

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧЕРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

На правах рукописи

АНТОНЬЯНЦ Давид Аршавирович

**РАЗВИТИЕ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА СТРОИТЕЛЬНОЙ
ИНДУСТРИИ В РЕГИОНЕ**

Специальность 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика»

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор,
Календжян Сергей Оганович

Москва – 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ).....	19
1.1. Роль строительной индустрии в социально-экономическом развитии региона	19
1.2. Формы федерального и регионального регулирования развития строительной индустрии в регионе.....	57
1.3. Анализ состояния и проблем развития малого бизнеса в строительстве в постпандемийном и санкционном периодах в регионе	75
ГЛАВА 2. ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ РЕГИОНА	94
2.1. Анализ ключевых подходов и сопутствующих рисков в разрешении проблем развития малого предпринимательства в строительной отрасли региона	94
2.2. Основные направления и инструменты развития малого предпринимательства в строительной индустрии.....	111
2.3. Диверсификация продуктового портфеля как направление повышения устойчивости и эффективности малого бизнеса в строительной индустрии	118

ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ	139
3.1. Анализ и оценка положения Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» на рынке строительных услуг на современном этапе.....	139
3.2. Разработка стратегии развития предприятия на примере Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон».....	156
3.3. Оценка эффективности реализации проекта трансформации продуктового портфеля предприятия в рамках стратегии развития Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон».....	177
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	185
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ...	187
Приложение 1	206
Приложение 2	216
Приложение 3	220

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

В последние годы наблюдаются значительные изменения условий ведения хозяйственной деятельности во всех секторах национальной экономики. Одними из наиболее значимых причин такого рода изменений стали последствия пандемии COVID-19 и введение санкционных ограничений в отношении Российской Федерации со стороны стран коллективного Запада.

Принципиально важно, что происходящие изменения внесли коррективы практически во все сферы социально-экономической жизни России и ее регионов, в функционирование практически всех отраслей национальной экономики. Данные изменения не обошли и отечественную строительную индустрию, создав новые условия для ведения бизнеса в ней и, соответственно, повлияв на состояние и перспективы развития множества отраслевых предприятий всех масштабов, в том числе малых строительных предприятий.

На современном этапе развития экономики происходит столкновение процессов глобализации и локализации бизнес-процессов, а также наблюдается структурная и географическая перестройка рынков. Эти процессы интенсифицируются под воздействием научно-технического прогресса и политических факторов, связанных с санкционным давлением на экономику Российской Федерации. Возрастают неопределенность и риски, обусловленные изменением параметров экономической безопасности и эффективности, а также конкурентоспособности бизнеса на различных рынках. При этом малые предприятия, в отличие от крупного бизнеса, в силу своей внутренней специфики оказались наименее устойчивыми к описанному негативному влиянию внешней среды бизнеса. В целом нестабильная, во многом негативная внешнеэкономическая ситуация, влияющая на развитие российской экономики, усугубляется внутренними проблемами, имеющими нормативно-правовую основу. В результате возникают значительные ограничения для условий развития малого бизнеса, в

частности в отрасли строительной индустрии. Эти процессы во многом поставили под вопрос возможность выживания субъектов малого предпринимательства уже в среднесрочной перспективе. Более того, положение малого бизнеса в строительной индустрии в России еще больше ухудшилось вследствие интенсификации и сущностной трансформации конкурентной борьбы с крупным бизнесом в отрасли.

В то же время российские малые предприятия на региональном уровне экономики приобретают все большее значение для обеспечения дальнейшего развития предпринимательства и обеспечения рабочими местами местного населения. Малый бизнес создает условия для повышения деловой активности на локальных рынках, улучшения уровня жизни населения, роста налоговых поступлений в региональные бюджеты, а также содействует развитию экономики. Субъекты малого предпринимательства строительной индустрии играют одну из ключевых ролей в насыщении рынка строительными материалами и объектами недвижимости, в результате чего происходит позитивное воздействие на процессы стабилизации цен на объекты недвижимости.

Социально-экономические и политические трансформации предъявляются к системам управления, внутренним бизнес-процессам, продуктовым портфелям и конечной продукции малых предприятий в рамках строительной индустрии. Необходимым условием сохранения и в перспективе улучшения их позиций на рынке становится разработка и реализация мер стратегической адаптации деятельности этих субъектов к новой динамически изменяющейся внешней среде ведения бизнеса.

Однако, как показывает практика, в регионах России, в том числе в Краснодарском крае, далеко не все малые предприятия строительной индустрии смогли найти адекватные складывающейся ситуации пути адаптации и развития. Это может быть объяснено следующими факторами:

- недостаточный уровень ресурсных возможностей (в первую очередь уровень компетентности кадров);

- отсутствие четкой, научно обоснованной теоретической и методической базы управления стратегическим развитием малого бизнеса в отрасли в условиях усложняющейся макро- и микросред, в том числе беспрецедентных санкционных воздействий на экономику России;
- недостаточно эффективная система государственной поддержки развития малого бизнеса.

В таком контексте изучение проблематики управления развитием малых предприятий в строительной отрасли в России в условиях критической трансформации экономической среды ведения бизнеса становится важной теоретической и практической задачей. Особую актуальность исследованию придает и тот факт, что состояние строительной индустрии оказывает значимое влияние на эффективность функционирования и перспективы развития других секторов экономики – промышленности, транспорта, сельского хозяйства, непродовольственной сферы и др. Строительная индустрия обеспечивает все отрасли экономики объектами недвижимости, способствует решению жилищной проблемы и повышения материального уровня жизни населения; в целом оказывает позитивное воздействие в обеспечении социально-экономического благополучия регионов.

Степень научной разработанности темы исследования

Малое предпринимательство, теоретико-методологические основы его функционирования, а также прикладные вопросы, связанные с его хозяйственной деятельностью, достаточно глубоко изучены в трудах отечественных и зарубежных ученых, внесших значительный вклад в исследование проблематики предпринимательской деятельности.

Малое предпринимательство стало объектом исследований в зарубежной науке с 1950-х гг., а в отечественной – лишь начиная с 1980–1990-х гг. Среди зарубежных исследований, посвященных различным аспектам деятельности предпринимательства, включая малое, особого внимания заслуживают труды

Аллена Л., Берла Г., Вэйла П., Гэлбрейта Дж. К., Гэммона Д., Корная Я., Мескона М., Мэйт-ланда Я., Роджерса Л., Серван-Шрейбера Ж.Л., Сирополиса Н., Стэнворта Д., Уилсона П., Хайека Ф., Хойера В. Среди отечественных исследований можно выделить труды Т. Алимовой, А. Блинова, А. Виленского, А. Игнатьева, А. Крутика, А. Муравьева, П. Мягкова, В. Радаева, Н. Черниной, М. Белоусовой, В. Гапоненко, С. Гуляева, М. Лапуста, Т. Долгопятовой, Р. Огонькова, С. Поленовой, Е. Примакова и др. Российская специфика в этой области проанализирована в исследованиях Л.И. Абалкина, А.В. Авиловой, Ю.П. Анискина, О.В. Барсукова, А.О. Блинова, С.К. Глазьева, А.В. Миленко, Л.О. Ромашовой и др. Роль малых предприятий, в том числе строительных, в обеспечении социально-экономического развития регионов рассмотрена Т.З. Богатыревым, Т.И. Бухтияровой, Р.С. Гайрабековой, Т.В. Карпенко, И.В. Мельниковым, В.Ш. Нахушевым, Д.В. Петровым, Х.М. Психоматовым, Л.Г. Руденко, Т.В. Ташкиновой, В.С. Усковым, Т.Е. Хорольской, О.В. Хрулевой, Л.А. Чикатуевой и др.

Теоретические и практические вопросы стратегического управления, с которыми в диссертационной работе связаны перспективы развития малого предпринимательства в строительной отрасли, глубоко изучены в трудах таких ученых, как И. Ансофф, М. Бир, П. Дойль, Р. Рэнделл, Д. Дэй, Р. Хэндфилд, Д. Мошелла, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Й. Уилсон и др. Проблематика управления развитием малого бизнеса, в том числе с учетом его отраслевой структуры, освещена в трудах Л. Абалкина, М. Грачева, В. Афанасьева, Т. Алимовой, А. Мосова, А. Орлова, В. Радаева, R. Flanagan, C. Jewell, H. Kim, W. Lu, K. Reinschmidt, M. Ye и др.

Механизмы функционирования строительного комплекса изучены в трудах А. Адаменко, А. Асаул, М. Беляева, В. Бузырева, А. Васильева, В. Гасилова, Х. Гумба, И. Закарян, А. Инюкина, Г. Михеева, Н. Никифорова, С. Пастухова, Д. Петрова, А. Платонова, Я. Сафонюк, Б. Скупова, Т. Хорольской, Р. Шабанова.

Текущее состояние, особенности и перспективы развития строительной отрасли в региональном аспекте, а также ее роль в обеспечении социально-экономического развития регионов, проанализированы в трудах таких исследователей, как Адаменко А.А., Боровских О. Н., Закарян И.Р., Инюкин А.Ф., Кациева З.В., Колечкова Д.В., Михеев Г.В., Никифоров Н.В., Пастухов С.П., Петров Д.В., Сафонюк Я.А., Сырма А.А., Тимушева Е.Н., Хорольская Т.Е., Шабанов Р.Н.

Роль малых предприятий в строительной отрасли и перспективы их развития в ее рамках, в том числе с учетом региональной специфики и усиления мер государственной поддержки малого предпринимательства, изучены в трудах таких исследователей, как В.З. Абдрахимов, А.Ж. Абдуллаев, Ф.Л. Абрамян, П.А. Александров, Т.И. Власова, А.В. Волошин, А.А. Глазунов, И.Н. Краковская, А.М. Купчеков, А.П. Родионов, С.А. Самаль, В.А. Умнов и др.

Анализ степени разработанности проблемы показал, что на сегодняшний день недостаточно изучены теоретические подходы и методы управления развитием малого бизнеса за счет опоры на его внутренние возможности, применения инновационных методов управления и организации его деятельности, в том числе в строительной индустрии. Более того, большая часть представленных в науке прикладных исследований в определенной степени утратили свою актуальность, так как не учитывают влияние во многом уникальных современных факторов внешней среды (в частности, влияния пандемии, а также фактора безвозвратного разрушения сложившихся за последние десятилетия глобальных цепочек создания стоимости под действием санкционных ограничений).

Цель и задачи исследования

Целью диссертационного исследования является разработка методического подхода к управлению развитием малых строительных предприятий в регионах России в постпандемийный и санкционный периоды на примере малого строительного предприятия Краснодарского края.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Определить на основе анализа текущее состояние строительной индустрии в Краснодарском крае, а также в межрегиональном аспекте с помощью метода последовательного упорядочения; оценить роль строительной индустрии в социально-экономическом развитии региона и малого бизнеса в ней.
2. Выявить ключевые проблемы и ограничения, сдерживающие восстановление малого предпринимательства в строительной индустрии региона в постковидный и санкционный периоды.
3. Сформировать теоретико-методические основы управления развитием малых строительных предприятий в целях повышения их устойчивости и эффективности в современных условиях.
4. Разработать модель стратегической трансформации продуктового портфеля малого строительного предприятия Краснодарского края и алгоритм ее реализации и обосновать выбор Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» в качестве объекта для апробации разработанной модели трансформации продуктового портфеля малого строительного предприятия.
5. Оценить потенциальный эффект от реализации разработанного методического подхода к управлению развитием малым строительным предприятием на среднесрочную перспективу (на примере Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон»).

Объект исследования

Объектом данного диссертационного исследования являются субъекты малого предпринимательства стройиндустрии в регионе.

Предмет исследования

Предметом исследования являются управленческие решения, направленные на разработку и совершенствование методов управления и инструментов развития малого предпринимательства в строительном бизнесе.

Область исследования

Тема диссертационного исследования и его содержание соответствуют специальности 5.2.3 – «Региональная и отраслевая экономика». Направления исследований (по пунктам паспорта специальности): 1.3. «Региональное экономическое развитие и его факторы. Проблемы сбалансированности регионального развития. Сбалансированность региональных социально-экономических комплексов»; 1.10. «Региональные и локальные рынки. Проблема обеспечения единства экономического пространства»; 2.16. «Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах»; п. 6.1. «Теоретические и методологические основы анализа процессов развития строительного комплекса и обеспечивающих отраслей. Методологическое обеспечение инвестиционно-строительной деятельности и взаимоотношений в сфере строительства и недвижимости».

Методология и методы исследования

Методологическая основа исследования представлена системным и комплексным подходами. В ходе исследования были использованы такие подходы:

- общие логические методы – такие как анализ, синтез, дедукция, индукция;
- теоретические методы – как обобщение, метод системного анализа, концепция BANI/SHIVA-мир (Brittle Anxious Nonlinear Incomprehensible world) – концепция новой тревожной реальности, лишаящая современную действительность во всех ее проявлениях стабильности из-за хрупкости, нелинейности и непостижимости внешней среды;
- эмпирические методы – такие как измерение, сравнение, описание;

- частные методы – традиционный анализ документов, анализ динамических рядов, методы экономического и финансового анализа, методы сравнительной оценки объектов, основанные на метрике расстояний (TOPSIS), методы стратегического анализа (PEST, SWOT, 5 сил М. Портера, матрица BCG) и др.

Теоретическая основа исследования

Теоретической основой диссертационной работы послужили теоретические исследования, научные концепции и разработки, содержащиеся в классических и современных трудах российских и зарубежных ученых, практиков-экономистов и управленцев, посвященных проблемам стратегического управления развитием бизнеса и малого предпринимательства. Также теоретической основой исследования послужили фундаментальные положения экономической теории, научные труды в области экономики строительной индустрии, экономики предпринимательства.

Эмпирическая/практическая основа исследования

Эмпирической основой исследования послужили:

- официальные статистические и аналитические данные Росстата и ряда профильных исполнительных органов государственной власти федерального и регионального уровней (например, Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, Департамент строительства Краснодарского края, Министерство экономического развития РФ, Министерство экономики Краснодарского края и т.д.);
- нормативные правовые акты органов государственной власти Российской Федерации всех уровней;
- отчеты аналитических и консалтинговых агентств;
- факты, опубликованные в научной литературе, новостных изданиях и в сети Интернет;

- первичная бухгалтерская и статистическая отчетность Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон».
- Исследования велись с профильными статистическими данными в целом по РФ, Краснодарскому краю, Волгоградской области, Ростовской области, Ставропольскому краю.

Информационная и эмпирическая база исследования

База исследования представлена действующими нормативными правовыми актами Российской Федерации, органов местного самоуправления, постановлениями Правительства Российской Федерации, статистическими и аналитическими отчетами Федеральной службы государственной статистики, Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, Министерства экономического развития Российской Федерации, Федеральной службы государственной статистики, Министерства промышленной политики Краснодарского края, Министерства экономики Краснодарского края, Управления Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея и др. и результатами проведенных автором опросов сотрудников российских организаций отрасли, данными, приведенными в научных источниках, результатами научных исследований, представленных в виде авторефератов и диссертаций, а также материалами научно-практических конференций и семинаров.

Обоснованность и достоверность результатов исследования

Результаты подтверждаются теоретико-методологической, информационной и эмпирической базой представленной работы: приведены результаты глубокого и всестороннего анализа существующих опубликованных научно-исследовательских трудов российских и зарубежных авторов по тематике проведенного исследования, использован апробированный научно-методический аппарат, что подтверждено результатами диссертации.

Научная новизна

Научная новизна диссертационного исследования раскрывается в полученных автором результатах:

1. Определено на основе системного исследования и анализа эмпирических данных, что, несмотря на негативное влияние пандемии и экономических санкций, строительная индустрия по-прежнему играет роль системообразующего фактора в обеспечении социально-экономического развития региона (параграф 1.1.). По объему строительных работ строительная отрасль Краснодарского края занимает в последние годы (2022 и 2023 гг.) соответственно 7-е и 8-е место в десятке лидеров среди всех субъектов Российской Федерации. За счет нее формируется и реализуется мультипликативный эффект развития производственной и непроизводственной сфер Краснодарского края, заключающийся в поддержке и развитии региональной инфраструктуры (объекты водоснабжения и водоотведения, автомобильные дороги с твердым покрытием, радиорелейные линии связи, антенно-мачтовые сооружения для сотовой связи, склады и др.), АПК (введено сельхозпомещений в 2022 г. 353,1 тыс. мест и мощностей по производству растительного масла – 2000 т в сутки), образовательного сектора (14 440 учебных и рабочих мест), торговых объектов (222 427,7 кв. м), промышленности, обеспечения населения региона жильем (введено в действие 34 488 объектов жилого назначения) и объектами социальной инфраструктуры, рабочими местами, повышая качество и уровень благосостояния их жизни (например, рост средней зарплаты в сопоставимых ценах или общее количество созданных рабочих мест) и др.

Установлено, что компании малого предпринимательства, включая микропредприятия, составляют более 90% в общем количестве строительных предприятий региона (на примере Краснодарского края). Показано, что восстановление малого бизнеса в строительной отрасли региона в постковидный и санкционный периоды осуществляется преимущественно в форме индивидуального предпринимательства (ИП) как правовой формы организации

бизнеса, что в целом соответствует сложившейся тенденции в сегменте малого предпринимательства по региону в целом в указанных условиях.

(Пункт направления исследования по паспорту специальности: 1.3.)

2. Впервые применен метод многокритериальной оценки, основанный на метрике расстояний (метод упорядоченного предпочтения TOPSIS) для строительной сферы (параграф 1.1). Это позволило не только расширить сферу применения указанного метода, но и повысить научную обоснованность выводов относительно устойчивого лидерства строительной отрасли Краснодарского края (1-е место в рейтинге строительных отраслей на протяжении трех лет среди ряда регионов юга России (регионы ЮФО и Ставропольский край)). Удалось выявить при одновременном учете в расчетах семи критериев значимость и доминирующее влияние критериев: «выручка строительных организаций в регионе», «доля малых предприятий в общем объеме строительных работ» и «общее количество строительных организаций в регионе» – на размеры интегральной оценки сравниваемых регионов. В частности, этот результат работы подтвердил значимость малого предпринимательства в строительной отрасли регионов. Осуществленные с помощью метода расчеты позволили в рамках решения задачи географической межрегиональной диверсификации определить потенциальные рыночные ниши поставок строительных материалов для объекта исследования с учетом значений интегральных оценок регионов (Ростовская область – 0,211 и Ставропольский край 0,160). Обоснована возможность применения метода TOPSIS для сравнительной оценки состояния отраслей регионов юга России. Этот метод может быть применен для исследования строительной индустрии других федеральных округов России.

(Пункты направления исследования по паспорту специальности: 1.10; 6.1.)

3. Расширен и систематизирован перечень факторов, ограничивающих развитие малого бизнеса в строительной индустрии в регионах России в постковидный и санкционный периоды за счет включения в нее ранее не учитываемого исследователями фактора разрушения глобального отраслевого рынка,

проявляющегося в том числе через разрушение традиционных цепочек создания стоимости и ценности при несформированности в достаточной степени самодостаточного национального рынка строительных материалов (параграф 1.3). Уточнено, что высокие налоговые платежи, включаемые многими исследователями в качестве одной из главных проблем в области малого предпринимательства, могут выступать в качестве значимого фактора для малого бизнеса в строительстве лишь в части обязательных страховых взносов, поскольку его субъекты имеют возможность перехода на специальный режим налогообложения – упрощенную систему налогообложения (УСНО), предусматривающую не только освобождение от НДС, налога на прибыль и налога на имущество организаций, но и существенные региональные льготы в форме снижения налоговых ставок. Страховые же взносы не только ложатся бременем на финансовые результаты их деятельности, но и сдерживают рост оплаты труда в строительстве, что в условиях дефицита кадров даже на рынке малоквалифицированного труда делают МП неконкурентными на этом рынке, не говоря уже о рынке высококвалифицированных специалистов.

(Пункт направления исследования по паспорту специальности: 6.1.)

4. Научно обосновано с использованием инструментов стратегического анализа внутренней и внешней среды: SWOT-анализ, PEST-анализ и др., что наряду с мерами усиления государственной поддержки, выдвигаемыми большинством исследователей в качестве основного условия восстановления и развития малого предпринимательства в строительной отрасли, важным вектором его развития в среднесрочной перспективе является опора на его внутренние возможности, включая применение инновационных методов трансформации продуктового портфеля малых строительных компаний (параграф 2.1, 2.2). На основе проведенного исследования сформирован и обоснован авторский подход к управлению развитием малого бизнеса в строительной индустрии России в среднесрочной перспективе с учетом подхода BANI/SHIVA-мира, лишаящего современную действительность стабильности. В результате автор обосновал выбор концепции внутренних динамических возможностей использования собственных

ресурсов для адаптации бизнеса к современному состоянию внешней среды, характеризующейся высоким уровнем турбулентности.

Также было сформулировано, что для дальнейшего развития малого бизнеса необходимо ориентироваться на баланс между внутренними и внешними возможностями и ресурсами при сохранении приоритетности на внутренних управленческих процессах малых предприятий как условия эффективного использования ресурсного потенциала и освоения новых возможностей. Данный вывод является теоретической основой для разработки авторской модели трансформации стратегического продуктового портфеля малого строительного предприятия в целях повышения его устойчивости и развития в современной экономической среде, находящейся пока еще под влиянием последствий пандемии и испытывающей возрастающее воздействие экономических санкций.

(Пункт направления исследования по паспорту специальности: 2.16.)

5. Разработан поэтапный алгоритм диверсификации продуктового портфеля малого предприятия для предложенной автором модели его трансформации, предусматривающий построение пяти фазовых видов портфелей для строительного бизнеса в заданной последовательности: стартовый портфель строительных работ; модифицированный портфель строительных работ; преобразованный портфель проектов с включением новых строительных материалов; портфель новых продуктов для компаний, существующих на региональном рынке товаров и услуг; портфель уникальных продуктов для регионального и национального рынков; итоговый портфель товаров и услуг с описанием порядка преобразования каждого вида портфеля в последующий (параграф 2.3). Методическая ценность данной разработки состоит в том, что она позволяет подбирать рациональные условия инновационного преобразования портфеля для достижения стратегических целей предприятия с конкретизацией основных аспектов кадровой, технологической стратегий, а также учета инвестиционных и эксплуатационных затрат на преобразование портфеля, позволяющего обоснованно разработать финансовый план развития компании. Предложенный алгоритм апробирован с оценкой экономической эффективности

нового портфеля на материалах Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» Краснодарского края (параграф 3.2). Данная компания была выбрана с учетом профиля деятельности и принадлежности к субъектам малого предпринимательства, финансового состояния и стартового ассортимента продукции с целью обеспечения устойчивости в среднесрочной перспективе, что доказывает целесообразность диверсификации продуктового портфеля малых предприятий в строительной индустрии (параграф 3.3). (Пункт направления исследования по паспорту специальности: 2.16.)

Теоретическая и практическая значимость исследования

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что его результаты вносят значительный вклад в теоретический и методический аппарат в сфере управления развитием малого бизнеса в строительной индустрии с учетом турбулентного воздействия внутренних и внешних факторов на развитие предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов при разработке стратегий адаптации и развития малого бизнеса в строительной сфере в регионах России на современном этапе. Более того, результаты исследования могут быть использованы в органах государственного управления в процессе определения актуальных направлений развития системы государственной поддержки предпринимательства в строительной отрасли, а также при разработке программ социально-экономического развития регионов.

Степень достоверности и апробация результатов исследования

Отдельные результаты исследования используются в практической деятельности малого предприятия Краснодарского края Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон», что подтверждено справкой об использовании.

Практическая апробация результатов исследования автора состоялась в ходе следующих научных форумов и конференций:

1. 2022 г. – Форум слушателей и выпускников ВШКУ РАНХиГС на тему: «Антикризисная трансформация бизнеса в новых экономических условиях-2022» в г. Москве.
2. 2023 г. – Форум слушателей и выпускников ВШКУ РАНХиГС на тему: «Введение бизнеса в новых социально-экономических условиях» в г. Москве.
3. III Международная научно-практическая конференция «Инновационное развитие и креативность» (Москва, РАНХиГС, 2023 г.).

Публикации

За период научно-исследовательской деятельности опубликовано четыре научных работы с результатами по теме диссертационного исследования в научных рецензируемых изданиях, утвержденных ВАК:

1. Антоньянц Д.А. Управление развитием региональной строительной компании малого и среднего бизнеса // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 3. doi: 10.18334/lim.10.3.118484.
2. Антоньянц Д.А. Строительная индустрия Краснодарского края: современное состояние и проблемы развития // Жилищные стратегии. 2024. Т. 11. № 2. doi: 10.18334/zhs. 11.2.120902.
3. Антоньянц Д.А. Влияние факторов неопределенности санкционной политики и пандемии на сектор малого и среднего предпринимательства Краснодарского края // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 5. doi: 10.18334/erp.14.5.121019.
4. Антоньянц Д.А. Применение многокритериального подхода при оценке строительных отраслей регионов России // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. Т. 19. № 6. С. 148–174. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-6-148-174. EDN:WWBWVG.

ГЛАВА 1. СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ИНДУСТРИИ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ)

1.1. Роль строительной индустрии в социально-экономическом развитии региона

Строительная индустрия играет одну из ключевых ролей в обеспечении развития и устойчивого функционирования всего народно-хозяйственного комплекса страны. Она является одним из основных движущих факторов, драйверов развития промышленности, транспорта, коммунального и сельского хозяйства, а также во многом предопределяет уровень и темпы социального развития регионов и страны в целом.

Однако прежде следует определиться относительно понятия «строительная индустрия». Этот вопрос сам по себе достаточно актуальный, поскольку, как отмечают многие исследователи, с понятийным аппаратом в рассматриваемой области не все благополучно: состояние дел здесь может быть определено как близкое к «терминологическому и понятийному хаосу»¹, так как отсутствует однозначное определение даже базовых понятий, как, например, понятия «строительная деятельность» и «строительная индустрия».

Ряд исследователей, в числе которых И.В. Брянцева, М.Л. Калужский, Я.З. Магомедова, в своих трудах относят к строительной индустрии исключительно сферу экономической деятельности – «строительство», определяя ее как комплекс предприятий, в рамках своей деятельности осуществляющих непосредственное строительное производство на основе внутриотраслевой специализации работ по ведению монтажа конструкций, деталей, технического, электромеханического, санитарно-технического и других видов специального оборудования. Во многих формальных и прикладных отечественных источниках строительная индустрия описывается как одна из отраслей народного хозяйства, которая включает в себя

¹ Скупов Б.А. Вавилонское столпотворение «языщей» строительной деятельности. <https://ardexpert.ru/article/6867>.

комплекс предприятий, занимающихся на коммерческой основе возведением новых объектов (зданий, сооружений, строений), а также капитальным и текущим ремонтом, реновацией, реставрацией и реконструкцией жилых и нежилых зданий и инженерных сооружений. В рамках официальной статистики в Российской Федерации строительная индустрия также рассматривается как включающая в себя весь комплекс строительных работ, выполняемых организациями собственными силами на основании договоров и (или) контрактов, заключаемых с заказчиками, а также строительных работ, выполняемых хозяйственным способом организациями и населением. Начиная с января 2016 года в объем работ по виду деятельности «строительство» включаются работы, выполненные хозяйственным способом. При этом к числу непосредственно строительных работ относятся строительномонтажные работы и прочие подрядные работы, выполненные по генеральным, прямым и субподрядным договорам за счет всех источников финансирования в рамках оговоренной области².

В то же время важно отметить, что ряд ученых, придерживающихся иной позиции, в частности Я.З. Магомедова и М.Л. Калужский, полностью отождествляют понятия «стройиндустрия» и «строительный комплекс». Примечательно, что такого рода подход является распространенным в научной и практической среде как в России, так и за рубежом. Так, достаточно авторитетное сообщество профессиональных строителей и представителей строительных компаний Великобритании носит название «Консульство строительной индустрии»³.

Ряд исследователей придерживаются противоположной точки зрения, позиционируя строительную индустрию как комплекс предприятий, создающих материально-техническую базу сферы экономической деятельности «строительство». Такую позицию разделяют, например, В.П. Ложкина,

² Федеральная служба государственной статистики. Методологические положения по статистике (вып. 1, 2, 3, 4, 5). 5.1.1. Статистическое наблюдение за строительной деятельностью. https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B99_10/IssWWW.exe/Stg/d040/5-1-1.htm.

³ Консульство строительной индустрии Великобритании (CIC). <http://cic.org.uk>.

Н.Н. Желяева, И.С. Степанова, А. Ботанкулова. Примечательно, что в ряде случаев в рамках данной интерпретации к строительной отрасли могут относиться до двадцати и более самостоятельных подотраслей и рынков⁴. Важно, что такого рода позиция в целом находит отражение и в нормативной базе. Так, в СНиП 12.03.99 «Безопасность труда в строительстве. Часть 1. Общие требования» строительная индустрия определяется как изготовление в промышленных условиях изделий для применения в качестве элемента строительных конструкций зданий и сооружений.

Однако достаточно распространенным является и взгляд на строительную индустрию как на комплексную отрасль, в которую входят как предприятия, осуществляющие непосредственно строительно-монтажные работы, так и предприятия, создающие материально-техническую базу сферы экономической деятельности «строительство», т. е. строительная индустрия рассматривается синтез строительства и промышленности строительных материалов. Так, например, в работах А.Н. Васильева строительная индустрия определяется сквозь призму специфики конечного потребления продукции, в результате чего строительная индустрия позиционируется как включающая в себя предприятия и организации, конечный результат деятельности которых направлен на производство готовой строительной продукции для жилищного, промышленного, культурно-бытового и др. секторов⁵. Автор работы в целом поддерживает данную точку зрения, так как, несмотря на то, что предприятия, производящие строительные материалы, не принимают непосредственное участие в комплексе строительно-монтажных работ и не производят конечный продукт; их роль в цепочке создания потребительной стоимости и потребительской ценности зданий и сооружений как конечных продуктов строительной индустрии неоспорима. Официальные источники также поддерживают и развивают такую точку зрения, о чем свидетельствуют, например, «Рабочие материалы ко второму заседанию

⁴ Мартусенко І.В., Погрішук Б.В. Регіональна економіка: підручник // Тернопіль: Крок, 2015. https://studbooks.net/76356/rps/stroitelno_industrialnyy_kompleks?ysclid=m4z9nbyved600855780.

⁵ Стратегическое планирование развития стройиндустрии России / А.Н. Васильев. М.: Дело, 2023. С. 218–241.

рабочей группы Государственного совета (версия v.3 от 26.02.2016) «О развитии строительного комплекса и совершенствовании градостроительной деятельности в Российской Федерации». Так, в рамках данного документа строительный комплекс определяется как симбиоз взаимовлияющих друг на друга сфер – строительства, включая изыскания и проектирование, и производства строительных материалов и машиностроения. Более того, анализ эмпирических материалов показал, что среди строительных организаций есть достаточно большое количество производящих строительные материалы на собственной производственной базе.

Учитывая данные аргументы, в рамках диссертационного исследования будет использовано именно третье из представленных, комплексное толкование понятия «строительная индустрия». Однако следует отметить, что в силу определенной ведомственной разделенности (принадлежность к разным министерствам: строительство курируется Министерством строительства и ЖКХ РФ, а промышленность строительных материалов с 2015 г. входит в Министерство промышленности и торговли РФ) существуют определенные трудности со статистическим материалом, так как возникает вопрос о профильности использования продукции предприятий, производящих строительные материалы и конструкции. В «Стратегии развития промышленности строительных материалов на период до 2020 года и дальнейшую перспективу до 2030 года» (утв. распоряжением Правительства РФ от 10 мая 2016 г. № 868-р) отмечается, что «основными потребителями строительных материалов являются строительная индустрия, промышленность строительных материалов, дорожная отрасль, железнодорожное путевое хозяйство, жилищно-коммунальное хозяйство, нефтяная и газовая промышленность. Кроме того, продукция промышленности строительных материалов используется в автомобилестроении и транспортном машиностроении, сельском хозяйстве, производстве мебели и для нужд населения».

К числу основных особенностей строительства как отрасли материального производства можно отнести⁶:

- изменчивость архитектуры объектов, разнообразия производственных процессов и видов конечной продукции;
- неподвижность и территориальная закреплённость продукции;
- значительная длительность производственного цикла;
- технологическая взаимосвязанность операций в рамках цепочки создания стоимости;
- непостоянство содержания и сложность работ в течение различных временных периодов (месяц, год и т.д.);
- сложность цепочек создания стоимости и систем управления ими в связи с включённостью в них значительного числа акторов;
- сложная система государственного регулирования процессов по причине критической важности безопасности итоговой продукции.

Строительная отрасль оказывает комплексное влияние на уровень экономического развития и социального благополучия территорий (как отдельных регионов, так и страны в целом). В таком контексте на современном этапе она оказывается одной из ключевых отраслей экономики, так как именно за счёт нее формируется и реализуется заказ на поиск оптимальных технических, технологических и организационных решений, имеющих значительный мультипликативный эффект в первую очередь за счёт создания в ее рамках продукции, требуемой для обеспечения жизнедеятельности человека и для инфраструктуры ведения хозяйственной деятельности.

Положительный социальный эффект строительной индустрии связан с созданием в ее рамках зданий и сооружений, обеспечивающих нормальную жизнедеятельность населения, достаточный уровень его комфорта – высокий уровень жизни населения в материальном и культурном плане (жилища, объекты

⁶ Адаменко А.А., Хорольская Т.Е., Петров Д.В. Характеристика развития строительной отрасли на территории Краснодарского края // Вестник Академии знаний. 2020. № 6 (41).

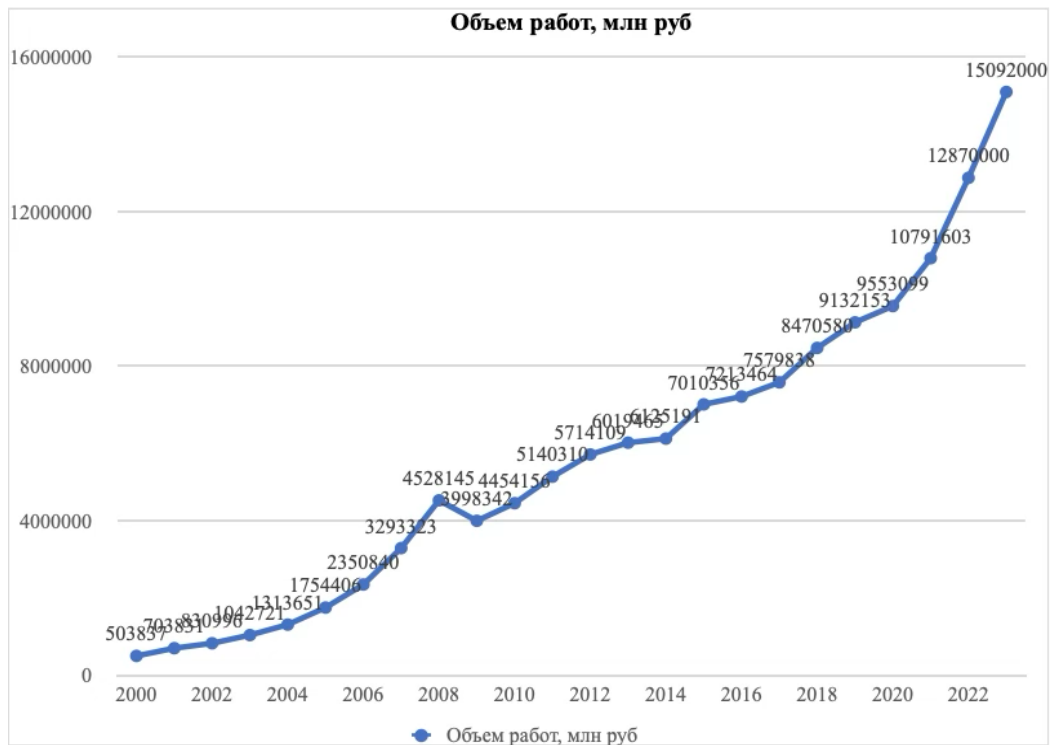
социальной инфраструктуры, дороги и т.д.). За счет строительства население обеспечивается рабочими местами и, как итог, создаются условия для получения стабильных доходов с перспективой роста и, соответственно, повышения качества жизни и материального благосостояния населения. Кроме того, строительная индустрия создает необходимую инфраструктуру для развития всех отраслей экономики в территориальном разрезе. Строительный комплекс помогает инвестиционной привлекательности регионов и, как итог, придает динамизм развитию экономики страны. Таким образом, строительная индустрия создает условия для устойчивого развития экономики регионов и страны в целом⁷.

