

УДК 33

Методика форсайт в системе антикризисного управления строительной отраслью

Колесников Дмитрий Александрович

Аспирант,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21;
e-mail: 89118114899@mail.ru

Аннотация

Для определения долгосрочных тенденций и перспектив в науке, технологии, обществе и экономике последнее время стали часто прибегать к использованию методики форсайта – так называемый «взгляд в будущее». Конечным результатом данной методики является разработка дорожной карты, в которой детально описывается вероятный план мероприятий государства для предоставления социально-экономических благ населению страны. Любое исследование необходимо всегда начинать с наблюдения над теми или иными явлениями для того, чтобы определить проблему (score), найти ее границы и установить связь проблемы с теми задачами, которые ставятся при исследовании этой проблемы. Поэтому, по нашему мнению, целесообразнее всего начать с изучения законодательства в строительной отрасли. В данной статье предлагается рассмотреть пример применения методики форсайта для прогнозирования социально-экономической среды в строительной отрасли на некоторый горизонт в будущем. Этот прогноз необходим в первую очередь прямым участникам строительной отрасли – «застройщикам» для формирования ими своих бизнес стратегий и адаптации их финансовой политики к новым условиям существования отрасли в будущем.

Для цитирования в научных исследованиях

Колесников Д.А. Методика форсайт в системе антикризисного управления строительной отраслью // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 5А. С. 80-97.

Ключевые слова

Форсайт, бизнес-стратегия строительных организаций, льготная ипотека, экономика, строительство.

Введение

Прежде чем приступить к прогнозированию, необходимо из всего многообразия предлагаемых инструментов методики форсайта выбрать те инструменты, которые наилучшим образом, на наш взгляд, помогут сделать соответствующий прогноз.

Нами предложены инструменты, приведенные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Инструменты методики формайта

Обзор литературы (законодательство, статистика и анализ, текущая ситуация)

Законодательство

Любое исследование необходимо всегда начинать с наблюдения над теми или иными явлениями для того, чтобы определить проблему (score), найти ее границы и установить связь проблемы с теми задачами, которые ставятся при исследовании этой проблемы.

Поэтому, по нашему мнению, целесообразнее всего начать с изучения законодательства в строительной отрасли. Последние два года государство активно вносило изменения в градостроительное законодательство, в частности в ФЗ-214, а именно: увеличение Уставного капитала в зависимости от общей площади, уголовная ответственность на нецелевое использование средств дольщиков, возможность иметь только одно разрешение на строительство на одно юридическое лицо, наличие минимум 10% собственных денежных средств на расчетных счетах перед началом строительства и многое другое. В декабре 2018 Президентом РФ подписано последнее изменение – переход на операции эскроу-счета, которое вступит в силу с 01 июля 2019 года¹.

Однако, внимание государства к строительной отрасли не ограничивается только одними изменениями к градостроительному законодательству. Государство активно влияет на строительную отрасль путем запуска федеральной целевой программы ФЦП «ЖИЛИЩЕ 2015 – 2020»² и стартом общегосударственной стратегии «СТРАТЕГИЯ – 2030» в блоке «Строительство».

Основными задачами ФЦП «ЖИЛИЩЕ» являются 1) создание условий для развития

¹ Деловая Россия «Госдума приняла закон об ужесточении контроля над средствами дольщиков»

² Постановление Правительства РФ №1050 от 17.12.2010 о ФЦП «ЖИЛИЩЕ» 2015-2020

массового строительства жилья эконом-класса; 2) повышение уровня обеспеченности населения жильем путем увеличения объемов строительства 3) обеспечение жильем определенных категорий граждан (военные, ученые и прочие категории, определенные федеральным законодательством).

«Стратегия 2030»³ является основой создания дорожной карты для повышения конкурентоспособности отраслей экономики, в т.ч. строительного комплекса страны. «Стратегия 2030» предполагает развитие и активное использование инструментов цифровой экономики, такие как, единая информационная система жилищного комплекса (ЕИСЖС), позволяющая вести учет и анализ всей информации на любых этапах строительства между всеми участниками строительного рынка.

Статистика и анализ

Статистические данные важны для понимания динамики развития отрасли. Рассмотрим три блока статистических данных и сделаем анализ для дальнейшего принятия решений.

Первый блок⁴ содержит данные об объемах ввода квадратных метров, цене за 1 кв. метр и данные официального уровня инфляции по годам.

Таблица 1 – Данные об объемах ввода квадратных метров, цене за 1 кв. метр и данные официального уровня инфляции по годам

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Цена за 1 м2, руб.	49 534	48 547	51 609	55 373	56 014	55 245
Ввод млн. кв. м.	70,5	84,2	85,3	80,2	79,2	75,3
Инфляция, %	6,5	11,4	12,9	5,4	2,5	4,2

Начиная с 2016 года объем ввода квадратных метров снижается по годам. Если проанализировать данные таблицы №1 с 2000 года по 2018 год и привести цены за 1 кв. метр по годам через кумулятивную инфляцию к 2000 году, то можно обнаружить наличие двух строительно-жилищных циклов: первый цикл - с 2000 по 2008 год и второй цикл – с 2009 по 2018 год. Начало третьего цикла будет начинаться с 2019 года с прогнозируемого подъема цен. Средняя продолжительность строительно-жилищного цикла 8 – 10 лет.

Второй блок⁵ содержит данные об объемах выданных ипотечно-жилищных кредитов (ИЖК), объемах задолженности, среднем сроке возврата кредитов и средней ставке по ипотечному кредиту.

