



**Диплом «Обеспечение конкурентоспособности строительной организации»**

**Проектная глава ВКР: Конкурентоспособность строительной организации**

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

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

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

3.3. Экономическая эффективность предложенных мероприятий

## **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]

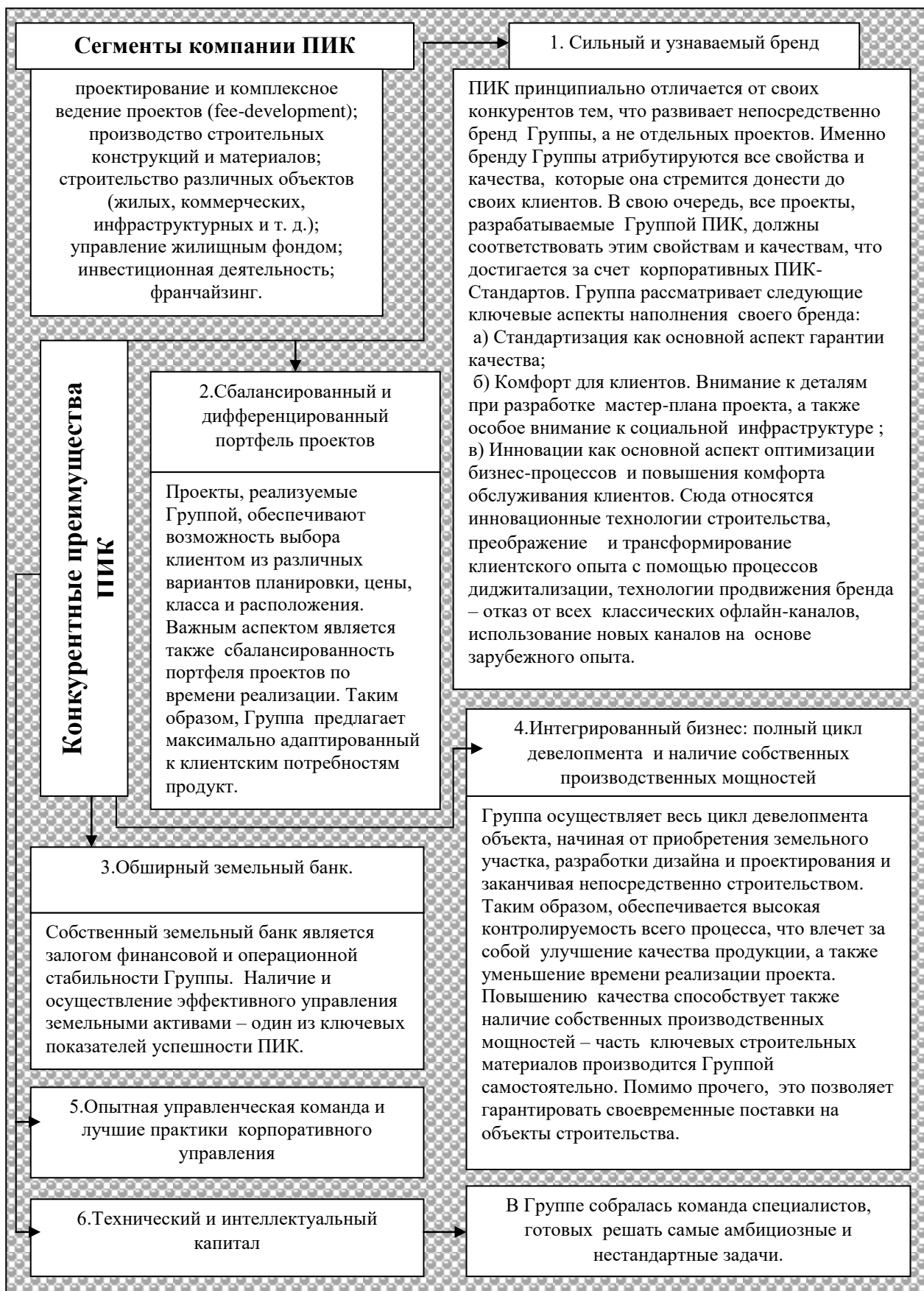


Рисунок 3.1. Сегменты и конкурентные преимущества строительной компании ПИК[43]