Строительный комплекс России является одним из самых стабильных и динамично развивающихся отраслей экономики. Удельный вес строительства в ВВП России на протяжении практически 10 лет находится в среднем на уровне порядка 6%⁸, что является одним из наиболее высоких показателей среди всех основных видов экономической деятельности.

При этом объем строительных работ в стране за этот период вырос более чем в 1,7 раза. Динамика изменения объема работ, выполненных в Российской Федерации по виду экономической деятельности «строительство» в 2000–2023 гг., представлена на рис. 1.1.

⁷ Адаменко А.А., Хорольская Т.Е., Петров Д.В. Характеристика развития строительной отрасли на территории Краснодарского края // Вестник Академии знаний. 2020. № 6 (41); Адаменко А.А., Инюкин А.Ф., Никифоров Н.В. Анализ развития строительной отрасли Краснодарского края, ее место в экономике региона // Вестник Академии знаний. 2022. № 2 (49).

⁸ Адаменко А.А., Инюкин А.Ф., Никифоров Н.В. Анализ развития строительной отрасли Краснодарского края, ее место в экономике региона // Вестник Академии знаний. 2022. № 2 (49).



Источник: Строительство в России. 2022: стат. сб. / Росстат. М., 2022; Строительство в России. 2023: стат. сб. / Росстат. М., 2024.

Рисунок 1.1 – Динамика изменения объема работ, выполненных в РФ по виду экономической деятельности «строительство», в 2000–2023 гг.

За рассматриваемый период добавленная стоимость, созданная этим видом экономической деятельности, в основном росла. Так, валовая добавленная стоимость отрасли «строительство» неуклонно росла до 2019 г. с небольшим снижением в 2020 г. (на 41,0 млрд руб.) и ростом в 2021–2023 г. по сравнению с допандемийными годами (табл. 1.1). За последние 10 лет (2013–2023 гг.) валовая добавленная стоимость отрасли в текущих ценах выросла в три раза, хотя изменение этого показателя, измеренного в постоянных ценах в процентах к предыдущему году, не столь впечатляет.

Динамика изменения валовой добавленной стоимости и ее удельный вес в ВВП страны представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 – Динамика изменения валовой добавленной стоимости и ее изменения в ВВП России в 2010–2021 гг.

Показатель	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Валовая добавленная стоимость отрасли экономики «строительство», млрд руб. (в текущих основных ценах)	2587,8	4 722,3	4899,6	4 998,3	5 156,0	5 340,6	5 299,6	5 963,8	7045,5	7864,0
Удельный вес строительства в валовом внутреннем продукте, (в процентах)	6,5	6,3	6,4	6,0	5,6	5,4	5,5	5,1	5,0	5,0
Изменение валовой добавленной стоимости строительства (в постоянных ценах), в процентах к предыдущему году	104,4	98,0	101,6	98,6	101,9	98,2	98,0	105,8	106,7	106,6

Источник: Строительство в России. 2022: стат. сб. / Росстат. М., 2022; Строительство в России. 2020: Стат. сб. / Росстат. М., 2020; Строительство в России. 2024: стат. сб. / Росстат. М., 2024.

В этот же период (2010–2021 гг.) в России наблюдается активный рост численности строительных организаций – совокупно в данный период численность строительных организаций в стране возросла в 1,5 раза⁹.

Таким образом, на протяжении достаточно длительного периода времени строительная отрасль играла одну из ключевых ролей в обеспечении развития и устойчивого функционирования всего народно-хозяйственного комплекса страны (табл. 1.2). Играет она и одну из определяющих ролей и в социальном развитии регионов, и страны в целом.

Таблица 1.2 – Изменение объемов работ, выполненных по основным видам промышленной деятельности в 2017–2023 гг.

Вид деятельности	Изменение объема работ, выполненных по виду деятельности (в сопоставимых ценах), %						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Строительство	2,8	7,4	-4,2	-1,4	5,3	5,2	14,7
Добыча полезных ископаемых	0,6	1,9	-0,4	-9,9	10,7	0,8	-1,3
Обрабатывающие производства	4,6	-2,1	0	-2,3	6	-1,3	7,5

Источник: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2022: стат. сб. / Росстат. М., 2022; Динамика промышленного производства в 2022 г. / Росстат.

<https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/196621>; Строительство в регионах: итоги 2022 г.

<https://sherpagroup.ru/analytics/zdh3wpc>;

О динамике промышленного производства. Итоги 2023 г.

https://www.economy.gov.ru/material/file/fb0c841a059708b397b444a18ee41ffb/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itogi_2023_goda.pdf; Строительство в России. 2022: стат. сб. / Росстат. М., 2024.

Увеличение оборота строительных организаций в 2021 г. относительно 2020 г. составило в сопоставимых ценах 5,3% (27,1% в текущих ценах). Рост был связан со смягчением ковидных ограничений и реализацией отложенного спроса, что

⁹ Адаменко А.А., Инюкин А.Ф., Никифоров Н.В. Анализ развития строительной отрасли Краснодарского края, ее место в экономике региона // Вестник Академии знаний. 2022. № 2 (49).

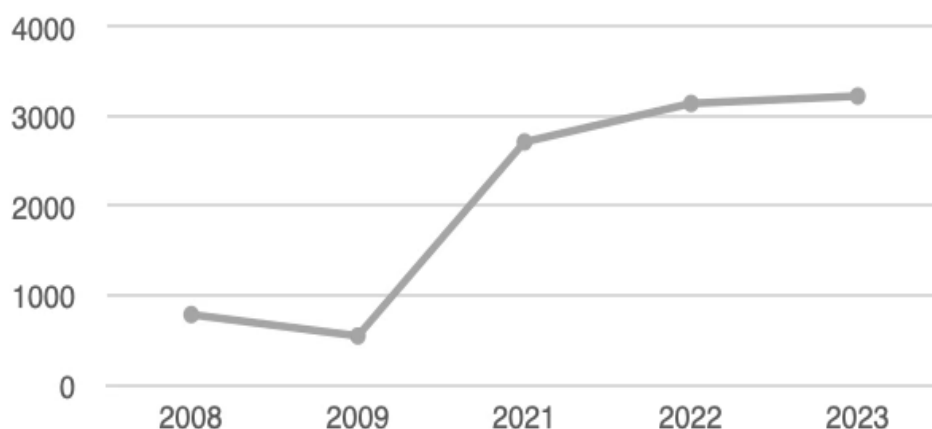
снижает актуальность сравнения темпов роста с другими годами постпандемийного периода.

Рассматривая состояние строительной отрасли в 2022 г., необходимо отметить сохранение в целом ее устойчивого роста, несмотря на наличие значимых ограничивающих факторов (в первую очередь санкционное давление). Так, объем строительных работ в 2022 г. по России составил 12,87 трлн руб. (рост в текущих ценах – 19,2%, рост в сопоставимых ценах – 5,2%)¹⁰. При этом важно, что темпы роста объема строительных работ снизились по сравнению с предыдущим годом (5,2% в 2022 г. против 5,3% в 2021 г.), однако по сравнению с темпами роста, характерными для 2014–2017 гг. (CAGR – 2,1%), показатель все же оказался достаточно высоким. Более того, в целом прирост оказался выше, чем на момент начала пандемии COVID-19, с отрицательными показателями прироста в 2019 г. (минус 4,2%) и в 2020 г. (минус 1,4%) по отношению к предшествующему году в сопоставимых ценах.

В 2023 г. наблюдался значимый скачок роста в строительной индустрии (темпы роста достигли уровня в 14,7%), что было связано с постепенной адаптацией индустрии к новым условиям деятельности (санкционные ограничения) при снижении уровня насыщенности рынка предложением в результате ухода крупных зарубежных строительных предприятий при параллельном росте спроса на инфраструктурные и жилищные объекты. По сути, 2023 год оказался крайне продуктивным для отечественных строительных предприятий.

Анализ роли строительной индустрии в социально-экономическом развитии страны невозможен без учета вклада промышленности строительных материалов в различные сферы экономики страны, включая строительство как таковое, как ее основного потребителя. Объем производства промышленности строительных материалов в России за 2009, 2021–2023 гг. представлен на рис. 1.2.

¹⁰ Строительство в регионах: итоги 2022 г. // Sherpa Group: офиц. сайт. – 2023. <https://sherpagroup.ru/analytics/zdh3wpc>.



◆ Объем производства промышленности строительных материалов в России, млрд. руб

Источник: Составлено автором на основе данных из ежегодных сборников Федеральной службы государственной статистики (Росстат), стратегий развития соответствующих сфер, отраслевых обзоров (в том числе по промышленности строительных материалов).

Рисунок 1.2 – Динамика объема производства промышленности строительных материалов в России за 2008, 2009, 2021, 2022, 2023 гг.

Объем производства промышленности строительных материалов в России составил в 2020 и 2022 гг. соответственно 2712,0 и 3224,0 млрд руб. и вырос в 2023 г. по сравнению с предшествующим годом на 2,6%, а по сравнению с 2009 г. – в шесть раз.

Ассортиментная структура выпуска строительных материалов, изделий и конструкций в России по основным видам продукции в 2021–2023 гг. была также достаточно широкая: насчитывала 25 позиций (табл. 1 в приложении 1).

Как видно из данных указанной таблицы, в 2022 г. наблюдался рост по 11 позициям товарной номенклатуры (из них к ключевым относят такие позиции, как кирпич строительный, бетон, цемент, песок), в то время как по остальным позициям наблюдался спад, однако разной степени (по восьми позициям от 2,4 до 9,9% от объема 2021 г.), а по шести позициям наблюдался спад объемов производства более значительный (обои, паркет, фанера, листовое литое прокатное стекло и т.д.). Важно отметить, что в них вошли строительные

материалы, относимые к ключевым: двери и окна деревянные и их коробки, стекло и рулонные материалы. Так, по стеклу листовому литому, прокатному, тянутому или выдувному, но не обработанному другим способом, объем производства по сравнению с 2021 г. составил 59,3%, т. е. упал примерно на 40% (в 2021 г. к 2020 г. спад составил 12,2%).

В 2023 г. наблюдался рост по девяти позициям товарной номенклатуры (из них к ключевым относят такие позиции, как бетон, гранулы, крошка и порошок, блоки и прочие изделия, плиты древесностружечные, материалы рулонные кровельные, техника (лифты), в то время как по остальным позициям наблюдался спад (от 2,9% – плиты из цемента, до 31% – экскаваторы). Такого рода изменения были связаны с основными трендами развития рынка в условиях действия торговых санкционных ограничений.

Особый интерес представляет анализ профильности использования продукции предприятий, производящих строительные материалы. Основными потребителями строительных материалов являются строительство, дорожная отрасль, железнодорожное путевое хозяйство, жилищно-коммунальное хозяйство, нефтяная и газовая промышленность. Кроме того, продукция промышленности строительных материалов используется в автомобилестроении и транспортном машиностроении, сельском хозяйстве, производстве мебели и для нужд населения.

В работах А.Н. Васильева¹¹ показан вклад промышленных строительных материалов в различные сферы экономики России, рассчитанный на соответствующем статистическом материале за 2013–2023 гг. Так, 50% произведенных промышленных строительных материалов потребляются строительством. Среди основных потребителей автором выделяются: дорожная отрасль – 7%; железнодорожное путевое хозяйство – 8%; ЖКХ – 9% и нефтяная и газовая промышленность – 11%. Среди косвенных потребителей им названы: автомобилестроение – 1%, транспортное машиностроение – 2%,

¹¹ Стратегическое планирование развития стройиндустрии России / А.Н. Васильев. М.: Дело, 2023. С. 218–241.

сельское хозяйство – 6%, производство мебели – 2% и население со своими нуждами – 4%.

К ключевым факторам роста объема строительных работ в России в 2021–2023 гг. следует отнести:

- рост государственных вложений в инфраструктуру и реализацию национальных проектов;
- рост в сфере жилищного строительства (связанный с высоким спросом на жилье).

При этом средний уровень инфляции в строительной отрасли в 2022 г. достиг 13,3%, что превысило значение потребительской инфляции за этот же период (11,9%)¹². Причинами столь значительной инфляции в отрасли стали: повышение цен на строительные материалы; вынужденное изменение логистических маршрутов доставки материалов и техники на территорию страны; ограничение доступности материалов и техники зарубежного производства в 2021–2022 гг., вызванные введением санкций в отношении России, при увеличении спроса на строительные работы. Данные факторы не только обуславливают инфляцию в секторе, но и в целом ограничивают возможности развития отрасли. По мере постепенного преодоления данных ограничений в результате перестройки цепочек создания стоимости и ценности в отрасли в направлении их локализации (как минимум регионализации) в 2023 г. удалось достичь значительного снижения среднего уровня инфляции в отрасли до 6,9–7,1%¹³, а также общей постепенной активизации и эффективизации деятельности в отрасли. Однако тенденция оказалась неустойчивой – в первом квартале 2024 г. инфляция в строительной отрасли ЮФО составила в среднем 11,4% и была самой высокой среди федеральных округов¹⁴.

¹² Строительство в регионах: итоги 2022 г. <https://sherpagroup.ru/analytics/zdh3wpc>.

¹³ Строительство в регионах: итоги 2023 г. <https://sherpagroup.ru/analytics/gkvp45>.

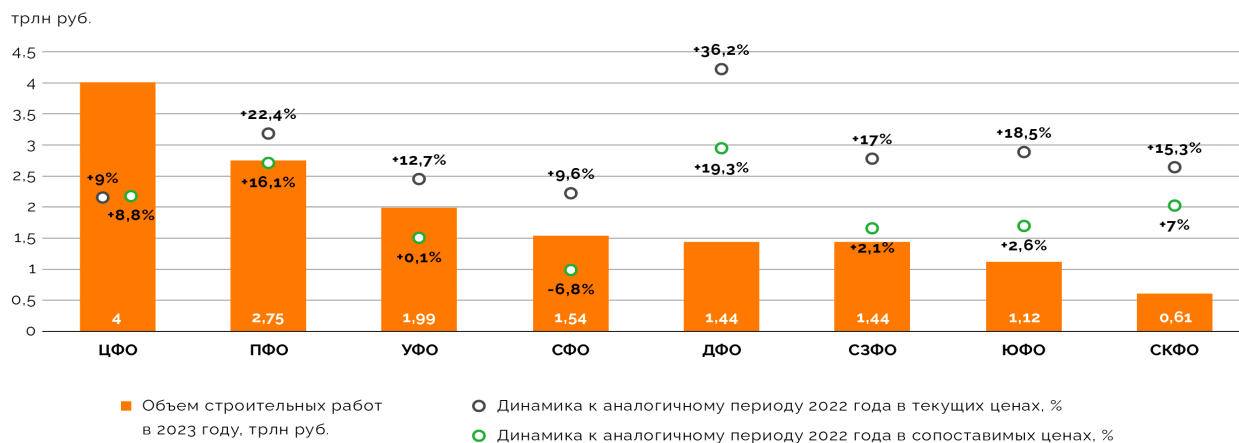
¹⁴ Строительство в российских регионах: итоги первого квартала 2024 г. <https://sherpagroup.ru/analytics/pdf/i58k2hd.pdf>.

Тем не менее по итогам 2023 г. и в 2024 г. все еще актуальными (с доковидного периода) остаются такие ограничивающие развитие строительного комплекса в Российской Федерации проблемы, как¹⁵:

- общий неблагоприятный экономический фон в стране и мире;
- повышение стоимости и снижение доступности капитала, падение инвестиционной привлекательности долгосрочных крупных проектов;
- снижение платежеспособности населения на фоне развертывающегося экономического кризиса;
- низкий уровень развития общей инфраструктуры в ряде территорий;
- низкое качество управления и организации работ;
- неэффективное правовое и техническое администрирование, высокий уровень бюрократизма.

Объемы строительных работ в стране и динамика их изменения в разрезе федеральных округов представляет для нас интерес с точки зрения определения места Краснодарского края в этой отрасли экономики страны (рис. 1.3).

Данные являются оперативными и впоследствии могут быть уточнены.



Источник: Строительство в регионах: итоги 2023 г. <https://sherpagroup.ru/analytics/gkvp45>.

Рисунок 1.3 – Объемы строительных работ и динамика их изменения в разрезе федеральных округов в 2023 г.

¹⁵ Шабанов Р.Н., Пастухов С.П., Сафонюк Я.А., Закарян И.Р., Михеев Г.В. Анализ состояния строительного комплекса Краснодарского края и пути повышения эффективности его деятельности // Вестник евразийской науки. 2019. № 2.

ЮФО по объему строительных работ занимало среди макрорегионов в 2022 г. скромное 7-е место из восьми и, как видно из представленной диаграммы, объемы строительных работ в ЮФО в 2022 г. остались практически на том же уровне, что и в 2021 г. (с минимальным среди всех округов приростом в 0,5% в сопоставимых ценах). В 2023 г. ЮФО занял 8-е место среди федеральных округов в стране¹⁶, а по результатам I квартала 2024 г. – девятое¹⁷. В 2024 г. ЮФО (по итогам трех кварталов) отличился одной из самых позитивных динамик прироста строительства в сопоставимых ценах (7,5%), но занял также 7-е место среди федеральных округов в стране¹⁸.

Такие низкие показатели во многом определялись составом субъектов РФ, входящих в Южный федеральный округ, и прежде всего Астраханской областью и автономными республиками: Адыгея, Калмыкия и Крым и г. Севастополь, для которых характерны низкие показатели строительной индустрии. Однако в него входит и Краснодарский край, который по результатам достигнутых объемов строительных работ в 2022 и 2023 гг. входил в число лидеров регионов (в топ-10) страны (табл. 1.5). Он по этому показателю занял в 2022 г. 7-е место в десятке лучших субъектов РФ, а в 2023 г. занял 8-е место в стране. В то же время сопоставление динамики объемов строительных работ в текущих и сопоставимых ценах показывает, что во многом успех отрасли в крае достигнут за счет ценового эффекта: при росте в текущих ценах этого показателя к 2021 г. в 2% в сопоставимых ценах произошло снижение объема на 9,5%. В 2023 г. ситуация с расхождением показателей изменения объемов строительных работ лишь усугубилась: при росте этого показателя по отношению к 2022 г. в 25,7%, измеренного в текущих ценах, в сопоставимых ценах объем снизился на 0,7% (табл. 1.3).

¹⁶ Строительство в регионах: итоги 2023 г. // Sherpa Group: офиц. сайт. – 2023. <https://sherpagroup.ru/analytics/pdf/gkvp45.pdf>.

¹⁷ Строительство в российских регионах: итоги первого квартала 2024 г. // Sherpa Group: офиц. сайт. – 2024. <https://sherpagroup.ru/analytics/pdf/i58k2hd.pdf>.

¹⁸ Строительство в российских регионах: итоги трех кварталов 2024 года // Sherpa Group: офиц. сайт. – 2024. <https://sherpagroup.ru/analytics/7e6r4nr>; Hwang C.L., Yoon K. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications / Hwang C.L., Yoon K. New York: Springer-Verlag, 1981.

Таблица 1.3 – Объемы строительных работ и их динамика в регионах – лидерах в отрасли

Регион	Федер. округ	Объем строительных работ (млрд руб.)		Динамика по отношению к предыдущему году (%)				Место	
				В текущих ценах		В сопоставимых ценах			
		2022	2023*	2022	2023*	2022	2023*	2022	2023*
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Москва	ЦФО	1690,0	1865,1	+24,4	+10,4	+13,4	+14,1	1	1
Московская обл.	ЦФО	775,8	680,4	+45,0	- 12,3	+27,9	-10,0	3	2
Ямало-Ненецкий автоном. округ	УФО	593,7	558,6	-11,9	- 5,9	-20,2	-17,5	2	3
Татарстан	ПФО	573,1	708,1	+37,7	+23,5	+20,4	+15,1	5	4
Санкт-Петербург	СЗФО	508,5	578,3	+ 8,9	+13,7	- 2,0	+ 7,7	4	5
Ханты-Мансийский автоном. округ	УФО	414,3	477,2	+ 2,4	+15,2	- 5,5	+ 5,9	6	6
Красноярский край	СФО	363,3	405,9	+58,2	+11,7	+37,3	+ 1,6	12	7
Краснодарский край	ЮФО	330,0	414,6	+ 2,0	+25,7	- 9,5	- 0,7	7	8
Свердловская область	УФО	329,3	450,5	+23,3	+36,8	+10,4	+23,8	10	9
Башкирия	ПФО	-	403,3	-	+32,7	-	+22,1	-	10

*Данные за 2023 г. носят, согласно Sherpa Group, оперативный характер и могут быть уточнены.
 Источник: Составлено автором по: Строительство в регионах: итоги 2023 г. // Sherpa Group: офиц. сайт – 2024; Топ-10 регионов с наибольшим объемом строительных работ в 2023 г. <https://sherpagroup.ru/analytics/zdh3wpc>.

Помимо влияния ценового фактора, на существенный прирост показателя общего объема строительных работ в 2022 г. по сравнению с 2021 г. повлияли смягчение ковидных ограничений и реализация отложенного спроса, что снижает актуальность сравнения темпов роста с другими годами постпандемийного периода. На объем строительных работ в 2023 г., помимо ценового фактора, оказали влияние постепенная адаптация национальной и региональной экономики к условиям санкционных ограничений («+»), а также снижение спроса на рынке в условиях высокой инфляции и роста процентных ставок как предпосылок для

удорожания объектов строительства и снижения доступности заемного капитала для целей приобретения недвижимости («-»).

Оценка места, занимаемого строительной индустрией Краснодарского края среди наиболее развитых макрорегионов ЮФО, на наш взгляд, нуждается в более детальном анализе с привлечением более широкого круга критериев. Нами с помощью метода TOPSIS¹⁹ (метод оценки, базирующийся на так называемой метрике расстояний) впервые осуществлен такой сравнительный анализ по результатам деятельности этих регионов за 2019, 2021 и 2022 гг. с привлечением следующих критериев: 1) объем строит. работ в млрд руб.; 2) средняя доля строительства в структуре ВРП, %; 3) выручка строительных организаций в регионе (без учета малых предприятий), млн руб.; 4) объем инвестиций в строительство, млн руб.; 5) среднегодовая численность занятых в строительстве, тыс. человек; 6) всего строительных организаций, ед.; 7) доля малых предприятий в общем объеме строительных работ, %.

Такого рода комплекс показателей, на основе которых в методе рассчитывается интегральный показатель, позволяет более полно оценить состояние и перспективы развития строительной индустрии в регионах в контексте потенциального уровня спроса и предложения, а также перспектив развития ее в рамках партнерских связей в процессе поиска решений по реконфигурации цепочек создания стоимости.

Учитывая наличие ограничений, связанных с длительным циклом сбора и обработки официальных государственных статистических данных, для целей анализа был выбран период с 2019 по 2022 г. Показатели 2020 г. были исключены автором из анализа в силу их недостаточной репрезентативности оценки результатов работы отрасли с точки зрения оценки общей ординарной динамики. Выбор регионов в составе ЮФО объясняется тем, что остальные субъекты являются неконкурентоспособными по своим показателям в сфере строительства. Исходные данные, использованные для анализа, представлены в табл. 1.4.

¹⁹ Hwang C.L., Yoon K. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. New York: Springer-Verlag, 1981.

Таблица 1.4 – Исходные статистические данные для оценки строительных отраслей Волгоградской области (ВО), Краснодарского края (КК), Ростовской области (РО) и Ставропольского края (СК) – субъектов ЮФО с помощью метода TOPSIS²⁰

Объект	Критерий						
	Объем строит. работ в млрд руб.	Средняя доля строительства в структуре ВРП, %	Выручка строительных организаций в регионе (без учета малых предприятий), млн руб.	Объем инвестиций в строительство, млн руб.	Среднегодовая численность занятых в строительстве, тыс.	Всего строительных организаций, ед.	Доля малых предприятий в общем объеме строительных работ, %
2019							
Объект 1 (ВО)	79	5,1	55044,6	1692,6	79,2	4105	12,5
Объект 2 (КК)	238,2	6,3	7526	4275,8	242,7	17530	64,1
Объект 3 (РО)	143,9	6,4	96,4	2343,3	150,1	5640	64,1
Объект 4 (СК)	116,5	7,3	54433,3	862,6	100,2	3933	13,5
2021							
Объект 1 (ВО)	85,7	4,7	795	1514,7	89	3186	62,2
Объект 2 (КК)	323,6	5,2	21165, 3	4910	257,3	13791	62,2
Объект 3 (РО)	222,9	5,8	3485,8	3621,1	40,7	5226	36,9
Объект 4 (СК)	131,6	7,8	3485,8	1709,4	106,1	3234	49,2
2022							
Объект 1 (ВО)	106,2439	4,7	84781,4	1856,7	89	2982	9,2
Объект 2 (КК)	330	5,2	16811,9	5535,7	257,3	13166	61,8
Объект 3 (РО)	248	6,8	4236,2	3927	40,7	5206	36,9
Объект 4 (СК)	154,7442	5,2	90635,3	1739,2	106,1	3234	11,8

²⁰ Антоньянц Д.А. Применение многокритериального подхода при оценке строительных отраслей регионов России // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. № 1. С. 45–52.

Объект	Критерий						
	Объем строит. работ в млрд руб.	Средняя доля строительства в структуре ВРП, %	Выручка строительных организаций в регионе (без учета малых предприятий), млн руб.	Объем инвестиций в строительство, млн руб.	Среднегодовая численность занятых в строительстве, тыс.	Всего строительных организаций, ед.	Доля малых предприятий в общем объеме строительных работ, %
2023							
Объект 1 (ВО)	130	5,6	93840	1937,4	80,7	2650	12,5
Объект 2 (КК)	414,6	5	7289900	433700	285,8	12450	64,1
Объект 3 (РО)	320	6,4	313780	310333,3	44,273	6200	64,1
Объект 4 (СК)	74,2	8,9	133650	377000	105,9	3700	13,5

Источник: Составлено автором по: Волгоградская область в цифрах. 2022: крат. сб. Волгоград: Волгоградстат, 2023; Краснодарский край в цифрах. 2019: стат. сб. Краснодар, 2020; Краснодарский край в цифрах. 2020: стат. сб. Краснодар, 2021; Краснодарский край в цифрах. 2022: стат. сб. Краснодар, 2023; Краснодарстат. Краснодарский край. https://23.rosstat.gov.ru/KK_Oficial; Об инвестициях в экономику Ростовской области. Январь-декабрь 2022 г. Ростов н/Д., 2023; Ростовская область в цифрах 2022: крат. стат. сб. Ростов н/Д., 2023; Ростовская область в цифрах 2020: стат. сб. Ростов н/Д., 2020; Ростовстат. Валовой региональный продукт Ростовской области за 2022 г. <https://61.rosstat.gov.ru/folder/127088/document/234815>; Ростовстат. Итоги строительной деятельности в Ростовской области. Январь-декабрь 2022 г. Ростов н/Д., 2023; Ростовстат. Число действующих строительных организаций по формам собственности. Ростов н/Д., 2023; Ставропольский край в цифрах за 2017–2022 гг. 2023: крат. стат. сб. Ставрополь, 2023; Компании России – статистика организаций, каталог и рейтинг топ крупнейших компаний. <https://spark-interfax.ru/statistics/>; Итоги развития строительной отрасли за 2023 г. <https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelного-kompleksa/327916>; Ростовстат. Среднегодовая численность занятых в экономике по основному виду экономической деятельности (по данным баланса трудовых ресурсов Краснодарского края, тыс.) 2023 г. https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zan_btr2023.htm; Волгоградская область в цифрах. 2023: краткий сб. Волгоград: Волгоградстат, 2024; Ростовская область в цифрах 2023: крат. стат. сб. Ростов н/Д., 2024; Коммерсант. Развитие Дона как ответ на вызовы времени. 2024. <https://www.kommersant.ru/doc/6651817>; РБК. ВРП Ставрополя вырос на 2,5% в 2023 г. 1 февраля 2024 г. <https://kavkaz.rbc.ru/kavkaz/freenews/65bb33249a794770d5f4eaaaf>; Ставропольская правда. Строительная отрасль Ставрополя в 2023 г. показала рост в 60 процентов. 10 июля 2023 г. https://stpravda.ru/20230710/stroitelnyayaotraslstavropolyav2023godupokazalarostv60p_20417; Эксперт Юг. Гавань для инвестиций: Краснодарский край за два года удвоил число инвестпроектов. 2024. <https://expertsouth.ru/articles/gavan-dlya-investitsiy-krasnodarskiy-kray-za-dva-goda-udvoil-chislo-investproektov/>; Эксперт Юг. Инвестиционный портфель Ставропольского края превысит 377 млрд руб. по итогам 2024 г. 2024. <https://expertsouth.ru/news/investitsionnyy-portfel-stavropolskogo-kрая-prevysit-377-mlrd-rublej-po-itogam-2024-goda/>.

Метод TOPSIS, описанный в работах Л.В. Дуканич, основывается на концепции метрик расстояний и демонстрирует высокую эффективность в задачах нечеткой многокритериальной оптимизации. Основная идея данного подхода заключается в том, что наивысшую интегральную оценку среди рассматриваемых объектов получает тот объект, чьи значения критериев максимально близки к наилучшим (позитивным идеальным решениям) и как можно дальше от наихудших значений (негативных идеальных решений). Позитивное идеальное решение представляет собой вектор, содержащий максимальные значения по каждому критерию для всех объектов, тогда как негативное идеальное решение включает минимальные значения по тем же критериям. Для вычисления интегральных оценок используется определенная метрика, чаще – это евклидово расстояние между рассчитанными значениями²¹.

Достоинством метода TOPSIS, кроме возможности многокритериальной оценки, является его базисная идея, заложенная в алгоритм расчета интегральной оценки: для каждого сравниваемого объекта она рассчитывается с учетом того, насколько значения его каждого критериального показателя близки к наилучшим значениям и далеки от наихудших значений, фактически достигнутых по каждому критерию каким-либо объектом сравниваемой совокупности. Возможности алгоритма метода TOPSIS также позволяют среди критериев выявить те из них, которые оказывают наибольшее структурное влияние на значение итогового интегрального показателя. В наших расчетах в среднем в периоде 2019–2023 гг. устойчивое повышенное влияние на интегральную оценку оказали такие критерии, как выручка строительных организаций в регионе, доля малых предприятий в общем объеме строительных работ и объем инвестиций в регионе, что в целом согласуется с логикой экономического анализа (табл. 1.5). Роль данных факторов в формировании интегральной оценки полностью подтвердилась по данным 2023 г. Поэтапные результаты расчетов представлены в приложении 2.

²¹ Дуканич Л.В., Селютин В.В. Системный анализ: учеб.-метод. материалы. Ростов н/Д.: ЦБРР, 2003.

Таблица 1.5 – Результаты оценки структурного влияния критериев на интегральную оценку

Веса критериев, рассчитанные с помощью энтропийного показателя по годам исследуемого периода	Объем строит. работ в млрд руб.	Средняя доля строительства в структуре ВРП, %	Выручка строительных организаций в регионе (без учета малых предприятий), млн руб.	Объем инвестиций в строительство, млн руб.	Среднегодовая численность занятых в строительстве, тыс.	Всего строительных организаций, шт.	Доля малых предприятий в общем объеме строительных работ, %
wj 2019, вес 2019 основе энтропийного показателя ej	0,062012861	0,006145657	0,38342089	0,114896263	0,072050797	0,175175676	0,186297856
wj 2021, вес 2021 основе энтропийного показателя ej	0,093452933	0,015708801	0,447597291	0,093367945	0,1642279	0,168657308	0,016987823
wj 2022, вес 2022 основе энтропийного показателя ej	0,068823	0,008098	0,30058	0,092753	0,162026	0,161275	0,206445
wj 2022, вес 2023 основе энтропийного показателя ej	0,083	0,011	0,484	0,129	0,106	0,078	0,108

Источник: Составлено автором.

Результаты итоговой оценки относительно близости каждого региона к позитивному идеальному решению и отдаленности от «худших» значений критериальных показателей сравниваемых регионов представлены в табл. 1.6.

Таблица 1.6 – Результаты сравнительного анализа состояния строительной индустрии Краснодарского края, Ставропольского края, Волгоградской области, Ростовской области в 2019–2023 гг. по методу TOPSIS и их рейтинги

Субъекты федерации, входящие в ЮФО и Ставропольский край	2019		2021		2022		2023	
	Значение интегрально й оценки	Рейтинг	Значение интегрально й оценки	Рейтинг	Значение интегрально й оценки	Рейтинг	Значение интегрально й оценки	Рейтинг
Волгоградская область	0,520	2	0,074	4	0,420	3	0,040	4
Краснодарский край	0,533	1	0,975	1	0,620	1	0,977	1
Ростовская область	0,320	4	0,182	2	0,276	4	0,211	2
Ставропольский край	0,510	3	0,154	3	0,454	2	0,160	3

Источник: Составлено автором.

Как видно из представленных в таблице данных, Краснодарский край является устойчивым лидером в рейтинге состояний строительной отрасли среди указанных регионов ЮФО в анализируемом периоде. И если в 2019 г. размеры интегральных оценок незначительно отличались друг от друга, за исключением Ростовской области, то в 2021 г. общее падение его значения в трех регионах сопровождалось резким взлетом его в Краснодарском крае. В определенной степени это может свидетельствовать о разной реакции отрасли в анализируемых регионах на пандемию. Более плавное сокращение интегральной оценки Краснодарского края в 2022 г. и ее резкий значительный рост в 2023 г. также свидетельствуют о более высоких адаптационных способностях региона. В то же время дальнейшее падение значений интегрального показателя в 2023 г.

в остальных регионах свидетельствует о сложностях с перестройкой отраслей данных регионов к новым «санкционным» условиям деятельности.

Достигнутые к настоящему времени в Краснодарском крае показатели деятельности строительной индустрии и тенденции ее развития во многом определяются сложившимся общим уровнем социально-экономического развития региона и прогнозируемыми показателями его развития. В приложении 1 (табл. 3) представлены данные о социально-экономическом состоянии края за 2021–2022 гг. с прогнозом на 2024–2026 гг. Следует обратить внимание на демографическую составляющую – стабильный прирост населения и, как следствие, потенциальный стабильный рост спроса на продукцию строительной отрасли.

В отраслевой структуре (20 позиций) валового регионального продукта Краснодарского края в 2019–2022 гг. строительство занимало 6,3; 5,6; 5,2; 5,0% соответственно, уступая по этому показателю лишь производителям продукции и работ: конгломерату из сельского лесного хозяйства, охоте, рыболовству и рыбоводству (10,2% в совокупности), обрабатывающему производству (10,4%) (табл. 4 со структурой ВРП Краснодарского края по хозяйственным видам деятельности за 2019–2021 гг. представлена в приложении 1)²². В 2022 г. основной вклад в ВРП края, помимо «строительства» (5%), внесли такие виды экономической деятельности, как «деятельность по операциям с недвижимым имуществом» (24,4%), «транспортировка и хранение» (13,4%), «торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов» (12,9%), «сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство» (9,6%), «обрабатывающие производства» (8,9%)²³.

Данные табл. 3 и 4, представленные в приложении 1, показывают, что важную роль в экономике края играет и будет играть агропромышленный комплекс, выступающий в роли крупнейшего российского производителя и

²² Краснодарский край в цифрах. 2022: стат. сб. Краснодар, 2023.

²³ Краснодарстат. Валовой региональный продукт (ВРП) Краснодарского края за 2022 г.: Актуальная информация 29 марта 2024 г. [https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_KK_2021_2022_press\(1\).pdf](https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_KK_2021_2022_press(1).pdf).