Таблица 2 - Содержит данные об объемах выданных ипотечно-жилищных кредитов (ИЖК), объемах задолженности, среднем сроке возврата кредитов и средней ставке по ипотечному кредиту

Год	Количество кредитов, единиц, тыс	Объем кредитов, млрд руб.	Задолженность по предоставленным кредитам, млн руб.		Срвзв. период		Срвзв. ставка, %
			всего	в том числе просроченная	в месяцах	в годах	
2013	878	1 385,4	2 647,4	27,8	172,9	14,4	12,51
2014	1 059	1 808,6	3 517,1	32,1	178,1	14,8	12,47
2015	710	1 169,2	3912,8	44,2	175,4	14,6	13,36

³ Прогноз долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2030 г.

⁴ Федеральная служба государственной статистики – Строительство

⁵ Статистика ЦБ РФ «Показатели рынка жилищного (ипотечного жилищного) кредитования»

Год	Количество кредитов, единиц, тыс	Объем кредитов, млрд руб.	Задолженность по предоставленным кредитам, млн руб.		Срвзв. период		Срвзв. ставка, %
			всего	в том числе просроченная	в месяцах	в годах	
2016	864	1 481,1	4 464,5	52,8	182,2	15,2	12,49
2017	1 092	2 027,6	5 176,1	59,7	186,4	15,5	10,64
2018	1 476	3 018,2	6 399,1	64,7	195,5	16,3	9,56

Анализ зависимости изменения объемов кредитования от изменения процентной ставки показывает, что изменение процентной ставки на 1% влечет за собой изменение объемов кредитования на 500 млрд. рублей или на 250 тыс. кредитных договоров со средним объемом кредитования в 2,2 млн. рублей, приходящийся на один договор.

Третий блок⁶ содержит данные о реальном доходе на душу населения и демографии.

Таблица 3 - Данные о реальном доходе на душу населения и демографии

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Численность населения, млн чел. ¹	143,7	146,3	146,5	146,8	146,9	146,8
Численность рабочей силы, млн чел. ²	75,5	75,4	76,6	76,6	76,1	75,9
Среднедушевые денежные доходы населения (в месяц), тыс. руб. ²	25,9	27,8	30,5	30,7	31,5	32,6

Анализ данных таблицы №3 показывает, что в среднем человек может позволить себе купить не более 0,55-0,6 кв. метров за свой доход, при условии, что весь свой доход он тратит на приобретение недвижимости. Если принять во внимание тот факт, что банки выдают кредиты при дисконте не менее 50% к доходу, то покупка недвижимости (50 кв. метров) займет 14 – 16 лет.

Обобщаем выводы, которые можно сделать из анализ статистических данных:

- Ввод количества кв. метров уменьшается с 2016 года;
- Цена 1 кв. метра остается относительно на одном уровне;
- Задолженность по предоставленным кредитам превышает объем выдаваемых кредитов в 2 раза, при этом, просроченная задолженность составляет всего 1%;
- Средний срок возврата ИЖК составляет 15 – 16 лет;
- Изменение процентной ставки кредита на 1% приводит к изменению объема кредитования на 500 млрд. рублей;
- Среднедушевая покупательская способность населения составляет 0,55-0,6 кв. метров в месяц;
- Строительно-жилищный цикл составляет в среднем 8 – 10 лет. Следующий цикл начинается с 2019 года.

Текущая ситуация в строительной отрасли

На сегодняшний момент времени в отрасли наблюдается отрицательная динамика. Индекс конкурентоспособности строительной отрасли (ИКСО) неуклонно падает с 2014 года и по состоянию на 2017 год находился ниже отметки 400⁷, что означает низкий уровень. Нет никаких оснований считать, что индекс в 2018 году будет выше 400.

⁶ Статистика ЦБ РФ «Показатели рынка жилищного (ипотечного жилищного) кредитования

⁷ Электронный журнал Geoinfo.ru «Строительная отрасль – 2017: взлеты и падения по данным РАСК»

На отрасль повлиял ряд факторов, которые условно можно разделить на две крупные группы: внешние и внутренние.

Внешние факторы:

Низкий уровень платежеспособности населения, приведший к высокому количеству нереализованных объектов. В отрасли наблюдается явное перепроизводство квадратных метров. По мнению экспертов 30% всех построенных объектов не проданы, по причине того, что их просто некому покупать;

Высокий и бесконтрольный темп роста цен на строительные материалы. За последние два года себестоимость строительства выросла на 45% в основном за счет роста стройматериалов.⁸ При таком темпе роста цен нет возможности делать точные финансовые расчеты и адекватно оценить экономику объекта;

Отсутствие инженерной, социальной и транспортной подготовки территорий. Становится все меньше территорий, пригодных и выгодных для строительства. Строители уже вынуждены разрабатывать территории, относящиеся к промышленным зонам.

Ограничения по свободным мощностям от монопольных организаций: Водоканал, Ленэнерго, Газэнерго;

Низкая степень готовности градостроительной документации по объектам. После победы на аукционе, нередко, застройщикам приходится тратить дополнительное время и деньги на доведение документации по объекту до состояния пригодного для начала работ. На это, иногда, уходят месяцы, а то и годы.

Низкий уровень желающих брать на себя выполнение государственных заказов по причине их низкой рентабельности. На фоне постоянного роста цен на строительные материалы, часто, такие заказы оборачиваются для застройщиков убытками.

Постоянно меняющееся законодательство, не позволяющее прогнозировать застройщикам свою деятельность наперед.

Внутренние факторы:

Отсутствие достаточного уровня собственных денежных средств;

Низкий темп модернизации, технологическое отставание, плохо организованное производство строительных работ. Это ведет к увеличению строительных сроков;

Низкая производительность труда и дефицит профессиональных трудовых резервов. Это ведет к снижению качества работ;

Отсутствие необходимой производственно-строительной базы;

Раздутые и неповоротливые бизнес-процессы;

Непонимание руководителями строительных организаций дальнейших действий с учетом перехода на эскроу-счета с 1 июля 2019 года.