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. м<sup>2</sup> 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]

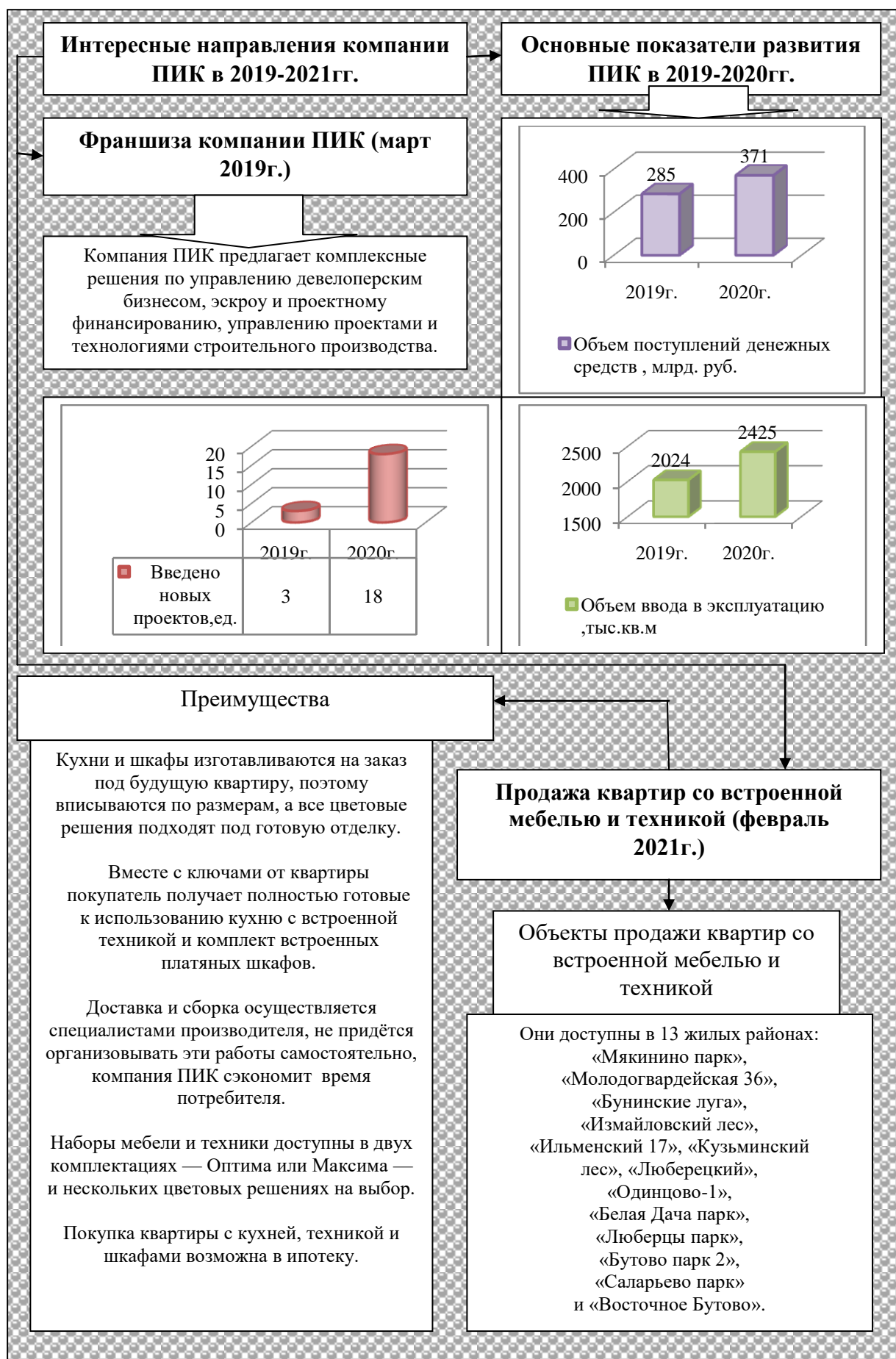


Рисунок 3.2. Интересные направления компании ПИК в 2019-2021гг. [28][32]

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 м<sup>2</sup> 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.

