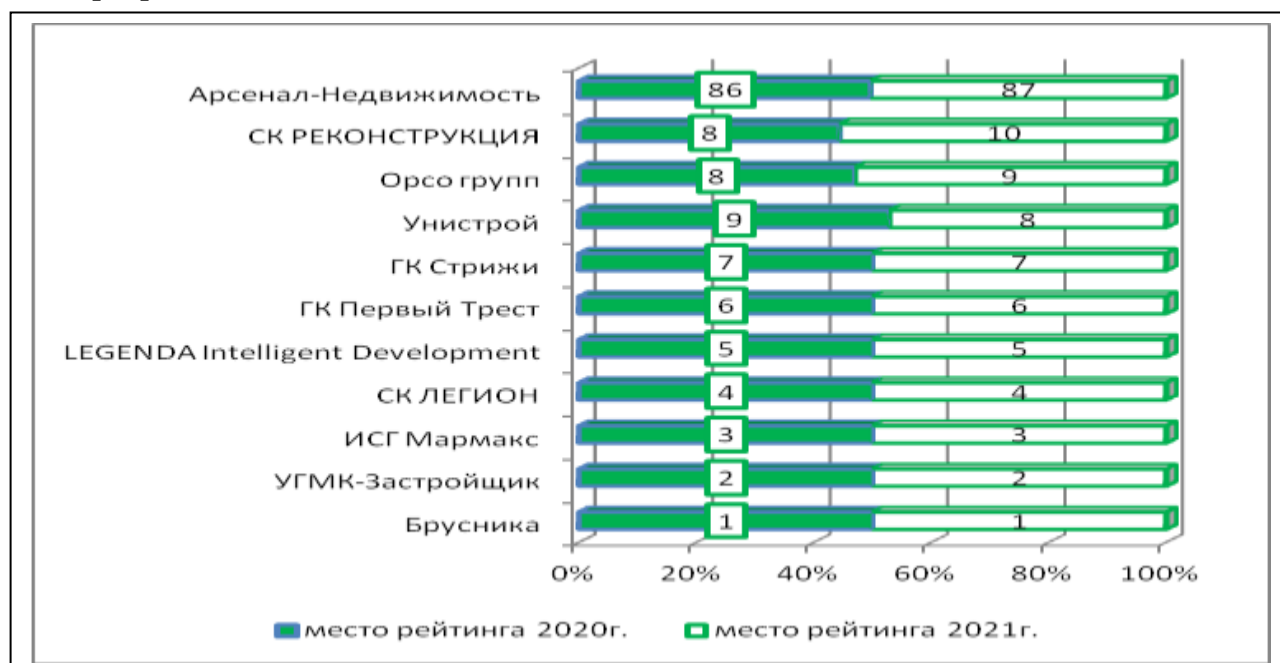


Рисунок 2.32. Федеральный ТОП строительных компаний по потребительским качествам ЖК по состоянию на 01.02.2021г. [25]

Максимальную среднюю оценку имеет компания «Брусника», она составляет 98,48. Немного меньшую оценку дают компании «УГМК-Застройщик», она составила 96,47. Замыкает тройку лидеров компания «ИСГ Мармакс», ее оценка составляет 94,64 баллов. Меньше 60 баллов среднюю оценку дают анализируемой компании «Арсенал-Недвижимость», по состоянию на 01.02.2021г. балльная оценка компании составила 59,31, рисунок 2.33. [25]

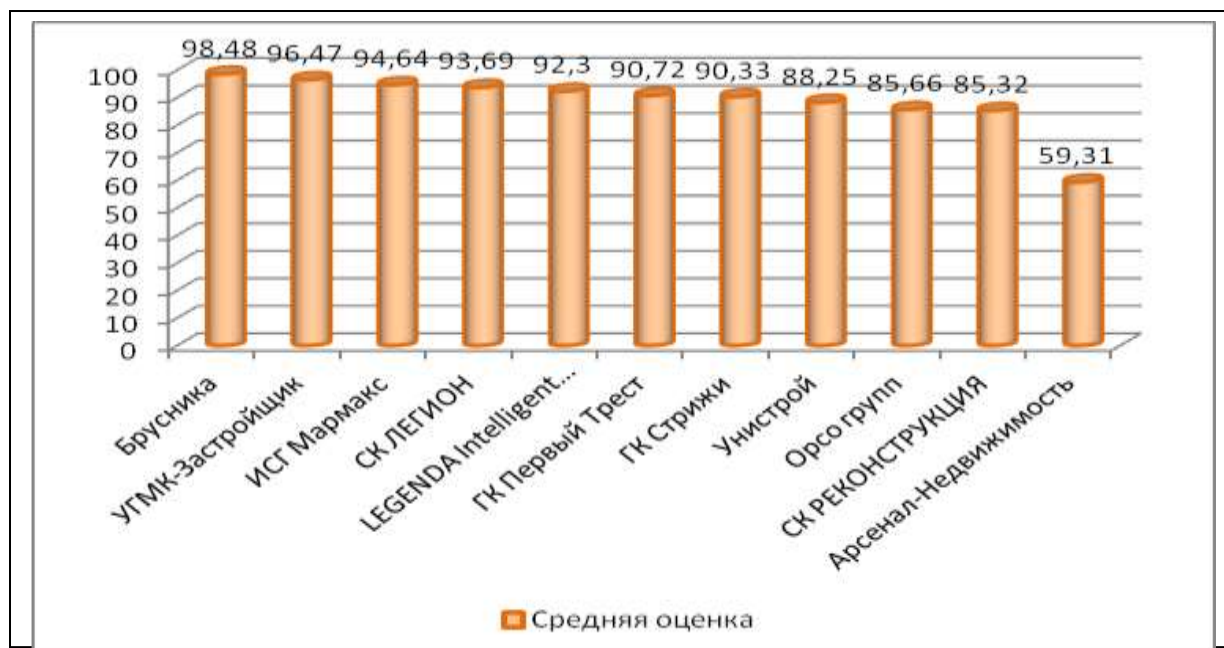


Рисунок 2.33. Средняя оценка компаний по потребительским качествам ЖК Федерального ТОП по состоянию на 01.02.2021г. [25]

Хочется отметить, что на сегодняшний день, лидирующая компания «Брусника» достаточно часто занимает лидирующие места в ТОП ЖК. В частности, 5 раз она занимала первые места, 4 раза она была на втором месте, 2 раза занимала третьи места (Приложение 8). Для сравнения, компания «Арсенал-Недвижимость» дважды занимала вторые места в ТОП ЖК (Приложение 8). Кроме выше перечисленных оценок, у единого ресурса застройщиков (ЕРЗ), существует также своя пятибалльная оценка застройщиков (Приложение 8). Компания АО «Арсенал-Недвижимость» оценивается в 3,5 балла. Безусловно, лидирующие компании имеют оценку 4 или 5 баллов, рисунок 2.34. [25]

Таким образом, представленный выше анализ показал, что компании АО «Арсенал-Недвижимость» работающая на рынке Санкт-Петербурга не плохо себя зарекомендовала и входит в двадцатку рейтинга на региональном рынке. На федеральном рынке компании очень далека от лидирующих мест по многим позициям, как по вводу жилья, по объемам строительства, так и по потребительским качествам ЖК. В федеральном ТОПе компания «Арсенал-

«Недвижимость» находится на 50-х и ниже местах, хотя входит в ТОП -100 строительных организаций России.

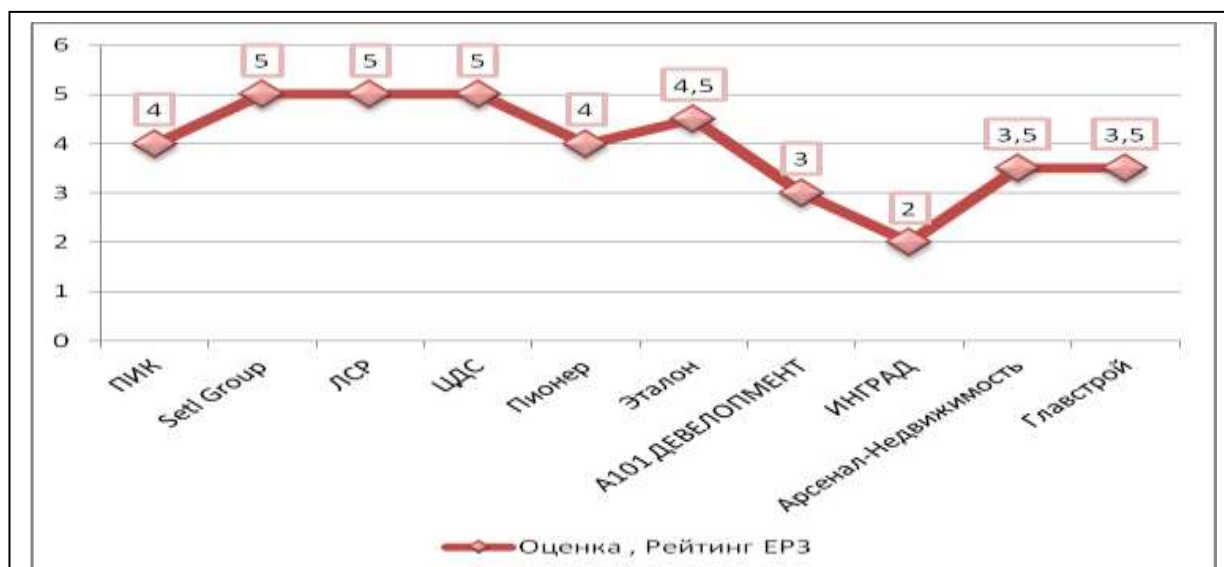


Рисунок 2.34. Оценка строительных компаний по данным единого ресурса застройщиков (EP3) ,01.02.2021г. [25]

В завершении оценки конкурентоспособности, хотелось бы отразить Модель 5 сил Портера на примере компании АО «Арсенал-Недвижимость», рисунок 2.35.