Экспертные панели

Обратимся к мнению экспертов в строительной отрасли⁹. В качестве экспертного мнения в доступных средствах массовой информации¹⁰ были собраны мнения следующих экспертов, а именно:

Генеральные директора и ТОП менеджеры 21-ой строительных и девелоперских

⁸ Первое ипотечное агентство «В строительной отрасли четко прослеживаются ограничивающие факторы

⁹ VSEON – «Мнение эксперта»

¹⁰ SpbHomes.ru – «Прогноз экспертов рынка на 2019 год»

организаций;

Руководители и начальники отделов 11-ти консалтинговых и аналитических агентств в строительной и девелоперской области;

Государственные чиновники и руководители госкомпаний разных рангов (8 мнений).

Всего собрано и проанализировано 40 экспертных мнений. Ниже представлены основные тезисы и выводы экспертов:

Со стороны покупателей:

В первой половине 2019 года цена на жилую недвижимость будут находится без изменений. Однако, с июля 2019 года начнется их постепенный рост. По оценкам экспертов до конца 2020 года цены вырастут на 25% – 30% от текущего уровня;

С переходом на эскроу-счета у застройщиков пропадет необходимость продавать жилую недвижимость по ценам на стадии котлована. Сейчас разница между стоимостью квартиры на стадии котлована и стоимостью готовой квартиры достигает в среднем 30%;

Со второй половины 2019 года ожидается повышение ставок по ипотечным кредитам.

Со стороны застройщиков:

Застройщикам следует ожидать серьезного уменьшения доходов по причине снижения покупательской способности населения, как минимум, ближайшие два года;

Увеличится количество банкротств среди Застройщиков, которые возьмут проектное финансирование. Причиной банкротств будет уменьшение и снижение скорости доходов от продаж. Эксперты считают, что уже к концу 2019 года количество банкротств среди малого и среднего бизнеса увеличится на 30% от текущего уровня¹¹;

Уменьшение числа застройщиков приведет к падению ввода квадратных метров в 2019 года не менее 20% от уровня 2018 года;

На рынке наблюдается укрупнение строительной отрасли в пользу крупных застройщиков.

Общее мнение экспертов такое, что застройщики, скорее всего, «заморозят» все свои проекты до момента, пока не будет понятно, что происходит на рынке. Застройщики ждут ясности от государства, как минимум, по двум пунктам: ставка по проектному финансированию и ставка по ипотеке. А также, будет ли, и если будет, то, в каком объеме планируется поддержка отрасли со стороны государства?

SWOT

Проведя обзор законодательства, статистики, текущей ситуации и получив мнение экспертов можно сгруппировать всю имеющуюся информацию по строительному рынку в SWOT таблицу для дальнейшего анализа.

Сильные стороны:

Многие строительные организации имеют сильный бренд и имидж на рынке;

Крупные застройщики имеют свои собственные денежные средства и крупные активы (в т.ч. производственные базы и парк техники) для залогов;

Крупные застройщики имеют сильный административный ресурс, т.е. есть возможность выигрывать крупные заказы или лоббировать свои интересы;

Многие организации имеют большой строительный опыт, исчисляемый десятилетиями.

¹¹ Коммерсант.гу «Строй, кто уйдет»

Слабые стороны:

Индекс ИКСО <400 (низкий уровень конкурентоспособности строительной отрасли);

Отрицательная динамика ввода жилой недвижимости с 2016 года;

Отсутствие собственных денежных средств у 80% застройщиков (малый и средний бизнес);

Отсутствие залогового обеспечения для получения банковского кредита; (малый и средний бизнес);

Низкий уровень рентабельности отрасли (5%-7%), что явно ниже стоимости проектного финансирования;

Слабая предсказуемость денежных потоков в части продаж, в виду снижения покупательской способности населения и высоких ставок по ипотечному кредитованию;

Отсутствие четкого понимания экономической ситуации на строительном рынке на ближайшие 2 – 3 года (отсутствие стратегического видения, в т.ч. из-за изменений в законодательстве).

Отсутствие свободных мощностей по подключению к инженерным сетям

Отсутствие подготовленной инфраструктуры.

Угрозы:

Изменение градостроительного законодательства в интересах крупных застройщиков (образование строительной олигополии);

Уменьшение количества желающих участвовать в государственных закупках по причине низкой рентабельности заказов и задержки приемки работ со стороны чиновников;

Отсутствие единого понимания емкости рынка у застройщиков – на рынке явно прослеживается перепроизводство жилой недвижимости по причине того, что каждый застройщик проводит самостоятельное маркетинговое исследование;

Продолжающееся снижение покупательской способности населения;

Рост числа банкротств среди застройщиков;

Рост цен на строительные материалы;

Рост ставки по ипотечному кредитованию;

Высокие ставки по проектному финансированию.

Возможности:

Изменение (смягчение) барьеров для увеличения числа застройщиков на участие в государственных закупках;

Повышение рентабельности государственных заказов;

Практическое исполнение государственной программы по повышению рождаемости населения;

Практическое исполнение государственной программа по повышению доходности населения;

Практическое исполнение государственной программа по льготному ипотечному кредитованию населения;

Практическое исполнение национального проекта ФЦП «ЖИЛИЩЕ»;

Практическое исполнение строительной стратегии по развитию отрасли в рамках общенациональной программы «Стратегия 2030».

Анализ раздела «Угрозы»: в SWOT видно, что все виды угроз прямо или косвенно влияют на два основных фактора в строительной отрасли: объем ввода жилья и цена 1 кв. метра. В свою очередь, на изменение объема ввода жилья и цены 1 кв. метра влияет целый ряд других подфакторов. Опишем каждый подфактор более подробно.

На изменение объема ввода жилья влияют следующие под-факторы:

Переход на эскроу-счета;

Переход на проектное финансирование;

Изменение структуры строительного рынка;

Снижение участников по государственным заказам;

Снижение платежеспособного спроса населения.