поставщика сельскохозяйственной продукции, а также обрабатывающие производства и транспортные услуги с услугами по хранению (логистическая деятельность), отгрузка промышленной продукции, причем около половины ее приходится на продукцию пищевой индустрии, оптовая и розничная торговля, деятельность по операциям с недвижимостью. Однако достаточно весомое место в ВРП региона занимают и строительные работы. С учетом производства строительных материалов, рассматриваемых нами в качестве составляющей стройиндустрии края, доля ее в ВРП региона будет еще выше. Значительно меньший процент приносили такие виды экономической деятельности, как обеспечение электрической энергией, газом и паром, деятельность в области информации и связи, деятельность гостиниц и предприятий общественного питания и др.

Давая характеристику территориального распределения промышленности в регионе, следует отметить, что основная часть промышленных предприятий, включая и предприятия строительной индустрии, размещено в крупных краевых городах – Краснодаре, Армавире, Новороссийске и Сочи.

Данные о динамике объема работ, выполненных по виду экономической деятельности «строительство» в Краснодарском крае за 2010, 2015 гг. и с 2019 по 2024 г., отражены в табл. 1.7.

Таблица 1.7 – Динамика объемов работ, выполненных по виду экономической деятельности «строительство» в Краснодарском крае в 2010, 2015 и с 2019 по 2024 гг.

Год	Всего, млн руб.	Индекс физического объема в процентах	
		к предыдущему году	к 2010 г.
2010	299 575	131,6	100
2015	275 550	82,8	72,9
2019	280 754	83,0	60,0
2020	293 716	101,7	61,0
2021	325 674	106,5	65,0
2022	329 974	90,5	58,8
2023	414 600	182,4	—
2024 (январь-сентябрь)	383 000	—	—

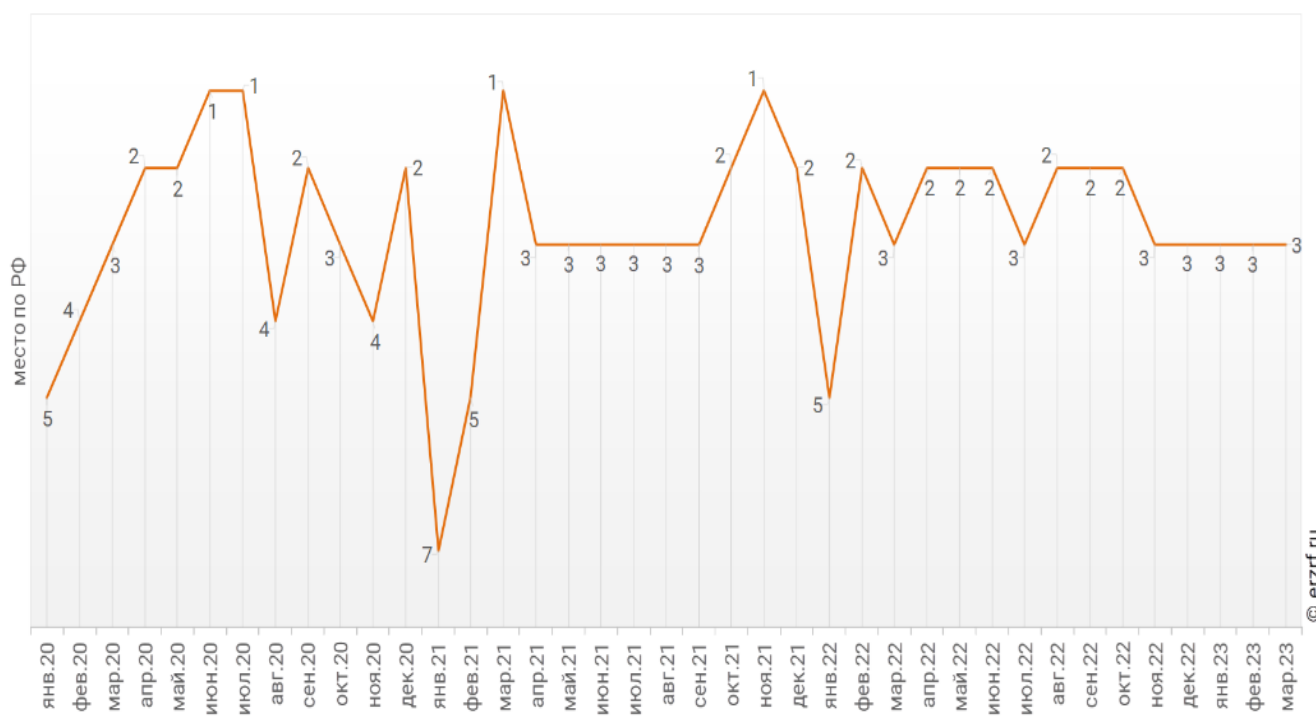
Источник: Составлено автором по: Краснодарстат. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «строительство».

<https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ob%20str%202022.htm>; Краснодарстат. Информация о социально-экономическом развитии Краснодарского края за январь-сентябрь 2024 г.

https://statirelt.ru/downloads/obzory/Krasnodarskiy_kray/2024-11.pdf.

Анализ динамики объемов работ, выполненных по виду экономической деятельности «строительство» в Краснодарском крае за ряд лет (в 2010, 2015 и с 2019 по 2024 гг.), показал, что индексы физического объема (в %) достаточно резко снизились в 2022 г. по отношению как к предыдущему году, так и к базовому 2010 г. Это свидетельствует о том, что реальный рост объемов строительства (без ценового фактора) существенно снизился. В то же время резкий значительный рост индекса физического объема в % к предыдущему году в 2023 г. свидетельствует о восстановлении и даже росте реальных объемов строительства (без ценового фактора). Оценки объемов работ, выполненных по виду экономической деятельности «строительство» в Краснодарском крае за девять месяцев 2024 г., свидетельствуют потенциально о как минимум стабильности или небольшом росте реальных объемов строительства (без ценового фактора) за календарный год.

Тем не менее следует отметить, что, несмотря на указанную негативную тенденцию, строительная отрасль Краснодарского края по объемам строительно-монтажных работ и вводу жилья в эксплуатацию в 2020–2023 гг. занимала среди регионов страны топовые места (рис. 1.4).



Источник: Единый ресурс застройщиков. Росстат: ввод жилья в Краснодарском крае за январь-март 2023 г. уменьшился на 7,3% (графики) // Единый ресурс застройщиков. https://erzrf.ru/news/rosstat_vvod_zhilya_v_krasnodarskom_krae_za_yanvar-mart_2023_goda_umenshilsya_na_7_3_protsentov_grafiki.

Рисунок 1.4 – Помесячная динамика изменения места, занимаемого Краснодарским краем среди регионов РФ по показателю ввода жилья в 2020–2023 гг.

Структура ввода в действие в 2022 и 2023 гг. зданий по назначению отражена в табл. 1.8.

Таблица 1.8 – Структура ввода в действие зданий по назначению в Краснодарском крае в 2022–2023 гг.

Здания	Количество зданий, ед.	%	Общий строительный объем зданий, тыс. куб. м	Общая площадь зданий, тыс. кв. м
2022				
Введено в действие зданий – всего	35 891	100	44 992,7	10 850,9
В том числе:	34 488	96,09	31 930,3	8892,0
жилого назначения				
нежилого назначения	1403	3,9	13 062,4	1959,0
промышленные	111	0,31	2988,7	259,1
сельскохозяйственные	150	0,42	2079,6	267,3
коммерческие	660	1,84	3021,7	543,6
административные	77	0,22	1197,4	112,8
учебные	28	0,08	1168,9	285,3
здравоохранения	35	0,1	346,1	80,9
другие	342	0,95	2259,9	410,0
2023				
Введено в действие зданий – всего	36 968	100	11 595,0	11 595,0
В том числе:	35 607	96,3	9078,1	9078,1
жилого назначения				
нежилого назначения	1361	3,7	2516,9	2516,9
промышленные	109	0,3	157,2	157,2
сельскохозяйственные	157	0,4	348,8	348,8
коммерческие	622	1,7	767,6	767,6
административные	78	0,2	79,3	79,3
учебные	40	0,1	443,5	443,5
здравоохранения	34	0,1	39,5	39,5
другие	321	0,9	681,0	681,0

Источник: Составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики. Доклад о социально-экономическом положении Краснодарского края. 1.5. Строительство. <https://rosstat.gov.ru/region/doc1103/IssWWW.exe/Stg/d054/i058010r.htm>.

В 2022 г. в эксплуатацию было введено 35,891 зданий общей площадью 10,850.9 тыс. кв. м и строительным объемом 44,992.7 тыс. куб. м. В 2023 г. количество введенных зданий увеличилось до 36,968, что соответствует росту на

3,0%. Структура ввода по назначению зданий в 2022–2023 гг. в целом была стабильна.

Данные табл. 1.8 свидетельствуют о системообразующей роли строительной отрасли в регионе, ее участии своей продукцией, работами и услугами в производственной и непроизводственной сферах Краснодарского края. Как видно из таблицы, наиболее интенсивно в регионе ведется строительство именно жилых зданий (96,3%), в меньшей степени в строительстве помещений административного назначения, для здравоохранения и образования, тем не менее самым непосредственным образом принимая участие в решении социальных задач региона. Ввод в действие нежилых помещений составил 3,7%. Из них наибольший процент составил ввод коммерческих помещений (1,7%), а наименьший – помещений для здравоохранения и образования (по 0,1%).

Таким образом, жилые здания составляют основную часть строительного рынка. Так, В 2022 г. было построено 34,488 жилых объектов (96,09% от общего числа), а в 2023 г. их количество увеличилось до 35,607.

Согласно статистическим данным, в 2022 г. в Краснодарском крае было введено в эксплуатацию на 20,8% больше жилых помещений, чем в 2021 г. При этом важно, что из общего объема введенного в эксплуатацию жилья 770 объектов имели формат массовой застройки (рост объемов строительства – 3,8% по сравнению с показателями 2021 г.), а 33 718 объектов – индивидуальные дома (рост объемов строительства – 36,6% по сравнению с показателями 2021 г.)²⁴. При этом общая площадь жилья массовой застройки составила 3132 тыс. кв. м, а общая площадь индивидуальных домов – 4460,7 тыс. кв. м, что свидетельствует о доминировании в жилищном строительстве края индивидуального жилищного строительства. Аналогичные выводы можно сделать на основании анализа данных 2023 г., однако необходимо отметить определенное снижение (на 4,9%) индивидуального

²⁴ Департамент строительства Краснодарского края. Итоги развития строительной отрасли за 2022 г. <https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitel'nogo-kompleksa/273862>.

жилищного строительства и значительный рост объемов жилья массовой застройки (8,5%)²⁵.

По территориальному признаку основной массив жилых объектов строится в городах края: Краснодар (193 дома – 70% в общем объеме ввода МКД), Анапа (21 дом – 4,8% в общем объеме ввода МКД), Новороссийск (29 домов – 10% в общем объеме ввода МКД), Сочи (107 домов – 6,2% в общем объеме ввода МКД), а также поселке городского типа Сириус (6 домов – 1,9% в общем объеме ввода МКД).

Необходимо также отметить, что индексы цен на первичном и вторичном рынках жилья в крае составили в 2022 г. соответственно 99,96 и 105,3%. При этом стоимость квартир улучшенного качества на первичном рынке жилья повысилась на 0,6%, в то время как стоимость квартир среднего качества снижалась на 0,4%. На вторичном рынке было зафиксировано повышение цен на квартиры улучшенного качества на 8,8% и квартиры среднего качества на 1,0%. В 2023 г. индексы цен на первичном и вторичном рынках жилья в крае составили 104,5 и 106,5% соответственно²⁶. При этом стоимость квартир улучшенного качества на первичном рынке жилья повысилась на 2,7%, в то время как стоимость квартир среднего качества повысилась на 6,2%. На вторичном рынке было зафиксировано повышение цен на квартиры улучшенного качества на 7,3% и квартиры среднего качества на 4,4%. Формирование цен на квартиры в регионе в 2022–2023 гг. происходило под давлением таких факторов, как изменение спроса и предложения на локальном рынке, уровня доходов населения, а также, что важно, из-за цен на строительные материалы. Оказывало влияние на цены и действие государственных программ.

²⁵ Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. Социально-экономическое положение Краснодарского края в 2023 г. Доклад. Краснодар, 2024.

²⁶ Краснодарстат. 1.29.9. Средние цены и индексы цен на рынке жилья по Краснодарскому краю в 2023 г. <https://23.rosstat.gov.ru/search?q=%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%8B+%D1%86%D0%B5%D0%BD+%D0%BD%D0%B0+%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B5+%D0%B6%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%8F+%D0%BF%D0%BE+%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83+%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%8E+%D0%B2+2023+%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83>.

Динамика индекса цен на рынке жилья в Краснодарском крае в 2020–2024 гг. отражена в табл. 5 приложения 1.

Для оценки роли строительной индустрии в социально-экономическом развитии Краснодарского края важно также проанализировать динамику ввода в действие основных производственных мощностей и объектов социально-культурной сферы за счет нового строительства и реконструкций в 2021–2024 гг.

Таблица 1.9 – Ввод в действие основных производственных мощностей и объектов социально-культурной сферы за счет нового строительства и реконструкций в 2021–2024 гг.

Производственные мощности и объекты социально-культурной сферы	2021	2022	2023	2024 (январь-март)
Сельскохозяйственные помещения, тыс. мест	1,3	353,1	–	–
Мощность по производству растительного масла методом экстракции, т в сутки	300,0	2000,0	–	–
Объекты водоснабжения и водоотведения, км	65,3	19,3	–	–
Объекты технического обслуживания и ремонта автотранспортных средств, ед.	28	29	–	–
Торговые объекты, кв. м	213 330,6	222 427,7	205 200	–
Автозаправочные станции, ед.	4	2	–	–
Автомобильные дороги с твердым покрытием, км	7,6	5,0	22	–
Общетоварные склады, тыс. кв. м общей площади	246,0	115,3	194,7	–
Объекты гостиничного бизнеса и туризма, мест	2773	1931	6050	–
Предприятия общественного питания, посадочных мест	253	688	907	–
Радиорелейные линии связи, км	7702,4	6434,1	4289,4	–
Антенно-мачтовые сооружения для сотовой связи, шт.	232	154	99	–
Капитальные гаражи, количество машиномест	294	3345	7300	–
Образовательные объекты, мест	10 508	14 440	–	–
Больничные организации (детские и взрослые), койки	60	760	152	–

Производственные мощности и объекты социально-культурной сферы	2021	2022	2023	2024 (январь-март)
Амбулаторно-поликлинические организации, посещений в смену	266	436	1143	480
Санатории, койки	1032	479	44	–
Концертные и киноконцертные залы, мест	–	720	–	–
Спортивные объекты, ед.	9	11	–	1
Спортивные залы, кв. м	15 498,5	53 215,7	42 397,1	31 486,3
Культовые сооружения, ед.	7	10	8	–

Источник: Составлено автором по данным Департамента строительства Краснодарского края.

Итоги развития строительной отрасли за 2022 г.

<https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelnogo-kompleksa/273862>; Итоги развития строительной отрасли за 2023 г.

<https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelnogo-kompleksa/327916>; Итоги развития строительной отрасли за 2024 г.

<https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelnogo-kompleksa/340688>.

Как видно из представленных данных, наиболее активно в крае в 2022–2023 гг. вводилась в эксплуатацию и осуществлялась реновация объектов общей инфраструктуры, образовательных объектов, а также торговых площадей. Также в 2022 г. для сельского хозяйства было введено в действие сельскохозяйственных помещений на 351,8 тыс. мест больше и больше мощностей по производству растительного масла методом экстракции на 1700 т в сутки по сравнению с предшествующим годом, однако тренд не был поддержан в 2023 г. При этом важно, что в структуре объема работ по виду деятельности «строительство» в 2022 г. большая часть приходилась²⁷:

- на строительство инженерных сооружений (52,8%), а именно строительство автомобильных и железных дорог, мостов (46,3%);
- строительство зданий (28,9%);
- специализированные строительные работы (18,3%).

²⁷ Департамент строительства Краснодарского края. Итоги развития строительной отрасли за 2022 г. <https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelnogo-kompleksa/273862>.

В 2023 г. структура объема работ по виду деятельности «строительство» в целом осталась примерно аналогичной – большая часть приходилась на строительство инженерных сооружений (53,9% от общего объема работ) и строительство зданий (34,0%)²⁸. Важная тенденция – сдвиг в направлении роста объемов строительства социальных объектов в разрезе строительства зданий. Так, в 2023 г. наблюдалось увеличение объема ввода социальных объектов в 1,2 раза, что однако крайне незначительно отразилось на доле социальной инфраструктуры в общем объеме строительства и реконструкции зданий в силу значительного роста объемов работы в направлении жилищного и коммерческого строительства²⁹.

Для полной характеристики состояния строительной индустрии в Краснодарском крае необходимо проанализировать состояние промышленного производства строительных материалов. Согласно официальным данным, производство строительных материалов обеспечивает 19% всего промышленного производства Кубани³⁰. При этом, по состоянию на 2023 г., в отрасли функционирует более тысячи предприятий (среди которых порядка 50 предприятий производят базовые важнейшие строительные материалы) и занято порядка 20 тыс. человек³¹. Краевые предприятия промышленности строительных материалов производят сухие строительные смеси, изделия из бетона, цемент, железобетонные изделия, малые архитектурные формы, тротуарную плитку. Структура отрасли в регионе:

- производство прочей неметаллической продукции – 94,7%;
- добыча полезных ископаемых, кроме ТЭК, – 5,3%.

²⁸ Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. Социально-экономическое положение Краснодарского края в 2023 г. Доклад. Краснодар, 2024.

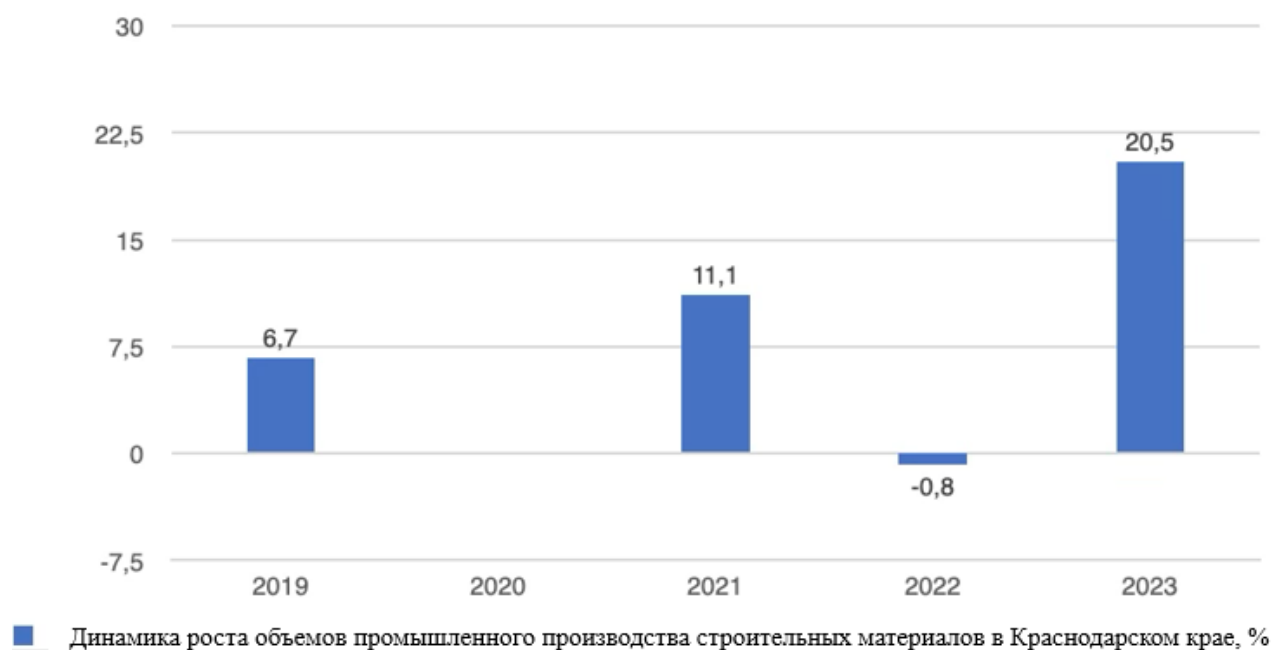
²⁹ Промышленный портал Краснодарского края. Структура базовых отраслей промышленности Краснодарского края в 2023 г. <https://depstroy.krasnodar.ru/news/common/s/common/e/319596>.

³⁰ Промышленный портал Краснодарского края. Структура базовых отраслей промышленности Краснодарского края в 2022 г. <https://promkuban.ru/prom/base>.

³¹ Там же.

В таком контексте для целей дальнейшего исследования в рамках данной диссертационной работы далее речь будет вестись именно о промышленности строительных материалов как производстве прочей неметаллической продукции.

Динамика роста объемов производства строительных материалов, отраженная в индексе промышленного производства строительных материалов, в регионе в 2019–2023 гг. (ОКВЭД 23) представлена на рис. 1.5.



Источник: Министерство промышленной политики Краснодарского края. Статистика. 2023. <https://dpp.krasnodar.ru/promyshlennyy-kompleks/statistika>; *Ульченко А.* Пятое в промышленности // Коммерсантъ. Кубань-Черноморье. Приложения. <https://www.kommersant.ru/doc/5842624>.

Рисунок 1.5 – Динамика роста (снижения) объемов промышленного производства строительных материалов в Краснодарском крае за период с 2019 по 2023 г., %

Более детализированная информация о динамике объемов производства отдельных видов прочей неметаллической минеральной продукции (где статистически учитывается производство промышленного строительного материала) для строительной отрасли в Краснодарском крае в 2019–2023 гг. отражена в табл. 6 приложения 1. Практически по всем позициям отдельных видов

прочей неметаллической минеральной продукции для строительной отрасли в Краснодарском крае за указанный период произошло падение физических объемов производства в 2020 г. по сравнению с 2019 г., а затем стабильный рост этого показателя, начиная с 2021 г. Цены на строительные материалы в регионе в рассматриваемый период в целом были нестабильны – доминировала тенденция к их увеличению, что было связано с ростом цен на энергоносители и введением санкционных ограничений в отношении России. Данные о динамике цен на строительные материалы в регионе в 2019–2023 гг. приведены в табл. 7 приложения 1. Для иллюстрации указанной тенденции приведем данные о росте цен на следующие строительные материалы в крае. Так, например, только во втором полугодии 2021 г. цена на кирпич керамический огнеупорный строительный выросла на 23,91% (107,68 дек. 21 – 103,77 июнь 21). Росли на протяжении 2019–2023 гг. цены на электроэнергию с пиковым ростом во втором полугодии 2020 г. Из всего перечня строительных материалов и цен на них, приведенного в указанной таблице, понижались цены лишь на гравий.

При этом важно, что проблема импортозамещения стройматериалов для Краснодарского края в целом не столь актуальна по сравнению с другими регионами. Так, доля импортных строительных материалов в отрасли в регионе в настоящее время составляет не более 4%³². В регионе идет активная работа по решению проблемы импортозамещения оборудования за счет развития экономических связей с китайскими, турецкими, иранскими и отечественными производителями, а также в ряде случаев путем организации параллельного импорта, что позволяет постепенно сокращать негативное влияние данного фактора.

Отметим, что на динамику производства строительных материалов в 2022–2023 гг., кроме ценового фактора, оказали значительное влияние такие факторы, как:

³² По расписанию: как строительная сфера Кубани работает в кризис. <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/26/10/2022/635274be9a7947dad0a8096f?from=copy>.

- переориентация на торговлю со странами Юга и, как следствие, рост нагрузки на ЮФО и соответственно увеличение потребностей бизнеса в зданиях и сооружениях, а значит, и рост спроса на строительные материалы;
- повышение спроса на туристические объекты в крае и, как следствие, интенсификация их строительства как фактор спроса на строительные материалы.

Характеристика состояния строительной отрасли Краснодарского края не будет полной без анализа таких показателей, как среднегодовая численность занятых в ней, объемы и выручка строительных организаций, объемы инвестиций, а также с учетом рассматриваемой в диссертации проблематики основных данных о деятельности субъектов малого предпринимательства в ней.

Среднегодовая численность занятых в строительной отрасли региона составила в 2019 г. 242,7 тыс., что составляет 9,2% занятых в экономике края. В 2022 г. это соотношение составило 9,5%, т.е. возросло на 0,3%. В 2023 г. среднегодовая численность занятых в строительной отрасли региона составила 285,8 тыс., что составляет практически 10% занятых в экономике края.

Выручка строительных организаций в регионе (без учета малых предприятий) в 2019 г. составила 7526 млн руб., а в 2022 г. – 16 811,9 млн руб. Однако в росте этого показателя большое влияние ценового фактора: в 2019–2024 гг. (за исключением 2023 г.) наблюдался средний рост уровня инфляции в строительной отрасли, что было рассмотрено ранее.

Важной характеристикой, определяющей возможности развития строительной индустрии региона, является приток инвестиций в нее, который в анализируемом периоде характеризовался следующим образом: в 2019 г. – 4275,8 млн руб., в 2021 г. – 4910 млн руб., в 2022 г. – 5535,7 млн руб., в 2023 г. – 433 700 млн руб. Однако доля прямых инвестиций в строительство (инвестиции в основной капитал отрасли региона) уменьшилась с 1,3% в 2019 г. до 1,1% в 2022 г. при росте инвестиций в основной капитал региона на 153,3% в 2022 г. по сравнению с 2019 г., что говорит, с одной стороны, о низкой инвестиционной привлекательности самой отрасли, а с другой – о привлекательности Краснодарского края в целом.

Крупными и средними организациями из общего объема работ в 2022 г. было выполнено работ собственными силами на 127,3 млрд руб. (90,5% к 2021 г.).

Данные о количестве юридических лиц и индивидуальных предпринимателей с заявленным видом деятельности «строительство» за период 2019–2023 гг. представлены в табл. 1.10.

Таблица 1.10 – Количество юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в строительстве Краснодарского края в 2019–2024 гг.

Юридические лица и ИП	2020	2021	2022	2023	2024
Количество юрид. лиц с заявленным видом деятельности «строительство»	13 925	13 301	12 893	12 469	12 600
В % к общему количеству юрид. лиц края	12,74	12,58	12,47	12,32	12,37
Количество ИП с заявленным видом деятельности «строительство»	13 683	13 407	14 536	16 460	17 766
В % к общему количеству ИП в крае	6,41	6,30	6,60	6,92	7,15

Источник: Составлено автором по: Компании России – статистика организаций, каталог и рейтинг топ крупнейших компаний. Spark-interfax.ru. <https://spark-interfax.ru/statistics/>.

Анализ динамики показателей данной таблицы говорит о том, что малые предприятия количественно недостаточно восстановились. Так, даже по итогам 2024 г. не удалось достичь доковидных показателей. В то же время индивидуальное предпринимательство в крае в 2022–2024 гг. активно развивалось и по итогу значительно превысило показатели доковидного уровня.

Возвращаясь к оценке строительной отрасли в Краснодарском крае, необходимо отметить, что она играет роль системообразующей. Более того, именно строительство во многом обуславливает уровень инвестиционной привлекательности края.

Рассмотренное выше замедление темпов роста физических объемов строительной отрасли в крае было связано как с общестрановыми негативными

тенденциями (пандемия, санкции), так и с уникальными региональными условиями (падение спроса на подрядные работы и др.).

С некоторыми коррективами и уточнениями считаем возможным согласиться с предложенным в литературе перечнем факторов, сдерживающих строительную отрасль в регионе в 2022 г.³³:

- высокая стоимость материалов и изделий;
- увеличение числа строительных компаний и, как следствие, усиление конкуренции на рынке;
- высокий уровень налогов для среднего и крупного бизнеса в строительной индустрии;
- сокращение платежеспособного спроса населения;
- неблагоприятные погодные условия;
- острый дефицит квалифицированных специалистов;
- высокий процент по кредитованию;
- недостаток инвестиционной активности и финансирования строительных проектов;
- проблемы организации импортозамещения оборудования, комплектующих и программного обеспечения;
- ужесточение нормативно-правового регулирования в отрасли³⁴.

Относительно высокого уровня налогов следует отметить, что он характерен не для всех хозяйствующих структур отрасли. При среднем уровне налогового бремени экономического вида деятельности «строительство» в 2021 г. – 10,1%, в 2022 г. – 11,1%, а в 2023 г. – 13%³⁵ (максимальный уровень отраслевой налоговой нагрузки составляет порядка 52%), основную нагрузку несут средние и крупные организации, работающие на общем режиме налогообложения. Субъекты малого

³³ По расписанию: как строительная сфера Кубани работает в кризис. <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/26/10/2022/635274be9a7947dad0a8096f?from=copy>.

³⁴ Черненко М. Строительная отрасль Краснодарского края: реалии и перспективы. <https://www.youtube.com/watch?v=maY2dNcdTZc>.

³⁵ Приказ ФНС России от 30.05.2007 № ММ-3-06/333@ (ред. от 10.05.2012) «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок».

предпринимательства отрасли имеют возможность выбора и перехода на упрощенную систему налогообложения с существенно более низкой налоговой нагрузкой. Более того, в Краснодарском крае с начала пандемии по 2024 г. были установлены пониженные размеры ставок при этом специальном режиме: 1%, если объектом налогообложения являются доходы (при предельном размере ставки по этому объекту в НК РФ – 6%), и 5%, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов (при предельном размере ставки по этому объекту в НК РФ – 15%). Недостаток финансирования также более характерен для МСП. Указанный перечень факторов, на наш взгляд, следует дополнить за счет низкой инвестиционной привлекательности отрасли.

Потенциалом высокого уровня развития и стабильного роста стройиндустрии в регионе являются:

- практическая заинтересованность региональных властей по обеспечению комплексного и устойчивого развития территорий (в первую очередь посредством субсидирования проектов, предоставление земли и др.);
- стабильный прирост населения и, как следствие, стабильный рост спроса на продукцию строительной отрасли при высоких показателях маржинальности и относительно низких показателях себестоимости строительства (особенно индивидуального жилищного строительства);
- эффективные федеральные и региональные меры поддержки строительной отрасли, в том числе финансовая государственная поддержка проектов развития инфраструктуры в регионе;
- выгодное расположение региона, способствующее высокому уровню актуальности реализации на его территории стратегических объектов нефтегазовой, транспортной и портовой инфраструктуры³⁶.

³⁶ По расписанию: как строительная сфера Кубани работает в кризис. <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/26/10/2022/635274be9a7947dad0a8096f?from=copy>.

1.2. Формы федерального и регионального регулирования развития строительной индустрии в регионе

В основу регулирования строительной индустрии в стране и крае положены Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ, претерпевший изменения и дополнения за практически 20 лет своего применения, включая последние изменения и дополнения, вступившие в силу с 01.02.2024 г. (редакция от 25.12.2023, подготовленная на основе изменений внесенных ФЗ от 04.08.2023 № 438-ФЗ), и Градостроительный кодекс Краснодарского края. Принципиально важно, что, несмотря на то, что основными нормативными правовыми документами на федеральном и региональном уровнях являются соответственно Градостроительный кодекс РФ и Градостроительный кодекс Краснодарского края, функционирование и развитие строительной индустрии в РФ, кроме того, регулируется широким перечнем профильных (в сфере строительства и градостроительной деятельности и в случае с промышленностью строительных материалов – в сфере промышленности) нормативных правовых актов различного уровня и статуса (законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации и субъектов РФ, муниципальные правовые акты и т.п.). Более того, к отношениям в сфере строительства и производства строительных материалов в РФ применяются земельное, лесное, водное, об охране окружающей среды, объектов культурного наследия и иные смежные типы законодательства.

Таким образом, действующая в указанной сфере законодательная и нормативная база на практике оказывается крайне обширной, включающей сотни документов нормативно-правового характера федерального и регионального уровней³⁷. Значительная часть из них – дополнения и изменения к действующей нормативно-правовой базе, что, с одной стороны, является благоприятным фактором, свидетельствующим о наличии своевременной реакции со стороны законодательных органов на изменения и замечания методического характера,

³⁷ Лукьянчук Я.В. Анализ нормативно-правовой базы, регулирующей инвестиционно-строительную сферу // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2020. № 18.

с другой – о невысокой его устойчивости в данной сфере, создающей дополнительные проблемы для отраслевого бизнеса всех масштабов.

В целом можно констатировать определенную перегруженность нормативно-правовой базы, а также отсутствие на практике четкого механизма ее регламентационного использования на современном этапе. Это приводит к длительности процедур согласования проектов, сложности определения правовой и экономической корректности принимаемых решений и, как следствие, возникновению неоправданной высокой нагрузки на компании и повышению рискованности ведения их деятельности. Все вышеперечисленное неблагоприятно сказывается не только на текущих операционных результатах, но и инвестиционном климате региона для развития строительной индустрии.

Тем не менее нельзя не отметить и положительные изменения. В частности, проведена большая работа по устранению несогласованности, иногда противоречивости нормативно-правовой базы, разработанной на разных уровнях власти. Однако в условиях стремительного изменения внешней среды (санкционный фактор) многие ранее эффективные решения в сфере регуляции строительной индустрии потеряли свою актуальность, в связи с чем отечественная нормативно-правовая база в этой сфере также может и должна быть обновлена. В первую очередь это относится к созданию условий для минимизации рисков и поддержки развития строительных компаний, экономически эффективного импортозамещения и инновационного развития строительной индустрии.

Рассматривая формы федерального и регионального регулирования развития строительной индустрии, необходимо отметить наличие двух базовых его направлений³⁸:

1) ординарное, плановое, т.е. осуществляемое в рамках стандартной процедуры стратегического управления развитием отрасли и связанное с решением базовых задач, стоящих перед ней;

³⁸ Авторская разработка.

2) экстраординарное, т.е. осуществляемое в целях минимизации рисков и стабилизации ситуации в условиях нарушения нормального функционирования отрасли по причине экстраординарного внешнего влияния, к числу которого как раз и могут быть отнесены последствия пандемии COVID-19 и санкций в отношении Российской Федерации.

Документами ординарного стратегического управления отраслью на уровне РФ и Краснодарского края являются стратегии ее развития, а также совокупность подкрепляющих их нормативных правовых актов и планов соответствующего уровня.

Меры экстраординарного регулирования развития строительной индустрии в регионе закреплены в национальных и региональных нормативных правовых актах и планах. При этом важно понимать, что все краевые решения принимаются на основании федеральных мер и в соответствии с ними.

В российском законодательстве закреплены все процедуры, регламентирующие функционирование и развитие строительного комплекса страны, при этом в последние три года наблюдаются следующие основные тренды в данной сфере:

1. Курс на сокращение сроков получения исходно-разрешительной документации и минимизацию количества административных процедур при их параллельной унификации и перевода в цифровое пространство при сохранении высоких требований к безопасности строительства. Так, например, в результате изменений законодательства в 2020–2021 гг. количество этапов и мероприятий реализации проекта по строительству объекта капитального строительства было сокращено с 96 до 32 процедур³⁹. Ключевой задачей на предстоящий период является сокращение длительности инвестиционно-строительного цикла не менее чем на 30% при сохранении максимальной прозрачности процедур и строгости контроля безопасности и качества реализуемых решений.

³⁹ Правительство РФ. Нормативно-правовое регулирование строительной отрасли. Итоги 2021 г. М., 2022.

2. Детальная проработка и регламентация стратегий и планов развития строительной отрасли и ЖКХ на период до 2030 г. с акцентом на создании условий для повышения качества жизни граждан и обеспечения экономического и технологического суверенитета страны. При этом решаются задачи, связанные в первую очередь с преодолением кризисных явлений в экономике, комплексным улучшением и развитием территорий (тесная связь городской среды, транспортно-логистической и промышленной инфраструктур страны), повышением доступности жилья, формированием высокотехнологичных и конкурентоспособных отраслей строительного комплекса, повышением энергоэффективности строительства и ЖКХ, минимизацией негативного воздействия на окружающую среду и в целом повышением уровня безопасности возводимых объектов и процессов строительства и т.д.⁴⁰.