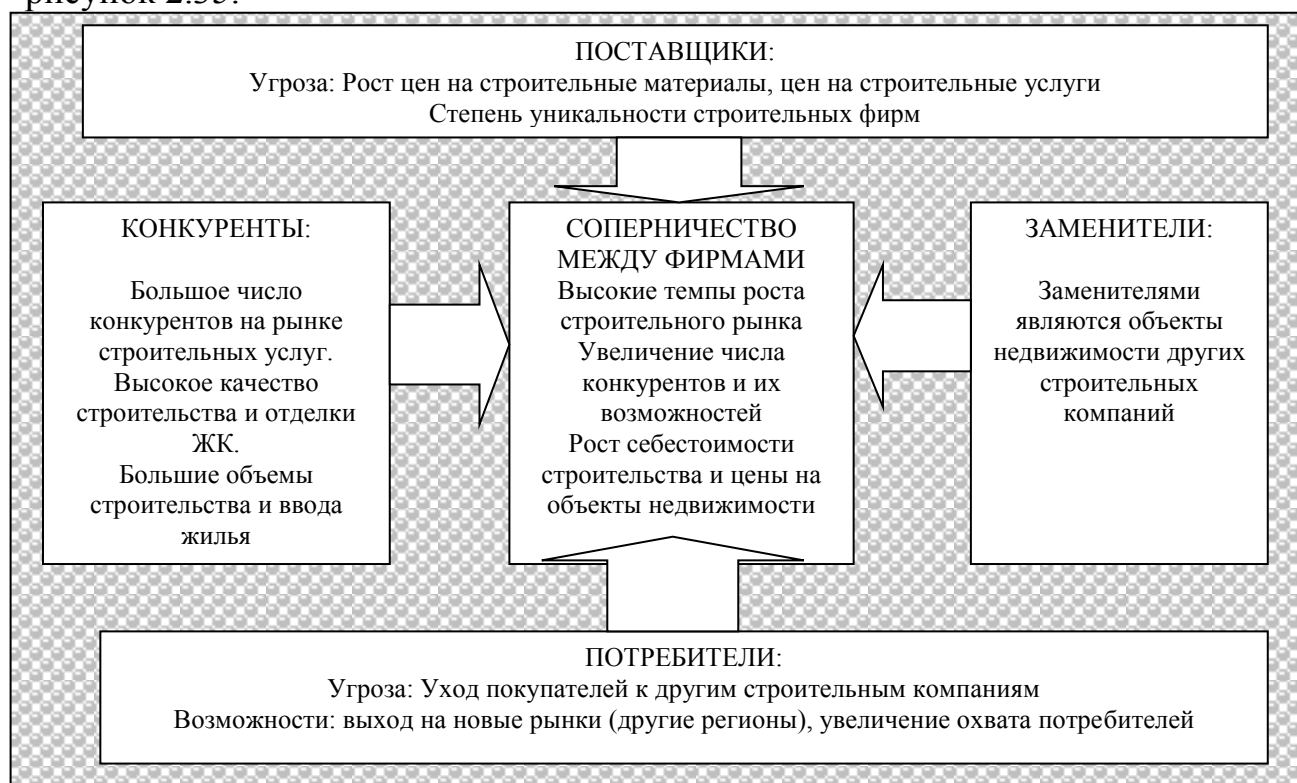


Рисунок 2.35. Модель Портера по предприятию АО «Арсенал-Недвижимость»

По модели Портера хорошо видно, что большую угрозу предприятию АО «Арсенал-Недвижимость» составляют конкуренты, у потребителя всегда имеется возможность переключиться на услуги других строительных компаний. Однако, но и у предприятия имеются возможности, в частности, это могут быть новые рынки сбыта, осуществлять строительство и реализацию объектов недвижимости в других регионах России. Отметим, что это может быть только одним из направлений совершенствования конкурентоспособности анализируемой компании, для того, чтобы более подробно выявить все возможные варианты улучшения конкурентных преимуществ предприятия АО «Арсенал-Недвижимость», необходимо перейти к следующей главе исследования.

ГЛАВА 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ АО «АРСЕНАЛ-НЕДВИЖИМОСТЬ»

3.1. Поиск возможных путей по улучшению конкурентных преимуществ строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость»

Возможными путями повышения конкурентных преимуществ АО «Арсенал» могут стать: 1) поддержка со стороны государства; 2) ориентация на сильные стороны лидеров строительного рынка; 3) внедрение инноваций в строительную деятельность. Рассмотрим подробнее выше перечисленные пути, которые могут способствовать повышению эффективности деятельности анализируемой компании.

1) Поддержка строительной деятельности со стороны государства. Для поддержки строительной деятельности в России предлагается субсидирование процентов по кредитам для застройщиков, сохранивших занятость сотрудников. Ставка по жилищным кредитам составит 6,5% на покупку жилья комфорт-класса стоимостью до 3 млн.руб. в регионах и до 8 млн. руб. - в Москве и Санкт-Петербурге. Льготная ставка будет действовать до конца действия кредита. По словам президента, строительные компании, которые получают поддержку с кредитами, должны взять на себя юридические обязательства по завершению строительства домов в 2020г. и 2021г., чтобы избежать долгостроев. [12]

Путин предложил докапитализировать Фонд защиты прав дольщиков на 30 млрд. руб., чтобы достроить проблемные дома и решить ранее накопившиеся проблемы дольщиков. Президент также предложил предоставить госгарантии «Дом.РФ» в размере 50 млрд. руб., которые позволят выкупать квартиры у застройщиков. Всего на поддержку строительной отрасли планируется выделить 12 млрд. руб. [12]

Правительство и региональные власти уже приняли ряд мер для смягчения влияния на строительную отрасль кризисных явлений в условиях

пандемии. В частности, антикризисные меры касаются нарушения срока передачи объекта долевого строительства, нарушения срока завершения строительства и процедуры банкротства. В рамках данной работы достаточно сложно описать все принятые меры, однако, не лишним рассмотреть ситуацию с системообразующими девелоперами. [12]

Минстрой России в марте 2020г. предложил включить в перечень системообразующих компаний девелоперов, которые возводят не менее 500 тыс. кв. м жилья каждый, а также крупных строительных подрядчиков. Компании из списка смогут рассчитывать на преференции при получении помощи от государства. Сегодня, по данным «Дом.РФ», в России такой объем жилья возводят 23 застройщика. Среди них ПИК, ЛСР, «Эталон», Setl Group, «Инград, «Самолет», «Гранель», МИЦ, «А101 Девелопмент», «Кортрос», Главстрой, ФСК «Лидер», «Лидер Групп», «Интеко» и другие. Ранее в список таких застройщиков входили только два российских застройщика - компании ПИК и ЛСР. Отметим, что компания АО «Арсенал-Недвижимость» очень мала, и возводит менее 500 тыс. кв. м жилья, поэтому она не может рассчитывать на преференции при получении помощи от государства, исключением является только субсидирование процентов по кредитам для застройщиков.

2) Ориентация на сильные стороны лидеров строительного рынка. Как показал выше приведенный анализ второй главы исследования, безусловными лидерами строительного рынка являются компании ПИК и ЛСР. Целесообразно рассмотреть опыт успешных организаций на данной нише.

Компания ПИК работает на рынке с 1994 года и специализируется на проектах в сегменте доступного жилья. Помимо этого, ПИК осуществляет деятельность в других сегментах, рисунок 3.1. Конкурентными преимуществами компании ПИК являются: сильный и узнаваемый бренд; сбалансированный и дифференцированный портфель проектов; интегрированный бизнес; опытная управленческая команда и лучшие практики корпоративного управления; технический и интеллектуальный капитал и др., рисунок 3.1. [43]

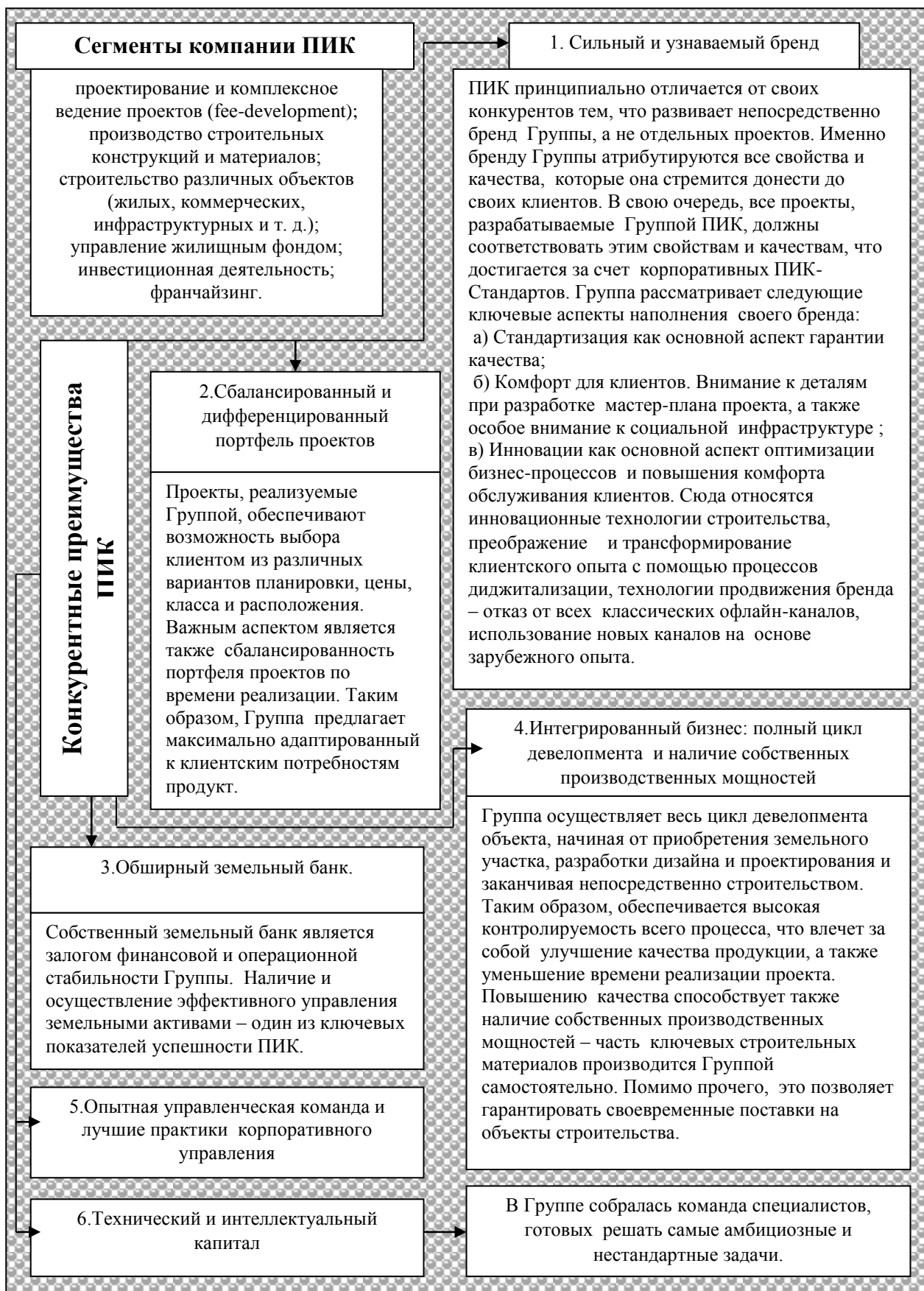


Рисунок 3.1. Сегменты и конкурентные преимущества строительной компании ПИК[43]