Переход на эскроу-счета. На данный момент времени существует слишком мало организаций, которые решили перейти на эскроу счета не дожидаясь 1 июля 2019 года. Как выяснилось, сам механизм перехода еще не отлажен и многим участникам пока не понятен. Организации, решившие перейти на эскроу счета сейчас, сообщают, что это занимает 4 – 6 месяцев, прежде чем приступить к строительству.

Переход на проектное финансирование. Для того чтобы заместить денежный оборот от дольщиков проектным финансированием банкам придется выдать до 4 трлн. рублей. Но есть ли у банков такие возможности? Тем более, что только 30 банков заявили, что готовы работать по новой схеме, из которых, по факту, только 5 банков реально выдают проектное финансирование застройщикам¹².

Изменение структуры строительного рынка. Мнение экспертов таково, что переход на проектное финансирование разделит рынок на тех, кто получит финансирование и тех, кто его не получит. В зоне риска находятся средний и малый бизнес, которые составляют 80% от общего числа застройщиков. Есть мнение, что уже к концу 2019 года 30% участников покинут рынок, что повлияет на уменьшение объемов строительства.

Снижение участников по государственным заказам. По данным Рейтингового агентства строительного комплекса (РАСК), доля строительных госзаказов снижается за счет уменьшения числа желающих участвовать в госзаказах по причине низкой рентабельности заказов, роста цен на строительные материалы и нежелание госчиновников вовремя принимать выполненные объемы работ.

Снижение платежеспособного спроса населения. На уход с рынка части застройщиков и сокращение объемов ввода квадратных метров, так же, повлияет падение спроса населения из-за прогнозируемого повышения ипотечных ставок и роста цен на недвижимость. По данным статистики среднедушевой доход позволяет приобрести 0,55-0,6 кв. метров в месяц. Однако, поскольку темп роста заработной платы не поспевает за темпом роста цен на недвижимость, то соответственно, эти объемы будут снижаться пропорционально.

На изменение цены влияют следующие под-факторы:

Увеличение НДС;

Изменение объемов ипотечного кредитования;

Рост стоимости строительных материалов;

Процентная ставка по проектному финансированию;

Выплаты в компенсационный фонд;

Изменение объемов ввода жилья (см. первый фактор).

Увеличение НДС. Увеличение НДС с 18% до 20% уже отразилось повсеместным повышением цен в среднем на 10%, что скажется на оценке инфляции, которая явно к концу года будет выше, чем та, которую планировало Правительство РФ (5,4%-5,6%). Глава ЦБ РФ

¹² Известия.ru «Власти поддержат застройщиков при переходе на эскроу-счета»

заявила, что ипотечная ставка на уровне – 8% возможна только при условии наличия инфляции не более 4%¹³, что ставит под сомнение цель Правительства РФ.

Изменение объемов ипотечного кредитования. На фоне двукратной задолженности по ипотечному кредитованию банки скорее всего будут ужесточать требования к заемщикам. Уже сейчас банки требуют минимальный официальный доход семье на уровне 71 тыс. рублей¹⁴. В свою очередь, ЦБ повысил нормы резервирования для кредитов с первоначальным взносом ниже 20%, следовательно, предложения по кредитам на таких условиях будут уменьшаться. Уже сейчас, практически, все банки предлагают ипотеку свыше 10% годовых, при этом эксперты ожидают дальнейший рост ипотечных ставок.

Рост стоимости строительных материалов. Рост цен на строительные материалы является, возможно, одним из самых болезненных вопросов для застройщиков. Дело в том, что при неконтролируемом росте строительных материалов практически невозможно планировать экономику проекта и бизнеса. Там, где на бумаге была прибыль, по факту, оборачивается убытком. В этой связи, застройщики вынуждены поднимать либо цены, что автоматически сказывается на скорости продаж, либо жертвовать своей рентабельностью т.е. будущими инвестициями в бизнес, либо появляется риск банкротства и ухода с рынка.

Процентная ставка по ипотеке. Процентная ставка по проектному финансированию, в любом случае, повлияет на увеличение себестоимости строительства, а следовательно, и на цену.

Выплаты в компенсационный фонд. Теперь застройщики будут страховать свои риски в «Фонде защиты прав потребителей» при Минстрое РФ. Страховые ставки хотят поднять с 1,2% до 6%, что приведет к увеличению себестоимости строительства.

Сценарный анализ

Покажем взаимосвязь выше представленных факторов и под-факторов строительной отрасли.

Итак, изменения в законодательстве, которые вступят с июля 2019 года, заставят застройщиков уйти от долевого строительства и продолжить работу с использованием эскроу счетов. Работа по эскроу счетам подразумевает обращение застройщика в банк за проектным финансированием, если у него нет своих собственных денежных средств. Проектного финансирования разделит рынок две части, на тех, кто получают и тех, кто не получают финансирование. Уход части застройщиков с рынка повлияет на уменьшение количества ввода объектов. В свою очередь, снижение объемов скажется на увеличении цены на недвижимость.

Отобразим прогноз и взаимосвязь фактор и под-факторов в виде схемы (рисунок 2).

Из всех представленных в схеме подфакторов только два из них (выделены черным цветом) имеют одновременное влияние на два основных фактора (объем и цена): проектное финансирование и доходы населения (через механизм ипотеки).

Процентная ставка по ипотеке и по проектному финансированию зависит от ключевой ставки, а ключевая ставка в свою очередь зависит от других макроэкономических показателей (согласно монетаристской теории). И если это так, то получается некий замкнутый круг, из которого выход находится только при условии благоприятного сочетания всех макроэкономических показателей, что, конечно же, на практике практически не осуществимо в

¹³ Комментарий.ru «Ипотечным ставкам предрекли скорый рост»

¹⁴ Тасс.ru «Комфортный доход для обслуживания ипотеки в России...»

силу закона постоянного движения.