3. Приоритизация развития строительной отрасли и ее ресурсного обеспечения за счет административно-управленческой, профессиональной и цифровой трансформации строительства, локализации промышленности строительных материалов в границах страны при уделении повышенного внимания реализации антикризисных мер.

4. Комплексная поддержка восстановления и развития строительного комплекса в условиях радикального изменения внутренней и внешней среды в условиях санкционного давления⁴¹. Решение такого рода задач связано с введением широкого спектра мер финансовой и нефинансовой поддержки бизнеса в сфере строительства.

5. Содействие инновационному развитию и достижению независимости строительного комплекса России от импорта посредством не только содействия развитию промышленности строительных материалов, но и преодоления административных ограничений в целях обеспечения быстрого и гибкого

⁴⁰ Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства на период до 2030 г. с прогнозом до 2035 г. Утв. распоряжением Правительства Российской Федерации 31.10.2022 № 3268-р.

⁴¹ Правительство РФ. Нормативно-правовое регулирование строительной отрасли. Итоги 2022 г. М., 2023.

внедрения инновационных и базовых, но альтернативных отечественных технологий и материалов при гарантированном соблюдении требований безопасности. Достижение такого рода целей связывается в РФ с внесением корректив в «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» в направлении создания альтернативной стратегии обоснования оригинальных проектов (путем расчетов, исследований, испытаний, моделирования сценариев воздействия и оценки рисков, а не только с помощью базовых нормативных технических документов⁴²), введения разрешения на замену материалов и оборудования, попавших под санкции, на отечественные аналоги без прохождения экспертизы⁴³, трансформации процедур контроля качества (безопасности) отдельных видов строительных материалов и изделий⁴⁴ в направлении внедрения практик государственного контроля (надзора) в сфере строительства, введения сертификации и декларирования, практик регулярных проверок производителей и т.д., разработки и внедрения системы уникальной цифровой маркировки строительных материалов и изделий⁴⁵, создания электронного каталога импортозамещающих строительных материалов, оборудования, машин и механизмов и Реестра добросовестных производителей и поставщиков строительной продукции и создания в перспективе на их основе системы планирования и прогнозирования в строительной отрасли для повышения уровня информативности о ресурсах.

⁴² Постановление Правительства РФ от 12.03.2022 № 353 (ред. от 02.09.2024) «Об особенностях разрешительной деятельности в Российской Федерации»; Постановление Правительства РФ от 04.10.2022 № 1759 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 12 марта 2022 г. № 353».

⁴³ Постановление Правительства РФ от 04.04.2022 № 579 «Об установлении особенностей внесения изменений в проектную документацию и (или) результаты инженерных изысканий, получившие положительное заключение государственной экспертизы, в том числе в связи с заменой строительных ресурсов на аналоги, особенностей и случаев проведения государственной экспертизы проектной документации» (с изм. и доп.).

⁴⁴ Постановление Правительства РФ от 28.08.2024 № 1154 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 10 марта 2022 г. № 336».

⁴⁵ Проект Постановления Правительства РФ «Об утверждении Правил маркировки отдельных видов строительных материалов в потребительской упаковке средствами идентификации и особенностях внедрения государственной информационной системы мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации, в отношении отдельных видов строительных материалов в потребительской упаковке».

Несмотря на столь комплексный подход, по состоянию на 2022–2023 гг., основное внимание федеральных властей в стране все же направлено на минимизацию рисков и предотвращение последствий (и борьбе с уже полученными негативными последствиями) санкционного давления на отрасль. Так, в 2022 г. на уровне Российской Федерации было сформировано два пакета антикризисных мер поддержки отрасли. Разработанные меры поддержки были направлены в первую очередь:

- на упрощение процедур утверждения документации и получения разрешений на строительство⁴⁶;
- субсидирование процентных ставок по кредитам для отраслевых организаций и предоставление иной финансовой помощи⁴⁷;
- сокращение сроков предоставления земельных участков для строительства объектов.

Значимое влияние также было уделено снижению рисков для застройщиков посредством корректировки особенностей применения финансовых санкций к ним⁴⁸, повышению гибкости финансирования проектов строительства из средств федерального бюджета⁴⁹, условий реализации проектов государственно-частного партнерства (ГЧП) в строительной сфере⁵⁰, выполнения государственных

⁴⁶ Например, Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 08.03.2022 № 46-ФЗ, ст. 18; Постановление Правительства РФ от 04.04.2022 № 579 (ред. от 25.12.2023) «Об установлении особенностей внесения изменений в проектную документацию и (или) результаты инженерных изысканий, получившие положительное заключение государственной экспертизы, в том числе в связи с заменой строительных ресурсов на аналоги, особенностей и случаев проведения государственной экспертизы проектной документации».

⁴⁷ Федеральный закон «О введении в действие Градостроительного кодекса Российской Федерации» от 29.12.2004 № 191-ФЗ (посл. ред.), ч. 17 ст. 3.3.

⁴⁸ Постановление Правительства РФ от 26.03.2022 № 479 (ред. от 30.09.2022) «Об установлении особенностей применения неустойки (штрафа, пени), иных финансовых санкций, а также других мер ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договорам участия в долевом строительстве, установленных законодательством о долевом строительстве».

⁴⁹ Постановление Правительства РФ от 14.11.2022 № 2057. Исключение избыточной финансовой нагрузки на подрядчиков (исполнителей) по контрактам, заключаемым в целях строительства (реконструкции) объектов капитального строительства.

⁵⁰ Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях», ст. 54.

(Правительство РФ и регионы) заказов⁵¹, а также снижению налогового бремени на отраслевые организации⁵².

В целом совокупность антикризисных мер в 2022 г. на уровне федерации была закреплена в рамках 649 нормативных правовых актов (федеральные законы – 29, распоряжения Президента – три, постановления Правительства – 220, распоряжения Правительства – 426)⁵³. Важно, что весь спектр мер имеет своей целью создание безбарьерной среды для ускорения темпов строительства и сохранения темпов ввода жилья, стабилизации и недопущения дальнейшего роста цен на строительные материалы, а также эффективную корректировку стоимости контрактов на их поставки. Однако следует отметить, что, несмотря на столь высокую активность Правительства РФ, целый ряд во многом хронических проблем в отрасли так и остается нерешенным как в целом по стране, так и в Краснодарском крае.

Также ведется активная работа по гармонизации и синхронизации документов стратегического и территориального планирования с документами градостроительного и социально-экономического развития территорий, развития строительного комплекса. Более того, принимаются меры по сокращению

⁵¹ Например, Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 № 44-ФЗ, ст. 112; Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 08.03.2022 № 46-ФЗ, ст. 15; Постановление Правительства РФ «О случаях осуществления закупок товаров, работ, услуг для государственных и (или) муниципальных нужд у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) и порядке их осуществления» от 10.03.2022 № 339; Постановление Правительства РФ «Об установлении порядка и случаев изменения существенных условий государственных и муниципальных контрактов, предметом которых является выполнение работ по строительству, реконструкции, капитальному ремонту, сносу объекта капитального строительства, проведение работ по сохранению объектов культурного наследия» от 16.04.2022 № 680 (ред. от 25.12.2023); Постановление Правительства РФ «О внесении изменений в пункт 1 Постановления Правительства Российской Федерации от 16.04.2022 № 680, от 21.10.2022 № 1880; Постановление Правительства РФ «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации от 23.03.2022 № 439»; Постановление Правительства РФ «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» от 28.07.2022 № 1344.

⁵² Налоговый кодекс Российской Федерации, часть 2 (НК РФ ч. 2). Ст. 251, 272, 337.

⁵³ Итоги деятельности строительного комплекса России в 2022 г. <https://erzrf.ru/news/itogi-deyatelnosti-stroitelno-go-kompleksa-rossii-v-2022-godu?tag=%D0%96%D0%9A%D0%A5>.

инвестиционно-строительного цикла за счет трансформации соответствующих процедур.

В 2022 г. в Краснодарском крае был принят один из наиболее значимых для развития строительной отрасли на последующие восемь лет документ – «Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года» (утв. распоряжением Правительства РФ от 31.10.2022 № 3268-р).

В рамках данного документа определено три основных направления трансформации строительной отрасли в обозначенный период⁵⁴:

- административная трансформация;
- цифровая трансформация;
- профессиональная трансформация.

В их рамках стратегия предусматривает решение следующих задач:

- сокращение сроков реализации инвестиционно-строительного цикла минимум на 30%;
- повышение прозрачности процедур инвестиционно-строительного цикла в результате их цифровизации и создания инновационной единой цифровой среды, поддерживающей реализацию всех этапов жизненного цикла объектов капитального строительства, а также запуска специализированных цифровых сервисов для граждан, бизнеса и государства;
- рациональная минимизация ограничений по использованию земельных участков для строительства (реформа регулирования зон с особыми условиями использования территорий);
- оптимизация и совершенствование правил допуска на рынок строительных услуг новых организаций и компаний;
- повышение производительности труда в отрасли и привлечение в отрасль необходимых строительных ресурсов.

⁵⁴ Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года» (утв. распоряжением Правительства РФ № 3268-р от 31.10.2022).

Также важно, что в рамках Стратегии развития строительства сформирована программа по увеличению ввода в эксплуатацию объектов капитального строительства, предусматривающая финансирование отрасли в размере 4,7 трлн руб. за период до 2027 г.

Принципиально важно, что решение стратегических задач в отрасли в рамках стратегии увязано с развитием промышленности стройматериалов и технологий, что включает в себя также формирование заказа на промышленную продукцию с целью обеспечения отрасли ресурсами и недопущения роста цен на них. Более того, меры поддержки промышленности стройматериалов и технологий оказываются направленными не только на формирование пула необходимых ресурсов на внутреннем рынке, но и на обеспечение опережающего создания конкурентных технологий и товаров в отрасли. Ставится задача перед стройиндустрией края о выходе со своей продукцией в другие регионы России.

Для достижения такого рода целей и решения соответствующих им задач в Краснодарском крае на законодательном уровне закреплён комплекс мер поддержки строительных предприятий (в первую очередь МСП), в соответствии с которым основными мерами признаются:

1. Включение в реестр региональных инвестиционных проектов с целью освобождения от уплаты налога на имущество организаций и применения пониженной ставки налога на прибыль организаций.
2. Субсидирование части затрат на уплату процентов по принятым кредитным обязательствам на реализацию инвестиционных проектов, реализуемых на территории Краснодарского края.
3. Субсидирование части затрат на создание объектов транспортной, инженерной, энергетической и коммунальной инфраструктур для реализации инвестиционных проектов на территории края.

Значимое внимание при этом уделяется поддержке развития промышленности строительных материалов. Так, в рамках государственной программы по развитию краевой промышленности региональные производители строительных материалов могут:

- возместить часть затрат (3/4 ключевой ставки ЦБ, но не более 70% от фактических затрат и не более 5 млн руб.) на уплату процентов по кредитам, полученным на пополнение оборотных средств или финансирование текущей производственной деятельности;
- возместить до 10% фактически подтвержденных затрат (до 10 млн руб.) при реализации инвестиционных проектов модернизации и развития производства;
- возместить до 30% фактически подтвержденных затрат (до 1,8 млн руб.) на технологическое присоединение к сетям инженерно-технического обеспечения;
- возместить до 50% первого взноса при заключении договора о лизинге на приобретение оборудования;
- возместить до 30% затрат на открытие импортозамещающих производств;
- получить субсидию (до 50%) на затраты на аренду производственных площадей при условии создания новых рабочих мест и земельных участков на период строительства производств (для резидентов промышленных парков);
- использовать льготные условия по налогу на прибыль организации (13,5% от ставки, подлежащей зачислению в краевой бюджет);
- использовать льготный режим налогообложения по имущественному налогу (льгота до 99%);
- на льготных условиях участвовать в коллективных промышленных экспозициях Краснодарского края на ключевых международных и всероссийских отраслевых выставках и т.д.

В целом на сегодняшний день сохраняют свою актуальность такие меры поддержки строительной отрасли, как:

- сохранение смены частного земельного участка на публичный в рамках реализации масштабных инвестиционных проектов и строительстве объектов социальной инфраструктуры;

- возможность продления сроков договора аренды публичного земельного участка дополнительно до трех лет (в общих случаях) и до семи лет (в случае расположения на участке нестационарного торгового объекта);
- продление льготных условий аренды публичного земельного участка;
- продление возможности предоставления публичного земельного участка без торгов;
- упрощенная процедура разработки и согласования документации, проведения общественных обсуждений и публичных слушаний;
- увеличение сроков действия квалификационных аттестатов, предоставляющих право подготовки проектной экспертизы и экспертизы инженерных изысканий;
- продление особых условий применения неустойки по договору долевого участия (ДДУ) и передачи объекта участникам договора долевого участия (ДДУ). Однако здесь необходимо отметить, что мораторий на штраф, пенни и неустойки в случае задержки сроков ввода объектов являются существенными мерами поддержки строительных компаний.

Следует отметить, что все указанные меры поддержки малого предпринимательства строительной индустрии реализуются на практике. Так, например, по итогам 2024 г.⁵⁵:

- было предоставлено субсидий на возмещение фактически произведенных затрат по созданию объектов инфраструктуры, необходимых для реализации новых инвестиционных проектов на территории Краснодарского края, на сумму 1141,9 млн руб. (8 получателей);
- были выделены субсидии на возмещение части затрат на оплату процентов по принятым кредитным обязательствам на реализацию инвестиционных проектов на территории Краснодарского края на сумму 360,0 млн руб. (17 получателей);

⁵⁵ Государственная поддержка инвесторов и предпринимателей в Краснодарском крае. [Электронный ресурс]. URL: https://investkuban.ru/upload/sup_form.pdf

- была возмещена часть затрат на погашение первого взноса при заключении договора лизинга оборудования на сумму 42,21 млн руб. (7 получателей);
- было предоставлено финансовое обеспечение затрат, связанных с производством импортозамещающей продукции на территории Краснодарского края, в объеме до 30% на сумму 1000 млн руб. (5 получателей);
- была компенсирована часть затрат на уплату арендной платы за земельные участки и производственные помещения, находящиеся в границах территории индустриальных парков, в целях осуществления производственной деятельности на сумму 8 млн руб. (4 получателей) и на сумму 8 млн руб. (7 получателей) соответственно.

Значительные усилия государства направлены на регулирование цен на строительные материалы, в том числе импортные. Особенно остро эта проблема стоит в сфере инженерных систем. В данной сфере импортная составляющая – не менее 33% (при общем интервале импортной составляющей от 4 до 25%). Возникают проблемы и с совместным применением отечественных и китайских инженерных систем, часть которых требует перепроектирования для внедрения в проекты, а другая часть – предварительной сертификации. Также сложности наблюдаются в сфере строительной техники. В таком контексте Правительство РФ на современном этапе находится в процессе разработки и постепенного внедрения комплексных системных решений, направленных на стимулирование их производства в России. Предпринимаются значительные усилия для упрощения процессов перехода от западных образцов продукции на использование отечественных аналогов и аналогов из дружественных стран.

Тем не менее в Российской Федерации до сих пор не выработали эффективных механизмов регулирования ценообразования продукции в секторе строительства и разрешения споров в отрасли (нормы отбора исполнителей в рамках государственного заказа, адекватные практики контрактинга субподрядчиков и т.д.). Более того, особенно в условиях кризиса на второй план отошли вопросы, связанные с негативным воздействием на окружающую среду, и

в целом вопросы корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития, что может иметь крайне неблагоприятные экологические и социально-экономические последствия в долгосрочной перспективе⁵⁶.

В целом актуальными направлениями регулирования развития строительной отрасли в таком контексте могли бы стать:

- расширение и систематизация требований к корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию;
- повышение значимости репутационного критерия в процессе выбора застройщика в рамках государственных строительных заказов;
- внедрение механизма внесудебного разрешения споров;
- создание благоприятных условий и системная поддержка для развития отраслевой науки.

Краснодарский край обладает значимым ресурсным потенциалом для эффективного развития строительной отрасли в рамках как ординарных, так и экстраординарных форм и планов. Основные цели, задачи и меры развития отрасли в регионе регламентированы в Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года, поддержанной и детализированной нормативными правовыми актами (Законы Краснодарского края от 05.05.2019 № 4034-КЗ, от 14.10.2020 № 4342-КЗ, от 09.12.2020 № 4370-КЗ, от 05.10.2021 № 4531-КЗ, от 27.12.2021 № 4627-КЗ, от 08.06.2022 № 4689-КЗ, от 23.12.2022 № 4813-КЗ, от 05.12.2023 № 5010-КЗ). В соответствии с данным документом темпы развития отрасли должны быть приведены в соответствие с темпами роста инвестиций в экономику региона и социальную сферу для обеспечения максимального удовлетворения интересов региона в области за счет внутреннего ресурсного потенциала.

В Краснодарском крае выпускается большая часть продукции, требуемой в строительной отрасли, и имеется значимая ресурсная база для производства строительных материалов. Тем не менее ниша производства компонентов ряда

⁵⁶ Кадол Н.Ф., Календжян С.О. Социальное предпринимательство / Под ред. А.Г. Аганбегяна. М.: Дело, 2022.

строительных материалов занята не полностью. При этом для строительного комплекса Краснодарского края характерны высокая деловая и инвестиционная активность девелоперов. Основными ординарными перспективами развития отрасли в части производства строительных материалов, по мнению руководителей региона, являются: экспорт строительных материалов и выход на новые отечественные рынки, а также рост производительности труда⁵⁷.

В нормативных документах регионального уровня большое внимание уделяется обеспечению ряда требований:

- строительству современных ресурсосберегающих и, в частности, энергосберегающих зданий и сооружений;
- использованию в рамках строительного процесса инновационных технологий и высокопроизводительного оборудования;
- применению в отрасли новых экономичных, экологических и износостойких материалов, к тому же обладающих более высокими потребительскими свойствами;
- снижению издержек производства, повышению качества итоговой продукции;
- поиску решений, которые будут иметь наибольший потенциал экономически эффективной адаптации к изменениям внутренней и внешней среды.

С точки зрения проектирования и строительства жилья, общественных и социальных объектов приоритетность в сфере стратегического развития отдана обеспечению проектов наилучшими инженерными системами и максимально энергоэффективными. Решение такого рода задачи требует от региона реализации целого спектра мер по обеспечению комплексной трансформации не только строительного комплекса, но и многих отраслей промышленности.

Следует подчеркнуть, что развитие строительной индустрии в регионе связывается с поддержкой завершения инфраструктурных объектов посредством

⁵⁷ Закон Краснодарского края от 21.12.2018 № 3930-КЗ «О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года» (принят ЗС КК 11.12.2018).

первоочередной реализации инвестиционных проектов, ориентированных на инженерную подготовку земельных участков.

Подводя итог, отметим, что важными стратегическими целями развития строительного комплекса края являются⁵⁸:

- создание эффективной системы производства строительных материалов, способной обеспечить внутренний и внешний рынки качественной и в то же время доступной по цене продукцией, и модификация менеджмента возведения объектов;
- повышение экономической эффективности, конкурентоспособности и востребованности отрасли;
- достижение высокого качества и надежности поставок услуг ЖКХ и создание благоприятной среды для жизнедеятельности населения края.

Региональные власти в качестве основных выделяют задачи, связанные с улучшением показателей региона по семи основным направлениям межрегиональной конкуренции в сфере строительства и смежных отраслей, а именно⁵⁹:

1. Обеспечение качественного удовлетворения потребностей региона в жилье, строительных материалах и ЖКХ-услугах при повышении общего уровня межрегиональной конкурентоспособности строительного комплекса.
2. Создание эффективной институциональной базы развития строительного комплекса региона, в том числе за счет инструментов ГЧП. Снижение административных барьеров при сохранении эффективного и качественного регулирования в отрасли.
3. Создание достаточного для нужд региона пула высококвалифицированных кадров посредством формирования эффективной системы подготовки и удержания кадров.
4. Обеспечение инновационного развития.
5. Повышение уровня экологической безопасности.

⁵⁸ Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года.

⁵⁹ См. там же.

6. Удовлетворение потребностей региона в инженерной, дорожной и жилищной инфраструктуре при повышении ее энергоэффективности.
7. Повышение уровня доступности финансовых ресурсов для отраслевых предприятий и создание благоприятного инвестиционного климата в регионе.

При этом в проекции трех ключевых отраслей комплекса строительства цели и задачи региона могут быть представлены следующим образом⁶⁰:

1. Применительно к строительной деятельности – экономическая эффективность, конкурентоспособность и востребованность на внутреннем и внешнем рынках, обеспечиваемые за счет:

- роста качества при интеграции передовых технологий;
- создания благоприятных условий для массового строительства жилья различных классов;
- уменьшения барьеров для ведения деятельности, связанных с государственным регулированием;
- создания экосистемы подготовки кадров и разработки инновационных решений (образовательные, научные и производственные организации);
- формирования рынка доступного жилья высокого качества;
- автоматизации процессов и инновационного развития отрасли в целях повышения операционной эффективности;
- обеспечения роста численности квалифицированных кадров;
- стимулирования инновационного развития отрасли;
- повышения уровня устойчивости процессов (экология, энергоэффективность и т.д.);
- содействия интенсификации процессов обновления основных фондов отраслевых организаций;
- развития ипотечного кредитования для поддержания высокого уровня спроса на продукцию отрасли;
- организации системы привлечения инвестиций в отрасль.

⁶⁰ Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года.

2. В области производства строительных материалов – конкурентоспособность, высокая технологичность и инновационность; приоритетной целью при этом является удовлетворение потребностей в первую очередь внутреннего и в дальнейшем внешнего рынков качественной и доступной продукцией, может быть достигнута посредством:

- формирования условий для расширения ассортимента и оказания помощи организациям в выходе на новые рынки сбыта;
- формирования институциональной основы развития отрасли;
- обеспечения процессов автоматизации;
- обучения персонала как современным технологиям строительства, так и развития управленческих навыков на программах дополнительного профессионального образования;
- содействия выпуску инновационных композитных материалов;
- повышения уровня автономности отрасли (независимости от зарубежных технологий, машин, сырья);
- разведки разработки ресурсной базы края;
- создания эффективной и безопасной системы обращения с отраслевыми отходами;
- развития логистики и разработки новых цепей поставок для минимизации итоговой стоимости продукции;
- привлечения профильных инвесторов и создания благоприятного инвестиционного климата.

Приведенный анализ показал, что в качестве практически реализуемых в регионе мер поддержки строительной индустрии можно выделить предусмотренные стратегическими документами следующие меры:

- бюджетные инвестиции в крупные частные инфраструктурные проекты (промышленность, энергетика, транспорт) и оказание содействия привлечению строительных организаций и иных инвесторов к их реализации;
- содействие технологическому развитию отрасли посредством разработки соответствующих нормативов, правил, требований к объектам и качеству работ на них (в рамках государственных контрактов);

- создание и поддержка распространения практики заключения контрактов, обеспечивающих более высокую ответственность подрядчиков за качество работ и материалов (например, контракты с гарантийными обязательствами и т.д.);
- поддержка реализации проектов модернизации предприятий строительной индустрии, а также стимулирование и поддержка создания новых предприятий, выпускающих современную и конкурентоспособную продукцию;
- поддержка процессов создания инфраструктуры, обеспечивающей развитие жилищного строительства (преимущественно в рамках государственных программ);
- создание эффективной системы подготовки специалистов в отрасли.

Переходя к рассмотрению мер регулирования развития строительной отрасли в Краснодарском крае, необходимо отметить, что выбор этих мер был обусловлен принятием законодательных актов на федеральном уровне и реальным положением дел в регионе в условиях турбулентности среды ведения бизнеса в целом и строительной отрасли в частности.

В таких условия региональные меры поддержки строительной отрасли в условиях кризиса ориентированы на выполнение общих задач, поставленных государством, а также на стимулирование спроса и улучшение среды функционирования компаний на рынке посредством стимулирования выхода новых поставщиков продукции и упрощения процесса выдачи разрешений на строительство.

Было установлено, что за анализируемый период наиболее значимыми практическими мерами в крае были:

- реализация предусмотренной постановлением Правительства РФ № 1315 процедуры корректировки стоимости контрактов;
- регулирование цен на рынке строительных материалов посредством введения системы мониторинга цен и выявления необоснованного завышения стоимости;

- финансовая и организационно-юридическая поддержка организаций, занимающихся достройкой незавершенных проектов в рамках долевого строительства;
- мораторий на отрицательное заключение государственной экспертизы с целью снижения нагрузки на застройщиков.

Еще одной мерой поддержки строительного бизнеса в регионе является запуск горячей линии, где предприниматели могут получить информационно-аналитическую поддержку по интересующим их актуальным вопросам.

Тем не менее, по мнению экспертов, данный перечень мер может и должен быть расширен⁶¹. С нашей точки зрения, высокую эффективность на краевом уровне может иметь механизм авансирования государственных и муниципальных заказов (на сегодняшний день разрешено проводить до 50% авансирования строительных работ); эта мера даст организациям возможность быстрее совершать закупки, что крайне актуально в условиях высокой волатильности цен. Другой актуальной мерой может стать организация поддержки строительства жилья в муниципальных образованиях края, расположенных вдалеке от массовой застройки. Также следует отметить прикладную значимость предложения о необходимости введения компенсации для строительных компаний, реализующих программы комплексного развития территорий. Эта компенсация может улучшить качество жизни на территории новостроек за счет ускоренного ввода объектов социальной инфраструктуры.

1.3. Анализ состояния и проблем развития малого бизнеса в строительстве в постпандемийном и санкционном периодах в регионе

В зависимости от масштаба деятельности и численности бизнес в Российской Федерации делится на крупный, средний и малый. Деятельность малого и среднего предпринимательства в РФ регулируется принятым Федеральным законом

⁶¹ Устоим и построим: какая поддержка нужна строительной отрасли Кубани. https://kuban.rbc.ru/krasnodar/25/03/2022/623b14549a7947526bc18413?utm_source=amp_full-link&from=copy.

«О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 14.07.2007 № 209-ФЗ (с изм. и доп.).

Малые и средние предприятия (МСП) представляют собой коммерческие предприятия, показатели деятельности которых не превышают определенных пороговых значений, предусмотренных указанным законом (показатель выручки подлежит ежегодной корректировке на коэффициент-дефлятор).

Согласно российскому законодательству, к основным критериям отнесения организации/предпринимателя к категории МСП относятся:

- среднесписочная численность работников за предшествующий отчетный период (календарный год);
- объем выручки от деятельности за предшествующий отчетный период (календарный год)⁶²;
- структура уставного или складочного капитала (для организаций).

В зависимости от значений данных показателей определяется принадлежность организации/предпринимателя к категории МП, а также устанавливается соответствующая подкатегория в рамках категории МП (малые или микропредприятия). Так, по состоянию на 2024 г., для отнесения к категории микропредприятий среднесписочная численность работников не должна превышать 15 человек, а размер дохода за календарный год не должен превышать 120 млн руб.; для отнесения к категории малых предприятий среднесписочная численность работников не должна превышать 100 человек, а размер дохода – 800 млн руб.; для средних предприятий: среднесписочная численность работников – не более 250 человек в общем случае, доход за год – 2 млрд руб. В отношении индивидуальных предпринимателей действуют такие же критерии разделения на категории бизнеса: по годовой выручке и численности работников.

⁶² Постановление Правительства России «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» от 04.04.2016 № 265.

Малые предприятия играют заметную социальную и экономическую роль в обществе и экономике. По состоянию на 2023 г., более 70% всех компаний в стране относятся именно к категории малых предприятий⁶³. На сегодняшний день в России налоговые отчисления МСП обеспечивают порядка 1/5 всех доходов бюджетной системы страны.

Необходимо отметить, что, несмотря на то что российский бизнес, в том числе малый, находится в состоянии умеренного восстановления⁶⁴, о чем свидетельствуют положительные значения большинства экономических показателей (за исключением издержек). В России существуют значительные ограничения экономического развития субъектов малого предпринимательства, к числу которых добавилось влияние таких внешних факторов, как негативные последствия пандемии COVID-19 и санкционного давления со стороны коллективного Запада, а также общих внутренних негативных тенденций в отечественной экономике.

В общероссийском масштабе в качестве наиболее значимых ограничивающих факторов предприниматели выделяли рост налоговой нагрузки и сохранение административной нагрузки при крайне дорогом кредитовании⁶⁵. При этом предприниматели не дают оптимистичной оценки состоянию российской экономики в целом – лишь 27,1% опрошенных считают, что российская экономика находилась в удовлетворительном состоянии⁶⁶. Приведем данные о динамике изменения количества субъектов МСП в Краснодарском крае в разгар действия пандемийного фактора (табл. 1.11).

⁶³ Власти предложили донастроить поддержку малого и среднего бизнеса. <https://www.rbc.ru/economics/29/05/2023/647455269a794773b153a168>.

⁶⁴ Опрос показал переход бизнеса в России от стагнации к «умеренному росту». <https://www.rbc.ru/economics/03/05/2023/6450ef3a9a79470481a8c634> (дата обращения: 29.09.2023).

⁶⁵ Там же.

⁶⁶ Там же.

Таблица 1.11 – Динамика изменения количества субъектов МСП в Краснодарском крае в 2019–2021 гг.

Показатель	На 10.06.19	На 10.06.20	На 10.06.21	Абсолютное изменение, (+; -)	Темп изменения, %
				2021/2019	2021/2019
Микропредприятия	280 436	273 065	265 608	–14 828	94,71
Малые предприятия	7 898	7 159	6 965	–933	88,19
Средние предприятия	592	5620	580	–12	97,97
Всего	288 926	280 784	273 153	–15 773	94,54

Источник: Балашова И.В., Терещенко Т.А. Поддержка малого и среднего бизнеса Краснодарского края // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2022. № 1 (58).

Как видно из представленных данных, за год (с 10.06.2019 по 10.06.2020) количество микро-, малых и средних предприятий в крае достаточно существенно снизилось под воздействием пандемийного фактора. Негативное влияние этого фактора за период с 10.06.2019 по 10.06.2021 сказалось на количестве микропредприятий (уменьшилось на 14 828 ед.), в то время как средние и малые предприятия начали восстанавливать свою численность, правда не в полной мере (не достигли показателя 2019 г.). В этом контексте становится очевидным, что в условиях кризиса ситуация в регионе оказывается особенно напряженной в сегменте микропредпринимательства.

При этом важно, что одной из ключевых причин сокращения числа субъектов МСП в регионе стало именно введение ограничительных мер на фоне распространения коронавирусной инфекции, спровоцировавших значительные убытки для бизнеса. Это произошло несмотря на активную поддержку субъектов МСП со стороны федеральной и региональной властей⁶⁷.

В результате исследования было установлено, что в совокупности негативное воздействие внешних и внутренних факторов на деятельность предприятий малого и среднего бизнеса выражается в следующих факторах⁶⁸:

⁶⁷ Балашова И.В., Терещенко Т.А. Поддержка малого и среднего бизнеса Краснодарского края // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2022. № 1 (58).

⁶⁸ Петров Д.В., Хорольская Т.Е. Малое предпринимательство России: современное состояние и перспективы развития // ЕГИ. 2020. № 2 (28).

- высокий уровень изменчивости законодательства с тенденцией к ухудшению условий ведения бизнеса (повышение ставки налога на НДС, рост страховых взносов, переход на онлайн-кассы и т.д.);
- высокая стоимость кредитов для МСП при общем сокращении их доступности на фоне роста требований к заемщикам;
- высокая инфляция;
- обострение конкурентной борьбы на рынках;
- неблагоприятная экономическая ситуация в стране, в результате которой сокращается подкрепленный потребительский спрос, повышаются экономические риски и т.д.;
- санкционное давление и, как итог, ограничение доступности и повышение стоимости товаров и услуг зарубежного производства, удорожание и замедление, а также в ряде случаев полное прекращение поставок товаров из-за рубежа, вынужденное импортозамещение (даже в условиях невозможности экономически выгодной и устойчивой его организации), высокая волатильность валюты и т.д.;
- изменение ожиданий на рынке труда и др.

Указанные проблемы более чем актуальны и для предприятий, и ИП строительной отрасли. Следует отметить, что повышение ставки НДС на два пункта по-разному коснулось среднего и малого бизнеса, поскольку большинство из МП работают на упрощенной системе налогообложения (в 2023 г. по УСНО субъекты малого предпринимательства строительной отрасли края заплатили 732,5 млн руб., или 52,4% к 2022 г.), предусматривающей освобождение от уплаты НДС (кроме операций по ввозу продукции, объем которых в связи с санкциями сократился). Негативный эффект от повышения НДС у них имел место только в случае невозможности адекватного повышения цены на реализуемые ими товары, работы и услуги за счет включения в себестоимость повышенного входного НДС.

Необходимо отметить, что пандемия COVID-19 создала значительные сложности для развития строительной отрасли. Так, например, снижение реальных доходов населения на фоне противопандемийных ограничений привело к

значительному снижению платежеспособного спроса, а вынужденный переход к проектному финансированию в отрасли и работе по эскроу-счетам вызвал значительное сокращение числа застройщиков на рынке. Ограничение работы государственных контрольно-надзорных и регистрирующих органов, а также иных социальных структур привело к приостановке работ по проектам и сделкам в отрасли⁶⁹. Испытали застройщики и кадровые трудности, так как въезд в страну для представителей ближнего и дальнего зарубежья был ограничен из-за принятых карантинных мер, а именно они были основной рабочей силой при выполнении отделочных работ и на благоустройстве территорий.

В целом к последствиям пандемии для строительной индустрии относят следующие:

- падение доходов застройщиков;
- дополнительные расходы, связанные со штрафами за несоблюдение сроков перед заказчиками и хранение материалов;
- затягивание процесса возведения новых объектов (вплоть до заморозки ряда объектов по причине неблагоприятной инвестиционной ситуации);
- снижение численности персонала;
- недополучение застройщиками необходимых материалов;
- повышение цен на закупочные товары⁷⁰.

Приведенные автором проблемы не позволили закончить строительство многих объектов в срок. Таким образом, пандемия коронавируса уже оказала и окажет в будущем значительное влияние на рынок строительства. Для успешного функционирования рынка необходимо предпринять существенные меры государственной поддержки в виде государственных дотаций и субсидий, предоставляемых не только крупным застройщикам (Группа ПИК, Группа ЛСР,

⁶⁹ Бадушева В.Д., Палагин А.А. Развитие отрасли строительства под влиянием COVID-19 // Вестник Академии знаний. 2020. № 4 (39). С. 81–85.

⁷⁰ Анкета по оценке влияния пандемии коронавируса на деятельность застройщиков жилья // Единый ресурс застройщиков, 2020. <https://profi.erzrf.ru/poU/finance/> (дата обращения: 29.09.2023).

Холдинг Setl Group и др.), но и мелким региональным подрядчикам, обеспечивающим бесперебойную деятельность строительного рынка России.

По данным ВЦИОМ, наиболее важными ограничивающими факторами в строительной отрасли являются⁷¹:

- высокая стоимость материалов, конструкций, изделий;
- затрудненная процедура получения разрешительной документации;
- высокий уровень изменчивости отраслевого законодательства;
- нехватка квалифицированной рабочей силы;
- кризисные явления, вызванные пандемией COVID-19;
- рост себестоимости производства.

Однако последствие пандемии с присоединившимися к ним санкционными ограничениями с 2022 г. продолжают оказывать свое негативное влияние. Так, в 2023 г. руководители малых строительных организаций Краснодарского края оценили состояние экономической ситуации в своей сфере следующим образом: как благоприятное – 14%, как удовлетворительное – 64% и как неудовлетворительное – 15% от числа обследованных организаций. В 2024 г. эта оценка изменилась в худшую сторону: лишь 8% оценили состояние экономической ситуации для малых предприятий в строительной сфере края как благоприятное, 60% – как удовлетворительное, а неудовлетворительная оценка выросла на 1%⁷².

Проведенный автором диссертации PEST-анализ позволяет раскрыть причины сложившейся картины мнений топ-менеджмента отрасли, который был установлен в ходе опроса⁷³ (табл. 1.12).

⁷¹ Российская экономика в 2022 г. Тенденции и перспективы (вып. 44) / Под науч. ред. А.Л. Кудрина, В.А. Мау, А.Д. Радыгина, С.Г. Синельникова-Мурылева. М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2023.