В 2019 году новым направлением деятельности для ПАО «ГК ПИК» стала франшиза - готовых решений по управлению бизнесом, эскроу и проектному финансированию, управлению проектами, технологиями строительного производства и т.д. [31] ПИК также активно развивает собственные цифровые проекты, направленные на автоматизацию и оптимизацию бизнес-процессов в сфере девелопмента. Новым перспективным направлением деятельности Группы в 2021 году станут коммерциализация разработок и предоставление сервисных услуг по цифровизации и автоматизации сторонним девелоперским компаниям и другим участникам рынка. В начале 2021 г. компания ПИК заявила о продажах квартир со встроенной мебелью и техникой, рисунок 3.2.

Группа ПИК осуществляет девелоперскую деятельность в 12 регионах присутствия, делая основной акцент на Москву и Московскую область. Помимо этого, Группа ПИК осуществляет управление жильём более чем в 20 городах по всей стране. Взяв за основу Московский регион, ПИК осуществляет унификацию как технологических процессов строительства, так и бренд-листов закупаемых материалов во всех регионах, что позволяет повысить эффективность строительства и осуществления контроля и в значительной степени влияет на качество реализуемых проектов во всех регионах присутствия. С начала деятельности компания построила более 25 млн. м² жилой недвижимости. С 2007 года ПИК присутствует на фондовом рынке. Компания придерживается передовых международных стандартов корпоративного управления, которые способствуют успешному развитию бизнеса. Решением Правительства РФ ПИК включён в перечень системообразующих предприятий российской экономики. Аналитики международного агентства Moody's впервые присвоили ПИК корпоративный рейтинг (CFR) на уровне Ba2 и рейтинг возможного дефолта (PDR) на уровне Ba2-PD. Прогноз по всем рейтингам - стабильный (Приложение 9). Основные операционные показатели компании ПИК представлены в Приложении 9. [28]

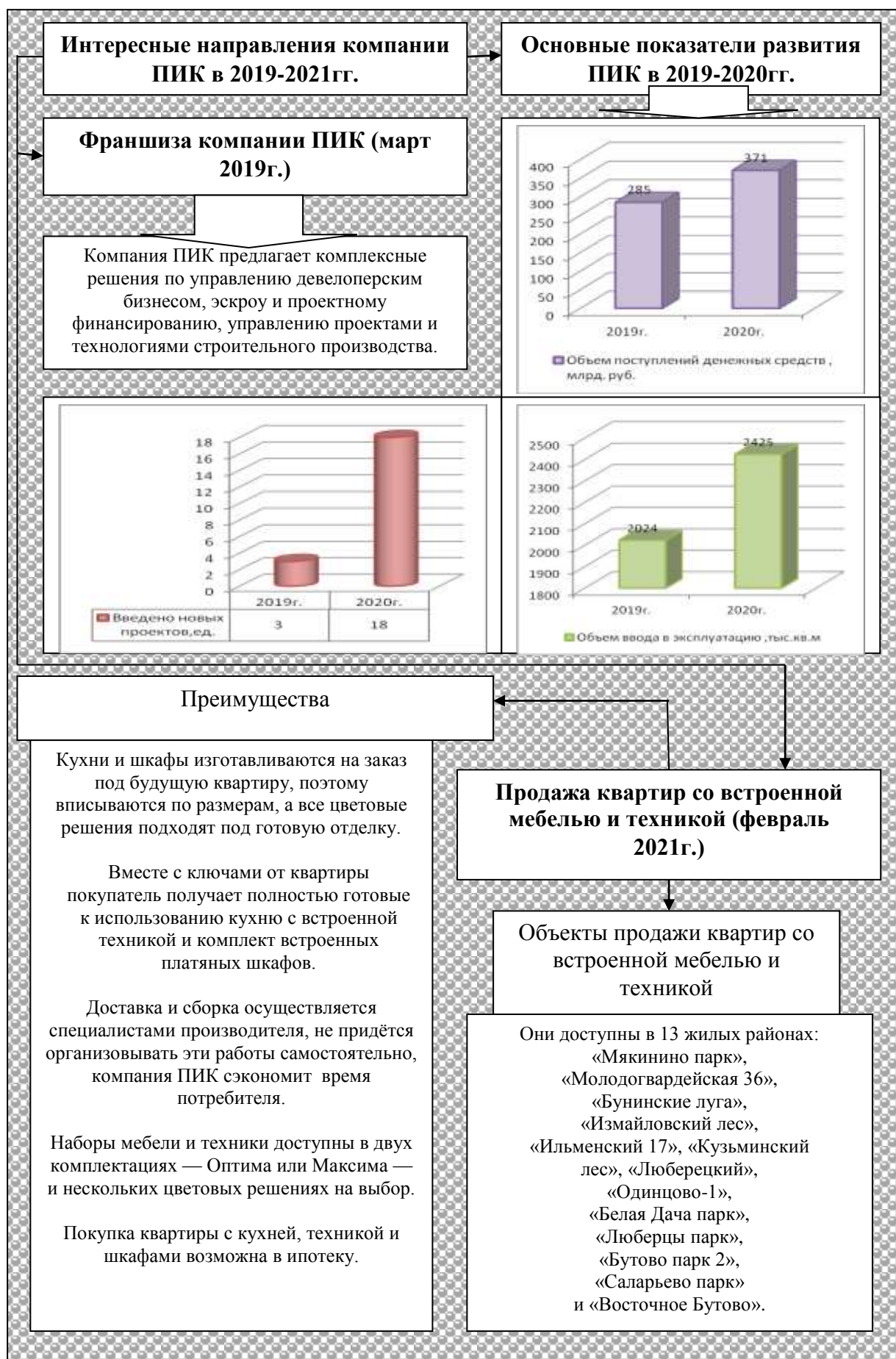


Рисунок 3.2. Интересные направления компании ПИК в 2019-2021гг. [28][32]

Основополагающие факторы, определяющие финансовую и операционную успешность ПИК - это ряд конкурентных преимуществ, связанных в первую очередь с узнаваемым брендом и лидерскими позициями на рынках жилой недвижимости Москвы и Московской области. Как лидер на Российском рынке жилой недвижимости, ПИК стремится придерживаться лучших мировых стандартов в области устойчивого развития. С 2019 года ПИК присоединился к инициативе корпоративной ответственности Глобального договора ООН и ее принципам в области прав человека, труда, окружающей среды и борьбы с коррупцией. [43]

Еще одной лидирующей компанией на строительном рынке России является группа «ЛСР». [44] Бизнес «Группы ЛСР» сконцентрирован в Санкт-Петербурге, Ленинградской области, Москве, Московской области, Екатеринбурге, рисунок 3.3. «Группа ЛСР» является публичной компанией, ее глобальные депозитарные расписки обращаются на Лондонской Фондовой Бирже, а обыкновенные акции - на фондовом рынке ММВБ. Особая гордость «Группы ЛСР» - это девелоперские проекты. Жилые комплексы «Группы ЛСР» становятся новыми архитектурными достопримечательностями городских пейзажей. Постоянно актуализируя опыт строительства в разных направлениях, компания добивается синергетического эффекта. Благодаря этому «Группа ЛСР» предлагает покупателям только высококачественную недвижимость - лучшую в каждом классе. Одновременно с этим масштаб и диверсификация бизнеса позволяют иметь высокую финансовую устойчивость. [27]

Компания обладает бесценным опытом возведения элитных домов в сердце города: первые проекты были осуществлены в историческом центре. Сегодня в Северной столице «ЛСР» представляет жилую недвижимость классов «комфорт», «бизнес» и «элит». Компания «ЛСР» строит в разных районах города, предлагает квартиры с отделкой «под ключ» и с качественной подготовкой под отделку. Сильными сторонами строительной компании «ЛСР» являются: использование правильных технологий; своих стройматериалов;

создали новый стандарт отделки; разработали концепцию «Добрый Двор» и др.,
 рисунок 3.3. [27][44]



Рисунок 3.3. Сильные стороны и география деятельности компании «ЛСР» [27]

Итак, выше был рассмотрен опыт лидирующих компаний на строительном рынке России. Достаточно много имеют преимуществ данные компании, особенно хочется обратить внимание на ориентацию инновационных технологий в строительстве. Ежегодно на строительном рынке появляется множество инноваций, рассмотрим ниже кратко эту часть вопроса.

3) Внедрение инноваций в строительную деятельность. Инновации в строительной деятельности можно укрупнено классифицировать на: инновации в строительстве домов и инновационные строительные материалы. Сегодня в сети интернет представлен большой список и рейтингов инноваций в строительной деятельности. В рамках данной работы достаточно сложно описать все технологии, рассмотрим кратко наиболее интересные новинки в строительстве.