Прогнозируемый экспертами рост ставки по ипотеке и по проектному финансированию приведет к уменьшению количества сделок. Единственная сила, которая способна разорвать этот замкнутый круг, является государство, а также грамотно организованная национальная финансовая система, позволяющая предоставлять ипотеку и проектное финансирование по сниженным ставкам.

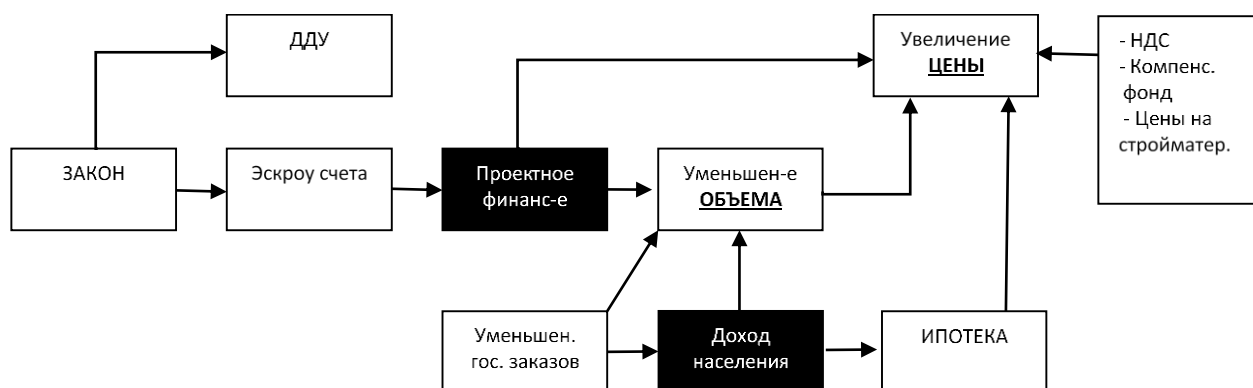


Рисунок 2 - Прогноз и взаимосвязь фактор и под-факторов

Мы согласны со словами Президента «Объединения строителей Санкт-Петербурга» Вахмистрова А.И., что единственный способ поддержать спрос – это реализация государственной программы субсидирования процентной ставки по ипотеке [Вахмистров, www].

На базе этого утверждения можно сформировать три основных сценария, где главной переменной будет являться ставка по ипотеке.

Оптимистичный сценарий: ставка по ипотеке 8% с государственной субсидией 3%.

Нормальный сценарий: ставка по ипотеке 8%.

Пессимистичный сценарий: ставка более 10%.

Стратегия и финансовое моделирование

Определившись с вариантами сценарного развития строительной отрасли, можно переходить на формирование бизнес стратегии для отдельных застройщиков. Формирование бизнес стратегии будет зависеть от имеющихся резервов и размеров организации.

К внутренним резервам организации мы отнесли:

Наличие собственных денежных средств;

Наличие производственной базы: (парк строительной техники, строительное оборудование, производственно-технические площади и земельные участки);

Наличие прибыли (хорошая бухгалтерская отчетность).

Размер организации будет определяться не по количеству людей в штате и/или объему годовой выручки, а по количеству ввода квадратных метров в эксплуатацию в год. Нами предложены следующие три группы застройщиков:

малая организация – до 15 000 кв. метров;

средняя организация – 50 000 кв. метров;

крупная организация – 100 000 кв. метров.

Согласно проведенного опроса среди застройщиков и собранных мнений экспертов можно выделить следующие основные бизнес стратегии:

«Строить за свои деньги, либо привлечь соинвестора». Однако, только 15% застройщиков обладают собственными средствами.

«Уход в более дешевый сегмент или уменьшать объемы строительства». В этом случае, застройщика придется снижать этажность, строить по очередям, уходить в регионы и прочее.

«Альянс одного Застройщика с другим Застройщиком». Данная стратегия подходит тем застройщикам, у которых есть вероятность не получить проектное финансирование. В этом случае застройщики могут объединить свои активы, чтобы стать более привлекательными для банков.

«Альянс Застройщиков и Банков». Данные альянсы будут возникать сами собой на фоне банкротств застройщиков. Банки будут заинтересованы в альянсе с застройщиками, поскольку, строительная деятельность не есть профильный бизнес для банков, а заканчивать строительство объектов придется уже банкам.

Альянс Застройщика и Государства». Такие альянсы будут возникать с крупными строительными организациями на через создание государственно-частного партнерства (ГЧП).

«Перепрофилирование с генподрядчика на подрядчика». Застройщики, которые не получают проектное финансирование, но имеют хорошие резервы могут переквалифицироваться в подрядчики.

«Продать объект на этапе СМР». Маловероятная стратегия, но, вполне возможно, кем-то из застройщиков может быть взята на вооружение. Подойдет тем застройщикам, которые не готовы связываться с банковскими кредитами, но не имеют достаточных денежных средств на самостоятельное финансирование всего объекта.

«Аренда производственной базы». Уход со строительного рынка в иную хозяйственную деятельность, например сдача активов в аренду. Данная стратегия подходит тем застройщикам, которые имеют хорошую производственную базу, но не имеет свои денежных средства.

«Продать организацию и покинуть рынок».

«Узким местом» этих стратегий будет является вероятность того, откроит ли банк проектное финансирование для застройщиков или нет.

Таким образом, путем подбора комбинаций внутренних резервов и размеров организаций можно смоделировать выбор той или иной бизнес стратегии. Продемонстрируем возможные варианты бизнес стратегий.