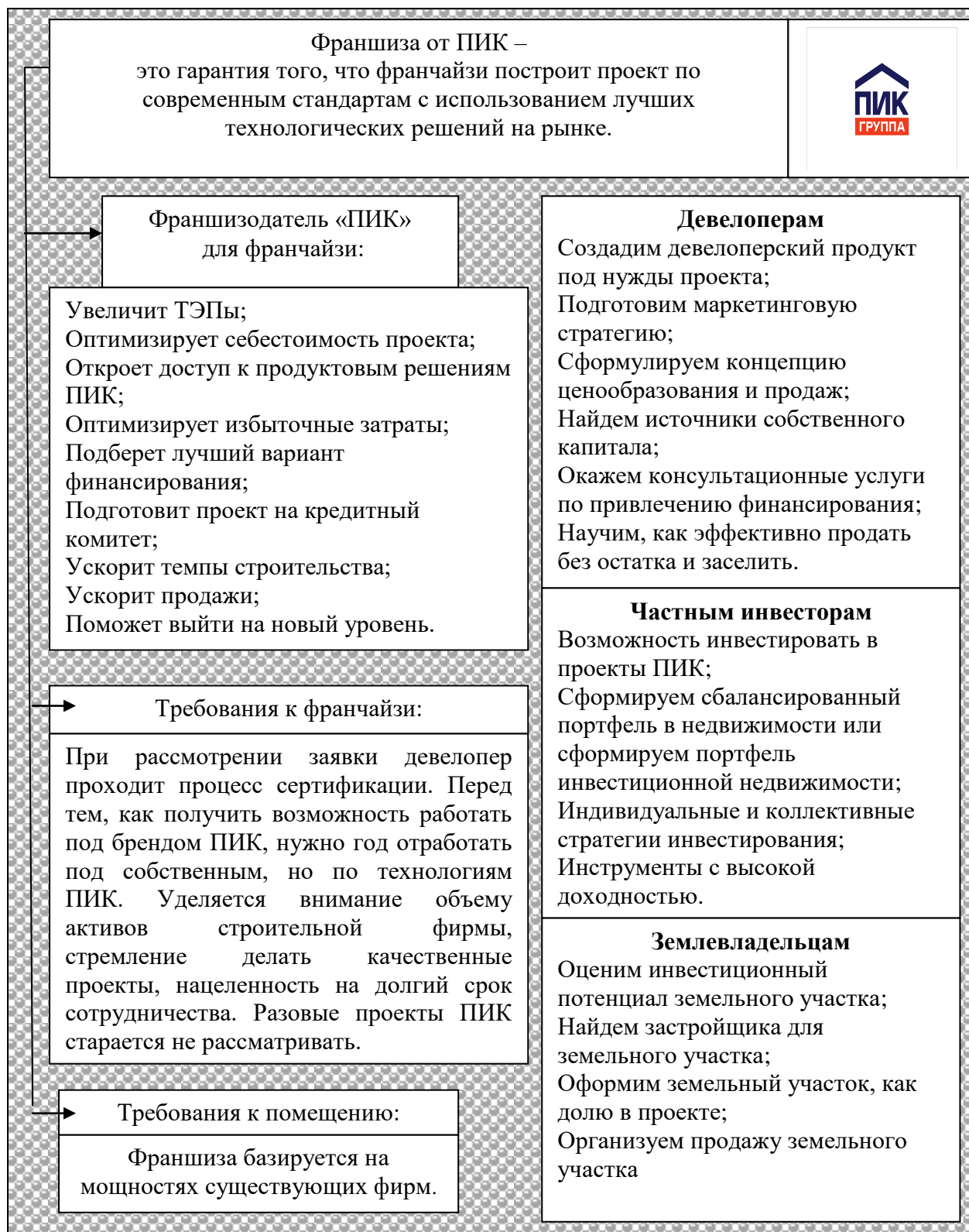


Рисунок 3.6. Характеристика и преимущества франшизы группы «ПИК» [38]

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.