А) Многоэтажные здания из дерева(Лондон, Великобритания). В России давно привыкли, что дерево используется для строительства невысоких домов, в один-два этажа. Но разработчики из США считают возможным использовать древесину для строительства зданий высотой до 30 этажей. Первый из современных жилых домов, построенный из дерева по современным технологиям деревянного домостроения (из пятислойных деревянных клеевых панелей), имеет 9 этажей и 30 метров высоты. Этот дом стоит в Лондоне, в нем 29 жилых квартир и офисы на первом этаже, рисунок 3.4. Удивительно, что всю надземную часть этого дома построили за 28 рабочих дней всего пять человек, вооруженные только лишь одним передвижным подъемным краном и электрическими отвертками. [41]

Б) Вертикальный лес в городе(Милан, Италия). Инновационный проект Bosco Verticale – строительство в Милане двух многоэтажных зданий с живыми растениями на фасаде. Высота двух высотных зданий составляет 80 и 112 метров. Всего на них высажено 480 деревьев больших и средних размеров, 250 деревьев небольшой высоты, 5000 различных кустарников и 11000 растений,



Рисунок 3.4. Инновации в строительной деятельности [41] [33]

образующих травяной покров. Такое количество растений соответствует по площади 10000 м² обычного леса. Благодаря почти двухгодичной исследовательской работе специалистов по ботанике были удачно подобраны виды деревьев, которые наиболее приспособлены к таким непростым условиям жизни на высоте. Различные растения специально выращивались и акклиматизировались для этого строительства. В каждой квартире дома – свой балкон с деревьями и кустарниками, рисунок 3.4. [41]

В) Дом-кактус(Голландия). В Роттердаме идёт строительство роскошного 19-этажного жилого дома. Такое оригинальное название он получил из-за сходства с этим колючим растением. В нём располагаются 98 квартир с повышенной комфортностью. Строительство осуществляется по проекту архитектурной компании UCX Architects. Особенность этого дома – использование открытых террас-балконов под висячие сады, расположенные друг над другом в ступенчатом порядке, завинчивающиеся вверх по спирали. Такое расположение террас позволяет солнцу освещать растения со всех сторон. Глубина каждой террасы составляет не менее двух метров. Мало того, в эти балконы также будут встроены небольшие бассейны. [41]

Г) «Летающие» дома(Япония). Япония не перестает поражать своими разработками. Идея проста – чтобы дом не разрушился в результате землетрясения, он просто не должен находиться на земле. Вот они и придумали летающие дома, причем все это вполне реально. Несомненно, слово «летающие» – это красивая аллегория, наталкивающая на детские мечты о полетах в доме-воздушном шаре. Но японская конструкторская компания Air Danshin Systems Inc разработала систему, позволяющую строениям подниматься над землей и «парить» над ней во время землетрясения. Дом располагается на воздушной подушке и после срабатывания датчиков он просто зависнет над землей, причем во время такого изменения жильцы здания ничего не почувствуют. Фундамент не прикреплен к самой конструкции. После парения дом садится на рамку, расположенную по верху фундамента. Во время

землетрясения активируются сейсмодатчики, которые располагаются по периметру здания. После чего они сразу запустят нагнетательный компрессор, находящийся в основании дома. Он и обеспечит «левитацию» здания на высоте 3-4 см от земли. Таким образом, дом не будет контактировать с землей и избежит последствий подземных толчков. Новинка уже установлена почти в 90 домах Японии. «Летающие дома» взяли в разработку многие японские фирмы, в ближайшее время ноу-хау появится и в других регионах Азии, которые часто страдают от землетрясений. [41]

Д) Огнестойкие дома из соломы (Америка, Европа, Китай). Соломенные дома с использованием современных технологий строят во всём мире. Надёжные, тёплые, уютные, они прекрасно выдержали испытание и нашим климатом. Однако до сих пор современная технология строительства из прессованной соломы (на Западе её называют strawbale-house) у нас известна немногим. Она основана на лучших свойствах этого уникального естественного материала. В прессованном виде он становится отличным стройматериалом. Прессованную солому считают лучшим утеплителем. Соломенные стебли растений – трубчатые, полые. В них и между ними содержится воздух, который, как известно, отличается низкой теплопроводностью. В силу своей пористости солома обладает хорошими звукоизоляционными свойствами. [41]

Можно сказать, что фраза «огнестойкий соломенный дом» звучит парадоксально, но заштукатуренной стене из соломы огонь не страшен. Блоки, покрытые штукатуркой, выдерживают 2 часа воздействия открытого пламени. Соломенный блок, открытый только с одной стороны, не поддерживает горения. Плотность прессования тюка в 200–300 кг/куб. м также препятствует горению. Дома из соломы строят в Америке, Европе, Китае. В США есть даже проект строительства соломенного небоскреба в 40 этажей. Самые же высокие дома из соломы сегодня – это пятиэтажные здания, которые скомбинированы с железобетонным и металлическим каркасом.

Итак, выше были кратко рассмотрены зарубежный опыт инноваций в строительстве домов. Ниже рассмотрим новинки строительных материалов, представленные в рейтингах 2021года.

А)Тепловые обои (Китай). Суть таких обоев в том, что они реагируют на температуру в помещении. При ее изменении, рисунок и цвет обоев меняется. Второе название таких обоев – живые обои, рисунок 3.4. Такую идею придумал китайский дизайнер Ши Юань. Она быстро облетела весь мир и полюбилась многим людям. Однако, в России пока все еще тяжело достать такие обои. Но будем надеяться, что в скором времени они все-таки попадут на полки строительных магазинов. В обоях довольно странное распределение температур, не характерное для российских широт. Бутоны на обоях появятся, когда температура в комнате достигнет не меньше, чем 35 градусов тепла. А распустятся цветы только при температуре 35 градусов. То есть, в северных широтах, возможно никогда и не удастся застать цветение на новомодных обоях. [33]

Б) Керамическое нанопокрытие для дерева(Швеция). Шведская компания «Parket Project» представила нанокерамическое покрытие «Arboritec» для паркета и любых других изделий из дерева. Также они создали различные материалы для ухода за паркетом. В линейку этих уникальных покрытий входят цветное масло и лаки. Разработчики добавили в них наночастицы керамики. Их совсем маленький размер идеально проник внутрь пространства и сделал состав невероятно удачным. Благодаря этому, теперь дерево будет устойчиво к различному виду царапин. В связи с новой запатентованной технологией паркет может стать теперь еще более долговечным и прочным, чем когда-либо. [33]

В)Композитный материал, который способен заменить бетон(рисунок 3.4). Его главным преимуществом можно назвать то, что состав при застывании сможет защитить металл от коррозии и гниения. А вот бетон не обеспечит такой защиты, так как он в своем составе содержит влагу. С заменителем

бетона можно работать при температуре на улице до минус 25 градусов. Этот композит состоит из отвердителя и наполнителя, которые продаются в двух разных емкостях. При использовании их нужно смешать и залить в нужное место. Чтобы увеличиться в объеме и затвердеть массе требуется всего лишь один час. Заменитель бетона более экономично расходуется, так как его необходимо в пятьдесят раз меньше, чем цементного раствора. Он полностью безопасен для здоровья и не пылит. [33]

Итак, выше были рассмотрены инновации в строительной деятельности. Однако, не все виды новинок могут подойти российскому потребителю. Для того, чтобы определиться с основными направлениями, способствующими повышению конкурентоспособности компании АО «Арсенал-Недвижимость» на занимаемой нише, перейдем к следующему параграфу исследования.

3.2. Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость»

Мероприятия по повышению конкурентоспособности строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость» можно разделить на три этапа: краткосрочный, среднесрочный период и долгосрочная перспектива, рисунок 3.5. Прежде, чем определиться с основными направлениями, важно учитывать риски, в случае не своевременного реагирования руководства компании АО «Арсенал-Недвижимость», из-за снижения спроса и падения объемов продаж и прибыли.

На сегодняшний день, наибольшую угрозу небольшим строительным компаниям представляет вступление в силу новых правил долевого строительства, обязавших застройщиков продавать квартиры через эскроу-счета, это может серьезно повлиять на рынок. [51] Пока доля проектов, реализуемых через эскроу-счета, незначительна, однако ситуация может очень

быстро изменится. У покупателя теперь есть возможность перевести деньги либо непосредственно застройщику, либо на эскроу-счет.



Рисунок 3.5. Мероприятия по повышению конкурентоспособности компании АО «Арсенал-Недвижимость»

При прочих равных условиях выбор, очевидно, будет сделан в пользу второго варианта. При росте конкуренции в зоне риска окажутся небольшие игроки, в портфеле которых менее пяти проектов. [51] Отметим, что компания АО «Арсенал-Недвижимость» в портфеле располагает только тремя проектами,

а следовательно, попадает в зону риска. Перед многими девелоперами встанет выбор между уходом с рынками и присоединением к другим игрокам. Эксперты считают[51], что спасение для малых девелоперов – это работа по франшизе. В строительной сфере это пока ноу-хау, но реорганизация первичного рынка недвижимости может способствовать развитию франчайзинговых схем в строительной деятельности. По данным на февраль 2021г. всего для строящихся компаний России предлагается три франшизы: «ПИК», ГК «Самолет», ФСК «Лидер». О группе компании «ПИК» уже не мало было написано выше, кратко стоит отметить, что особенностью франшизы «ПИК»- является то, что партнер не сразу получает возможность работать под брендом «ПИК» - он должен пройти длительную сертификацию. Первое время партнер должен работать под своим брендом, но по технологиям компании «ПИК».[38]Преимуществами для партнера, работающего под франшизой «ПИК» являются следующие: 1) системы управления строительными проектами, которые позволяют более точно моделировать потребности и затраты в рабочей силе и материалах; этот эффективный процесс сокращает время простоя на стройплощадках; 2) маркетинговые инструменты и ресурсы, которые позволяют предварительно продавать дома до того, как они будут построены, с помощью виртуальных туров, профессиональной фотографии и проверенных маркетинговых материалов; 3) тренинг по продажам, который поможет команде привлечь покупателей; 4) системы контроля качества; 5) доступ к проектному финансированию; 6) доступ к продуктовым решениям ГК ПИК. Таким образом, франшиза «ПИК» для компании АО «Арсенал-Недвижимость» позволит ей выйти на новый уровень, получить финансирование, оптимизирует избыточные затраты и себестоимость, ускорит темпы строительства и продажи, рисунок 3.6.

Однако, выше был рассмотрен все же пессимистичный сценарий развития, то есть в том случае, если компания АО «Арсенал-Недвижимость» будет испытывать трудности в получении кредитных средств в банке, своих

собственных средств будет не достаточно для развития, в таком случае целесообразно прибегнуть к франшизе, стоит рассматривать это мероприятие в долгосрочной перспективе.