Таблица №4 «Малый бизнес»

Таблица №5 «Средний бизнес»

Таблица №6 «Крупный бизнес»

Условные обозначения в таблицах:

«1» - размер организации;

«2» - наличие собственных денежных средств;

«3» - наличие производственной базы («ДА» - база есть, «НЕТ» - база отсутствует);

«4» - залоговая стоимость производственной базы;

«5» - проектное финансирование («ДА» - выдано банком, «НЕТ» - не выдано банком)

«6» - вид стратегии

ЗС – залоговая стоимость производственной базы и прочих активов;

ПФ – проектное финансирование

ЗС > ПФ – залоговая база достаточна для проектного финансирования;
 ЗС < ПФ – залоговой базы недостаточно для проектного финансирования.

Таблица 4 - Малый бизнес - "до 15 000 кв. метров в год"

Наличие собственных денежных средств	Наличие производственной базы	Залоговая стоимость производственной базы	Проектное финансирование	Вид стратегии
0% - 20%	НЕТ		НЕТ	1. Покинуть рынок
	ДА	ЗС > ПФ	НЕТ	1. Продать организацию и покинуть рынок 2. Сдать производственную базу в аренду
		ЗС < ПФ	НЕТ	1. Продать организацию и покинуть рынок 2. Сдать производственную базу в аренду
21% - 40%	НЕТ		НЕТ	1. Построить объект за свои деньги и продать на этапе СМР
	ДА	ЗС > ПФ	ДА	1. Построить за свои деньги и продать на этапе СМР 2. Уход в более дешевый сегмент
		ЗС < ПФ	НЕТ	1. Построить за свои деньги и продать на этапе СМР 2. Перепрофилироваться с генподрядчика на подрядчика 3. Сдать производственную базу в аренду
41%-60%	НЕТ		НЕТ	1. Перепрофилироваться с генподрядчика на подрядчика
	ДА	ЗС > ПФ	ДА	Открыть проектное финансирование и построить объект
		ЗС < ПФ	НЕТ	1. Перепрофилироваться с генподрядчика на подрядчика 2. Уход в более дешевый сегмент 3. Сдать производственную базу в аренду
61%-80%	НЕТ		НЕТ	1. Перепрофилироваться с генподрядчика на подрядчика 2. Уход в более дешевый сегмент
	ДА	ЗС > ПФ	ДА	1. Открыть проектное финансирование и построить объект
		ЗС < ПФ	ДА	1. Открыть проектное финансирование и построить объект
81%-100%	НЕТ		НЕТ	1. Построить объект за свои деньги
	ДА	ЗС > ПФ	ДА	1. Построить объект за свои деньги
		ЗС < ПФ	ДА	1. Построить объект за свои деньги

Таблица 5 - Средний бизнес - "до 50 000 кв. метров в год"

Наличие собственных денежных средств	Наличие производственной базы	Залоговая стоимость производственной базы	Проектное финансирование	Вид стратегии
0% - 20%	НЕТ		НЕТ	1. Покинуть рынок 2. Перепрофилироваться с генподрядчика на подрядчика
	ДА	ЗС > ПФ	НЕТ	1. Продать организацию и покинуть рынок 2. Перепрофилироваться с генподрядчика на подрядчика 3. Сдать производственную базу в аренду
		ЗС < ПФ	НЕТ	1. Продать организацию и покинуть рынок 2. Перепрофилироваться с генподрядчика на подрядчика 3. Сдать производственную базу в аренду
21% - 40%	НЕТ		НЕТ	1. Построить объект за свои деньги и продать на этапе СМР 2. Перепрофилироваться с генподрядчика на подрядчика
	ДА	ЗС > ПФ	ДА	1. Построить за свои деньги и продать на этапе СМР 2. Уход в более дешевый сегмент 3. Сдать производственную базу в аренду
		ЗС < ПФ	НЕТ	1. Построить за свои деньги и продать на этапе СМР 2. Перепрофилироваться с генподрядчика на подрядчика 3. Сдать производственную базу в аренду
41% - 60%	НЕТ		НЕТ	1. Альянс с другим Застройщиком
	ДА	ЗС > ПФ	ДА	1. Открыть проектное финансирование и построить объект
		ЗС < ПФ	ДА	1. Альянс с другим Застройщиком 2. Открыть проектное финансирование и построить объект
61% - 80%	НЕТ		ДА	1. Альянс с другими Застройщиками
	ДА	ЗС > ПФ	ДА	1. Построить объект за свои деньги
		ЗС < ПФ	ДА	1. Построить объект за свои деньги
81% - 100%	НЕТ		ДА	1. Построить объект за свои деньги
	ДА	ЗС > ПФ	ДА	1. Построить объект за свои деньги
		ЗС < ПФ	ДА	1. Построить объект за свои деньги

Таблица 6 - Крупный бизнес - "свыше 100 000 кв. метров в год"

Наличие собственных денежных средств	Наличие производственной базы	Залоговая стоимость производственной базы	Проектное финансирование	Вид стратегии
0% - 20%	НЕТ		НЕТ	Альянс с Банком на фоне грядущего банкротства
	ДА	$ЗС > ПФ$	НЕТ	Альянс с Банком на фоне грядущего банкротства
		$ЗС < ПФ$	НЕТ	Альянс с Банком на фоне грядущего банкротства
21% - 40%	НЕТ		НЕТ	Альянс с Банком на фоне грядущего банкротства
	ДА	$ЗС > ПФ$	ДА	Открыть проектное финансирование и построить объект
		$ЗС < ПФ$	НЕТ	Альянс с Банком на фоне грядущего банкротства
41%-60%	НЕТ		ДА	Открыть проектное финансирование и построить объект
	ДА	$ЗС > ПФ$	ДА	Открыть проектное финансирование и построить объект
		$ЗС < ПФ$	ДА	Открыть проектное финансирование и построить объект
61%-80%	НЕТ		ДА	1. Открыть проектное финансирование и построить объект 2. Построить объект за свои деньги
	ДА	$ЗС > ПФ$	ДА	1. Открыть проектное финансирование и построить объект 2. Построить объект за свои деньги 3. Оформить государственно-частное партнерство (ГЧП)
		$ЗС < ПФ$	ДА	1. Открыть проектное финансирование и построить объект 2. Построить объект за свои деньги 3. Оформить государственно-частное партнерство (ГЧП)
81%-100%	НЕТ		ДА	1. Строить объекты за свои деньги 2. Оформить государственно-частное партнерство (ГЧП)
	ДА	$ЗС > ПФ$	ДА	1. Строить объекты за свои деньги 2. Оформить государственно-частное партнерство (ГЧП)
		$ЗС < ПФ$	ДА	1. Строить объекты за свои деньги 2. Оформить государственно-частное партнерство (ГЧП)