⁷² НИУ ВШЭ. Деловой климат в строительстве в III квартале 2024 г. <https://pbs72.ru/articles/mneniya/delovoy-klimat-v-stroitelstve-v-iii-kvartale-2024-goda-/#PR%D0%BE%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%8172>.

⁷³ Там же.

Таблица 1.12 – Макро- и мезофакторы, повлиявшие на оценку руководителей малых строительных организаций Краснодарского края о состоянии экономической ситуации в строительном сегменте экономики Краснодарского края

Положительно воздействующие макро- и мезофакторы	Негативно воздействующие макро- и мезофакторы
Активизация национальной экономики и быстрое заполнение всех возникающих ниш на рынках	Рост себестоимости производства по причине роста цен на материалы, оборудование, технику, труд
Государственная поддержка процессов импортозамещения и формирования альтернативных цепочек создания стоимости и ценности во всех отраслях	Неразвитость инфраструктуры строительной отрасли и смежных отраслей
Государственная политика стимулирования и поддержки развития всех отраслей национальной экономики (в том числе строительной индустрии)	Высокий темпы инфляции и роста процентной ставки
Активное развитие альтернативных отраслевых цепочек создания стоимости и ценности в границах РФ и дружественных стран	Снижение доступности и рост стоимости капитала, сокращение собственных финансовых ресурсов юридических и физических лиц
Повышение качества жизни и уровня платежеспособности населения	Высокий уровень конкуренции на рынке
Ресурсные возможности для развития национальной строительной индустрии (наличие условий и ресурсов для производства всех материалов, оборудования и техники)	Разрушение глобального отраслевого рынка, в том числе традиционных цепочек создания стоимости и ценности при несформированности в достаточной степени самодостаточного национального рынка товаров и услуг в стройиндустрии
Устойчивый рост спроса на строительные услуги, материалы, оборудование и технику	Быстрое устаревание продуктов и процессов, технологий
Благоприятное состояние экономики региона и значимые перспективы ее развития	Негативная динамика доступности рабочей силы в секторе

Источник: Составлено автором.

В контексте проведенного выше анализа рассмотрим данные о современном положении (по состоянию на март 2024 г.) сегмента малого и среднего предпринимательства в Краснодарском крае (табл. 1.13).

Таблица 1.13 – Количество юридических лиц и ИП, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства, их среднесписочная численность по малым предприятиям, микро- и средним предприятиям в Краснодарском крае по состоянию на 10.03.2024

Показатели	Всего	Юридические лица	Индив. предприниматели
Количество юридических лиц и ИП, сведения о которых содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства	300 695	69 680	231 015
Сумма среднесписочной численности работников МСП	547 751	393 929	153 822
Имеющие признак «вновь созданные»	61 283	8 037	53 246
Количество юридических лиц и ИП – малые предприятия	7299	5609	1690
Сумма среднесписочной численности работников МП	201 486	164 899	36 587
Имеющие признак «вновь созданные»	0	0	0
Количество юридических лиц и ИП – микропредприятия	292 733	63 470	229 303
Сумма среднесписочной численности работников микропредприятий	280 868	165 590	115 278
Из них имеющие признак «вновь созданные»	61 283	8037	53 246
Количество юридических лиц и ИП – средние субъекты предпринимательства (СП)	623	601	22
Сумма среднесписочной численности работников СП	65 397	63 440	1957
Из них имеющие признак «вновь созданные»	0	0	0

Источник: Составлено автором по: Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства. <https://ofd.nalog.ru/>.

Как видно из таблицы, в сфере малого и среднего предпринимательства края количественно доминирует индивидуальное предпринимательство – 76,8% от общего количества юридических лиц и ИП, учтенных в Едином реестре субъектов МСП на указанную дату. Наблюдается доминирование ИП и по показателю численности работников среди всех субъектов МСП в этом регионе.

Лидирующее количественное положение в структуре хозяйствующих субъектов МСП принадлежит микропредприятиям (доля в общем количестве субъектов составляет 97,3%). По численности работающих их доля составляет 51,3%. Средние предприятия в структуре МСП края занимают весьма скромное место – 623 предприятия при общем количестве юридических лиц и ИП в крае, равным 300 695 ед. Численность работающих в них составляет примерно 12% от общей численности работающих в МСП края. Интерес представляет и такой признак, как «вновь созданные» предприятия. Как видно из таблицы, только хозяйствующие субъекты, имеющие статус микропредприятия, создавали новые предприятия в постпандемийный период и в условиях нарастающих экономических санкций.

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время сегмент малого и среднего предпринимательства Краснодарского края в основном представлен малым бизнесом с доминированием в нем микропредприятий и ИП. Сложившаяся структура МСП в крае по статусу МП, микропредприятия, ИП, СП во многом объясняется распределением субъектов МСП по экономическим видам деятельности, в котором весомое место занимают такие виды экономической деятельности, как «торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов» (37,9% в общем количестве МСП), «транспортировка и хранение» – 10,5%, «деятельность по операциям с недвижимым имуществом» – 7,0%, «прочие виды деятельности» – 20,9%, для которых характерно оказание услуг⁷⁴.

⁷⁴ По данным Управления Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. <https://23.rosstat.gov.ru/>.

Что касается анализируемого вида деятельности «строительство», такого существенного доминирования ИП над организациями не отмечается: согласно данным табл. 1.14, в период с 2019 по 2021 г. их количество практически совпадает, лишь с 2022 г. наметилось, как и в целом по краю, превышение ИП над количеством организаций в строительной отрасли. Наглядное представление о роли пандемийного фактора и введения экономических санкций дают данные таблицы, характеризующие их влияние на изменение количества малых предприятий в 2022 г. по сравнению с 2019 г. и снижение доли малых предприятий в общем объеме строительных работ (в %).

Таблица 1.14 – Количество МП и ИП в строительной отрасли Краснодарского края и их доли в общем объеме строительных работ в 2019–2023 гг.

Показатели	2019	2022
Всего строительных организаций в Краснодарском крае, ед.	17 530	13 166
Количество строительных МП (включая микропредприятия), ед.	–	12761
Доля малых предприятий в общем количестве строительных организаций (включая микропредприятия), %	–	96,9
Количество ИП в строительстве края	15 000	14 268
Доля малых предприятий в общем объеме строительных работ, %	64,1	61,8

Источник: Составлено автором по: Единый реестр малого и среднего предпринимательства Российской Федерации; Компании России – статистика организаций, каталог и рейтинг топ крупнейших компаний. Spark-interfax.ru. <https://spark-interfax.ru/statistics/>.

Следует отметить, что для сегмента МСП в строительной отрасли Краснодарского края, как и для других отраслей, также характерна ежегодная очистка реестра от предприятий, переставших соответствовать критериям отнесения к субъектам МП и прекративших свою деятельность. Данный тренд отражает в последние годы и переход МП, и особенно ИП, в самозанятые, численность которых растет, что оказывается особенно актуально в условиях существенной разницы в размере налоговой нагрузки в условиях сокращения

доходов от ведения бизнеса. В таком контексте сокращение численности МСП оказывается не в полной мере обусловлено описанными ранее негативными тенденциями, что не умаляет их значения.

Однако ключевой причиной сокращения числа субъектов малого предпринимательства (малых предприятий и ИП) в указанный период стало введение ограничительных мер на фоне распространяющейся коронавирусной инфекции, несмотря на поддержку субъектов малого бизнеса со стороны федеральной и региональной властей.

Меры поддержки малого предпринимательства в Краснодарском крае делятся на финансовую и имущественную помощь, поручительства и консультационную помощь. В свою очередь, эти виды помощи оказываются органами разных уровней власти края: краевыми и муниципальными.

К финансовой помощи субъектам МП прежде всего следует отнести введенные Законом Краснодарского края от 06.07.2022 № 4724-КЗ на кризисный период с 01.01.2022 по 31.12.2024 для налогоплательщиков – юридических лиц и ИП, включенных в единый реестр субъектов МСП, – пониженные размеры налоговых ставок налога по УСН: 1%, если объектом налогообложения являются доходы (при предельном размере ставки по этому объекту в НК РФ – 6%); 5%, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов (при предельном размере ставки по этому объекту в НК РФ – 15%).

Краевые органы власти с учетом меняющихся условий актуализируют меры поддержки МСП на Кубани. В настоящее время в Краснодарском крае осуществляется инфраструктурная поддержка субъектов МСП через Фонд микрофинансирования, Центр экспорта, Агентство по привлечению инвестиций, Фонд развития инноваций, Фонд развития бизнеса (с центрами «Мой бизнес», коворкинг-центр). Кроме того, в центре «Мой бизнес» функционируют центр поддержки предпринимательства, инжиниринговый центр, центр прототипирования⁷⁵.

⁷⁵ Балашова И.В., Терещенко Т.А. Поддержка малого и среднего бизнеса Краснодарского края // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2022. №. 1 (58). С. 187–200.

Таким образом, предприниматели могут оформить льготные займы, поручительства для получения более крупных кредитов в коммерческих банках, воспользоваться консультациями по различным вопросам или получить бесплатное рабочее место.

Центром экспорта предоставляется информационно-аналитическая, консультационная и организационная поддержка деятельности субъектам МСП Краснодарского края в сфере внешнеэкономической деятельности, оказывается содействие в выходе на иностранные рынки.

Фонд развития инноваций Краснодарского края функционирует как единая инфраструктурная площадка для инноваторов⁷⁶. Работа по стимулированию инновационного развития экономики Краснодарского края ведется в партнерстве с федеральными институтами развития инноваций (Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент), Фонд «Сколково», Фонд содействия инновациям).

Агентством по привлечению инвестиций предоставляется консультационное и организационное сопровождение инвестиционных проектов, реализуемых и (или) планируемых к реализации на территории края субъектами МСП⁷⁷. Кроме того, одной из форм поддержки для субъектов МСП и самозанятых в Краснодарском крае является имущественная поддержка. Данный вид поддержки выражен в преимущественном праве выкупа и долгосрочной аренде субъектами МСП государственного и муниципального имущества.

В целях оказания информационной поддержки субъектам МСП в Краснодарском крае создан и функционирует интернет-портал малого и среднего предпринимательства Краснодарского края (www.mbkuban.ru), обеспечивающий единое информационное пространство поддержки МСП в Краснодарском крае в

⁷⁶ Государственная поддержка инноваторов. Фонд развития инноваций Краснодарского края, 2023. <https://innofund23.ru/> (дата обращения: 29.09.2023).

⁷⁷ Плюс 50 млрд руб. в экономику региона: первые результаты работы «Агентства по привлечению инвестиций» // Администрация Краснодарского края, 2023. <https://admkrasnodar.ru/content/1131/show/690400> (дата обращения: 29.09.2023).

сети Интернет. На интернет-портале на постоянной основе размещается актуальная информация для развития и поддержки МСП.

В Краснодарском крае большое внимание также уделяется поддержке молодежного предпринимательства. Так, в крае с 2021 г. осуществляется реализация пилотного проекта «Школа молодого предпринимателя. Бизнес молодых», направленного на поддержку и содействие предпринимательской деятельности молодежи на территории Краснодарского края⁷⁸.

Данные о результатах деятельности указанных институтов поддержки субъектов МСП в Краснодарском крае за период с 2019 по 2023 г., т. е. в условиях ковидных и санкционных ограничений, представлены в табл. 1.15.

Таблица 1.15 – Количество мероприятий и объемы оказания помощи субъектам МСП Краснодарского края за период с 2019 по 2023 г.

Наименование фонда и показатели мероприятий	2019	2020	2021	2022	2023
Фонд микрокредитования – выдано микрозаймов, ед.	627	1310	1060	800	–
Объем выданных займов, млн руб.	1292,3	1944,8	2163,5	1973,1	3300
Фонд развития бизнеса – выдано поручительств, ед.	165	217	284	302	742
Общая сумма поручительств, млн руб.	1063,8	1565,5	1842,4	1973,1	–
Объем кредитов, предоставленных под поручительства, млн руб.	2283,3	3899,8	4813,5	3973,2	5500,0
Центр поддержки экспорта Количество субъектов МСП, получивших поддержку, ед.	371	459	523	409	–
Количество оказанных услуг, ед.	849	944	2204	2001	–

Источник: Составлено автором по: Инвестиции в будущее. Nvestkuban.ru. <http://nvestkuban.ru/>; Фонд микрофинансирования Кубани в 2023 г. нарастил портфель микрозаймов на 7,5%, став крупнейшим в стране // Интерфакс. <https://www.interfax-russia.ru/south-and-north-caucasus/news/fond-mikrofinansirovaniya-kubani-v-2023g-narastil-portfel-mikrozaymov-na-7-5-stav-krupneyshim-v-strane>; На Кубани предпринимателям выдали поручительства на 5,5 млрд рублей. // Инвестиционный портал города Новороссийска. <https://investnovoros.ru/ru/news/na-kubani-predprinimateljam-vydali-poruchitel-stva-na-5-5-mlrd-rublej/>.

⁷⁸ Школа молодого предпринимателя // Мой бизнес. Краснодарский край, 2023. <https://moibiz93.ru/young-business/> (дата обращения: 29.09.2023).

Из таблицы видно, что субъекты МСП наиболее активно обращались в указанные институты поддержки в 2020 г., т. е. с начала действия пандемии: количество обращений и выдача микрозаймов увеличились вдвое по сравнению с 2019 г., вырос и объем кредитов, предоставленных под поручительства. А с 2021 г. эта форма поддержки стала сокращаться по количеству обращений, что позволило увеличить средний объем микрозаймов в расчете на одно обращение. Вырос также такой вид помощи, как поручительство, и по общей сумме поручительства, и по объему выданных кредитов под поручительство. Однако, если сравнивать количество обратившихся за финансовой поддержкой субъектов МСП с их общим количеством, числившимся в Едином реестре на 2020 г. (266 405 ед.), степень доступности такой поддержки оценивается нами крайне низко.

В 2022–2023 гг. в условиях введения санкционных ограничений, роста ключевой ставки и ужесточения денежно-кредитной политики РФ наблюдался критический рост обращений за финансовой поддержкой – объем выданных займов, поручительств и кредитов вырос практически в два раза.

При этом, рассматривая проблему более масштабно, на основе результатов анализа данных о состоянии развития малого предпринимательства в Краснодарском крае можно выделить следующие проблемы.

Значимой проблемой для малого предпринимательства края в строительстве является недостаток инвестиций и отсутствие доступа к кредитам и низкий доступ к государственным закупкам. Большинство предпринимателей не могут конкурировать с крупными фирмами из-за нехватки собственного капитала, оборотных средств для восстановления, переоснащения и увеличения масштабов своей деятельности. Возможность привлечения средств со стороны для них ограничена. Коммерческие банки редко выдают кредиты, сомневаясь в платежеспособности данной категории клиентов. Инвесторы сомневаются в уровне компетентности руководителя малого предприятия и отказываются инвестировать стартовые проекты. Ниша проектов, финансируемых органами власти разного уровня, также малодоступна представителям малого предпринимательства.

Нестабильность российской законодательной базы, ее частые изменения вынуждают предпринимателей отслеживать эти изменения чуть ли не каждый месяц. В этих условиях возникает дополнительная неопределенность, накладываемая на и так нестабильные, турбулентные условия внешней среды. В таких условиях субъекты малого предпринимательства, не имеющие консультационных возможностей как крупный бизнес, трудно адаптируются к изменениям и не могут успешно перестроить свой бизнес в соответствии с новыми законодательными требованиями, стандартами и правилами.

Приоритетной проблемой для малых предприятий является острый дефицит высококвалифицированных управленцев и специалистов в таких областях, как общий менеджмент, управление проектами, финансы, маркетинг и цифровизация бизнеса. Многие руководители малых предприятий главную надежду на выход из кризисного состояния развития бизнеса связывают с усилением мер государственной поддержки. Они сомневаются в возможностях решения возникших проблем за счет внутренних резервов и диверсификации без повышения своих управленческих компетенций.

Высокие налоговые платежи, называемые многими исследователями⁷⁹ в качестве одной из главных проблем в области малого предпринимательства, являются существенными в отношении величины. Их высокий уровень от величины заработной платы (не менее 43% с учетом пенсионных и страховых взносов⁸⁰) сдерживает рост оплаты труда в строительстве, что в условиях дефицита кадров даже на рынке малоквалифицированного труда делает малое предпринимательство неконкурентным на этом рынке труда. Эта проблема усугубляется для высококвалифицированных специалистов.

Решить проблему с недостаточным количеством высококвалифицированных управленческих кадров можно путем повышения уровня управленческой, финансовой, маркетинговой грамотности предпринимателей на основе

⁷⁹ Каширина М.В., Тихомирова А.В. Проблемы и перспективы развития налогообложения строительного комплекса // Московский экономический журнал. 2017. №. 1. С. 139–152.

⁸⁰ Федеральная налоговая служба Российской Федерации. Налогообложение в Российской Федерации. 2017. <https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/>.

специальных семинаров и тренингов, а также программ повышения квалификации и переподготовки. Для решения ряда задач с обеспечением роста управленческих навыков среди собственников и руководителей малых предприятий края следует сохранить практику проведения форумов (например, форум малого и среднего бизнеса «Краснодар – город для бизнеса») и проводить специальные курсы для начинающих предпринимателей. Повышение уровня квалификации руководителей и специалистов становится особенно важным в связи с доминированием ИП в структуре субъектов малого предпринимательства.

Необходимо продолжать совершенствовать политику в области налогообложения и неналоговых платежей, развивать инфраструктуру для поддержки МСП, ориентированных на инновации и экспорт своей продукции и услуг за счет введения селективных налоговых льгот.

Однако главным условием роста и развития малого бизнеса в строительстве считаем их ориентацию на поиск и раскрытие внутренних резервов роста и развития.

Выводы к главе I

Таким образом, по результатам проведенного исследования можно заключить, что строительная индустрия Краснодарского края в настоящее время находится в состоянии активного восстановления, преодолевая последствия пандемии и негативного влияния санкционных ограничений, проявляя тенденцию к росту. Эта отрасль играет значимую системообразующую роль в обеспечении социально-экономического развития региона (ключевая роль в развитии региональной инфраструктуры, образования, здравоохранения, торговли, АПК, промышленности и др.).

Строительная отрасль Краснодарского края занимает лидирующее положение в ЮФО на протяжении трех лет (доказано в работе с помощью постановки и решения многокритериальной задачи оценки регионов ЮФО и соседствующего с ним Ставропольского края с учетом семи показателей на основе метода

многокритериальной оценки объектов, основанного на метрике расстояний (метод TOPSIS). Метод позволил также выявить доминирующее структурное влияние на интегральную оценку регионов трех критериев: «выручка строительных организаций в регионе», «доля малых предприятий в общем объеме строительных работ», «общее количество строительных организаций в регионе», что позволило оценить их влияние на состояние строительной отрасли сравниваемых регионов как более значимое по сравнению с остальными критериальными показателями. Кроме того, рассчитанные с помощью метода TOPSIS интегральные оценки легли в основу определения рыночных ниш за пределами Краснодарского края для малого строительного предприятия Краснодарского края – Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» при решении вопроса о географической диверсификации его потенциального продуктового портфеля. В главе 3 данного диссертационного исследования были намечены рынки по приоритетности значений интегральных оценок в 2023 г. (Краснодарский край – 0,977, Ростовская область – 0,211 и Ставропольский край – 0,160).

Основными проблемами строительной индустрии являются недостаточный уровень внутренней диверсификации и нарушенность функционирования традиционных цепочек поставок. Перспективы и новые возможности развития бизнеса в сфере строительства связаны с достижением высокого уровня обеспеченности ресурсами для производства значительной части номенклатуры строительных материалов, активные инвестиции в регион, развитие системы государственной поддержки строительной индустрии и малого предпринимательства в регионе. Перспективы развития отрасли связаны с раскрытием внутреннего потенциала отрасли, в частности за счет развития производства промышленности строительных материалов в регионе. Локализация производства позволит компенсировать дефицит строительных материалов, возникший из-за санкционных ограничений. Кроме этого, диверсификация деятельности строительных организаций обеспечивает дефицитной продукцией освободившиеся после 2022 г. ниши строительной индустрии.

Региональная система поддержки строительной отрасли на современном этапе (после 2022 г.) ориентирована на выполнение общих задач, поставленных государством: создание безбарьерной среды для ускорения темпов строительства и сохранения темпов ввода жилья; стабилизации и недопущения дальнейшего роста цен на строительные материалы; стимулирование спроса и улучшение среды функционирования предприятий на рынке посредством мотивации выхода новых поставщиков и упрощения процесса выдачи разрешительной документации. Большое внимание на региональном, как и на федеральном, уровне уделяется поддержке развития промышленности строительных материалов и содействию к переходу использования при строительстве широкого спектра отечественных материалов, в первую очередь инновационных, что выражается как в снятии административных барьеров в этой сфере, так и в оказании прямой финансовой поддержки субъектам предпринимательства (в первую очередь малому бизнесу).

Значимая роль в строительной индустрии Краснодарского края принадлежит субъектам малого предпринимательства при доминировании в постковидный и санкционный периоды индивидуального предпринимательства как формы организации бизнеса. При этом малые предприятия в строительной отрасли региона сталкиваются в настоящее время с широким спектром вызовов и угроз, ограничивающих возможности их развития.

Основными факторами, ограничивающими развитие малых предприятий в строительной индустрии в регионах России, по мнению автора, являются: высокий уровень обязательных платежей и взносов, недостаток инвестиций и отсутствие доступа к кредитам, недостаточное количество высококвалифицированных кадров и некомпетентное руководство, нестабильность законодательной базы, санкционные ограничения, разрушение глобального отраслевого рынка, в том числе традиционных цепочек создания стоимости и ценности при несформированности национального рынка строительной отрасли.

ГЛАВА 2. ПОДХОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РАЗРЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ РАЗВИТИЯ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ РЕГИОНА

2.1. Анализ ключевых подходов и сопутствующих рисков в разрешении проблем развития малого предпринимательства в строительной отрасли региона

Категория «развитие предприятия» может быть в общем смысле интерпретирована как трансформация ключевых детерминант организации, соответственно, результатов деятельности предприятия. Однако, согласно другой трактовке, развитие предприятия – это качественные, направленные на повышение эффективности бизнеса изменения тех или иных характерных элементов организации (структура, бизнес-процессы и т.д.)⁸¹. Иначе развитие предприятия можно определить как спектр изменений, результатом которых является укрепление и качественная трансформация (возникновение новых характеристик) организационной системы, а также повышение уровня ее резистентности негативному влиянию внешней среды⁸². Согласно еще одной альтернативной прикладной трактовке, развитие предприятия есть ни что иное, как комплекс внутриорганизационных мероприятий, направленный на оптимизацию функционирования предприятия в актуальных и потенциальных средовых условиях. Принципиально важно, что вне зависимости от выбранной интерпретации развитие предприятия всегда имеет направленный и необратимый характер и при этом представляет собой способ обеспечения выживания предприятия в постоянно изменяющейся среде⁸³.

В таком контексте в рамках данного диссертационного исследования под развитием предприятия будет пониматься целенаправленная необратимая качественная ее трансформация в целом или в рамках отдельных структур,

⁸¹ Сухорукова Т.В. Экономическая устойчивость предприятия // Экономика Украины. 2001. № 5. С. 48–52.

⁸² Коротков Е.М. Концепция менеджмента. М.: Дека, 1997.

⁸³ Масленникова Н.П. Управление развитием организации. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.

ориентированная на оптимизацию, повышение эффективности функционирования и устойчивости при меняющейся внешней среде.

Управление развитием любого предприятия в современных условиях должно осуществляться на основе приоритетного внимания разработки ее стратегии и структуры.

Стратегия развития предприятия содержит обоснованное целевое видение предприятия в долгосрочной перспективе и определяет способы достижения выбранного целевого состояния с учетом актуальных ресурсных и временных возможностей предприятия в условия реальной среды ведения бизнеса. Стратегия развития по своей сути – это модель управления предприятием, определяющая его деловую активность. Так, стратегия развития определяет основные направления поведения предприятия на рынке, что подразумевает в том числе формирование ключевых стратегических конкурентных преимуществ, постановку целей и определение модели использования ресурсов для достижения поставленных целей. Необходимо отметить, что выбор конкретной стратегии развития всегда обусловлен как целями собственников бизнеса, так и текущим и потенциальным состоянием внутренней и внешней среды деятельности предприятия (всегда формируется итерационно с учетом тенденций изменения в первую очередь внешней среды), а также интересами ключевых заинтересованных сторон.

Современные малые предприятия подвержены влиянию множества неблагоприятных факторов внутренней и внешней среды, ограничивающих возможности их эффективного функционирования и устойчивого роста и развития.

В силу низкой масштабности бизнеса, ограниченных внутренних ресурсных возможностей и отсутствия эффективной системы буферов наиболее значительное влияние на развитие малых предприятий оказывает непосредственно микроокружение (поставщики, потребители, конкуренты), а также социально-экономическая ситуация, в первую очередь в зоне присутствия (в конкретном регионе). Малые предприятия сильно зависят от общих политико-

правовых условий функционирования бизнеса, что связано в первую очередь с состоянием нормативно-правовой базы и государственной политикой поддержки малого предпринимательства. С точки зрения внутренней среды особое значение имеют такие факторы, как ресурсы, персонал и технологии. Для компаний, имеющих определенную историю развития, важное значение имеют управленческая и организационная культуры. Несмотря на базовую важность для современного бизнеса фактора структуры, на практике применительно к малым предприятиям в контексте проблематики развития влияние данного фактора оказывается сглажено по причине общей сокращенной масштабности бизнеса и, как следствие, отсутствия необходимости использования сложных организационных структур, что, однако, может быть несправедливо для активно растущих малых предприятий на более поздних этапах жизненного цикла организации и инновационных малых предприятий, работающих в рамках бизнес-моделей, обуславливающих необходимость использования специфических организационных структур для обеспечения эффективности всех бизнес-процессов.

Факторы внешней и внутренней среды имеют уникальное влияние на каждое отдельное малое предприятие и могут создавать как новые возможности, так и серьезные риски и угрозы для него. Однако при учете такого рода комплекса основных факторов, влияющих на динамику развития малого предприятия, ключевым драйвером в строительной индустрии в современных условиях становится продуктивное видение. Именно продуктивное видение должно определять долгосрочные изменения портфеля продукции компании – как с точки зрения ввода в ассортимент новой продукции, так и исключения из него при необходимости нерентабельной базовой продукции.

При этом необходимо отметить, что внешняя среда малого бизнеса на сегодняшний день крайне подвижна, в связи с чем значительно сокращаются возможности развития бизнеса, в том числе в контексте продуктовой диверсификации. Особенно сильно ситуация усложняется из-за критической нестабильности социально-экономической и политической систем, находящихся

выражение в таких трендах, как комплексная трансформация мировой системы торговли, структурная и географическая перестройка логистики и цепей поставок продукции и цифровая трансформация бизнеса. Турбулентность мировой экономики в условиях BANI и даже SHIVA-мира требует комплексной трансформации и адаптации бизнеса к созданию новых цепочек стоимости. В то же время основная масса факторов внешней среды малого бизнеса занимает подчиненное положение в системе взаимоотношений с государственными организациями, крупными бизнес-корпорациями и финансово-кредитными институтами⁸⁴. Поэтому малые предприятия нуждаются в разработке и принятии специфических законодательных актов, учитывающих их специфику.

Особенное значение государственная поддержка малого предпринимательства приобретает в случае возникновения значимых неконтролируемых и заранее непредсказуемых сбоев в работе экономической и политической систем, вызванных сторонними факторами (например, пандемией COVID-19 или введением санкционных ограничений в отношении РФ). В таких условиях средовое давление на малые предприятия оказывается слишком значительным и не позволяет предприятиям справиться с возникающими вызовами и угрозами самостоятельно на фоне недостатка ресурсов, в первую очередь человеческих и финансовых. В таком контексте в качестве главного условия количественного восстановления и развития малого предпринимательства в постпандемийный и санкционный периоды авторами большинства исследований (как научных⁸⁵, так и сугубо прикладных⁸⁶) выделяется увеличение объемов и совершенствование разных форм федеральной и региональной поддержки.

⁸⁴ Овчинникова И.М. Методы решения проблем развития малого и среднего бизнеса в России // ТДР. 2010. № 10.

⁸⁵ Например: Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Малый бизнес России: третий год тяжелых испытаний // ЭТАП. 2022. № 2.

⁸⁶ Уполномоченный при Президенте РФ по защите прав предпринимателей. МСП/ПОСТКОВИД. Время для системных решений. Специальный доклад Президенту РФ. 2021. М., 2021.

В работе И.Г. Руденко предложено условно разделить причины на четыре категории, основываясь на их природе⁸⁷, но не учитывается ни региональной, ни отраслевой специфики:

- 1) финансово-экономические;
- 2) нормативно-правовые;
- 3) организационно-технические;
- 4) информационно-консалтинговые.

Более подробно наиболее важные факторы и содержание каждой из указанных групп причин раскрыты в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Система причин, сдерживающих развитие современных малых предприятий

Финансово-экономические причины	Нормативно-правовые причины
• кризисные явления в экономике, высокая турбулентность на рынках; • инфляция, рост процентной ставки; • санкции; • неблагоприятная налоговая политика; • инвестиционный голод, неблагоприятный инвестиционный климат; • недостаток собственных ресурсов; • коррупция; • высокий уровень конкуренции на рынках и т.д.	• несовершенство нормативно-правовой базы ведения бизнеса, в том числе в сферах налогообложения, защиты прав интеллектуальной собственности, регулирования закупочной деятельности, регулирования страхования, гарантий по инвестициям, международного экономического сотрудничества (с учетом санкционного фактора) и т.д.; • непроработанная нормативно-правовая и политическая база государственной поддержки малого предпринимательства; • отсутствие эффективного механизма корректировки, доработки нормативно-правовой базы с учетом интересов реальных бизнес-субъектов и т.д.

⁸⁷ Руденко Л.Г. Государственное управление инфраструктурной поддержкой малого предпринимательства: монография. М.: Изд-во МУ им. С.Ю. Витте, 2023.

Организационно-технические причины	Информационно-консалтинговые
• отсутствие эффективной системы поддержки малого предпринимательства; • наличие административных барьеров; • недостаток ресурсов (человеческих, материальных); • неравномерное развитие различных сферы экономики и отсутствие связи между различными секторами и отраслями экономики (неразвитость механизмов межотраслевого сотрудничества); • неудовлетворительное состояние финансовой (система расчетов, привлечения капитала и т.д.), транспортно-логистической и иной инфраструктуры; • недостаточный уровень развития инновационной инфраструктуры, несвязанность образования, науки и бизнеса (отсутствие эффективных механизмов коммуникации) и т.д.	• информационная асимметрия на рынках; • нехватка квалифицированных кадров; • недостаток профильных знаний и навыков у владельцев, руководителей малых предприятий; • неэффективная система информационно-образовательной и консультативно-правовой поддержки малого предпринимательства и т.д.

Источник: Составлено автором по: Руденко Л.Г. Государственное управление инфраструктурной поддержкой малого предпринимательства: монография. М.: Изд-во МУ им. С.Ю. Витте, 2023.

В основе действия всех причин, сдерживающих развитие малых предприятий, лежат в первую очередь общие политические и экономические условия, а также частично базовая цикличность производства продукции⁸⁸. Ключевые проблемы развития малых предприятий обусловлены отсутствием эффективного государственного управления структурной, финансовой, информационно-образовательной и консультативно-правовой поддержкой малого предпринимательства на всех уровнях государственной власти⁸⁹.

Так, вовлечение и наиболее полная реализация предпринимательского потенциала в рамках малых форм бизнеса, по мнению И.М. Овчинниковой, требует комплексного участия государства посредством создания предпосылок для эффективного функционирования малых предприятий, устранения имеющихся

⁸⁸ Руденко Л.Г. Государственное управление инфраструктурной поддержкой малого предпринимательства: монография. М.: Изд-во МУ им. С.Ю. Витте, 2023.

⁸⁹ Rudenko L.G. Conceptual foundations of management of infrastructure of support for small entrepreneurship / L.G. Rudenko, N.A. Zaytseva, E.A. Dzhandzhugazova, M.V. Petrovskaya, V.N. Larionchikova // Asian Social Science. 2015. Vol. 11. No. 20. P. 220–228.

системных сбоях и пробелов, ограничивающих их развитие, а также прямой поддержки предпринимателей на всех этапах жизненного цикла компаний.

В основе системы государственной поддержки малого предпринимательства лежат три базовые функции государства:

- 1) создание рамочных условий функционирования субъектов рынка (нормативно-правовые, институциональные, структурные условия);
- 2) экономическое регулирование и стимулирование рыночных процессов;
- 3) владение и распоряжение государственным имуществом и финансами.

В таком контексте государственная поддержка малого предпринимательства оказывается связана с такими направлениями, как⁹⁰:

- 1) создание институциональных основ ведения предпринимательской деятельности;
- 2) правовое обеспечение предпринимательской деятельности;
- 3) управленческая научно-методическая поддержка;
- 4) финансово-кредитная поддержка;
- 5) налоговая политика;
- 6) антимонопольная политика.

При этом, опираясь на результаты исследований А.И. Агеева⁹¹, Н.Г. Агурбащ⁹², Р.С. Гринберга⁹³, И. Кицнера⁹⁴, Т. Бартика⁹⁵, в качестве основных задач государственной поддержки развития малого предпринимательства можно определить:

⁹⁰ Овчинникова И.М. Методы решения проблем развития малого и среднего бизнеса в России // ТДР. 2010. № 10.

⁹¹ Агеев А.И. Социальная ответственность бизнеса: отечественные грани и зарубежные стандарты // Экономические стратегии. 2002. № 2. С. 60–63.

⁹² Агурбащ Н.Г. Система государственной поддержки малого предпринимательства в России. М.: Анкил, 2000.

⁹³ Гринберг Р.С. Государственная поддержка малого предпринимательства в странах Центральной и Восточной Европы. М.: Наука, 2006.

⁹⁴ Kirzner I.M. The Entrepreneurial Market Process. / Kirzner I. M. // Southern Economic Journal. 2017. Vol. 83. No. 4, pp. 855–868.

⁹⁵ Bartik T.J. How State Governments Can Help Distressed Places // Employment Research. 2022. Vol. 29 (3): 1–3.

- создание благоприятной правовой и экономической среды с точки зрения перспектив развития малого предпринимательства;
- создание эффективной инфраструктуры поддержки малого предпринимательства;
- развитие системы мер поддержки малого предпринимательства.

В целом государственная поддержка малого предпринимательства ориентирована на развитие предпринимательской активности и определяет состояние институциональной предпринимательской среды. С более прикладной и конкретной точки зрения в качестве ключевой цели государственной поддержки малого предпринимательства при этом возможно определить производство, распределение и предоставление специфических инфраструктурных услуг, обеспечивающих наиболее благоприятные условия для ведения бизнеса и реализации планов его развития даже в условиях критической турбулентности и непредсказуемости среды.

Рассмотрим четыре интегрированные группы видов поддержки, развития малых предприятий и классифицируем их на (1) финансово-экономические, (2) организационно-технические, (3) нормативно-правовые, (4) информационно-консалтинговые⁹⁶.

Базовый примерный перечень мер поддержки в рамках каждой из этих групп представлен в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Примерный перечень основных мер государственной поддержки малого предпринимательства

Финансово-экономические меры поддержки	Нормативно-правовые меры поддержки
• выдача грантов, субсидий, поручительств, гарантий; • развитие финансовой экосистемы (напр., экосистемы венчурного финансирования, цифровых финансов и т.д.); • предоставление налоговых льгот;	• совершенствование нормативно-правовой базы ведения бизнеса; • комплексное совершенствование нормативно-правового поля, в первую очередь в сфере защиты прав интеллектуальной собственности;

⁹⁶ Руденко Л.Г. Государственное управление инфраструктурной поддержкой малого предпринимательства: монография. М., 2023.