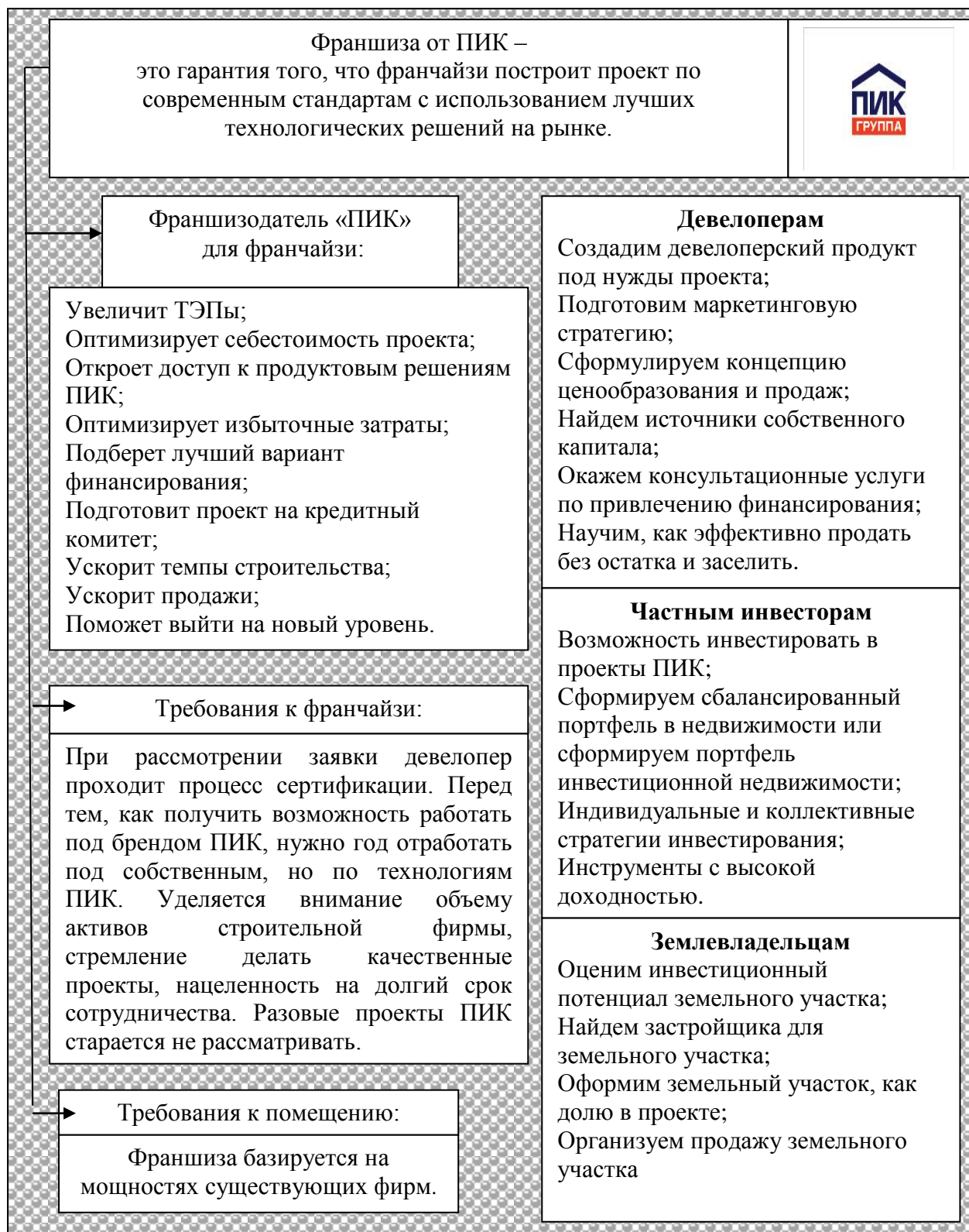


Рисунок 3.6. Характеристика и преимущества франшизы группы «ПИК» [38]

В краткосрочной перспективе –стоит все –таки попробовать компании АО «Арсенал-Недвижимость» развиваться под собственным брендом и по своим технологиям, на имеющиеся на данный момент денежные средства.

Кроме этого, целесообразно внедрять инновационные строительные материалы при ремонте квартир. Выше были рассмотрены технологии, например -керамическое нанопокрытие для дерева, заменить бетона и др. Не важно какие именно инновации в ремонте будет применять компания АО «Арсенал-Недвижимость» важно то, чтобы темпы роста затрат не опережали темпы роста объемов продаж, как показал анализ, представленный во второй главе исследования. Сегодня на рынке очень много строительных новинок, поэтому целесообразно более тщательно продумывать какие именно материалы применять для ремонта жилой недвижимости. Кроме инновационных строительных материалов, выше были рассмотрены инновации в строительстве многоэтажных домов. Достаточно интересный зарубежный опыт, однако, не всегда он может быть применим на практике в нашей стране, хотя некоторые новинки в строительстве имеют место быть и в более теплых регионах России, могли бы быть применимы. Например, многоэтажные здания из дерева (Лондон, Великобритания); вертикальный лес в городе (Милан, Италия), дом-кактус (Голландия), огнестойкие дома из соломы(Америка, Европа, Китай). Такие дома можно строить на юге России, к примеру, Краснодарский край. В таких теплых регионах подойдут и теплые обои (Китай), обои которые меняют свой цвет. Но эти мероприятия требуют существенных затрат, кроме этого, необходим поиск территории и получение разрешения на строительство и так далее. Поэтому увеличение географического охвата, строительство домов в Краснодарском крае, для компании АО «Недвижимость» можно рассматривать в среднесрочной перспективе.

На ближайшую перспективу, лучше выбирать мероприятия, которые компания сможет сама профинансировать и с этим не будет больших проблем. То есть, например, в краткосрочной перспективе для компании АО «Арсенал-

Недвижимость» целесообразно улучшить качество сдаваемых объектов недвижимости. Проанализировав опыт успешных компаний, в частности, компании «ПИК» можно взять на заметку- сдача квартир не только с ремонтом, но и с мебелью и встроенной бытовой техникой[32]. Это позволит повысить качество сдаваемых объектов жилой недвижимости, а также привлечет больше потенциальных потребителей. Итак, выше были рассмотрены мероприятия, которые позволят строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость» повысить конкурентоспособность на занимаемой нише. В целом все мероприятия для анализируемой компании рассматриваются в трех периодах- краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный; а также зависят от сценариев развития- оптимистичный или пессимистичный сценарий. Для того, чтобы оценить эффективность предложенных мероприятий, перейдем к следующему параграфу исследования.

3.3.Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Экономическая эффективность выражается, прежде всего, в росте показателей прибыльности, рентабельности, финансовой устойчивости и платежеспособности. Однако, не всегда плановые показатели могут совпадать с фактическими, а в некоторых случаях рассчитать экономическую эффективность с вовсе не представляется возможным. Выше были предложены два варианта развития компании АО «Арсенал-Недвижимость»: оптимистичный и пессимистичный, при этом предлагаются мероприятия на долгосрочную среднесрочную и краткосрочную перспективу.

Целесообразно оценить эффективность, начиная с пессимистичного сценария развития компании и долгосрочной перспективы. В данном случае было предложено развиваться предприятию под франшизой «ПИК». Однако, в настоящее время не представляется возможным даже узнать стоимость самой

франшизы, стоимость франшизы определяется индивидуально и зависит от региона, опыта на рынке и выбранного набора услуг. Единственное на что можно ориентироваться, так это на опыт компаний, которые уже купили франшизу «ПИК», рассмотрим, какая эффективность была достигнута. ПИК продала первые франшизы на использование своих технологий. Пилотный проект, девелопер будет развивать с ГК «Фора», застройщиком жилого комплекса «Арена» (34 000 кв. м) в Ярославле. Для нее ПИК разработала финансовую модель и провела аудит строящегося объекта, что позволило привлечь проектное финансирование от «МСП банка» в размере 850 млн. руб. ПИК также поможет застройщику «Атолл» со строительством жилого комплекса «Хороший» (около 220 000 кв. м) в Чите. Группа разработает проект микрорайона, а «Атолл» получит доступ ко всем сервисам группы, включая проектное финансирование от банков-партнеров. [14][30]

После перехода строительной отрасли на новую схему продажи квартир через эскроу-счета у многих застройщиков возникла проблема с получением проектного финансирования. Даже те немногочисленные компании, которые подписали кредитные договоры с банками, не смогли получить доступ к деньгам из-за многочисленных требований. Партнерство с ПИК позволило не только привлечь финансирование на хороших условиях, но и создать востребованный на рынке проект. Итак, первые две франшизы получили компании ГК «Фора»(застройщик жилого комплекса «Арена» в Ярославле); компания «Атолл»(застройщик жилого комплекса «Хороший» в Чите). По компании ГК «Фора» - эффективностью можно считать получение финансирования в размере 850 млн. руб. По другой компании пока еще нет данных.

Группа ПИК заявила о планах продажи франшизы на использование своих технологий в 2019г. Финансовые условия работы с партнерами группа не раскрывает. Опрошенные «Ведомостями» эксперты[51] не смогли оценить стоимость франшизы. Fee-девелоперы, которые полностью берут в управление

сторонние проекты за вознаграждение, в среднем получают в Москве около 10% от прибыли от продажи квартир. Представитель девелоперской компании, которая рассматривала приобретение франшизы, утверждает, что в среднем она стоит 1–2% от выручки проекта. [51]

Такая схема выгодна и ПИК, и региональным застройщикам, считают эксперты. После перехода строительного рынка на новую схему работы небольшие девелоперы стремятся заручиться поддержкой авторитетных игроков, поскольку банки готовы инвестировать только в высокомаржинальные проекты с минимальными рисками. Банки неохотно финансируют неопытных застройщиков или старых игроков со слабой финансовой моделью проектов, именно поэтому франшиза крупного застройщика становится своего рода гарантией для получения кредитов. [51] Таким образом, рассчитать точную эффективность компании АО «Арсенал-Недвижимость» работая по франшизе «ПИК» не возможно, так как отсутствуют данные по стоимости франшизы, а также данные о вознаграждении для франчайзи. В любом случае, франшиза «ПИК» будет выгодна компании АО «Арсенал-Недвижимость», если у предприятия будет отсутствовать возможность развиваться под собственным брендом на имеющиеся финансовые ресурсы.