После того, как застройщики определились с выбором стратегии, необходимо подготовить финансовое моделирование по трем сценариям: «оптимистичный – 5%», «нормальный – 8%» и «пессимистичный – 10% и более». В зависимости от полученных финансовых показателей руководство организации совместно с финансовой службой должны будут утвердить бизнес стратегию.

К качеству построения финансовой модели бизнес стратегии необходимо отвести особое внимание. По мнению рейтингового агентства строительного комплекса (РАСК)¹⁵ одной из причин банкротств в отрасли является плохой финансовый менеджмент: некачественный маркетинг и ошибки в построении финансовых моделей приводят к выбору неправильной бизнес стратегии. А неправильно выбранная стратегия, в итоге, оборачивается для любой организации непредвиденными кассовыми разрывами и убытками.

Заключение

Следующий шаг – подготовить план мероприятий, так называемую «дорожную карту» с тем, чтобы вовремя произвести необходимую реструктуризацию бизнеса. У дорожной карты, по наше мнению, должно быть, как минимум, три цели: 1) выжить 2) оптимизировать бизнес-процессы таким образом, чтобы строительство объекта шло по самым минимальным срокам. Ведь, строить быстро в новых условиях станет жизненно необходимо, поскольку, чем быстрее постоишь, тем быстрее станут доступны денежные средства на эскроу-счетах и тем, меньше придется платить процентов за проектное финансирование. 3) инвестировать деньги в улучшение жизненного пространства продаваемого товара (квартиры). В выигрыше будут те застройщики, которые предложат новые архитектурные и проектные решения по доступным ценам.

Однако, одной только внутренней работы организации недостаточно, чтобы, применяя антикризисное управление и инвестиции можно было бы выжить в новых условиях. Необходима государственная поддержка отрасли, такая как:

- Финансирование инженерной, социальной и транспортной инфраструктуры;
- Льготная программа ипотечного кредитования по сниженной ставке;
- Запуск государственных программ;
- Разработка механизмов привлечения инвестиций в строительство.

Частично государство уже приступило к осуществлению таких программ, направленных на поддержку отрасли. Поэтому, разработка дорожной карты организации должна осуществляться в рамках дорожной карты, осуществляемой государством по государственным программам, о которых шла речь в начале данной статьи.

Для государства гарантией выполнения государственной программы в РФ, по нашему мнению, является формирование и активное использование в отрасли государственно-частных партнерств с участием крупного бизнеса. Новые правила приведут к консолидации рынка, где произойдет переход к государственному регулированию строительной отрасли через банковскую систему.

Теперь понятно, что это и есть модель строительной отрасли в будущем: Государство – Банк

¹⁵ РАСК для газеты Коммерсант от 11.03.2019 «В России могут обанкротиться застройщики более 7 млн кв. м жилья»

– Крупный бизнес. И с этой моделью придется считаться для прогнозирования деятельности организаций.

Переход на новую модель строительного рынка с применением проектного финансирования выгоден всем участникам государственно – частного партнерства, поясним:

Банки: 3,7 трлн. рублей дольщиков будут проходить через банки с выплатой процентов банкам. Банки будут обладать правом вето «выдать – не выдать кредит», вполне возможно, под надзором государства;

Государство: контроль строительной отрасли через банковскую систему. Только государство будет определять, где, как и какой объем строить в рамках осуществления государственной программы развития страны.

Крупный бизнес: контроль 80% всего строительного рынка. Крупный бизнес будет устанавливать рыночную цену без оглядки на малый и средний бизнес.

Библиография

1. Александр Вахмистров: «Субсидирование ипотеки нужно продолжать пока не снизится ставка ЦБ». URL: <http://www.ludiiipoteki.ru/news/index/entry/a-vahmistrov-ob-ipoteke-i-novostroykah/>
2. Власти поддержат застройщиков при переходе на эскроу-счета. URL: <https://iz.ru/867917/2019-04-14/vlasti-podderzhat-zastroishchikov-pri-perekhode-na-eskrou-scheta>
3. В России могут обанкротиться застройщики более 7 млн кв. м жилья. URL: https://realty.mail.ru/news/53030/v_rossii_mogut_obankrotitsja_zastrojshhiki_bolee__mln_kv_m_zhilja/
4. В строительной отрасли четко прослеживаются ограничивающие факторы. URL: <https://piaspb.ru/news/tendentsii-i-perspektivy-na-stroitelnom-rynke-sankt-peterburga/>
5. Госдума приняла закон об ужесточении контроля над средствами дольщиков. URL: <https://deloros.ru/gosduma-prinyala-zakon-ob-uzhestochenii-kontrolya-nad-sredstvami-dolshhikov.html>
6. Ипотечным ставкам предрекли скорый рост. URL: <https://commentarii.ru/blog/44000093871/ipotechnym-stavkam-predrekli-skoryy-rost>
7. Комфортный доход для обслуживания ипотеки в России. URL: <https://tass.ru/ekonomika/6204560>
8. Мнение эксперта. URL: <http://vseon.com/analitika/mnenie-eksperta>
9. Постановление Правительства РФ №1050 от 17.12.2010 о ФЦП «ЖИЛИЩЕ» 2015-2020.
10. Прогноз долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2030 г.
11. Прогноз экспертов рынка на 2019 год. URL: <https://spbhomes.ru/science/prognoz-ehkspertov-2019/>
12. Статистика ЦБ РФ «Показатели рынка жилищного (ипотечного жилищного) кредитования.
13. Строительная отрасль – 2017: взлеты и падения по данным РАСК. URL: http://k4-info.com/upload/m/Stroitelnaya-otrasl-2017_-vzleti-i-padeniya-po-dannim-RASK_-_GeoInfo_-_Nezavisimiy-elektronniy-zhurna.pdf
14. Строй, кто уйдет. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3907433>
15. Федеральная служба государственной статистики – Строительство.