Финансово-экономические меры поддержки	Нормативно-правовые меры поддержки
• совершенствование системы страхования и др.	• снижение административной нагрузки в рамках системы контроля и надзора; • разработка и реализация единой концепции и стратегии государственной поддержки малого предпринимательства; • создание системы стандартов предоставления инфраструктурных услуг по поддержке малого предпринимательства и методологии оценки эффективности их оказания и др.
Организационно-технические меры поддержки	Информационно-консалтинговые меры поддержки
• развитие инфраструктуры (предпринимательской, инновационное, транспортно-логистической, финансовой и т.д.); • прямые меры структурной поддержки (напр., материально-техническое обеспечение); • развитие инструментария экспортных/инновационных/социальных лифтов; • формирование и развитие единой системы государственной поддержки предпринимательства; • поддержка спроса на продукцию на малых предприятий, в том числе в рамках системы государственных закупок; • сокращение административных барьеров и т.д.	• образовательная поддержка процессов развития малого и среднего предпринимательства; • консультационные и информационные услуги субъектам малого предпринимательства; • методическое сопровождение процессов развития малого бизнеса; • повышение качества функционирования и уровня доступности информационных систем; • обеспечение национальной системы кибербезопасности и т.д.

Источник: Составлено автором по: Руденко Л.Г. Государственное управление инфраструктурной поддержкой малого предпринимательства. М., 2023.

Реализация такого рода мер будет способствовать повышению значимости малого бизнеса в национальной экономике, снижению негативного влияния на него факторов внешней среды, расширению возможностей использования им рыночных механизмов и т.д.⁹⁷

⁹⁷ Стратегическое управление ресурсами прибрежных зон: монография: в 3 т. Т. 2. Развитие инфраструктуры прибрежных зон: монография / Л.Г. Руденко, Ю.В. Разовский, А.Н. Алексеев [др.]; под ред. Т.В. Алексашиной, А.В. Семенова. М., 2016.

Однако, как показывает практика, увеличение объемов государственной поддержки не может решить в полной мере проблемы восстановления и развития потенциала малых предприятий, в том числе в строительной отрасли. Не отрицая значимости влияния этого, по сути, внешнего фактора, считаем важным совершенствование методов управления развитием самого малого бизнеса, применения современных технологий управления, в первую очередь стратегического, что, в свою очередь, требует существенного повышения квалификации его управленческого персонала, рассматриваемых нами также в качестве внутренних факторов развития малых предприятий.

На современном этапе гибкая адаптивная стратегия является необходимым условием выживания бизнеса любого масштаба в долгосрочной перспективе и его эффективности. Стратегия позволяет оценить и наиболее полно реализовать потенциал бизнеса, задействуя при этом оптимальное количество ресурсов и возможностей и минимизируя сопутствующие риски. На основе четко проработанной стратегии даже в условиях глобальных перемен принимаются наиболее релевантные базовому видению компании, ее корпоративным целям решения относительно бизнес-модели и путей развития на рынках и т.д.

Принципиально важно, что стратегия развития малых предприятий в обязательном порядке должна базироваться на комплексном понимании как особенностей ведения конкурентной борьбы на рынке, потребностей потребителей, так и более сложных по своей природе реальных и потенциальных изменений рынка, а также факторов внутренней среды корпоративной деятельности. В таком контексте после формулирования бизнес-идеи (при обязательном учете позиций не только собственников предприятия, но и его сотрудников, покупателей, бизнес-партнеров и местного сообщества и общества в целом) в обязательном порядке должен производиться стратегический анализ, включающий в себя такие базовые элементы, как оценка бизнеса, степени развития продукта, а также доступности ресурсов. Именно на основе данных стратегического анализа внутренней и внешней среды должны разрабатываться, оцениваться и отбираться возможные альтернативы.

При этом стратегическое управление развитием малых предприятий, как и предприятий любого иного размера, может базироваться на одном из базовых теоретико-методологических подходов, прямо и косвенно обуславливающих основные направления, инструменты и риски развития бизнеса. Так, анализ современной научной литературы позволил выделить следующие базовые теоретико-методологические подходы к развитию предприятий⁹⁸:

- системный подход;
- ресурсный подход;
- концепция динамических возможностей.

В основе системного подхода лежит идея организации открытой системы, находящейся в тесной взаимосвязи с окружающей средой⁹⁹. В таком контексте основными драйверами развития организации являются стимулы окружающей среды, которые перерабатываются в рамках внутренней организационной среды в конкретные решения, которые, в свою очередь, по мере реализации начинают влиять на среду. Несмотря на наличие факта обратного влияния организации как системы на внешнюю среду, в рамках данного методологического подхода именно условия внешней среды рассматриваются как ключевые с точки зрения возможностей и ограничений, реальных перспектив развития малых предприятий, что особенно справедливо для развивающихся стран¹⁰⁰. В качестве основных средовых факторов при этом позиционируются экономические и политико-правовые факторы, а именно доступ к рынкам и стартовому капиталу, само состояние рынков.

При этом в рамках концепции естественным образом признается, что наиболее эффективными путями обеспечения выживания и эффективного развития

⁹⁸ *Tshwete L.M.* Strategies for the Growth and Survival of Small- and MediumSized Businesses: Doctoral Study for the Degree of Doctor of Business Administration. Walden University, 2020.

⁹⁹ *Caws P.* General systems theory: It's past and potential // *Systems Research and Behavioral Science*. 2015. Vol. 32 (5), pp. 514–521; *von Bertalanffy L.* An outline of general system theory. / *L. von Bertalanffy Emergence: Complexity & Organization*. 2008. Vol. 10 (2), pp. 103–123.

¹⁰⁰ *Ifekwem N., Ogundeinde Adedamola. O.* Survival strategies and sustainability of small and medium enterprises in the Oshodi-Isolo local government area of Lagos State // *Economics and Business*. 2016. Vol. 4 (1), pp. 103–118.

малого бизнеса на современном этапе являются методы конкурентной борьбы, в первую очередь стратегии дифференциации¹⁰¹. Здесь важно, что основным наиболее эффективным направлением дифференциации является именно уникальность продуктов с точки зрения их значимости для клиентов, уровня их потребительской ценности, т. е. в определенном смысле речь идет о продуктовом видении, разработке продуктов с ориентацией на потребителя¹⁰². При этом основным путем создания соответствующих потребностям и ценностям потребителей продуктов на современном этапе является именно инновационный процесс. Отмечается зарубежными авторами и крайне высокое значение для обеспечения развития малых предприятий государственной поддержки малого и среднего бизнеса и личные качества предпринимателей, вытекающие из уровня их образования и мотивации¹⁰³.

В основе ресурсного подхода лежит идея о предприятии как комплексе ресурсов, возможностей и компетенций¹⁰⁴, посредством которого в процессе сопоставления внутренних возможностей и факторов внешней среды создается конкурентное преимущество и осуществляется дифференциация на рынке¹⁰⁵. Таким образом, центральным принципом роста в рамках данной теории является аккумулярование и приоритетное использование¹⁰⁶ внутренних и внешних ресурсов¹⁰⁷, соответствующих критериям ценности, редкости, неповторимости и незаменимости¹⁰⁸. В таком контексте, согласно данной теории, в рамках

¹⁰¹ Ibidem.

¹⁰² Healy B., O'Dwyer M., Ledwith A. An exploration of product advantage and its antecedents in SMEs // Journal of Small Business and Enterprise Development. 2018. Vol. 25 (1), pp. 129–146.

¹⁰³ Gupta N., Mirchandani A. Investigating entrepreneurial success factors of women-owned SMEs in UAE // Management Decision. 2018. Vol. 56 (1), pp. 219–232.

¹⁰⁴ Penrose E. The theory of the growth of the firm Oxford, UK: Oxford University Press, 1959.

¹⁰⁵ Nason R.S., Wiklund J. An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future // Journal of Management. 2018. Vol. 44, pp. 34–60.

¹⁰⁶ Cassia L., Minola T. Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources // International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2012. Vol. 18 (2), pp. 179–197.

¹⁰⁷ Kay J. Theories of the firm // International Journal of the Economics of Business. 2018. Vol. 25 (1), pp. 11–17.

¹⁰⁸ Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, pp. 99–120.

враждебной и динамичной среды малые предприятия растут именно за счет рационального стратегически выверенного использования свободных ресурсов и манипулирования доступом к ресурсам¹⁰⁹. Таким образом, особое значение для обеспечения эффективного роста малых предприятий приобретает предпринимательская ориентация (включает в себя инновационность, готовность к риску и инициативность) и культура обучения (включает в себя непредубежденность и склонность к непрерывному обучению)¹¹⁰.

В рамках концепции естественным образом признается, что наилучшим путем обеспечения выживания и эффективного развития малого бизнеса на современном этапе являются создание и поддержание конкурентных преимуществ за счет инновационного развития предприятий, совершенствования их маркетинговой деятельности¹¹¹, а также их интеграции в сети и экосистемы¹¹². При этом важно, что такого рода процессы, согласно предписаниям теории, требуют регулярной оперативной настройки и реконфигурации внутренних ресурсов предприятий для обеспечения эффективного использования изменений в бизнес-среде¹¹³. В то же время важным условием корректной настройки и реконфигурации внутренних ресурсов являются творческий подход и практическая готовность,

¹⁰⁹ *Cassia L., Minola T.* Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 2012. Vol. 18 (2), pp. 179–197.

¹¹⁰ *Wolff J.A., Pett T.L., Ring J.K.* Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 2015. Vol. 21 (5), pp. 709–730.

¹¹¹ *Ren S., Eisingerich A.B., Tsai H.* How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs // *International Business Review*. 2015. Vol. 24, pp. 642–651.

¹¹² *Inan G.G., Bititci U.S.* Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of microenterprises: A research agenda // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 210, pp. 310–319.

¹¹³ *Teece D.* The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of the firm // *Academy of Management Perspectives*. 2014. Vol. 28, pp. 328–352.

расположенность к инновациям¹¹⁴, что, в свою очередь, требует гибкости внутренних структур и процессов¹¹⁵.

Концепция динамических возможностей основана на убежденности в способности организаций обновлять и расширять компетенции для повышения эффективности работы даже в краткосрочной перспективе, а также использовать возникающие внешнесредовые возможности для создания и развития долгосрочного конкурентного преимущества¹¹⁶. Рассматриваемая способность обеспечивается за счет механизмов обучения и накопления новых навыков и ресурсов. В таком контексте процесс освоения возможностей и нейтрализации негативного влияния внешней среды требует от предприятия координации и интеграции ресурсов, а также перманентного обучения и реконфигурации¹¹⁷. При этом в основе таких процессов лежат изученные и стабильные модели коллективной деятельности, посредством которых организации систематически создают и изменяют свои операционные процедуры в целях повышения производительности, которые и представляют собой динамические возможности предприятий¹¹⁸. Таким образом, динамические возможности – это не специальные мероприятия, а общие закономерности и повторяемые процессы адаптации бизнеса к меняющимся условиям¹¹⁹. При этом данные процессы тесно связаны с разработкой новой ресурсной базы для обеспечения роста и выживания предприятия. В таком контексте динамические возможности также могут быть определены как метапроцессы, позволяющие выявлять и вовлекать в деятельность

¹¹⁴ Hansen D., Moller N. Conceptualizing dynamic capabilities in lean production: What are they and how do they develop? // *Engineering Management Journal*. 2016. Vol. 28 (4), pp. 194–208.

¹¹⁵ Nedzinskas S., Pundzienė A., Buožiūtė-Rafanavičienė S., Pilkienė M. The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia // *Baltic Journal of Management*. 2013. Vol. 8 (4), pp. 376–393.

¹¹⁶ Pisano G.P. Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition // *Industrial and Corporate Change*. 2017. Vol. 26 (5), pp. 747–762.

¹¹⁷ Ambrosini V., Bowman C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? // *International Journal of Management Reviews*. 2009. Vol. 11 (1), pp. 29–49.

¹¹⁸ Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: What are they? // *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21 (10/11), pp. 341–363.

¹¹⁹ Ambrosini V., Bowman C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? // *International Journal of Management Reviews*. 2009. Vol. 11 (1), pp. 29–49.

предприятий новые ресурсы и возможности, а также создавать условия для организационных изменений в условиях давления меняющейся внешней среды¹²⁰.

Представляется логичным, что в рамках данной концепции наиболее продуктивным путем обеспечения выживания и эффективного развития малого бизнеса на современном этапе признается развитие и реализация динамических возможностей. При этом с практической точки зрения динамические возможности охватывают такие виды деятельности, как разработка новых продуктов, инновации бизнес-моделей, межорганизационное сотрудничество¹²¹. Важным условием развития и реализации динамических возможностей является обеспечение организационной гибкости, необходимой для преодоления глубокой неопределенности рынка. В основе реализации динамических возможностей базово лежат инновации (с точки зрения продуктов, систем, структур и процессов), новые технологии и альтернативные стратегии конкурентной борьбы¹²², что, в свою очередь, требует расширения доступа к внутренним и внешним материальным и нематериальным ресурсам и их эффективной интеграции. При этом формирование самих способностей, динамических возможностей является результатом различных видов инвестиций, в том числе в проекты НИОКР, технологического развития, улучшения физического и человеческого капитала, перепроектирование операционных процессов и автономное обучение на практике¹²³. Однако ключевым условием эффективности такого рода инвестиций в рамках любого малого предприятия является эффективный профессиональный менеджмент¹²⁴, что на практике не всегда оказывается реализуемым. Тем не менее организационное

¹²⁰ Teece D. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of the firm // *Academy of Management Perspectives*. 2014. Vol. 28, pp. 328–352.

¹²¹ Schoemaker P.J.H., Heaton S., Teece D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership // *California Management Review*. 2018. Vol. 61 (1), pp. 15–42.

¹²² Sasmo L., Mihardjo M., Alamsjah F., Djap E. Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation // *Management Science Letters*. 2019. Vol. 10, pp. 1633–1644.

¹²³ Pisano G.P. Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition // *Industrial and Corporate Change*. 2017. Vol. 26 (5), pp. 747–762.

¹²⁴ Asah F., Fatoki O.O., Rungani E. The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa // *African Journal of Economic and Management Studies*. 2015. Vol. 6 (3), pp. 308–322.

лидерство и профессиональный менеджмент имеют решающее значение в выявлении и использовании возможностей для выживания и роста малых предприятий.

Принципиально важно, что в основе выбора вектора развития малых предприятий соответственно рассматриваемой теории лежит видение потребностей и ценностей новых клиентов¹²⁵, а также понимание динамики изменения конкурентной среды и рынков, в том числе в технологической и нормативно-правовой сферах¹²⁶. Результатом реализации динамических возможностей в таком контексте в большинстве случаев становится вывод на рынок продуктов и услуг, отвечающих потребностям и соответствующих ценностям клиентов, по более низкой цене, или более эффективное позиционирование бренда.

Важно также, что применительно к проблематике управления развитием непосредственно малых предприятий в контексте строительной индустрии России особой актуальностью в современных экономических условиях обладает именно последняя из рассмотренных теорий развития – теория динамических возможностей. Дело в том, что данная теория позволяет совместить преимущества системного и ресурсного подходов, привнеся в них аспект динамичности посредством регулярной корректировки стратегий с учетом меняющихся условий, что особенно актуально для крайне турбулентного российского рынка. Более того, в рамках данной теории достигается оптимальный баланс между внутренними и внешними возможностями и ресурсами при сохранении базового фокуса на внутренних управленческих процессах малых предприятий как условия эффективного использования ресурсного потенциала, поиска и освоения новых возможностей. Важна при этом также способность предприятий, его системы управления к гибкости и инновационности (комплексной – продукты, процессы, структуры и т.д.) без потери при этом продуктового видения (как наиболее

¹²⁵ *Cirjevskis A.* What dynamic managerial capabilities are needed for greater strategic alliance performance? // *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 2019. Vol. 5 (2), pp. 36–47.

¹²⁶ *Ambrosini V., Bowman C.* What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? // *International Journal of Management Reviews*. 2009. Vol. 11 (1), pp. 29–49.

адекватного современным рыночным условиям). Именно такое сочетание в целом создает благоприятные условия для адаптации предприятий к вынужденной структурной и географической трансформации рынка и реконфигурации цепочек создания стоимости и ценности продукции.

Таким образом, возможно заключить, что, несмотря на то, что государственная поддержка является важным условием стабилизации и стимулирования дальнейшего развития малого бизнеса на современном этапе, на практике достижению такого рода результатов требуется в обязательном порядке формирование комплексного внутрифирменного подхода к управлению развитием предприятий с учетом ключевых факторов внешней среды и реальных ресурсных возможностей предприятий в динамике. В основу такого комплексного подхода должны быть положены общие закономерности адаптации бизнеса к меняющимся условиям, метапроцессы, позволяющие выявлять и вовлекать в деятельность предприятий новые ресурсы и возможности, создавать условия для организационных изменений в условиях критической турбулентности внешней среды.

Именно такой подход способен обеспечить наилучший эффект с точки зрения максимизации эффективности бизнеса и повышения уровня его устойчивости. В то же время данный подход таит в себя определенные риски, связанные в первую очередь с ограниченной фактической способностью современных малых предприятий к его реализации по причине недостаточной подготовленности управленческих кадров и слабого развития предпринимательской культуры и стратегического мышления в их рамках. В таком контексте повышенную актуальность приобретают проекты образовательной, информационной и консультационной поддержки малого бизнеса, реализуемые как публичными, так и частными институтами.

2.2. Основные направления и инструменты развития малого предпринимательства в строительной индустрии

Непосредственно в строительной отрасли стратегическое управление обеспечивает информационное ресурсообеспечение всех функций менеджмента¹²⁷.

Рассматривая процесс стратегического управления развитием малых предприятий в строительной отрасли, необходимо отметить, что наибольшее значение при разработке и принятии решений играют результаты конкурентного анализа и анализа поставщиков, так как именно поставщики и конкуренты имеют наибольшую силу в отрасли. При этом сама по себе система стратегического управления компанией в отрасли тесно связана с проблематикой стратегического управления проектами и портфелями проектов.

Анализ стратегий развития И. Ансоффа¹²⁸ позволил остановиться на стратегии концентрированного и интегрированного роста, а также стратегии диверсификации. Стратегия концентрированного роста предполагает стратегическую трансформацию продуктов и/или рынков сбыта. К стратегиям данного типа относятся стратегии усиления позиций на рынке, развития рынка и развития продукта. Стратегия интегрированного роста предполагает качественную трансформацию самого предприятия (реструктуризацию). Стратегии интегрированного роста могут иметь вид обратной вертикальной интеграции, прямой вертикальной интеграции, горизонтальной интеграции, а также смешанной интеграции (диагональная, конгломератная интеграция).

Особо важную роль в современных условиях играет стратегия диверсификации. На основе анализа современной теории и практики можно выделить следующие виды стратегий диверсифицированного роста:

- горизонтальная диверсификация подразумевает выпуск нового продукта в рамках базового профиля предприятия;

¹²⁷ Зозуля П.В., Зозуля А.В., Мезина Т.В. Формирование стратегического плана строительной организации в целях устойчивого проектного управления // Вестник университета. 2023. № 9. С. 48–56.

¹²⁸ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999.

- вертикальная диверсификация, подразумевающая выпуск новой продукции в рамках базовой цепочки создания стоимости (например, производство сырья для выпускаемой продукции);
- центрированная диверсификация осуществляется путем выпуска новых дополнительных продуктов, схожих с основным ассортиментом, в рамках текущей производственной деятельности;
- конгломератная диверсификация проводится при выпуске новых продуктов, не связанных с ранее производимыми продуктами.

Принципиально важно, что первые три описанные стратегии диверсифицированного роста создают синергетический эффект в рамках корпоративной деятельности.

Здесь также необходимо отметить, что стратегии развития предприятия в рамках рассматриваемой проблематики тесно связаны со стратегиями конкурентной борьбы.

Наиболее актуальная классификация стратегий конкурентной борьбы как основы развития предприятий разработана М. Портером¹²⁹. Анализ предложенных М. Портером стратегий конкурентной борьбы позволил выделить в качестве наиболее востребованных с точки зрения обеспечения развития современных отечественных предприятий, в том числе в строительной индустрии, такие стратегии, как лидерство в издержках и широкой дифференциации, а также стратегию оптимальных издержек.

Выбор оптимальной стратегии развития предприятия, безусловно, всегда является индивидуальным процессом соотнесения широкого спектра факторов и внутренней и внешней среды. Тем не менее, анализируя отраслевую практику, в целом можно выделить определенные закономерности выбора стратегий, что связано со значительной общностью базовых внешних условий функционирования предприятий в контексте положения дел на конкретных рынках.

¹²⁹ Портер Е.М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. М.: Альпина бизнес букс, 2005.

На основе проведенного диссертационного исследования было выявлено, что наиболее перспективными с точки зрения развития малого предпринимательства в строительной отрасли являются преимущественно стратегии диверсификации продуктов и рынков сбыта. При этом мотивация к реализации такого рода стратегий у малых предприятий обычно является двоякой. Так, с одной стороны, мотивом к диверсификации служит наличие избыточных мощностей, ресурсов и основных компетенций¹³⁰ как потенциального источника дополнительной прибыли, а с другой – необходимость минимизации рисков, что особенно актуально в условиях ВАН и тем более SHIVA-мира. Во втором случае, однако, необходимо понимать, что диверсификация продуктов и рынков сбыта сама по себе является в достаточной степени рискованным решением, в связи с чем возникает дилемма диверсификации.

Тем не менее на практике в строительной индустрии диверсификация является крайне популярным направлением стратегического развития и осуществляется чаще всего именно в целях одновременного управления рисками и эффективного использования излишних мощностей. Внутренняя неоднородность строительной индустрии, попадание одновременно в сектор услуг и производственный сектор, особенности организации строительного процесса, турбулентность спроса и ценообразования обуславливают высокую вариативность стратегий диверсификации отраслевых предприятий¹³¹.

Комплексный анализ практики диверсификации строительных предприятий различных размеров в регионах мира позволил выделить несколько базовых направлений (подходов) к диверсификации. Так, условно можно выделить такие основные подходы к диверсификации, реализуемые строительными предприятиями¹³²:

- 1) диверсификация в секторах бизнеса, продуктовая диверсификация;

¹³⁰ Jewell C., Flanagan R., Lu W. The dilemma of scope and scale for construction professional service firms // *Construction Management and Economics*. 2014. Vol. 32 (5), pp. 473–486.

¹³¹ Ibidem; Low S.P., Jiang H. Internationalization of Chinese construction enterprises // *Journal of Construction Engineering and Management*. 2003. Vol. 129(6), pp. 589–598.

¹³² Ye M., Lu W., Flanagan R., Ye K. Diversification in the international construction business // *Construction Management and Economics*. 2018. Vol. 36 (6), pp. 348–361.

- 2) диверсификация в разрезе географических рынков;
- 3) комплексная диверсификация.

При этом важно, что для малых и средних предприятий сектора более свойственны первые два направления диверсификации, при этом малый бизнес чаще всего концентрируется преимущественно именно на продуктовой диверсификации в рамках текущего рынка. При этом важно, что в случае географической диверсификации малые и средние предприятия чаще всего предпочитают оставаться в рамках государственных границ, а крупные предприятия делают акцент на освоении зарубежных рынков, но преимущественно обладающих схожими с «домашними» культурными или институциональными характеристиками и находящимися в рамках «домашних» регионов. В то же время как третье направление наиболее полно находит отражение в деятельности крупного бизнеса¹³³.

Необходимо отметить, что выбор направлений диверсификации обусловлен не только объемами доступных внутренних ресурсов предприятий, но и внешними условиями. Так, например, чем более прибыльным и более «закрытым» (высокие входные барьеры) является базовый рынок предприятия, тем более оно склонно к выбору стратегии географической диверсификации. В то же время предприятия, работающие в сегментах с низкими входными барьерами (например, общее строительство и производство строительных материалов), более ориентированы на продуктовую диверсификацию, освоение новых сегментов бизнеса¹³⁴.

Анализируя опыт строительных предприятий, можно выделить такие наиболее часто встречающиеся стратегии продуктовой диверсификации, как:

1. Вертикальная диверсификация. Чаще всего данная стратегия в отрасли реализуется посредством включения в ассортимент услуг по первичному или вторичному строительству. Данная стратегия может быть эффективно применена как малыми и средними, так и крупными строительными предприятиями.

¹³³ Ye M., Lu W., Flanagan R., Ye K. Diversification in the international construction business // Construction Management and Economics. 2018. Vol. 36 (6), pp. 348–361.

¹³⁴ Ibidem.

В качестве примера корпоративного роста за счет стратегии вертикальной диверсификации можно рассматривать кейс HIB Huber Integral Construction¹³⁵.

2. Горизонтальная диверсификация. Чаще всего данная стратегия в отрасли реализуется посредством включения в ассортимент продуктов/услуг, тесно связанных с текущим спектром реализуемых товаров/услуг, что позволяет создать комплексное взаимосвязанное предложение. Особенно эффективной данная стратегия оказывается в сегментах строительных материалов, а также технического и инженерного оборудования зданий и даже строительного оборудования и инструментов. Примером корпоративного роста за счет стратегии горизонтальной диверсификации можно рассматривать кейс GETEC¹³⁶.

При этом важно, что в ряде случаев строительные предприятия могут реализовывать смешанные стратегии диверсификации (диверсификации одновременно в горизонтальной и вертикальной плоскостях), однако такой вариант является наименее распространенным в среде малых предприятий, так как требует значительных финансовых и человеческих затрат, часто в объемах, недоступных малым предприятиям. Тем не менее в среде крупного бизнеса данный вариант развития является достаточно популярным (пример – кейс Strabag SE)¹³⁷.

Достаточно эффективным направлением развития малых предприятий может быть внедрение комплексного подхода, что подразумевает эффективную диверсификацию портфеля продуктов (при параллельном повышении уровня дифференциации) с учетом параметра взаимодополняемости предлагаемой продукции, т. е. с акцентом на создании комплексного предложения, возможно соответствующего общему жизненному циклу строительного объекта. В рамках такого подхода создаются условия для расширения рынка и увеличения доходов предприятия, в том числе за счет кросс-продаж. Однако необходимо понимать, что движение в данном направлении требует достаточно сложной системы управления, высоких затрат, в первую очередь на маркетинг, а также несет в себе риски потери

¹³⁵ Diversification in the construction industry. 2017. <https://www.buildingradar.com/construction-blog/diversification-construction-industry>.

¹³⁶ Ibidem.

¹³⁷ Ibidem.

специализации, в связи с чем должно основываться на объективной оценке фактических возможностей предприятия.

Вне зависимости от формы диверсификация продукции в строительной индустрии (в рамках как текущего, так и новых рынков) приводит к внутренней балансировке бизнеса, росту его рентабельности и устойчивости к волатильности рынка, снижению соответствующих рисков. Более того, она обуславливает расширение присутствия компании на рынке и рост продаж, появление новых конкурентных преимуществ и развитие бренда и, как следствие, рост лояльности клиентов. Все это может быть особенно ценно для малых предприятий на ограниченных территориальных рынках с высоким уровнем конкуренции. В то же время необходимо понимать, что стратегия диверсификации в строительной отрасли является крайне ресурсозатратной и достаточно рискованной, так как на рынке присутствует ограниченное количество потребителей, часто склонных к максимально консервативному поведению. Они стремятся сохранить устойчивые цепочки поставок. Следует учитывать риски копирования инноваций и в целом торговых предложений.

Завершая рассмотрение основных направлений развития малых предприятий в строительной индустрии, необходимо отметить, что с точки зрения конкурентной борьбы наиболее эффективными являются такие стратегии, как стратегия оптимальных издержек и широкой дифференциации, реже – стратегия минимальных издержек. При этом дифференциация в строительной сфере предполагает разработку и выпуск на рынок уникальных или дефицитных продуктов или услуг, обладающих повышенной потребительской ценностью, в частности, как было показано ранее, строительных материалов. В качестве основы дифференциации в сфере производства строительных материалов могут выступать, например, такие параметры, как экологическая чистота, инновационность, местное производство и т.д. В то же время достижение целей снижения издержек чаще всего связывается с оптимизацией цепочек создания стоимости, что особенно актуально в текущих российских условиях – условиях разрушения традиционных глобальных и даже части региональных цепочек создания стоимости под воздействием

санкционного фактора, а также совершенствованием внутренних бизнес-процессов. Возвращаясь же к вопросу о снижении издержек посредством реконфигурации цепочек создания стоимости и ценности в период после пандемии COVID-19 и в условиях действия санкционных ограничений, необходимо отметить, что здесь могут быть использованы такие стратегии трансформации цепочек, как¹³⁸:

- нулевая реструктуризация (создание стратегического запаса и поиск путей сохранения изначальной конфигурации цепочек);
- миграция (перенос звеньев цепи на более устойчивые территории);
- регионализация ближайшая/отдаленная (перенос звеньев в устойчивые зоны в рамках региона);
- умная локализация (полная/частичная локализация мелкомасштабных операций для обеспечения потребностей внутреннего рынка при сохранении крупномасштабных операций в рамках основного хаба – наименее рискованной и в то же время наиболее выгодной зоне);
- полная локализация (импортозамещение).

Более того, реконфигурация глобальных цепочек может осуществляться в направлении тиражирования или диверсификации. При этом диверсификация цепочек ценности представляет собой создание избыточности цепей для обеспечения их устойчивости (расширение перечня партнеров в рамках основных географических рынков сбыта), а тиражирование – создание множества локальных производственно-сбытовых цепей при размещении деятельности с высокой добавленной стоимостью исключительно в рамках общей ключевой зоны.

Учитывая актуальные возможности и ограничения строительной индустрии в России, наиболее актуальными, на наш взгляд, стратегиями реконфигурации отраслевых цепочек создания стоимости являются полная локализация. Эта стратегия сможет повысить устойчивость цепочек поставок продукции в условиях высокой нестабильности внешнеполитической среды и мировой экономики, а

¹³⁸ Волгина Н.А. «Звеньевая» реструктуризация глобальных фармацевтических цепочек под влиянием пандемии COVID-19 // Вестник МГИМО-Университета. 2022. № 15 (1). С. 126–142.

также минимизировать затраты на доставку продукции. При этом решается проблема, связанная с оплатой импортных контрактов в условиях санкций.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что основным направлением развития малых предприятий в строительной индустрии в современных условиях является диверсификация, в первую очередь продуктовая, в сочетании с дифференциацией торгового предложения и реконфигурацией цепочек создания стоимости. В целом перспективы развития малых отраслевых предприятий связаны именно с разработкой продуктового портфеля. Инструментарий, используемый для развития малых строительных предприятий, при этом крайне вариативен и зависит от общего состояния внутренней среды предприятия.

2.3. Диверсификация продуктового портфеля как направление повышения устойчивости и эффективности малого бизнеса в строительной индустрии

В условиях широты возможностей трансформации портфеля продуктов и ограниченности финансовых, временных и человеческих ресурсов самих малых предприятий на первый план выходит проблема поиска и реализации наиболее эффективных методов управления продуктовым портфелем в контексте стратегий диверсификации и дифференциации (в их вариациях) в целях роста бизнеса. Управление продуктовым портфелем при этом представляет собой стратегический выбор рынков, продуктов и технологий как ключевых направлений развития предприятия, обуславливающих распределение корпоративных ресурсов. Управление портфелем продуктов способно максимизировать отдачу от инвестиций, улучшить конкурентные позиции бизнеса, а также обеспечить эффективное распределение ресурсов.

Управление продуктовым портфелем призвано обеспечить корректный динамический баланс возможностей и ресурсов предприятия. На практике целями управления портфолио являются:

1. Наиболее эффективное с точки зрения максимизации стоимости портфеля распределение ресурсов. Достижение данной цели обеспечивается посредством комплексного анализа эффективности различных альтернатив с помощью широкого спектра инструментов (в первую очередь финансовые и скоринговые модели для оценки, в том числе в сравнительной перспективе, прибыльности, рентабельности и «рисковости» инвестиций).

2. Балансировка проектов с точки зрения риска и доходности, краткосрочных и долгосрочных результатов, различных рынков и т.д. В рамках работы по достижению данной цели наиболее часто используются такие методы выявления баланса, как пузырьковые диаграммы, гистограммы и круговые диаграммы.

3. Согласование бизнес-стратегии и продуктового портфеля.

4. Приведение общего количества и конкретного перечня проектов в соответствие с ресурсными возможностями бизнеса (установление приоритетов).

5. Обеспечение достижения стратегических финансовых целей предприятия в рамках каждого из проектов. Решение задач данного блока обычно производится с использованием методов финансового анализа.

Необходимо отметить, что расширение и тем более обновление портфеля продукции в целях обеспечения устойчивого роста бизнеса и его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе требует деятельного предварительного анализа широкого спектра альтернатив с учетом текущего состояния и направлений изменения внутренней и внешней среды корпоративной деятельности. Достижение желаемых организационных целей оказывается возможным только в случае принятия решений с учетом текущих и ожидаемых потребностей и ценностей потребителей, возможностей и ограничений поставщиков и бизнес-партнеров, динамики изменения социально-экономической, политической, правовой и технологической сред, а также особенностей жизненного цикла текущей продукции и реальных и потенциальных ресурсных возможностей и ограничений самого предприятия, т. е. только в случае применения методологии и инструментария стратегического управления развитием бизнеса.

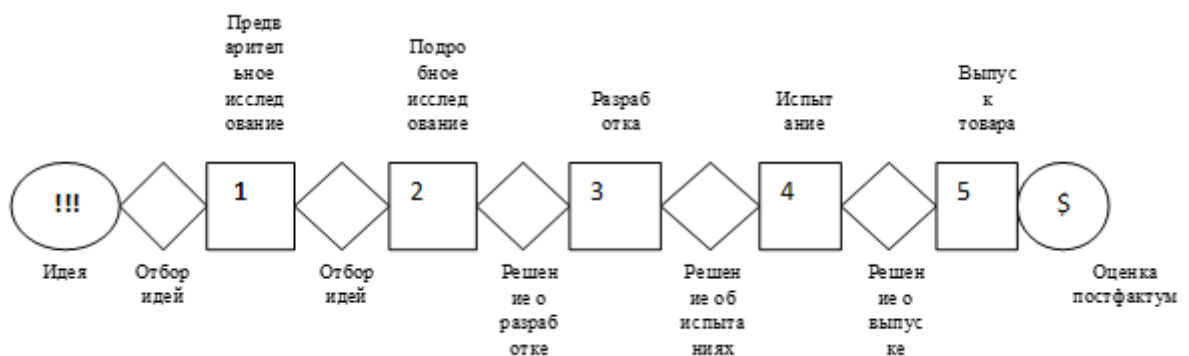
На основе проведенного анализа можно выделить этапы процесса разработки стратегии диверсификации продуктового портфеля:

1. Исследование и стратегический анализ рынка (с акцентом на динамику рынка, предпочтения клиентов и конкурентной среды).
2. Использование основных компетенций (соотнесение возможностей и ограничений среды с сильными и слабыми сторонами предприятия).
3. Оценка рисков и выявление ключевых проблем реализации проекта диверсификации.
4. Согласование разработанной стратегии диверсификации общей стратегической перспективе компании, а также ее ресурсному потенциалу.
5. Обеспечение и реализация инновационного процесса.
6. Формирование новых стратегических партнерств.
7. Запуск пилотных программ и тестирование предложений.
8. Разработка соответствующей новому портфелю продуктов комплексной стратегии маркетинга и брендинга.
9. Организация и реализация процессов непрерывной оценки и адаптации стратегии диверсификации (на основе как динамики достижения показателей KPI, так и обратной связи рынка и в целом изменения средовой динамики).

В целом возможно выделить несколько ключевых факторов успешной диверсификации продуктового портфеля, в том числе в строительном бизнесе. Первым из таких факторов является качественное предварительное планирование процесса разработки продукта. При этом важно, что в процессе разработки новых продуктов обязательно должен быть произведен выход за пределы внутренних исследований и разработок. Следует осуществить маркетинговые исследования и изучить тренды развития соответствующих рынков товаров и услуг.

Может использоваться схема разработки новых продуктов, включающая этапы – анализ рынка, разработка продукта, тестирование и коммерциализация. Эта схема должна быть дополнена стратегическим планированием и анализом выполнения планов.