В среднесрочной перспективе для компании АО «Арсенал-Недвижимость», было предложено увеличение географического охвата-строительство домов в Краснодарском крае России. Было предложено строительство интересных инновационных жилых комплексов на основании изученного зарубежного опыта. Однако, такие проекты требуют существенного финансирования , а также различных разрешений на строительство в том или ином регионе. Так как компания АО «Арсенал-Недвижимость», не является конкурентоспособной, занимает небольшую долю строительного рынка, не большими являются и объемы строительства, объемы продаж и прибыли, при сравнении с крупными гигантами строительных компаний России. Поэтому, скорее всего, развитие компании АО «Арсенал-Недвижимость» в других

регионах, а в частности, в Краснодарском крае, вряд ли представляется возможным без дополнительного финансирования и вложений.

В связи с этим, целесообразно ориентироваться на мероприятия, которые в краткосрочном периоде позволят увеличить продажи, прибыль и рентабельность, без каких –либо сложностей. В краткосрочном периоде для АО «Арсенал-Недвижимость» было предложено осуществлять ремонты квартир с помощью различных инновационных материалов, а также повышать качество сданных квартир- за счет сдачи квартиры с мебелью и бытовой техникой, как это делает, например, компания «ПИК», являющаяся несомненным лидером строительного рынка.

Повышение качества сдаваемых объектов, безусловно, увеличит продажи, однако, на сколько может оказаться рост, покажет только время, в любом случае, те или иные маркетинговые мероприятия позволяют дать прирост продаж в 5% и более. В связи с тем, что будет осуществляться ремонт с помощью инновационных материалов, а квартиры будут сдаваться с мебелью и бытовой техникой, то безусловно, что цена квартиры будет выше, чем без всего того, что предлагается сделать. Поэтому целесообразно заложить рост объемов продаж на 5,0%, а в связи с ростом цены еще такой же прирост. По имеющимся данным до мероприятий, выручка компании АО «Арсенал-Недвижимость» составляла 800 318тыс. руб., это на 20% (если быть точнее на 19,95%) выше предыдущего года. Годом ранее (2018г.) выручка составляла 667 224тыс. руб., рост показателя по сравнению с 2017г. составил более 70,0%. Это был резкий скачок выручки с 2017-2018гг. Ранее выручка год от года менялась на 27,77%, на 16,39% и т.д. То есть средний рост выручки можно взять в 20% год от года. В связи с предложенными мероприятиями, можно прогнозировать рост выручки не на 20%, а на 30%, то есть в перспективе выручка составит 1040413 тыс. руб., рисунок 3.7. Себестоимость продаж на предприятии АО «Арсенал-Недвижимость» на протяжении ряда лет, как показал анализ во второй главе исследования, составляет от 40,0% до 55,0% в выручке.

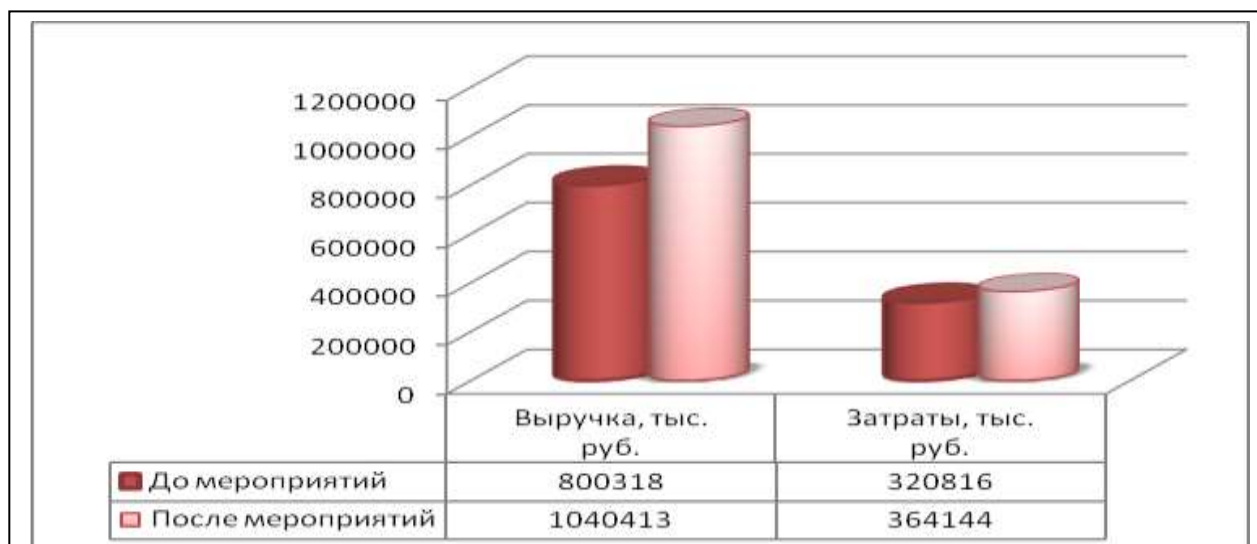


Рисунок 3.7. Показатели объема продаж и себестоимости до и после мероприятий на предприятии АО «Арсенал-Недвижимость»

В то же самое время, темпы роста затрат не должны опережать темпы роста себестоимости. Следовательно, при выручке в 1040413 тыс. руб. можно планировать затраты на уровне ниже, чем 40% в выручке, на ближайшую перспективу плановым показателем затрат может являться 35,0% в выручке, в стоимостном выражении затраты составят 364144 тыс. руб., рисунок 3.7. Отсюда, валовая прибыль составит 676269 тыс. руб., рисунок 3.8.

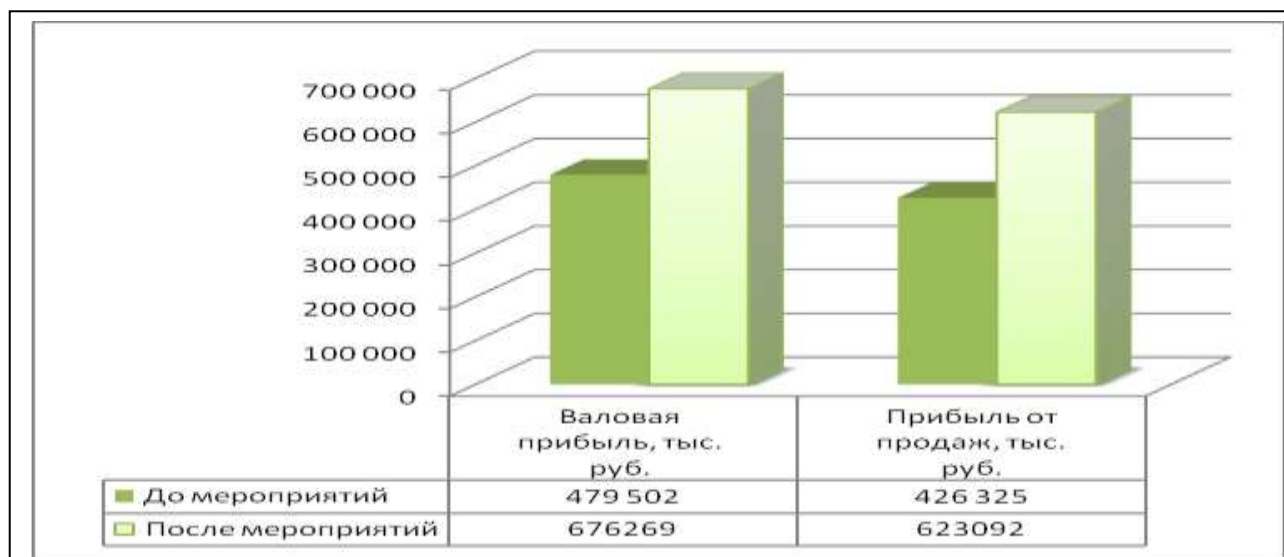


Рисунок 3.8. Валовая прибыль и прибыль от продаж до и после мероприятий на предприятии АО «Арсенал-Недвижимость»

Не существенно меняются управленческие расходы в компании, в 2019г. они составили 53177 тыс. руб., годом ранее 51284 тыс. руб. и так далее.

Предположим, что уровень управленческих затрат останется на том же уровне, отсюда плановый показатель прибыли от продаж составит 623092 тыс. руб., рисунок 3.8.

Таким образом, за счет проведенных мероприятий, показатели валовой прибыли увеличатся на 41,03%, прибыль от продаж возрастет на 46,15%. Показатели рентабельности также покажут свой рост и рентабельность продаж составит 59,88%, а это на 6,5% выше показателя 2019г., рисунок 3.9. Формулы расчетов представлены в Приложении 6.