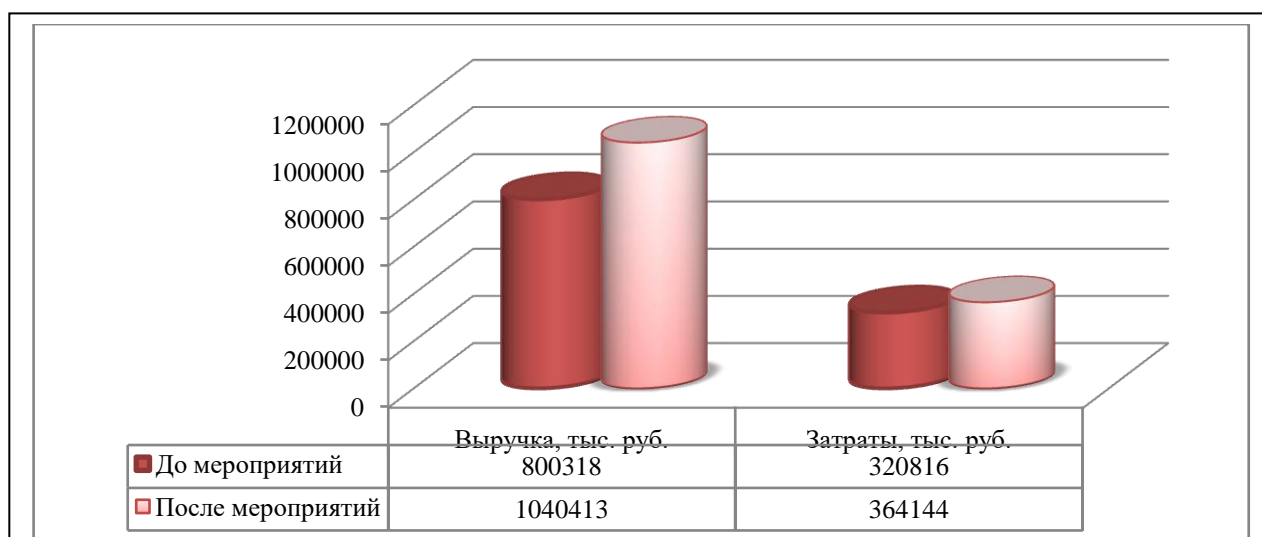


Рисунок 3.7. Показатели объема продаж и себестоимости до и после мероприятий на предприятии АО «Арсенал-Недвижимость»

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.

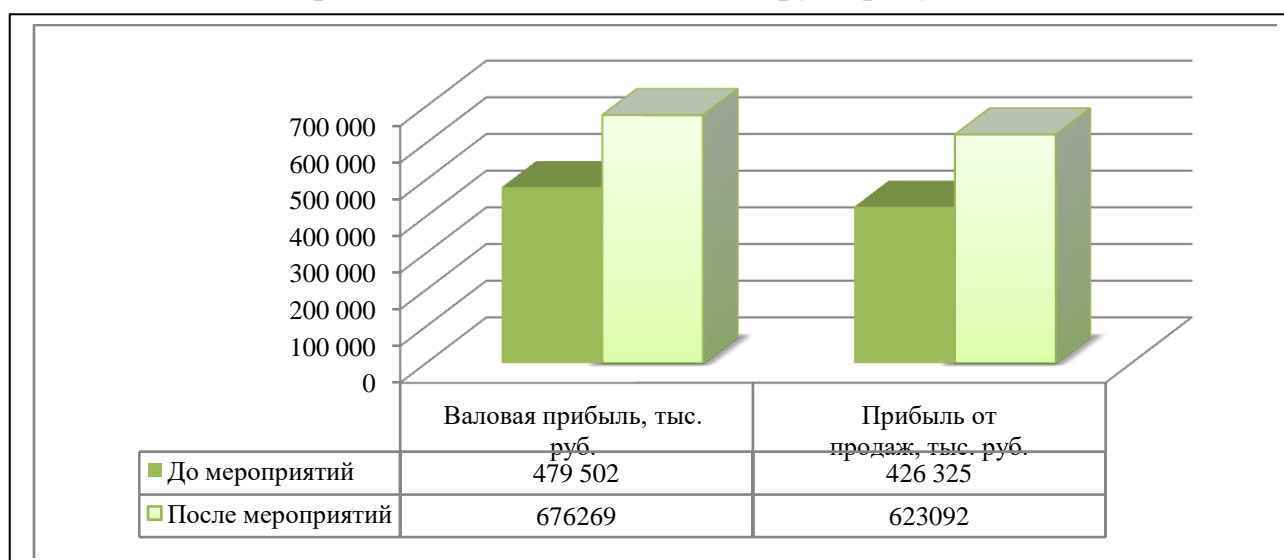


Рисунок 3.8. Валовая прибыль и прибыль от продаж до и после мероприятий на предприятии АО «Арсенал-Недвижимость»

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.