Methodology for foresight in the crisis management system construction industry

Dmitrii A. Kolesnikov

Postgraduate,
Saint Petersburg State University of Economics,
191023, 21, Sadovaya st., Saint Petersburg, Russian Federation;
e-mail: 89118114899@mail.ru

Abstract

In order to determine long-term trends and prospects in science, technology, society and economics, recently they have often resorted to using the foresight method, the so-called “look to the future”, states the author of the research presented in this paper. The end result of this methodology is the development of a roadmap, which details the possible plan of state actions for the provision of socio-economic benefits to the population of the country. Any research should always begin with the observation of certain phenomena in order to determine the problem (or the scope), to find its boundaries and establish the connection of the problem with the tasks that are set in the study of this problem. Therefore, in the opinion of the researcher, it is best to start with a study of legislation in the construction industry. This article proposes to consider an example of the use of foresight techniques for predicting the socio-economic environment in the construction industry over a certain horizon in the future. This forecast is necessary primarily for direct participants in the construction industry, to the “developers” to form their business strategies and adapt their financial policies to the new conditions for the industry in the future.

For citation

Kolesnikov D.A. (2019) Metodika foresait v sisteme antikrizisnogo upravleniya stroitel'noi otrasl'yu [Methodology for foresight in the crisis management system construction industry]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (5A), pp. 80-97.

Keywords

Foresight, business strategy of construction companies, preferential mortgage, economics, construction.

References

1. Aleksandr Vakhmistrov: «Subsidirovanie ipoteki nuzhno prodolzhat' pok a ne snizitsya stavka TsB» [Alexander Vakhmistrov: Mortgage subsidies should be continued, but the rate of the Central Bank will not decrease]. Available at: <http://www.ludiiipoteki.ru/news/index/entry/a-vahmistrov-ob-ipoteke-i-novostroykah/> [Accessed 04/04/2019]
2. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki – Stroitel'stvo [Federal State Statistics Service: Construction].
3. Gosduma prinyala zakon ob uzhestochenii kontrolya nad sredstvami dol'shchikov [The State Duma adopted a law on tightening control over equity holders]. Available at: <https://deloros.ru/gosduma-prinyala-zakon-ob-uzhestochenii-kontrolya-nad-sredstvami-dolshhikov.html> [Accessed 04/04/2019]
4. Ipotecnym stavkam predrekli skoryi rost [Mortgage rates predicted a rapid increase]. Available at: <https://commentarii.ru/blog/44000093871/ipotecnym-stavkam-predrekli-skoryy-rost> [Accessed 04/04/2019]
5. Komfortnyi dokhod dlya obsluzhivaniya ipoteki v Rossii [Comfortable income for mortgage servicing in Russia]. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/6204560> [Accessed 04/04/2019]
6. Mnenie eksperta [Expert opinion]. Available at: <http://vseon.com/analitika/mnenie-eksperta> [Accessed 04/04/2019]
7. Postanovlenie Pravitel'stva RF №1050 ot 17.12.2010 o FTsP «ZhILIShchE» 2015-2020 [Government Decree No. 1050 of December 17, 2010 on the Federal Program “HOUSING” 2015-2020].
8. Prognoz dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya RF na period do 2030 g. [Forecast of the long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2030].
9. Prognoz ekspertov rynka na 2019 god [Forecast of market experts for 2019]. Available at: <https://spbhomes.ru/science/prognoz-ehkspertov-2019/> [Accessed 04/04/2019]
10. Statistika TsB RF «Pokazateli rynka zhilishchnogo (ipotechnogo zhilishchnogo) kreditovaniya [Statistics of the Central Bank of the Russian Federation Indicators of the housing (mortgage housing) lending market].
11. Stroitel'naya otrasl' – 2017: vzlety i padeniya po dannym RASK [Construction industry 2017: ups and downs according to RASK]. Available at: http://k4-info.com/upload/m/Stroitel'naya-otrasl-2017_-vzleti-i-padeniya-po-dannim-RASK_-_GeoInfo_-_Nezavisimiy-elektronniy-zhurna.pdf [Accessed 04/04/2019]
12. Stroi, kto uidet [The construction industry may diminish]. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/3907433> [Accessed 04/04/2019]

-
13. *Vlasti podderzhat zastroishchikov pri perekhode na eskrou-scheta* [The authorities will support developers in the transition to escrow accounts]. Available at: <https://iz.ru/867917/2019-04-14/vlasti-podderzhat-zastroishchikov-pri-perekhode-na-eskrou-scheta> [Accessed 04/04/2019]
 14. *V Rossii mogut obankrotit'sya zastroishchiki bolee 7 mln kv. m zhil'ya* [In Russia, developers can go bankrupt more than 7 million square meters of housing]. Available at: https://realty.mail.ru/news/53030/v_rossii_mogut_obankrotitsja_zastrojshhiki_bolee__mln_kv_m_zhilja/ [Accessed 04/04/2019]
 15. *V stroitel'noi otrasli chetko proslezhivayutsya ogranichivayushchie faktory* [In the construction industry, there are clearly limiting factors]. Available at: <https://piaspb.ru/news/tendentsii-i-perspektivy-na-stroitelnom-rynke-sankt-peterburga/> [Accessed 04/04/2019]