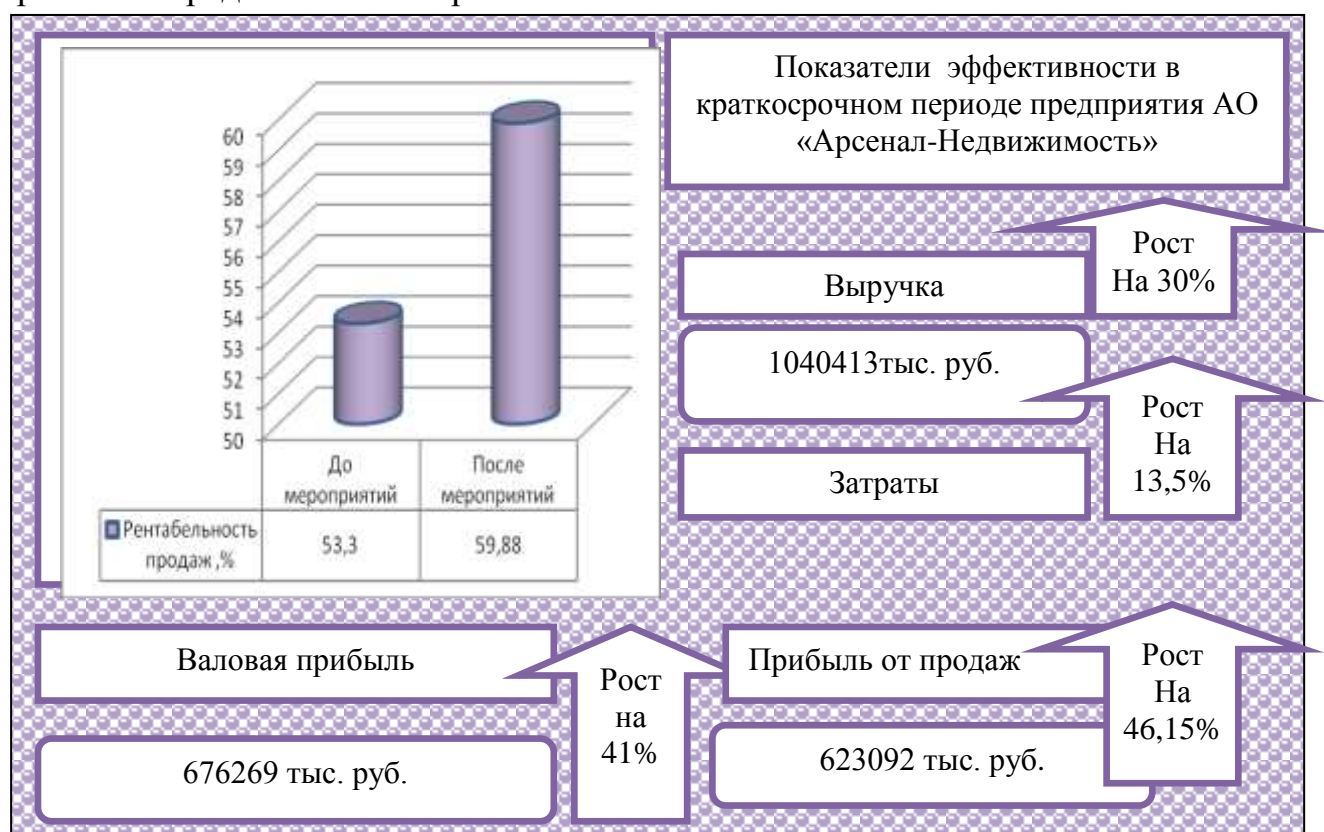


Рисунок 3.9. Показатели рентабельности продаж до и после мероприятий на предприятии АО «Арсенал-Недвижимость»

Рост объемов продаж, снижение темпов роста затрат, безусловно будут увеличивать прибыльность и рентабельность строительной компании.; а это повлияет и на показатели ликвидности и финансовой устойчивости. Однако, представленный расчет является прогнозируемым, на самом деле изменения объемов продаж, прибыли и рентабельности будут зависеть от множества других факторов. В первую очередь, снижение покупательской способности

населения из-за пандемии или иных факторов, существенно влияет на все отрасли экономики, не исключением является строительная деятельность. Поэтому планирование- это предположение роста показателей, которого, к сожалению может и не быть. В любом случае, совершенствование объемов продаж, повышение качества услуг, дадут предприятию АО «Арсенал-Недвижимость» положительные результаты, возможно, что они будут не такие оптимистичные. В случае худшего развития экономики в целом, а предприятия в частности, компания может пойти по пути франчайзинга, который был описан выше.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Строительство – является одной из самых консервативных видов деятельности, она создает среду обитания, в которой все должно быть практично и безопасно. Строительной деятельностью занято не мало предприятий, по данным Росстата на конец 2019г. число строительных организаций России составило 439 тыс. ед. При этом, в динамике замечено снижение данного показателя за последние три года. Не каждая компания способна выдержать конкуренцию, более 25,0% компаний ежегодно уходят с рынка. Под конкурентоспособностью строительной компании, следует понимать способность строительного предприятия эффективно вести свою деятельность и выдерживать конкуренцию на отраслевом рынке.

Оценка динамики показателей развития строительной деятельности в России за 2010-2019гг. также показала, что за более долгий период, динамика количества строительных организации показывает рост, с 2010г. количество компаний увеличилось более, чем в два раза. Однако, динамика последних трех лет 2017-2019гг. свидетельствует о развитии отрасли не лучшим образом. В частности, в 2017-2018гг. строительная деятельность имела отрицательный сальдированный финансовый результат, хотя к 2019г. ситуация улучшилась и финансовый результат имеет положительное значение. Показатель объема работ по виду деятельности «Строительство» имеет тенденцию к росту, инвестиции в основной капитал предприятий, осуществляющих деятельность в строительстве также растут. В целом можно сказать, что строительная деятельность России развивается, несмотря на то, что количество предприятий отрасли все же снизилось за последние годы. Но это не мешает отрасли увеличивать объемы производства.

В работе были рассмотрены стратегические направления конкурентных строительных компаний России. В результате выявлено, что в основном строительная деятельность ориентируется на разработку и производство

инновационных продуктов, так как будущее все же зависит от инноваций. Кроме этого, перспективы развития строительной деятельности, предусмотрены Стратегией развития строительной отрасли РФ до 2030г. Данной стратегией предусмотрены два сценария развития - базовый и альтернативный. Оценка динамики показателей развития строительной деятельности в РФ с 2018-2030гг. по обоим сценариям, показала, что ожидается рост инвестиций в здания и сооружения; рост объема работ по виду деятельности «Строительство»; увеличение вклада строительства в ВВП России; рост общего экспорта строительных услуг (в том числе экспорт строительство за границей и строительство в России); положительная динамика рентабельности проданных товаров, продукции, работ, услуг строительных организаций России. Таким образом, в целом перспективы развития строительной деятельности России достаточно оптимистичные, а инновационный характер стратегии развития строительства в РФ позволит значительно повысить конкурентоспособность отраслевого рынка.

Для оценки конкурентоспособности была выбрана строительная компания АО «Арсенал-Недвижимость», она реализует проекты в Санкт-Петербурге и Ленинградской области, создана в 1997 г. Основными видами деятельности компании являются- строительство жилой и коммерческой недвижимости, а также объектов социальной инфраструктуры и благоустройства территорий. В компании предусмотрена различная система скидок и акции, предприятие осуществляет реализацию объектов недвижимости с помощью ипотечных программ, субсидий и рассрочек платежа.

АО «Арсенал-Недвижимость» с 2013-2019гг. ежегодно увеличивает свои показатели, в частности, произошел рост суммы капитала компании, хотя доля заемного капитала превышает долю собственных средств, что свидетельствует о финансовой зависимости организации. Несмотря на это, по показателям наличия собственных оборотных средств (СОС), финансовое положение строительной компании АО «Арсенал-Недвижимость» можно характеризовать

как нормальное. Кроме этого, превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период, также свидетельствует о хорошем финансовом положении анализируемой организации. Показатели выручки и прибыли также ежегодно растут, но по показателям рентабельности наблюдается смешанная динамика. При сравнении с отраслевыми значениями рентабельности, у компании АО «Арсенал-Недвижимость», рентабельность является достаточно высокой и составляет более 30,0% рентабельность по чистой прибыли и более 53,0% рентабельность продаж. Несмотря на то, что показатели рентабельности собственного капитала и активов находятся выше нормативного значения, в динамике с 2013-2019гг. они все же направились в сторону уменьшения.

Большая доля капитала компании АО «Арсенал-Недвижимость» хоть и сформирована за счет заемных средств, тем не менее предприятие все же не подвержено риску банкротства, как показали методики Таффлера и Альтмана. Хотя методика оценки банкротства по модели Сайфуллина-Кадыкова ставит под сомнение этот вопрос.

Не конкурентоспособной является компания на федеральном уровне, она хоть и входит в ТОП-100 строительных компаний России, но далека от лидирующих мест и занимает ниже, чем 50-ю строчку рейтинга. На региональном уровне АО «Арсенал-Недвижимость» выглядит лучше, и попадает в ТОП-20 лучших строительных компаний региона. В связи с тем, что стоит острая необходимость в повышении конкурентоспособности компании, были изучены возможные пути и принято решение, что для АО «Арсенал-Недвижимость» все мероприятия по повышению конкурентоспособности можно разделить на три этапа- краткосрочный, среднесрочный период и долгосрочная перспектива. При этом были определены сценарии развития компании- оптимистичный и пессимистичный.

Пессимистичный сценарий развития компании АО «Арсенал-Недвижимость» может возникнуть в том случае, когда будет недостаточно имеющихся

средств для развития, ведь на сегодняшний день, наибольшую угрозу небольшим строительным компаниям представляет вступление в силу новых правил долевого строительства, обязавших застройщиков продавать квартиры через эскроу-счета, а это может серьезно повлиять на рынок. Пока доля проектов, реализуемых через эскроу-счета, незначительна, однако ситуация может очень быстро измениться. У покупателя теперь есть возможность перевести деньги либо непосредственно застройщику, либо на эскроу-счет. При прочих равных условиях выбор, очевидно, будет сделан в пользу второго варианта. При росте конкуренции в зоне риска окажутся небольшие игроки, в портфеле которых менее пяти проектов. Компания АО «Арсенал-Недвижимость» в портфеле располагает только тремя проектами, а следовательно, попадает в зону риска. Перед многими девелоперами встанет выбор между уходом с рынка или присоединением к другим игрокам. В связи с этим, в долгосрочной перспективе, для компании было предложено развиваться под франшизой строительной группы «ПИК». Франшизодатель «ПИК» для франчайзи: оптимизирует избыточные затраты; подберет лучший вариант финансирования; подготовит проект на кредитный комитет; ускорит темпы строительства и продажи; поможет выйти на новый уровень и др. Компания «ПИК» была выбрана не случайно, так как на сегодняшний день она занимает лидирующие позиции в строительной деятельности России.

В случае оптимистичного сценария развития компании АО «Арсенал-Недвижимость», в среднесрочной перспективе было предложено развитие предприятия в других регионах, в частности- в Краснодарском крае, и осуществлять строительство домов по инновационным технологиям. Зарубежный опыт подсказывает строительство многоэтажных зданий из дерева, как это сделано в Лондоне (Великобритания); вертикальный лес в городе (Милан, Италия), дом-кактус (Голландия), огнестойкие дома из соломы (Америка, Европа, Китай) и др. В краткосрочной перспективе для АО «Арсенал-Недвижимость» было предложено: повышение качества сдаваемых

объектов за счет ремонта с помощью инновационных материалов; а также сдавать объекты с мебелью и бытовой техникой, как это уже делает компания «ПИК».