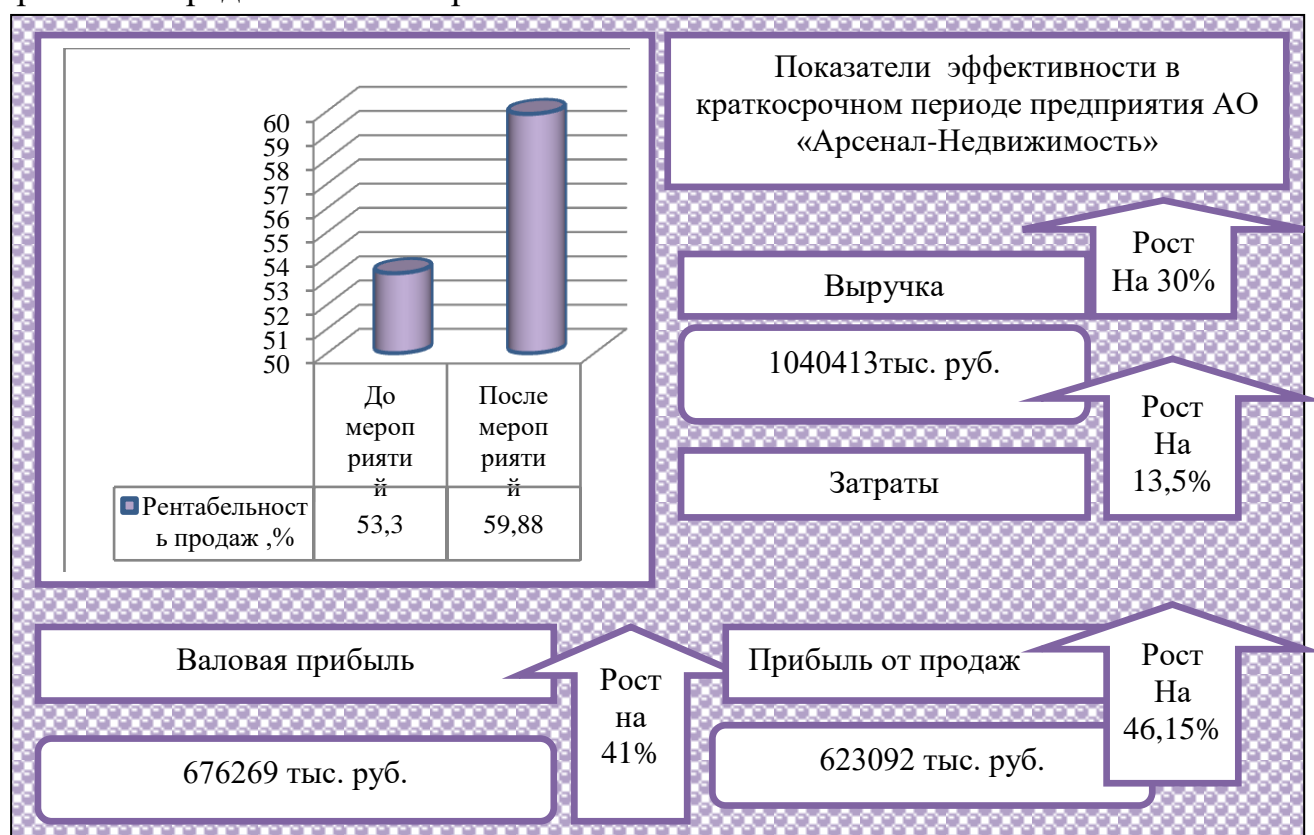


Рисунок 3.9. Показатели рентабельности продаж до и после мероприятий на предприятии АО «Арсенал-Недвижимость»

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 прогнозируемом, 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.

## 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-zastroyschikov-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/13/01/2021/5ffea4a69a7947bcbc54c65c](https://www.rbc.ru/spb_sz/13/01/2021/5ffea4a69a7947bcbc54c65c)];
  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/](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**