В таком контексте более актуальным представляется алгоритм, предложенный Р. Купером (модель сценических ворот). Так, по мнению Р. Купера, процесс разработки продуктов в целях диверсификации продуктового портфеля требует реализации комплекса дискретных этапов, а также интеграции маркетинговой и технической деятельности¹³⁹. Модель сценических ворот Р. Купера представлена на рис. 2.1.



Источник: Составлено автором по: *Cooper R.G. Stage-gate Systems: Новый инструмент для управления новыми продуктами // Деловые горизонты. 1990. № 33 (3). С. 44–54.*

Рисунок 2.1 – Модель сценических ворот

Одной из ключевых черт данной модели является обязательность индивидуального пути разработки продукта (в рамках полного цикла). Основным допущением же является линейный характер процесса, что обуславливает исключение повторений этапов в случае установленной в ходе работы невозможности реализации идеи.

Еще один вариант алгоритма предложен Р. Купером и Э. Кляйншмидт. Исследователи выделили такие основные виды деятельности в процессе производства новых продуктов, как первичный скрининг, предварительная оценка рынка, предварительная техническая оценка, анализ рынка (в том числе повторный

¹³⁹ *Cooper R.G. Stage-gate Systems: Новый инструмент для управления новыми продуктами. С. 44–54.*

скрининг), бизнес- и финансовый анализ, разработка продукта, внутреннее тестирование, внешнее тестирование (клиентская апробация), тестовые продажи, пробное производство, бизнес-анализ до коммерциализации, запуск производства и запуск рынка¹⁴⁰.

Вторым условием разработки полноценной стратегии развития продукта является определение наиболее перспективных направлений продолжения работы с новым продуктом. Здесь особое внимание может быть уделено именно аспекту конкурентной борьбы.

Третье условие логично вытекает из второго и связано с поиском оптимального стратегического направления развития новых продуктов. Одним из наиболее эффективных методов в данной области можно считать метод ВАН, предложенный Booz Allen Hamilton, в рамках которого с учетом тенденций развития рынка и технологий определяются оптимальные направления деятельности по развитию нового продукта¹⁴¹. Предложенная в рамках данной методологии система альтернатив деятельности отражена в табл. 2.3.

Таблица 2.3 – Метод ВАН: система выбора альтернатив по развитию нового продукта

Альтернатива	Никаких технологических изменений	Усовершенствованная технология	Новые технологии
Никаких изменений на рынке	Никакой активности	Переформулировка	Замена
Укрепление рынка	Ремерчендайзинг	Улучшенный продукт	Расширение ассортимента
Новый рынок	Новое использование	Расширение рынка	Диверсификация

Источник: Составлено автором по: Booz Allen Hamilton. Управление новыми продуктами. Illinois, 1968.

¹⁴⁰ Cooper R.G., Kleinschmidt E.J. Исследование процесса создания нового продукта: этапы, недостатки и влияние / Cooper R.G., Kleinschmidt E.J. // Journal of Product Innovation Management. 1986. № 3 (2). С. 71–85.

¹⁴¹ Booz Allen Hamilton. Управление новыми продуктами. Illinois, 1968.

Четвертое условия – обязательный учет ширины нового рынка и уровня новизны конкретного продукта для него. Пятое условие – согласование параметров требуемой для обеспечения рентабельности проекта стоимости и реальной потребительской ценности продукта (с учетом культуры и репутации бизнеса). В качестве шестого условия выступает оперативность, скорость разработки и вывода новых продуктов на рынок.

Завершая рассмотрение концептуальных основ в данной сфере, необходимо отметить, что для формирования перспективной стратегии развития строительной компании может быть использован динамически изменяющийся портфель продуктов на среднесрочный горизонт планирования (пять лет). При этом возможно выделить такие пять фазовых видов портфелей для строительного бизнеса, включенных в динамический портфель, как:

- 1) стартовый портфель строительных работ;
- 2) модифицированный портфель строительных работ;
- 3) преобразованный портфель проектов с включением новых строительных материалов;
- 4) портфель новых продуктов для компании, существующих на региональном рынке товаров и услуг;
- 5) портфель уникальных продуктов для регионального и национального рынков;
- 6) итоговый портфель товаров и услуг.

Далее подробно рассмотрим содержание каждого из предложенных фазовых видов портфелей, а также предложим алгоритм их разработки.

Стартовый портфель включает традиционные продукты и услуги организации или ИП в зависимости от специфики их участия в реализации работ в крупных строительных проектах полного цикла на субподряде с использованием строительных материалов (набор строительных материалов в стартовом портфеле формируется применительно к каждому субъекту).

Алгоритм преобразования стартового портфеля в модифицированный включает:

- определение перечня продуктов компании в настоящее время;
- выделение списка продуктов, которые утратили конкурентоспособность и подлежат удалению из продуктового ряда. Экспертам требуется обозначить год вывода на рынок каждого устаревшего продукта и описать причины его удаления из портфеля продуктов компании. Например: появился более сильный конкурент, строительный материал или услуга исчерпали свой жизненный цикл и т.п.;
- проведение расчета по уменьшению объема годового валового продукта компании после удаления устаревшего продукта из портфеля;
- расчет суммарных затрат компании после вывода ассортимента устаревших строительных материалов;
- определение методов вывода устаревших материалов, в частности путем продажи оборотных и основных активов и т.д.

Новые продукты вводятся постепенно по ходу процесса модификации стартового портфеля и таким образом поэтапно образуется модифицированный портфель.

На следующем этапе формируется портфель преобразований. Это портфель, разработанный с учетом неизбежных изменений, которые ожидаются на принятом горизонте стратегии. В него включаются новые для компании продукты.

Формирование портфеля преобразований предусматривает выполнение следующих задач:

- наделение каждого вносимого в портфель продукта новым качеством, которое предаст ему более высокую ценность в глазах потребителя;
- определение примерного объема инвестиций, необходимых для преобразования портфеля;
- определение модели монетизации и срока возврата этих инвестиций, исходя из того, насколько модификация портфеля будет воспринята рынком;

- выяснение финансового результата преобразования с учетом компенсации снижения валового дохода компании при исключении устаревших видов материалов;
- установление перечня новых видов материалов для пополнения ассортимента продуктового ряда;
- обучение или привлечение специалистов-профессионалов, знающих технологию разработки и вывода на рынок новых материалов и услуг.

Составление портфеля новых продуктов для компании, но уже существующих на региональном рынке товаров и услуг, предусматривает реализацию следующего алгоритма управленческих действий:

- составление перечня продуктов с учетом потенциала компании и их востребованности на рынке;
- исследование возможности получения синергетического эффекта для компании при использовании новых продуктов;
- преобразование маркетинговой стратегии компании в связи с включением в продуктовый ряд новых товаров;
- определение новых подходов к их закупке, транспортировке, хранению и реализации.

На пятом шаге формируется портфель уникальных продуктов для регионального и национального рынков.

Алгоритм преобразования портфеля уникальных продуктов подразумевает следующие действия:

- выделение основных характеристик уникального продукта: какие потребности клиента удовлетворяет; каков период жизненного цикла; какие особенности хранения и т.д.;
- определение удобного сезона начала разработки уникального продукта и срока вывода на рынок на принятом горизонте стратегии;
- расчет предполагаемых объемов производства и выбор основных клиентских групп;

- выявление возможных вариантов модификации уникального продукта и примерные сроки их осуществления.

Последний шаг (этап) предполагает формирование итогового портфеля организации.

Итоговый портфель включает новые продукты и услуги. Исходя из того, что итоговый портфель складывается из продуктов, услуг и материалов второго, третьего и четвертого портфелей, принципы формирования итогового портфеля состоят в следующем: включение перечня материалов должно соответствовать стратегии развития компании и способствовать реализации ее миссии:

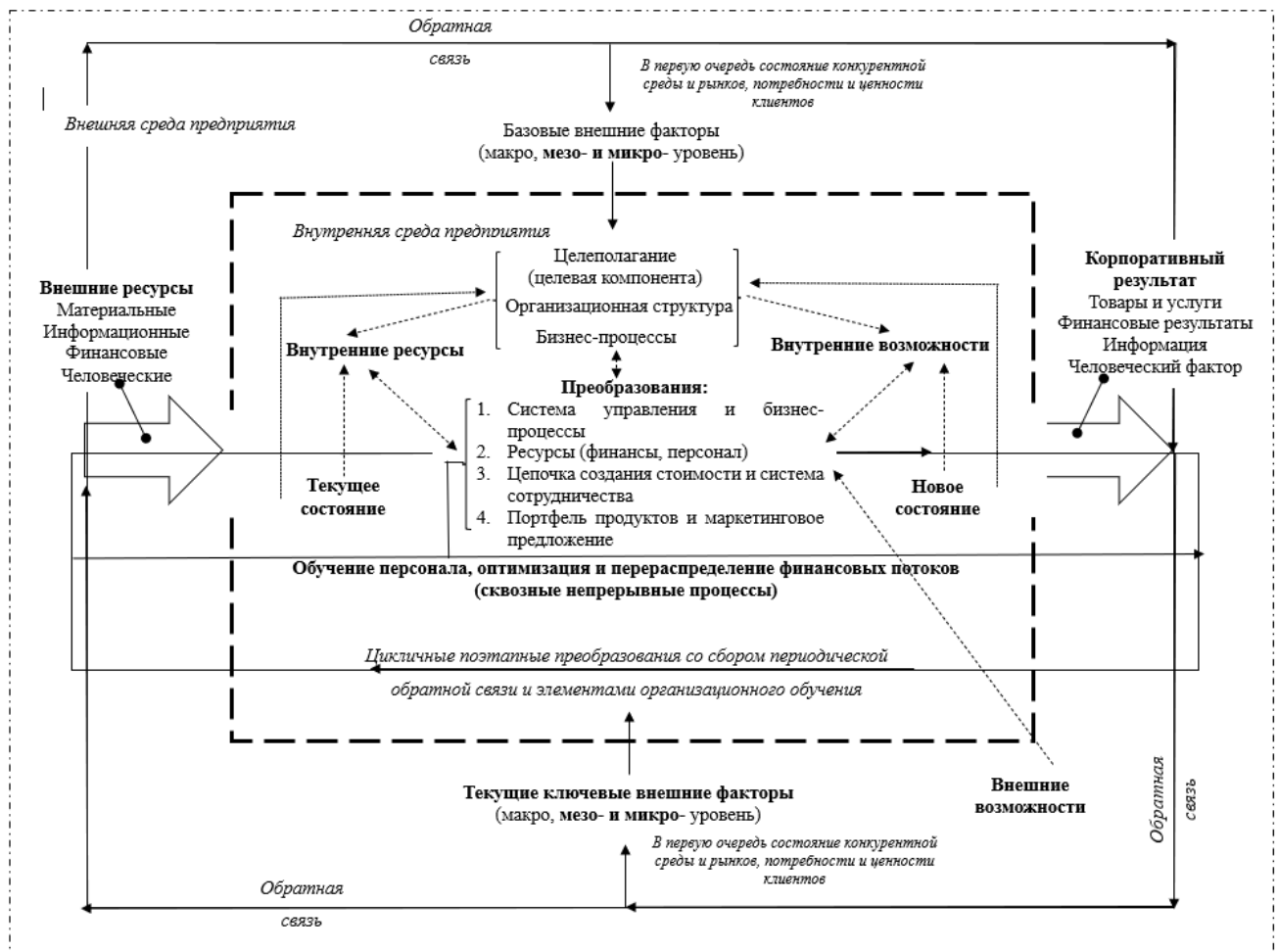
- инновационное преобразование портфеля позволит достичь стратегических целей компании;
- учет инвестиционных и эксплуатационных затрат на преобразование портфеля позволяет обоснованно разработать финансовый план развития компании;
- инновационное преобразование портфеля компании также позволит конкретизировать основные аспекты маркетинговой, кадровой и технологической стратегий компании.

Отметим, что для успешной реализации предложенной стратегии преобразований по этапам всего горизонта планирования должно заблаговременно осуществляться обучение и переподготовка персонала. Критически значимым аспектом для достижения непрерывности реализации стратегии развития и преемственности бизнеса является обеспечение рационального управления финансами, в особенности свободными денежными потоками. В ходе реализации осуществляется планирование всей системы логистики, организуются эффективные цепочки поставок материалов и оборудования. Особое внимание должно уделяться вопросам организации производства новых материалов, требующих освоения значительных объемов инвестиций.

При этом важным направлением развития малых строительных предприятий в России в условиях диверсификации продуктового портфеля также является реконфигурация цепочек создания стоимости – в первую очередь в

направлении локализации (импортозамещение). Локализация способна стать основой как снижения издержек, так и дифференциации предложения, при этом обеспечив большую устойчивость нового портфеля продуктов (снижение рисков).

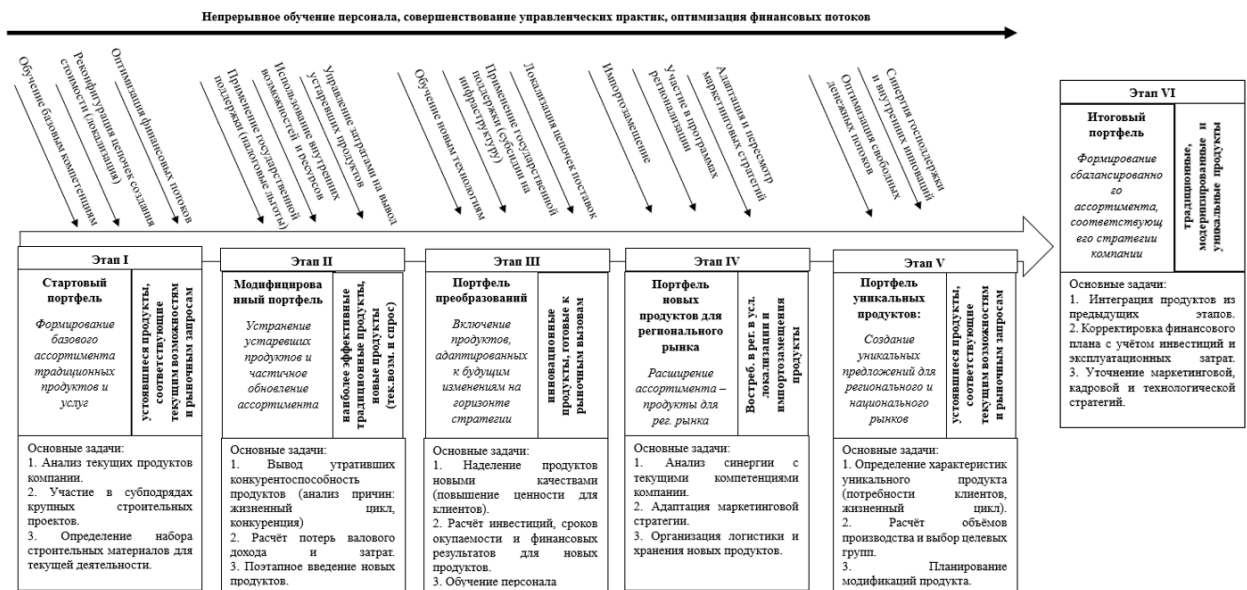
Таким образом, диверсификация продуктового портфеля в строительной индустрии требует комплексного детального предварительного стратегического планирования и поэтапной реализации в целях повышения эффективности управления рисками и оптимального распределения ресурсозатрат. Общая концепция управления развитием малого бизнеса в строительной индустрии в среднесрочной перспективе с учетом подхода BANI/SHIVA-мира, отражающей авторские методологические предложения в данной области и включающей трансформацию продуктового портфеля с цикличным поэтапным его преобразованием, представлена на рисунке 2.2. Предложенная методология создает условия для обеспечения восстановления, роста и развития малых строительных предприятий России. Этот результат достигается за счет баланса использования стратегического планирования, внутренних динамических возможностей и адаптации к внешним вызовам и условиям BANI/SHIVA-мира. При этом необходимо обеспечить гибкость (поэтапная трансформация портфеля), устойчивость (импортозамещение, локализация) и инновационность (внедрение уникальных продуктов) малого строительного предприятия.



Источник: Составлено автором

Рисунок 2.2 – Управление развитием малого бизнеса в строительной индустрии России в среднесрочной перспективе с учетом подхода BANI/SHIVA-мира

Автор также акцентирует внимание на том, что реализация предложенного методолого-методического подхода требует комплексной работы по общей трансформации предприятия (обучение персонала, инновационное развитие) и реконфигурации цепочек создания стоимости. Указанная схема дополнена детальной авторской схемой поэтапного алгоритма диверсификации продуктового портфеля малого строительного предприятия в России, представленной на рис. 2.3.



Источник: Составлено автором

Рисунок 2.3 – Алгоритм диверсификации продуктового портфеля малого строительного предприятия в России

Следует отметить, что методология, по нашему мнению, актуальна и применима для большинства малых строительных предприятий России, осуществляющих свою деятельность в следующих условиях и ограничениях:

1. Санкционное давление и импортозамещение. Санкции ограничили доступ к иностранным материалам и технологиям. Разработанное решение в рамках диссертационного исследования делает упор на локализацию цепочек создания стоимости и импортозамещение, что позволяет снизить остроту проблемы.

2. Постковидная нестабильность и BANI/SHIVA-контекст, сопровождающиеся непредсказуемостью рынка, его нелинейностью, в том числе за счет быстроменяющихся клиентских запросов, порождают необходимость использования динамического портфеля, позволяющего оперативно реагировать на изменения спроса, а предусмотренная авторским алгоритмом этапность трансформации продуктового портфеля снижает риски «шоковых» изменений.

3. Ограниченность ресурсов. Малые предприятия зачастую не могут позволить себе масштабные инвестиции в НИОКР и маркетинг. В диссертации обосновано поэтапное решение задач на основе финансирования за счет в основном

собственных средств, а также использования государственной поддержки при приемлемых условиях.

4. Узкая специализация и сильная зависимость от субподрядов. Большая часть малых строительных предприятий в РФ работают как субподрядчики, что делает их уязвимыми к кризисам. Предложенный в диссертации подход позволяет осуществлять диверсификацию портфеля продуктов и клиентской базы, что создает дополнительные источники дохода.

5. Концептуальная обоснованность управления МСП в рамках BANI/SHIVA-мира, в частности адаптации к хрупкости и непостижимости внешней среды ведения бизнеса. Так, динамические возможности (обучение персонала, совершенствование системы управления, рациональное управление денежными потоками и др.) позволяют предприятиям быстро перестраиваться в любого рода кризисных явлениях. Устойчивость к тревожности и нелинейности путем поэтапной трансформации их продуктового портфеля позволяет снизить внутрикорпоративный стресс от радикальных изменений, а также создает возможности для последовательной, а не одномоментной концентрации сил и ресурсов на решение актуальных текущих и стратегических задач.

В целом, по предварительным расчетам автора, предложенная методология может быть успешно применима для 70–80% малых строительных предприятий России, так как при ее разработке было учтено влияние санкционных и постковидных реалий, компенсируемых за счет импортозамещения и поэтапной адаптации. Критично важно, что предложенная модель не требует революционных изменений – в динамическом аспекте она реализуется поэтапно и опирается на доступные ресурсы (локальные поставщики и господдержку), что полностью соответствует реальным возможностям малого бизнеса в строительной индустрии. Углубленный анализ позволил выделить основные критерии и условия эффективного применения предложенной модели трансформации продуктового портфеля, представленные в таблице 2.4. Принципиально важно, что риск нерелевантности модели возникает лишь в случае жесткой специализации предприятия, критического

дефицита финансовых и/или кадровых ресурсов, а также полного отсутствия профильной государственной поддержки в регионе.

Таблица 2.4 – Критерии и условия эффективного применения модели трансформации продуктового портфеля

Критерий/условие	Содержание	Обоснование
Критерии отнесения к целевым предприятиям		
Отраслевая принадлежность	Строительные компании, специализирующиеся на: - жилищном и коммерческом строительстве; - производстве строительных материалов; - услугах инфраструктурного развития (энергоаудит)	Комплексная диверсификация портфеля требует широкого спектра компетенций. Предприятия, совмещающие строительство и производство материалов, способны наиболее оперативно и с меньшими затратами внедрять новые продукты. Узкоспециализированные компании (например, только реставрация, дорожное строительство и т.д.) исключены из перечня, т.к. нишевый рынок по своей природе ограничивает возможности диверсификации
Размер предприятия	Микропредприятия (до 15 сотрудников) и малые предприятия (до 100 сотрудников) с годовым оборотом до 800 млн руб.	Сокращенная размерность обеспечивает повышенную гибкость управления и сниженную итоговую стоимость комплексной трансформации, что создает условия для более быстрой адаптации к изменениям. Крупные предприятия сталкиваются с бюрократической инерцией. Проблема ограниченности ресурсов малых предприятий может быть преодолена за счет поэтапной реализации модели трансформации продуктового портфеля (от стартового портфеля до итогового портфеля)
Финансовое состояние	Стабильная платежеспособность: коэффициент текущей ликвидности ≥ 1.5	Минимизация рисков при финансировании этапов трансформации (обучение, закупка оборудования)
	Наличие доступа к государственной финансовой поддержке (субсидиям/кредитам)	Государственная поддержка может компенсировать значительную часть затрат на модернизацию и инновационное развитие, импортозамещение, критично в условиях санкций и инвестиционного голода в России

Критерий/условие	Содержание	Обоснование
География	Регионы с развитой строительной отраслью и потенциалом отраслевого импортозамещения	Необходим высокий спрос на диверсифицированные продукты (энергоэффективные материалы) и возможности локализации цепочек создания стоимости и ценности, иными словами, требуется наличие потенциала для диверсификации продуктового портфеля и реконфигурации цепочек создания стоимости
Условия эффективного применения модели		
Организационные	Наличие стратегического видения у руководства	Поэтапная трансформация не может быть эффективна в условиях отсутствия стратегического видения и навыков стратегического управления в организации (например, вывод устаревших и ввод новых продуктов требует анализа жизненного цикла продуктов, а также стратегического анализа ситуации)
	Гибкость организационной структуры	Гибкость организационной структуры ускоряет и упрощает процесс внедрения инноваций
Ресурсные	Доступ к обучению персонала	Обучение необходимо для эффективного управления и маркетинга, а также для работы с новыми технологиями производства, реализации инновационных продуктов и услуг
	Резервы денежных потоков	Резервы денежных потоков необходимы для обеспечения возможностей поэтапного финансирования проектов развития
Внешние	Государственная поддержка (налоги, субсидии и т.д.)	Государственная поддержка позволяет снизить нагрузку на предприятия и минимизировать для них риски
	Спрос на новые продукты	Спрос на диверсификацию является условием создания рынка для новых продуктов, вводимых в портфель предприятия
Технологические	Цифровые инструменты управления (например, CRM, аналитика рынка и т.д.)	Оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности маркетинга

Критерий/условие	Содержание	Обоснование
	Локальные производственные мощности (локализация/регионализация цепочек поставок и создания стоимости)	Снижение издержек и повышение устойчивости производства и сбыта продукции (даже в условиях санкционных ограничений)
Синергетический эффект	Синергия внутренних ресурсов и внешних возможностей (концепция динамических возможностей)	Внутренние возможности: обучение персонала приводит к расширению компетенций; совершенствование управлением финансами приводит к повышению устойчивости организации. Внешние возможности: государственная поддержка приводит к сокращению нагрузки на предприятия и снижению рисков; локализация приводит к снижению рисков и издержек; регионализация приводит к освоению новых рынков

Ключевые возможности и ограничения масштабирования предложенной методологии отражены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Основные возможности и ограничения масштабирования предложенной методологии

Возможности	Ограничения
1. Универсальность для строительной отрасли. Предложенная методология подходит предприятиям, работающим в сегментах жилищного, коммерческого и инфраструктурного строительства	1. Отраслевая специфика. Предложенная методология неприменима для узкоспециализированных предприятий в индустрии, так как не учитывает специфику работы в узких нишах. Тем не менее необходимо отметить, что методология изначально ориентирована на компании с потенциалом к диверсификации (жилищное строительство, производство материалов). Для нишевых игроков же актуальными могут быть отдельные альтернативные решения в рамках предложенной общей стратегической перспективы трансформации (напр., партнерство с крупными застройщиками, географическая диверсификация рынков сбыта, локализация цепочки создания стоимости и т.д.)

Возможности	Ограничения
2. Гибкость этапов. Предложенный алгоритм предполагает возможность адаптации решений на каждом из этапов под текущие ресурсы и рыночные условия	2. Территориальная неуниверсальность: зависимость от господдержки и общего состояния и возможностей развития региональной строительной индустрии. Предложенная модель может быть эффективно применена лишь в регионах с достаточным уровнем государственной финансовой поддержки, а также в регионах с благоприятным климатом и базовыми условиями в строительной индустрии, так как предполагает частичную опору на государственное финансирование, а также требует развития локальных цепочек создания стоимости и ценности
3. Низкий порог входа. Предложенная модель предполагает возможность постепенной работы (совершенствования) с текущими компетенциями предприятия без радикальных экстремальных изменений и необходимости предварительного чрезмерного накопления новых ресурсов и компетенций	3. Дефицит квалифицированных кадров. Так, одним из ключевых требований эффективного перехода к последним предложенным видам портфелей (инновационная продукция) является наличие достаточного количества квалифицированных кадров, что представляет собой проблему в условиях кадрового голода в отрасли, а также сокращенных возможностей повышения квалификации персонала за пределами предприятий (недостаточность и/или низкая доступность внешних программ обучения), что актуально для регионов с недостаточно развитой образовательной инфраструктурой
4. Синергия с импортозамещением. Результаты, полученные на основе диссертационного исследования, позволяют снизить риски санкционного давления	4. Ограниченный доступ к финансированию. Так, малые предприятия могут столкнуться с проблемой невозможности сбора достаточных для модернизации средств, особенно на ранних этапах трансформации продуктового портфеля

Ключевой риск в рамках модели связан с повышенной зависимостью от внешних факторов (санкции, изменение госполитики). Данный риск, однако, может быть нивелирован за счет активной локализации, поэтапного перехода к уникальным продуктам, а также непрерывного обучения персонала.

В целом предложенная модель стратегической трансформации, сформированная в соответствии с концепцией динамических возможностей, может быть масштабирована в среде соответствующих указанным требованиям малых строительных предприятий РФ в силу следующих факторов:

1. Учитывает специфику BANI/SHIVA-мира и предлагает адаптивность к соответствующим требованиям повышенной гибкости и быстрой перестройки бизнес-процессов. Так, модель предусматривает динамическое обновление портфеля (адаптация к нелинейным изменениям спроса), реконфигурацию цепочек создания стоимости (снижение зависимости от внешних рисков), использование государственной поддержки (компенсация хрупкости экономической среды).

2. Учитывает ресурсные ограничения малых предприятий. Так, этапность трансформации продуктового портфеля (от стартового до итогового портфеля) позволяет малым предприятиям постепенно наращивать компетенции без критических финансовых нагрузок, акцент на локализацию и импортозамещение позволяет постепенно сокращать затраты на логистику и снижать зависимость от внешних поставщиков, что оказывает дополнительное стабилизирующее воздействие на предприятия.

3. Предполагает синергию с государственной поддержкой. Так, использование налоговых льгот, субсидий и т.д. позволяет компенсировать ограниченность внутренних финансовых ресурсов, а участие в программах государственной поддержки импортозамещения и регионализации расширяет также возможности реконфигурации цепочек создания стоимости, диверсификации продукции и рынков сбыта.

4. Предполагает опору на внутренние динамические возможности предприятия, что позволяет не только стабилизировать и улучшить положение предприятия в кратко- и среднесрочной перспективах, но и создает условия для долгосрочного роста и развития бизнеса. Так, обучение персонала и управление свободными денежными потоками повышают автономность предприятий, а также закладывают основу для качественной трансформации бизнеса. Постепенная интеграция инновационных продуктов усиливает конкурентные позиции без масштабных инвестиций, а также позволяет в итоге достичь синергетического эффекта.

Таким образом, государственная поддержка имеет большое значение в обеспечении процессов развития малого предпринимательства, в том числе в строительной индустрии, в случае возникновения значимых неконтролируемых и заранее непредсказуемых сбоев в работе экономической и политической систем, вызванных сторонними факторами (например, пандемией COVID-19 или введением санкционных ограничений в отношении РФ). Однако увеличение объемов и расширение мер государственной поддержки не решают в полной мере проблемы восстановления и развития потенциала малых предприятий, в том числе в строительной отрасли. Важным фактором является совершенствование методов управления развитием самого малого бизнеса, применения современных технологий управления, в первую очередь стратегического, что, в свою очередь, требует также существенного повышения квалификации управленческого персонала. В таком контексте возникает необходимость в разработке (концептуализации) типовой модели управления развитием малых строительных предприятий, наиболее адаптированной к условиям BANI/SHIVA-мира.

По нашему мнению, наиболее эффективным теоретико-методологическим подходом к управлению развитием малых строительных предприятий в современных условиях является концепция динамических возможностей. Основным путем развития предприятий является основанная на общих закономерностях, метапроцессах стратегической адаптации бизнеса динамическая трансформация деятельности (трансформация бизнес-моделей, продуктовых портфелей, географическая диверсификация, разработка альтернативных стратегий конкурентной борьбы, изменение системы межорганизационного сотрудничества и т.д.) и общие организационные изменения, проводимые с учетом ключевых факторов внешней среды и реальных ресурсных возможностей предприятий. Основными практическими решениями при этом являются разработка новых продуктов, комплексная диверсификация, инновации бизнес-моделей, реконфигурация цепочек создания стоимости и

ценности. В качестве основных детерминант выбора альтернатив выступают потребности и ценности новых клиентов, а также состояние конкурентной среды и рынков. При этом сам процесс развития предприятий базируется на их внутренних ресурсах и возможностях (организационные трансформации) в синергии с внешними возможностями (государственная поддержка). Основными условиями эффективности реализации проектов развития малых предприятий выступают корректное стратегическое управление, организационная гибкость, автономное обучение на практике, инновационное развитие.

Итак, в основу подхода к управлению развитием малых строительных предприятий в регионах России должна быть положена концепция динамических возможностей. При этом фактические условия функционирования отечественного малого строительного бизнеса обуславливают необходимость выбора в качестве основных направлений развития предприятий именно диверсификацию продуктов (вертикальная и горизонтальная – динамически изменяющийся портфель продуктов на среднесрочный горизонт, сформированный в рамках продуктового видения) и рынков сбыта (регионы РФ и ближнее зарубежье). Значимая роль при этом должна быть отведена реализации стратегии оптимальных издержек, подразумевающей дифференциацию торгового предложения на основе параметров инновационности, устойчивости, локального производства, стоимости и снижения издержек за счет инновационного развития и реконфигурации цепочек создания стоимости (локализация, в том числе умная локализация, и регионализация – ближайшая и отдаленная – например, СНГ и страны Азии). Важными условиями эффективности реализации проектов развития, в первую очередь проектов динамической диверсификации продуктового портфеля, являются своевременное обучение и переподготовка персонала, а также создание эффективных систем управления финансами, в особенности свободными денежными потоками и риск-менеджмента.

Обобщая, следует отметить, что предложенная методология может быть адаптирована к среде ведения бизнеса малых (до 100 сотрудников) строительных

предприятий РФ, действующих в сфере жилищного, коммерческого строительства или производства строительных материалов, обладающих определенной организационной гибкостью и при наличии у них достаточных объемов базовых ресурсов (персонал, финансы, технологии). Успешность результатов ее реализации будет многократно повышена в случае расположения в развитых/импортозамещающих регионах и реального доступа к государственной поддержке. К числу факторов поддержки следует также отнести стратегическую ориентацию на адаптацию к BANI/SHIVA-мира через диверсификацию, импортозамещение и синергию внутренних/внешних возможностей.

ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ

3.1. Анализ и оценка положения Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» на рынке строительных услуг на современном этапе

Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» – малое строительное предприятие, зарегистрированное в г. Сочи (Краснодарский край, РФ). Основным видом деятельности предприятия является строительство жилых и нежилых зданий, однако предприятие также осуществляет в незначительном объеме 16 иных видов дополнительной деятельности, в первую очередь производство и реализацию бетона, раствора, асфальтобетона.

Так, согласно статистике за 2018–2023 гг., услуги по строительству зданий стабильно обеспечивают более 98% выручки (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Структура выручки Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» в разрезе видов деятельности с 2018 по 2023 г.

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка от продажи, тыс. руб.	25 025	24 947	27 909	–	–	62 872
В том числе						
строительство	24 600	24 458	27 407	–	–	59 539,8
прочие виды деятельности	425	489	502	–	–	3332,2
Выручка от продажи, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
В том числе						
строительство	98,3	98,0	98,2	–	–	94,7
прочие виды деятельности	1,7	2,0	1,8	–	–	5,3

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи; 2020, 2021, 2022, 2023 гг.

Анализируя представленные в таблице данные, можно сделать вывод о критически низком фактическом уровне диверсификации продуктового портфеля компании. В условиях высокой турбулентности и низкой предсказуемости внешней среды столь высокий уровень концентрации деятельности на одном бизнес-направлении создает повышенные риски с точки зрения финансовой устойчивости предприятия.

Основным географическим рынком сбыта корпоративной продукции являются Краснодарский край, преимущественно г. Сочи. В целом в компании наблюдается крайне низкий уровень диверсификации клиентов, так как порядка 90% объемов продаж обеспечивается за счет заказов администрации г. Сочи. Данные о структуре выручки Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» в разрезе заказчиков в 2018–2023 гг. отражены в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Структура выручки Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» в разрезе заказчиков с 2018 по 2022 г.

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка от продажи, тыс. руб.	25 025	24 947	27 909	–	–	62 872
В том числе						
по заказам администрации г. Сочи	22 499	22 692	25 855	–	–	54 761,5
прочие заказчики	2526	2255	2054	–	–	8110,5
Выручка от продажи, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
В том числе						
администрация г. Сочи	89,9	91,0	92,6	–	–	87,1
прочие заказчики	10,1	9,0	7,4	–	–	12,9

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020; 2021, 2022, 2023 гг.

Как видно из представленных в таблице данных, с начала исследуемого периода предприятие демонстрировало высокий уровень фокусирования на

выполнении муниципальных заказов, и на протяжении всего рассматриваемого периода также наблюдалась тенденция к дальнейшему росту концентрации. Такого рода структура заказов значительно сокращает потенциал развития предприятия и создает условия для критически повышенной зависимости от клиента, что негативно влияет на уровень устойчивости предприятия.

Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» имеет сокращенную линейно-функциональную организационную структуру, которая в достаточной степени соответствует масштабам и профилю деятельности предприятия. Стратегические и оперативное руководство предприятием возложено на генерального директора, в подчинении которого находятся такие подразделения, как Дирекция региональных проектов, Департамент поддержки бизнеса, Департамент эксплуатации продуктов и решений, Департамент персонала, Юридический департамент, Финансовый департамент.

На сегодняшний день в штате предприятия числится 24 сотрудника, однако на период выполнения проектов строительства на регулярной основе производится донабор сотрудников по срочным трудовым договорам. Такого рода стратегия предприятия обусловлена стремлением к максимальной оптимизации затрат в рамках годового цикла работ и в целом является стандартной практикой в отрасли, особенно в среде малых предприятий.

Сегодня Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» сталкивается с определенными финансово-экономическими сложностями. Положение предприятия в достаточной степени нестабильно. Так, несмотря на положительное финансовое положение и хороший финансовые результаты по итогам 2023 г. (финансовое состояние – положительное), при проведении ретроспективного комплексного анализа выявляются значительные колебания показателей финансового состояния, в том числе в сторону значительного ухудшения после введения санкционных ограничений. При этом финансовые результаты в достаточной мере стабильно идентифицируются как плохие (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Результаты комплексной оценки финансового состояния Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» в 2019–2023 гг.

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Финансовое положение	ВВ (нормальное)	ВВ (нормальное)	ВВВ (положительное)	В (удовлетворительное)	ВВВ (положительное)
Финансовые результаты	СС (плохие)	СС (плохие)	ВВВ (положительные)	СС (плохие)	АА (очень хорошие)
Финансовое состояние	В (удовлетворительное)	В (удовлетворительное)	ВВВ (положительное)	ССС (неудовлетворительное)	ВВВ (положительное)

Источник: Составлено автором.