Эффективность предложенных мероприятий показала, что в краткосрочном периоде, за счет повышения качества сдаваемых объектов, планируется рост объемов продаж на 30% до 1040413 тыс. руб.; валовая прибыль возрастет более, чем на 40% и составит 676269 тыс. руб. Прибыль от продаж увеличится на 46,15% и составит 623092 тыс. руб. На 6,5% произойдет рост показателя рентабельности продаж, который составит 59,88%. В среднесрочной и долгосрочной перспективе, оценка эффективности проекта не осуществлялась, так как по франшизе в принципе не возможно оценить показатели, так как отсутствуют данные по стоимости франшизы, а также данные о вознаграждении для франчайзи. Однако, был изучен опыт компаний, которые уже работают под брендом «ПИК», данные показали –эффективность в увеличении финансирования проектов. В любом случае, франшиза «ПИК» будет выгодна компании АО «Арсенал-Недвижимость», если у предприятия будет отсутствовать возможность развиваться под собственным брендом на имеющиеся финансовые ресурсы. Ну а в среднесрочной перспективе- было предложено строительство интересных инновационных жилых комплексов на основании изученного зарубежного опыта. Однако, такие проекты требуют существенного финансирования, а также различных разрешений на строительство в том или ином регионе. Так как компания АО «Арсенал-Недвижимость», не является конкурентоспособной, занимает небольшую долю строительного рынка, не большими являются и объемы строительства, объемы продаж и прибыли, при сравнении с крупными гигантами строительных компаний России. Поэтому, скорее всего, развитие компании АО «Арсенал-Недвижимость» в других регионах, а в частности, в Краснодарском крае, вряд ли представляется возможным без дополнительного финансирования и вложений. В связи с этим, целесообразно ориентироваться на мероприятия,

которые в краткосрочном периоде позволят увеличить продажи, прибыль и рентабельность, без каких –либо сложностей; а уж какими на самом деле будут результаты покажет время.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон от 26 декабря 1995г.№ 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изм. от 31июля 2020г.);
2. Федеральный закон от 27 декабря 2002 г. N 184-ФЗ «О техническом регулировании» (с изм. от 30 декабря 2020 г.);
3. Федеральный закон от 30 декабря 2009 г. N 384-ФЗ «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» (с изм. от 2 июля 2013 г.);
4. Федеральный закон от 22 июля 2008 г. N 123-ФЗ « Технический регламент о требованиях пожарной безопасности» (с изм. от 27 декабря 2018 г.);
5. Постановление Правительства РФ от 29.10.2010 N 870 (ред. от 14.12.2018) «Об утверждении технического регламента о безопасности сетей газораспределения и газопотребления»;
6. Постановление Правительства РФ от 26.12.2014 № 1521 «Об утверждении перечня национальных стандартов и сводов правил (частей таких стандартов и сводов правил), в результате применения которых на обязательной основе обеспечивается соблюдение требований Федерального закона «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений»;
7. Приказ Росстандарта от 17.04.2019 N 831 «Об утверждении перечня документов в области стандартизации, в результате применения которых на добровольной основе обеспечивается соблюдение требований Федерального закона от 30 декабря 2009 г. N 384-ФЗ «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений»;
8. Абакумова М., Малина Р. Forbes составил рейтинг крупнейших девелоперов жилья. Отрасль не заметила кризиса[Электронная

- версия][Ресурс: <https://www.forbes.ru/reytingi-photogallery/412295-20-krupneyshih-zastroyshchikov-rossii-reyting-forbes?photo=2>];
9. Асаул А. Н. Формирование конкурентного преимущества субъектов предпринимательства в строительстве / А. Н. Асаул, Ш. М. Мамедов, Е. И. Рыбнов, Н. В. Чепаченко; под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А. Н. Асаула. - СПб.: АНО «ИПЭВ», 2018г. - 240 с.
 10. Белый список новостроек Санкт-Петербурга и Ленинградской области [Электронная версия][Ресурс: <https://www.novostroy.su/buildings/recommended/>];
 11. В топ-10 застройщиков Петербурга произошли изменения [Электронная версия][Ресурс: https://www.rbc.ru/spb_sz/13/01/2021/5ffea4a69a7947bc54c65c];
 12. Велесевич С. Путин пообещал поддержку строительной отрасли [Электронная версия] [Ресурс: <https://realty.rbc.ru/news/60199d7a9a79474477ba4021>];
 13. Гусев Е.В., Угрюмов Е.А., Обронов И.М. Оценка конкурентоспособности строительных предприятий на основе организационно-технических показателей. Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент», 2013г., т. 7, № 3.
 14. Группа ПИК помогла застройщикам в Ярославле и Чите получить проектное финансирование [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.irn.ru/news/133704.html>];
 15. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности: учебник. М.: Дело и Сервис, 2016. – 368с.
 16. Дулисова И.Л. Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара // Научный портал [Электронная версия][Ресурс: <http://www.marketing.spb.ru>];

17. Ермолов М.О. Конкурентоспособность предприятий: учебник / М.О. Ермолов. Спб.: Бизнес-пресса. 2016г.;
18. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2017г.;
19. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия. Ростов н/Д, Феникс, 2016г. 298 с.
20. Ковалев В.В. Финансовый анализ. М.: Финансы и статистика, 2017г.- 523 с.
21. Классификация строительных организаций. [Электронная версия] [Ресурс: [https:// start-365.ru](https://start-365.ru)];
22. Лучшие застройщики Санкт-Петербурга [Электронная версия] [Ресурс: <https://zastroyshchiki-spb.ru>];
23. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2017г.
24. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. М.: Альфа-Пресс, 2016г.
25. Официальный сайт единого ресурса застройщиков (ЕРЗ [Электронная версия] [Ресурс: <https://erzrf.ru/top-zastroyshchikov/rf?topType=0&date=210201>];
26. Официальный сайт компании АО «Арсенал-Недвижимость» [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.arsenal-group.com/>]; <http://www.arsenalestate.ru/>];
27. Официальный сайт компании ЛСР [Электронная версия] [Ресурс: https://www.lsr.ru/spb/o_kompanii/];
28. Официальный сайт компании Группы «ПИК» [Электронная версия] [Ресурс: <https://pik-group.ru/>];
29. Портер М. Международная конкуренция . Пер. с англ./ М .: Межд. отношения, 2016г.

30. ПИК нашла первых покупателей франшизы на свои технологии [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.vedomosti.ru/realty/articles/2020/03/04/824478-pik-nashla>];
31. ПИК открывает франшизу для девелоперов по всему миру [Электронная версия] [Ресурс: <https://erzrf.ru/news/pik-otkryvayet-franshizu-dlya-developerov-po-vseму-miru>];
32. ПИК начинает продажи квартир со встроенной мебелью и техникой [Электронная версия] [Ресурс: <https://pik-group.ru/about/news-and-reports/news/35346>];
33. Подборка строительных и отделочных материалов 2021 года, сделавших прорыв в технологиях ремонта [Электронная версия] [Ресурс: <https://stroyday.ru/news/top-5-novinok-stroitelnyx-i-otdelochnyx-materialov-2019-2020-goda-novuj-proryv-v-texnologiyax.html>];
34. Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2020г. [Электронная версия] [Ресурс: <https://gks.ru>];
35. Рейтинг надёжности строительных компаний Петербурга [Электронная версия] [Ресурс: <https://domananeve.ru/novostroyki/rating/companys>];
36. Стратегия развития строительной отрасли Российской Федерации до 2030 года [Электронная версия] [Ресурс: <https://garant.ru>];
37. Строительная nanoиндустрия. Фонд инфраструктурных и образовательных программ Группы РОСНАНО. Выставка RosBuild-2019г. [Электронная версия] [Ресурс: <https://fiop.site>];
38. Стройте по ПИК- Стандарту в вашем городе [Электронная версия] [Ресурс: <https://fr.pik.ru/>];
39. Терентьева Т.В., Ворожбит О.Ю., Шумик Е.Г. Особенности разработки стратегии развития строительной отрасли // ПСЭ. 2016. №3 (59). [Электронная версия] [Ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennostirazrabotki-strategii-razvitiya-stroitelnoy-otrasli>];

40. Технические регламенты в строительстве [Электронная версия][Ресурс: <https://stroy-trading.ru/information/article/986-Tekhnicheskie-reglamenty-v-stroitelstve>];
41. Топ-20 инновационных строительных технологий [Электронная версия][Ресурс: <http://www.psdom.ru/catalog/top-20-innovacionnyh-stroitelnyh-tehnologiy>];
42. ТОП-20 крупнейших застройщиков 2019-2020гг. [Электронная версия][Ресурс: <https://forbes.ru>];
43. Устойчивое развитие группы «ПИК». Отчет об устойчивом развитии за 2019г. [Электронная версия] [Ресурс: <https://pik-group.ru/>];
44. Устойчивое развитие группы «ЛСР». Отчет об устойчивом развитии за 2019г. [Электронная версия] [Ресурс: <https://www.lsr.ru/>];
45. Формы и виды финансовой отчетности в России [Электронная версия][Ресурс: <https://vashkaznachei.ru/formy-i-vidy-finansovoj-otchetnosti-v-rossii/>];
46. Финансовая устойчивость [Электронная версия] [Ресурс: <https://sodrugestvo.org/page/finansovaya-ustoychivost>];
47. Фахтутдинов Р.А., Управление конкурентоспособностью организации. – М.: «Эксмо», 2018г.
48. Шауберт О.Ю. Разработка маркетинговой стратегии предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. №2 (54). [Электронная версия][Ресурс: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-marketingovoy-strategii-predpriyatiya>];
49. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: ИНФРА-М, 2018г. – 237 с.
50. Шишкин А.К., Микрюков В.А., Дышкант Н.Д. Учет, анализ, аудит на предприятии: Учебное пособие для вузов. -М, ЮНИТИ. 2018г. 203 с.

51. Эксперты назвали франшизу спасением для девелоперов [Электронная версия][Ресурс: <https://buybrand.ru/news/25582/>].

ПРИЛОЖЕНИЯ