Для того чтобы сформировать более детальное и полное представление о состоянии Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон», представим результаты анализа экономических показателей, имущественного положения и финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности предприятия в 2019–2023 гг.

Основные экономические показатели деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» в динамике за период 2018–2023 гг. представлены в табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Основные экономические показатели деятельности Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон»

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютное изменение, тыс. руб. (+,-)					Изменение, % (темп роста)				
							2019/ 2018	2020 / 2019	2021/ 2020	2022 /2021	2023/ 2022	2019/ 2018	2020 /2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	9	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Выручка от реализации	25 025	24 947	27 909	–	–	62872	-78	2 962	-27 909	–	62872	99,7	111,9	–	–	–
Себестоимость продаж	562	172	228	–	–	46400	-390	56	-228	–	-46400	30,6	132,6	–	–	–
Валовая прибыль	24 463	24 775	27 681	–	–	16472	312	2 906	-27 681	–	16472	101,3	111,7	–	–	–
Коммерческие расходы	24 095	24 313	27 260	–	–	–	218	2 947	-27 260	–	–	100,9	112,1	–	–	–
Прибыль от продаж	368	462	421	–	–	10075	94	–41	421	–	10075	125,5	91,1	–	–	–
Проценты к уплате		–	11	–	–	–	0	11	-11	–	–		–	–	–	–
Прочие расходы	288	133	94	427	0	1194	-155	-39	-521	-427	-1194	46,2	70,7	-454	–	–
Прибыль до налогообложения	80	329	316	28	0	8881	249	-13	-288	–28	8881	411,3	96,0	8,9	–	–
Текущий налог на прибыль	20	131	–	–	–	–	111	-62	–	–	–	655,0	52,7	–	–	–
Чистая прибыль	60	198	0	14	0	5235	138	49	14	-14	5235	330,0	124,7	–	–	–

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020; 2021, 2022, 2023 гг.

Как видно из представленных данных, в целом за пятилетний период (2019–2023 гг.) выручка от реализации продукции выросла на 37 925 тыс. руб. (увеличение на 152%). Однако такого рода положительный результат достигнут только благодаря положительным результатам работы предприятия в 2023 г., так как в 2020–2022 гг. наблюдалась четкая негативная динамика (сокращение выручки от реализации продукции).

Себестоимость продаж в 2019–2022 гг. сократилась, что в целом является положительным фактом, однако в контексте деятельности данной конкретной организации указывает на общее сокращение объемов производства в этот период. При этом наращивание объемов производства в 2023 г. закономерным образом привело к росту себестоимости продаж. Здесь, однако, необходимо отметить, что одним из ключевых факторов роста себестоимости продаж в 2023 г. стал рост цен на строительные материалы и труд рабочих.

В описанных условиях валовая прибыль предприятия за пятилетний период (2019–2023 гг.) сократилась на 8303 тыс. руб., т. е. на 33,5%. Оценить динамику коммерческих расходов предприятия за пятилетний период (2019–2023 гг.) на сегодняшний день не представляется возможным по причине отсутствия в бухгалтерской отчетности предприятия за 2021–2023 гг. соответствующих данных. Тем не менее на основании представленных в таблице данных можно заключить, что прибыль от продаж предприятия в 2019–2023 гг. выросла (рост составил 9613 тыс. руб.).

Проценты к уплате у предприятия наблюдались только в 2020 г. Прочие расходы предприятия в 2019–2023 гг. значительно выросли (на 1061 тыс. руб., иначе – на 797,8%).

Прибыль до налогообложения за пятилетний период выросла на 8552 тыс. руб., т. е. увеличилась на 170%. Чистая прибыль предприятия выросла на 5037 тыс. руб., т. е. на 164%.

Таким образом, возможно заключить, что за счет эффективной деятельности в 2023 г. в целом за период финансово-экономическая ситуация предприятия улучшилась, однако очевидно, что без учета 2023 г. для предприятия в последние

годы было свойственно ухудшение финансового состояния. Особенно ярко негативные тенденции проявили себя закономерно в 2020 г. (пандемия COVID-19) и 2022 г. (санкционный фактор). При этом относительная стабилизация общего экономического положения, рост экономической активности в стране в 2021 г. обусловили временное улучшение положения компании, что в условиях отсутствия внутренних причин для роста закономерным образом оказалось неустойчивым. В таком контексте на сегодняшний день не представляется возможным в полной мере утверждать о подлинном устойчивом улучшении финансового состояния предприятия, так как улучшение экономических показателей может быть обусловлено базовой активизацией рынка, оправляющегося от санкционного шока. Тем не менее очевидной становится необходимость определенной трансформации корпоративной деятельности в целях закрепления корпоративного положения в меняющихся средовых условиях.

Проведем далее анализ имущественного положения компании на основе данных бухгалтерского баланса за 2019–2023 гг. Результаты горизонтального и вертикального анализов отчетности представлены в приложении 3 (табл. 1 и 2).

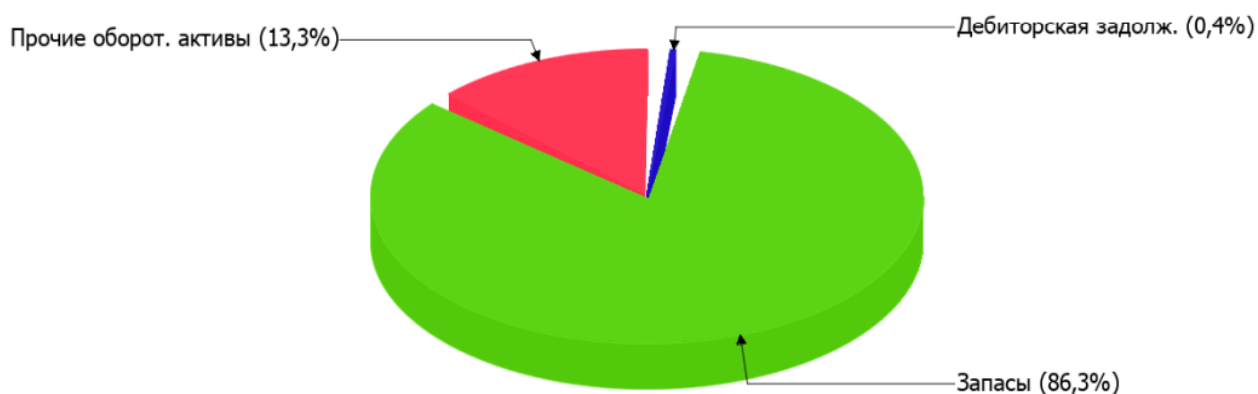
Исследование состояния активов и пассивов компании и источников их формирования в динамике позволяет сделать следующие выводы:

1. В 2019–2023 гг. величина внеоборотных активов сократилась (тенденция на снижение впервые проявила себе в 2022 г.), что было связано с сокращением основных средств предприятия. Величина оборотных активов выросла (устойчивый рост с 2020 г.), что было обусловлено в первую очередь значительным увеличением запасов.

2. В 2019–2021 гг. наибольшую долю в структуре активов предприятия устойчиво занимали внеоборотные активы, при этом наблюдался устойчивый рост их доли в структуре. Однако в 2022–2023 гг. активы предприятия на 100% стали состоять из оборотных средств, основная часть которых была обеспечена запасами (99,8 и 86,3% в 2022 и 2023 гг. соответственно). При этом предприятие практически не имеет дебиторской задолженности. В то же время в 2022–2023 гг. наметился значительный рост денежных средств и краткосрочных финансовых вложений

(доля в структуре увеличилась с $<0,1$ в 2022 г. до 13,3% в 2023 г.). В целом наблюдаются позитивные тенденции в структуре активов предприятия.

Подробнее рассмотрим ситуацию по итогам 2023 г. Так, соотношение основных качественных групп активов организации характеризуется отсутствием внеоборотных средств при 100% текущих активов. При этом активы организации за отчетный период сократились на 21,7%, т. е. на 30 919 тыс. руб. В то же время собственный капитал предприятия увеличился в 374,9 раза, что свидетельствует о положительной динамике изменения его имущественного положения. Соотношение основных групп активов предприятия по итогам 2023 г. отражено на рис. 3.1.



Источник: Составлено автором на основании бухгалтерской отчетности Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» за 2023 г.

Рисунок 3.1 – Соотношение основных групп активов предприятия по итогам 2023 г.

Принципиально важно, что снижение активов предприятия в 2023 г. обусловлено снижением показателя по строке «запасы» на 45 929 тыс. руб., что составляет 99,9% вклада в снижение активов. При этом в пассиве баланса снижение в 2023 г. произошло по строке «долгосрочные заемные средства» (-36 656 тыс. руб., что соответствует 100% вклада в снижение пассивов). В то же время в 2023 г. наблюдалось положительное изменение таких статей баланса, как «денежные

средства и денежные эквиваленты» в активе (+14 767 тыс. руб.) и «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в пассиве (5235 тыс. руб.). По итогам 2023 г. собственный капитал организации составил 5249,0 тыс. руб., что в 375 раз превысило его объем по итогам 2022 г.

Динамика стоимости и доли в балансе чистых активов и уставного капитала предприятия в 2019–2023 гг. представлена в приложении 3 (табл. 3).

Структура капитала предприятия в динамике за пятилетний период отражена на рис. 3.2.



Источник: Составлено автором на основании бухгалтерской отчетности Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» за 2019–2023 гг.

Рисунок 3.2 – Структура капитала

Как видно из представленной диаграммы, для предприятия свойственна стабильно высокая зависимость от заемного капитала. При этом в 2023 г. можно было наблюдать незначительное улучшение ситуации (рост доли собственного капитала до 4,7%), что однако все равно не позволяет рассматривать текущую структуру капитала как положительную в силу сохраняющейся критически высокой зависимости от заемного капитала.

Далее приведем результаты анализа финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности предприятия в 2019–2023 гг.

Результаты анализа финансовой устойчивости предприятия приведены в приложении 3 (табл. 4), результаты анализа ликвидности и платежеспособности – в приложении 3 (табл. 5 и 6).

На основе представленных в приложении 3 (табл. 4) данных можно сделать следующие выводы:

1) Коэффициент автономии предприятия находится значительно ниже нормативного значения, что свидетельствует о недостаточности доли активов, обеспечиваемых собственными средствами, т. е. о высокой зависимости предприятия от внешних источников финансирования, что является неблагоприятным фактором с точки зрения финансового состояния предприятия. Динамики изменения коэффициента практически не наблюдается (стабильные значения с небольшим ростом в 2023 г.).

2) Коэффициент финансового левериджа значительно превышает нормальное значение, что свидетельствует о высокой зависимости предприятия от заемного капитала, что является неблагоприятным фактором с точки зрения финансового состояния предприятия. Динамика изменения коэффициента связана во многом с внешними обстоятельствами корпоративной деятельности (в периоды острого кризиса – 2020 и 2022 гг. – наблюдался резкий рост коэффициента, а в периоды восстановления экономики – 2021 и 2023 гг. – резкое снижение коэффициента).

3) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами предприятия стабильно находится ниже нормативного уровня, однако в целом наблюдается тенденция к улучшению ситуации. Тем не менее на текущий момент, согласно значениям показателя, предприятие не обладает достаточным объемом собственных оборотных средств, необходимых для финансирования собственной деятельности и обеспечения финансовой устойчивости.

4) Коэффициент покрытия инвестиций предприятия имеет нормальные значения в рамках всего периода, при этом значения показателя преимущественно стабильны, что в целом является благоприятным для предприятия.

5) Коэффициент обеспеченности материальных запасов предприятия имеет уровень ниже нормального, однако прослеживается значительная положительная динамика. Это указывает на относительно неблагоприятное положение предприятия, но с тенденцией к улучшению, выравниванию.

6) Коэффициент краткосрочной задолженности за период в целом увеличился, при этом текущие значения свидетельствуют о том, что величина долгосрочной кредиторской задолженности организации стабильно значительно превосходит величину краткосрочной задолженности.

7) Коэффициент маневренности собственного капитала до 2022 г. имел значение значительно ниже нормы, но в 2022–2023 гг. ситуация выровнялась (фактическое значение превысило нормальное). Таким образом, за пятилетний период значительно улучшилась способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

Суммируя полученные результаты анализа, можно заключить, что Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» на сегодняшний день не обладает должной финансовой устойчивостью (несмотря на общую тенденцию к улучшению ситуации за пятилетний период), что связано в первую очередь с крайне низкой обеспеченностью оборотными средствами и, как следствие, крайней зависимостью от внешних источников финансирования.

Анализируя данные табл. 5 и 6 из приложения 3, можно сделать следующие выводы о ликвидности и платежеспособности предприятия:

1) Коэффициенты ликвидности предприятия имеют значения, значительно превышающие норму, однако в 2019–2023 гг. в среднем наблюдается тренд на их снижение. Так же важно, что в период острого кризиса (2022 г.) коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности и коэффициент абсолютной

ликвидности приобрели значения ниже нормы, что свидетельствует о достаточно низкой устойчивости предприятия вызовам и угрозам внешней среды.

2) При учете того фактор, что баланс считается абсолютно ликвидным, если (1) $A_1 \geq П_1$; (2) $A_2 \geq П_2$; (3) $A_3 \geq П_3$; (4) $A_4 \leq П_4$, баланс предприятия ни в одном из годов в рамках рассматриваемого периода не может быть признан ликвидным (2019–2021 – невыполнение 3 и 4 условий, 2022 г. – невыполнение 1 условия, 2023 г. – невыполнение 3 условия). Тем не менее в целом соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения в рассматриваемом периоде достаточно хорошее.

Таким образом, можно заключить, что в целом предприятие является ликвидным и платежеспособным, однако в пятилетнем периоде прослеживается тенденция к снижению ликвидности предприятия (коэффициенты ликвидности – приоритет при оценке) при незначительном улучшении соотношения активов по степени ликвидности и обязательств (приближенный анализ).

Особый интерес для целей исследования имеют основные показатели деловой активности предприятия в 2019–2023 гг. (табл. 3.5).

Таблица 3.5 – Основные показатели оценки деловой активности предприятия

Показатель оборачиваемости	Значение в днях					Коэффициент				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Оборачиваемость оборотных средств (отношение средней величины оборотных активов к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 156 и менее дн.)	229	247	–	–	737	1,6	1,5	–	–	0,5
Оборачиваемость запасов (отношение средней стоимости запасов к среднедневной себестоимости проданных товаров; нормальное значение для данной отрасли: не более 19 дн.)	113	119	–	–	824	3,2	3,1	–	–	0,4

Показатель оборачиваемости	Значение в днях					Коэффициент				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Оборачиваемость дебиторской задолженности (отношение средней величины дебиторской задолженности к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 80 и менее дн.)	112	122	–	–	2	3,2	3,0	–	–	228,6
Оборачиваемость кредиторской задолженности (отношение средней величины кредиторской задолженности к среднедневной выручке)	225	244	–	–	11	1,6	1,5	–	–	32
Оборачиваемость активов (отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 181 и менее дн.)	241	263	–	–	737	1,5	1,5	–	–	0,5
Оборачиваемость собственного капитала (отношение средней величины собственного капитала к среднедневной выручке)	–	–	–	–	15	–	–	–	–	23,9
Продолжительность операционного цикла	226	241	–	–	822					
Продолжительность финансового цикла	1	–3	–	–	837					

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020; 2021, 2022, 2023 гг.

Из представленных в таблице данных видно, что в 2019–2023 гг. наблюдается отрицательная динамика всех рассмотренных показателей деловой активности, за исключением оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей. При этом показатели за все годы (за исключением в 2023 г.) значительно отклоняются от

границ нормы. Таким образом, можно заключить, что в компании снижается скорость реализации запасов, а также оборачиваемость оборотных средств, активов, собственного капитала. При этом увеличивается скорость оплаты задолженности, что тоже является отрицательным фактором. Как следствие, на предприятии значительно удлиняются операционный и финансовый циклы. Все это в целом свидетельствует о недостаточной финансовой устойчивости предприятия.

Основные показатели рентабельности деятельности предприятия представлены в табл. 3.6.

Таблица 3.6 – Основные показатели рентабельности предприятия

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельность продаж	1,9	1,5	–	–	16
Рентабельность активов	1,2	1,3	<0,1	–	4,1
Рентабельность собственного капитала	26,2	32,2	82,4	–	198,9

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020; 2021, 2022, 2023 гг.

Значения рентабельности продаж, активов и собственного капитала предприятия и динамика изменения их показателей в 2019–2023 гг. свидетельствуют о недостаточном уровне рентабельности предприятия до 2023 г. (2021 г. – в отношении собственного капитала). Полученные значения (за исключением ROE) в основном находятся ниже среднеотраслевых (с учетом региональной принадлежности), что свидетельствует о недостаточной эффективности работы предприятия.

Таким образом, подводя итог анализа финансового состояния Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» в 2019–2023 гг., можно заключить:

1) предприятие сталкивается с определенными финансово-экономическими сложностями. При этом его финансовое состояние в 2019–2022 г.

в среднем ухудшалось, но в 2023 г. наметилась смена тенденции. В среднем за период финансовое состояние предприятия можно охарактеризовать скорее как удовлетворительное, но при этом предприятие все же нельзя считать устойчивым (характерна определенная финансовая неустойчивость);

2) основными факторами, отрицательно характеризующими финансовое положение и результаты деятельности организации, являются:

- высокая зависимость от внешних средств, низкий уровень обеспеченности оборотными средствами;
- отрицательная динамика деловой активности;
- низкий уровень рентабельности;
- отрицательная динамика ликвидности и платежеспособности предприятия;
- устойчивое неоптимальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;

3) основными факторами, положительно характеризующими финансовое положение и результаты деятельности организации, являются:

- чистые активы превышают уставный капитал, наблюдается рост чистых активов;
- коэффициенты ликвидности стабильно соответствуют нормальному значению;
- высокие значения коэффициента покрытия инвестиций;
- положительная динамика прибыли;

4) предприятие крайне остро реагирует на изменения внешней среды (высокая зависимость), не обладает достаточным запасом внутренней прочности, устойчивости, о чем свидетельствует критическое ухудшение всех финансово-экономических показателей в период разворачивания экстраординарных внешних событий (2020 и 2022 гг. – пандемия COVID-19 и введение санкционных ограничений в отношении РФ).

В завершение анализа текущего рыночного положения компании принципиально важно отметить, что на сегодняшний день:

1) в продуктовом портфеле предприятия более 90% занимают услуги по строительству зданий, которые по своим неценовым характеристикам не уникальны (стандартные услуги, базовое качество выполнения работ). Ключевой параметр дифференциации торгового предложения предприятия – гибкая ценовая политика, стоимость услуг несколько ниже среднего по рынку;

2) портфель клиентов предприятия практически не диверсифицирован – порядка 90% заказов обеспечивает администрация г. Сочи в рамках специализированных государственных/муниципальных контрактов на выполнение подрядных работ (отбор подрядчиков производится в рамках специализированных формализованных конкурентных способов);

3) портфель поставщиков материалов, оборудования и техники слабо диверсифицирован (часть материалов производится самостоятельно, остальное закупается у нескольких крупных поставщиков, преимущественно зарубежных).

Критически оценивая текущий портфель продуктов предприятия с точки зрения его актуальности в зависимости от роста рынка данной продукции и занимаемой ею доли, можно воспользоваться таким инструментом, как матрица БКГ. Результаты анализа текущего портфеля продуктов предприятия на основе матрицы БКГ представлены в табл. 3.7.

Таблица 3.7 – Результаты анализа текущего портфеля продуктов предприятия на основе матрицы БКГ

Показатели		Наименование	Объем продаж	Наименование	Объем продаж
Темп роста	Высокий (больше 10%)	«Трудные дети»		«Звезды»	
		ЗИП	1,1%	ГПУ	3%
		ГСМ	0,9%		
	Низкий (меньше 10%)	«Собаки»		«Дойные коровы»	
		Обучение	0,1%	Строительство	94,7%
		Сервисные услуги	0,2%		
		Низкая		Высокая	
		Относительная доля рынка			

Источник: Составлено автором.

Как видно из представленной таблицы, к «дойным коровам» в рамках текущего портфеля относятся строительные услуги (непосредственно строительные работы), к «звездам» – газопоршневые установки (ГПУ), к «трудным детям» – запасные части, инструменты и принадлежности (ЗИП) и горюче-смазочные материалы (ГСМ), к «собакам» – обучение и сервисные услуги.

Баланс портфеля с точки зрения инвестиций является приемлемым, однако не самым благоприятным с точки зрения перспектив развития предприятия. Так, с одной стороны, прибыль от «дойных коров» более чем способна обеспечить поддержку «трудных детей», а доля «собак» в портфеле невелика. С другой стороны, столь низкий уровень диверсификации, особенно в контексте актуальных внешнесредовых условий, обуславливает крайне высокие риски и значительно дестабилизирует положение организации. Более того, концентрация на данной категории товаров в контексте актуальной динамики развития рынков в рамках строительной индустрии не только не позволяет в полной мере обеспечить устойчивый рост предприятия в долгосрочной перспективе, но и ограничивает возможность реализации его экономического потенциала уже в среднесрочной перспективе. В таком контексте актуальным представляется

поддержка строительных услуг в рамках портфеля с постепенным снижением их доли, активное развитие предложения ГПУ, инвестирование и селективное развитием с элементами риск-менеджмента таких категорий товаров, как ЗИП и ГСМ, а также отказ от продолжения реализации образовательных и сервисных услуг.

3.2. Разработка стратегии развития предприятия на примере Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон»

Более глубинно, стратегически оценивая положение предприятия – Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» – на рынке в целях определения наиболее перспективных направлений его развития, также необходимо оценить:

- факторы макросреды, определяющие деятельность предприятия как минимум в кратко- и среднесрочной перспективе;
- текущее состояние рынка;
- состояние конкуренции на рынке (влияние конкурентных сил, уровень конкуренции на рынке и т.д.).

Полученные данные для достижения поставленной комплексной цели необходимо соотнести с общими характеристиками предприятия (в разрезе сильных и слабых организационных сторон и торгового предложения компании).

Наиболее эффективным инструментом оценки факторов макросреды и их влияния на деятельность предприятия является PEST-анализ. Результаты PEST-анализа для Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» представлены в табл. 3.8 и 3.9.

Таблица 3.8 – PEST-анализ

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Санкционная и контрсанкционная политика	3	1	1	2	1	1	1,2	0,05
Государственная поддержка развития малого предпринимательства	2	1	3	2	2	1	1,8	0,05
Государственная политика активного комплексного развития инфраструктуры на региональном и федеральном уровнях	3	1	2	2	1	1	1,4	0,05
Неблагоприятный политико-правовой климат (малое предпринимательство, строительная индустрия)	1	2	3	4	5	2	3,2	0,04
Государственная поддержка процессов импортозамещения и формирования альтернативных цепочек создания стоимости и ценности во всех отраслях	3	1	1	1	1	1	1,0	0,04
Государственная политика стимулирования и поддержки развития всех отраслей национальной экономики (в т.ч. строительной индустрии), в т.ч. инновационного развития	2	1	2	1	1	1	1,2	0,03
Высокий уровень коррупции в сфере государственных/муниципальных закупок	2	4	3	2	3	2	2,8	0,07
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Тренд на инновации	1	2	1	3	2	1	1,8	0,02
Неблагоприятная демографическая обстановка – старение населения и низкие темпы роста рождаемости	2	1	1	1	1	1	1,0	0,03
Структурная трансформация рынка труда	2	3	2	3	2	3	2,6	0,07
Тренд на устойчивое развитие, повышение внимания к корпоративной устойчивости	1	3	2	2	1	4	2,4	0,03
Тренд на инвестирование в недвижимость	2	1	1	1	1	1	1,0	0,03
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Активизация национальной экономики и быстрое заполнение всех возникших ниш на всех рынках	3	1	2	3	2	2	2,0	0,08
Повышение качества жизни и уровня платежеспособности населения	3	1	3		3	2	2,2	0,08
Благоприятное состояние экономики региона и значимые перспективы ее развития	3	1	2	3	4	3	2,6	0,10
Активное развитие альтернативных отраслевых цепочек создания стоимости и ценности в границах РФ и дружественных стран	3	1	1	1	1	1	1,0	0,04
Дизрупция глобального отраслевого рынка, в т.ч. разрушения традиционных цепочек создания стоимости и ценности, при несформированности в достаточной степени самодостаточного национального рынка, в т.ч. отсутствие оформленных альтернатив цепочек стоимости и ценности	3	1	1	1	1	1	1,0	0,04
Неблагоприятная динамика доступности рабочей силы в секторе	2	1	2	3	2	1	1,8	0,05
Нарушение (вплоть до разрушения) торгово-экономического, научно-технического и инвестиционного международного сотрудничества	2	1	1	1	1	1	1,0	0,03
Снижение доступности и рост стоимости капитала, сокращение собственных финансовых ресурсов юридических и физических лиц	3	3	2	2	2	3	2,4	0,09
Фактические ресурсные возможности для развития в достаточной степени автономной национальной строительной индустрии (наличие ресурсов и условий для производства практически всех материалов, оборудования и техники)	3	1	1	1	1	1	1,0	0,04
Высокие темпы инфляции и роста процентной ставки	3	1	3	2	2	3	2,2	0,08
Рост себестоимости производства по причине роста цен на материалы, оборудование, технику, труд	3	1	3	2	3	4	2,6	0,10
Высокая волатильность курса валюты	2	1	2	2	2	1	1,6	0,04
Высокий уровень конкуренции на рынке	3	1	1	1	1	1	1,0	0,04

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Устойчивый рост спроса на строительные услуги и товары (материалы/оборудование/технику и т.д.), в т.ч. на инновационные, экологически чистые, «отечественные» решения и технологии	3	1	1	1	1	1	1,0	0,04
Неразвитость национальной инновационной инфраструктуры и части смежных отраслей	2	2	3	4	4	4	3,4	0,09
Быстрый рост и недостаточный уровень насыщения рынка в ряде сегментов	3	1	2	3	3	2	2,2	0,08
Высокий уровень турбулентности мировой экономики и рынка	2	1	1	1	1	1	1	0,02564103
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Цифровая трансформация экономики	1	1	1	1	1	1	1,0	0,01
Инновационное развитие строительной индустрии (инновационные продукты и услуги, технологии производства и т.д.)	2	1	1	1	1	1	1,0	0,03
Быстрое устаревание продуктов и процессов, технологий	2	1	1	1	1	1	1,0	0,03
Ускоренный НТП	2	1	1	1	1	1	1,0	0,03
Инновационное развитие национальной экономики	1	1	2	1	1	1	1,2	0,01538462
ИТОГ	78						56,6	

Примечание:

1. Степень влияния фактора оценивалась по трехбалльной шкале, где 1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании, 3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.
2. Вероятность изменения факторов оценивалась по пятибалльной шкале, где 1 – низкая вероятность, 5 – высокая вероятность.
3. В качестве экспертов, оценивавших вероятность изменения факторов, выступили действующие представители научно-практического сообщества, специализирующиеся на работе с проблематикой развития строительной индустрии.

Источник: Составлено автором.

Таблица 3.9 – Результаты PEST-анализа для Общества с ограниченной ответственностью
«Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон»

Фактор	Вес	Влияние на предприятие	Фактор	Вес	Влияние на предприятие
ПОЛИТИЧЕСКИЕ			ЭКОНОМИЧЕСКИЕ		
Высокий уровень коррупции в сфере государственных/муниципальных закупок	0,07	–	Благоприятное состояние экономики региона и значимые перспективы ее развития	0,10	+
Санкционная и контрсанкционная политика	0,05	+/-	Рост себестоимости производства по причине роста цен на материалы, оборудование, технику, труд	0,10	–
Государственная поддержка развития малого предпринимательства	0,05	+	Снижение доступности и рост стоимости капитала, сокращение собственных финансовых ресурсов юридических и физических лиц	0,09	–
Государственная политика активного комплексного развития инфраструктуры на региональном и федеральном уровнях	0,05	–	Неразвитость национальной инновационной инфраструктуры и части смежных отраслей	0,09	–
			Быстрый рост и недостаточный уровень насыщения рынка строительных материалов	0,08	+
Государственная поддержка процессов импортозамещения и формирования альтернативных цепочек создания стоимости и ценности во всех отраслях	0,04	+	Активизация национальной экономики и быстрое заполнение всех возникших ниш на всех рынках	0,08	+/-
Неблагоприятный политико-правовой климат (малое предпринимательство, строительная индустрия)	0,04	–	Повышение качества жизни и уровня платежеспособности населения	0,08	+
Государственная политика стимулирования и поддержки развития всех отраслей национальной экономики (в т.ч. строительной индустрии), в т.ч. инновационного развития	0,03	+	Высокие темпы инфляции и роста процентной ставки	0,08	–

Фактор	Вес	Влияние на предприятие	Фактор	Вес	Влияние на предприятие
			Неблагоприятная динамика доступности рабочей силы в секторе	0,05	–
			Устойчивый рост спроса на строительные услуги и товары (материалы/оборудование/технику и т.д.), в т.ч. на инновационные, экологически чистые, «отечественные» решения и технологии	0,04	+
			Высокий уровень конкуренции на рынке	0,04	–
			Дизрупция глобального отраслевого рынка, в т.ч. разрушения традиционных цепочек создания стоимости и ценности, при несформированности в достаточной степени самодостаточного национального рынка, в т.ч. отсутствие оформленных альтернатив цепочек стоимости и ценности	0,04	–/+
			Фактические ресурсные возможности для развития в достаточной степени автономной национальной строительной индустрии (наличие ресурсов и условий для производства практически всех материалов, оборудования и техники)	0,04	+
			Активное развитие альтернативных отраслевых цепочек создания стоимости и ценности в границах РФ и дружественных стран	0,04	+
			Высокая волатильность курса валюты	0,04	–
			Нарушение (вплоть до разрушения) торгово–экономического, научно–технического и инвестиционного международного сотрудничества	0,03	–
			Высокий уровень турбулентности мировой экономики и рынка	0,026	–

Фактор	Вес	Влияние на предприятие	Фактор	Вес	Влияние на предприятие
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ			ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ		
Структурная трансформация рынка труда	0,07	–	Инновационное развитие строительной индустрии (инновационные продукты и услуги, технологии производства и т.д.)	0,03	+
Тренд на инвестирование в недвижимость	0,03	+	Быстрое устаревание продуктов и процессов, технологий	0,03	–
Тренд на устойчивое развитие, повышение внимания к корпоративной устойчивости	0,03	+	Ускоренный НТП	0,03	+
Неблагоприятная демографическая обстановка – старение населения и низкие темпы роста рождаемости	0,03	–	Инновационное развитие национальной экономики	0,015	+
Тренд на инновации	0,02	+	Цифровая трансформация экономики	0,01	+

Источник: Составлено автором.

Как видно из представленных в таблице данных, наиболее значимое влияние на предприятие и перспективы его развития оказывают экономические факторы. В контексте цели данного исследования и предлагаемых в нем путей ее достижения считаем необходимым дополнительно обосновать важность таких экономических факторов, как «быстрый рост и недостаточный уровень насыщения рынка строительных материалов» и «фактические ресурсные возможности для развития в достаточной степени автономной национальной строительной индустрии....» Так, анализ, предпринятый в главе 1 нашего исследования, показал, что с 2022 г. наиболее перспективным в контексте ожидаемых темпов роста и уровня насыщенности (яркий дефицит) является рынок строительных материалов. Именно для него на сегодняшний день характерны наиболее высокие темпы роста и наиболее благоприятные прогнозы развития. В настоящее время он является конкурентным, но пока ненасыщенным (после 2022 г. – практически дефицитным). Наблюдаются тенденции к дальнейшему росту спроса при сохранении ограниченности предложения и среднем уровне конкуренции на нем.

Характеризуя в целом совокупность факторов макросреды, следует отметить, что она подталкивает предприятие к пересмотру структуры продуктового портфеля и трансформации ценностного предложения, а также к осуществлению общего инновационного развития в целях минимизации рисков/нейтрализации угроз и освоения открывающихся возможностей (конкретизация и детализация перечня создаваемых перечисленными факторами возможностей и угроз со стороны ближайшей внешней среды будет представлена в рамках SWOT-анализа в целях обеспечения более полного покрытия проблематики оценки перспектив работы с ними).

Результаты анализа 5 сил М. Портера для Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» представлены в табл. 3.10.

Таблица 3.10 – Результаты анализа 5 сил М. Портера для Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон»

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Предложение компании не является в полной мере уникальным. На рынке представлено значительное количество альтернатив с высокой вариативностью стоимости и ценности	1. Дифференциация продукта (повышение уникальности ТП); 2. Оптимизация и обновление портфеля продуктов в направлении повышения уровня его дифференциации (с учетом актуальных потребностей рынка); 3. Диверсификация портфеля потребителей; 4. Диверсификация портфеля поставщиков (или запуск/развитие собственного производства ряда материалов); 5. Оптимизация затрат в рамках воспроизводственного процесса (сокращение издержек за счет инновационного развития предприятия)
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок высококонкурентный и быстрорастущий, при этом в ряде сегментов (напр., строительные материалы) временно ненасыщенный. Существуют возможности для неценовой дифференциации торгового предложения и повышения цен, но при сохранении определенной значимости ценовой конкуренции	
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Риск входа новых игроков на рынок находится на среднем уровне. Ключевым ограничивающим фактором является низкая доступность капитала при низкой определенности инвестиционных перспектив на фоне общей экономической нестабильности. Также определенные сложности вызывают поиск поставщиков (устойчивые экономически эффективные цепочки создания стоимости)	
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов не дифференцирован. На рынке имеются альтернативные более экономичные предложения, что в условиях получения большей части прибыли за счет муниципальных контрактов на выполнение подрядных работ приводит к еще большему росту рисковости портфеля клиентов	
Угроза нестабильности поставщиков	Высокий	Поставщики в достаточной мере стабильны, однако в условиях действия санкционных ограничений их выбор и доступное предложение оказались значительно ограниченны	

Как видно из представленных в таблице данных, на сегодняшний день предприятие сталкивается с высокой угрозой со стороны товаров-заменителей, клиентов и поставщиков. В таком контексте предприятию рекомендованы стратегии диверсификации портфеля продукции (в сочетании с элементами дифференциации торгового предложения), клиентов и поставщиков (возможен переход к самостоятельному производству или дистрибуции строительных материалов в случае выбора соответствующего направления диверсификации продуктового портфеля). Угроза внутриотраслевой конкуренции находится на среднем уровне, что во многом обусловлено открытием новых возможностей для развития в условиях структурной и географической перестройки рынка под действием санкционных ограничений.

Таким образом, на основе этих выводов о состоянии рынка возможно заключить, что наиболее эффективной стратегией развития малого строительного предприятия на сегодняшний день может быть именно выход на рынок строительных материалов (собственное производство или поставки в рамках альтернативных, не подпадающих под санкционные ограничения цепочек создания стоимости), требующий соответствующей диверсификации продуктового портфеля, в том числе сопровождаемый последующим выходом новой продукции за пределы традиционных зон активности – крупнейших городов Краснодарского края.

В таком контексте можно заключить, что наиболее благоприятным сценарием с точки зрения развития рынков сбыта продуктов диверсифицированного портфеля внутри края для Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» может быть дальнейшее освоение рынка Краснодарского края – с акцентом на диверсификацию заказчиков (в приоритете – вне г. Сочи) продуктового портфеля (в описанных направлениях), а также поиска возможностей создания и развития новых локальных цепочек поставок.

Что касается диверсификации географии поставок в соседние регионы Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон», то для этого необходимо решить ряд задач:

- 1) оценить относительную эффективность выбранных альтернатив региональных рынков с точки зрения возможностей развития строительного бизнеса;
- 2) оценить динамику (в ретроспективе) изменения степени соответствия выбранных альтернатив региональных рынков (в том числе текущего рынка) идеальному решению с точки зрения благоприятности условий развития малых строительных предприятий;
- 3) упорядочить (ранжировать) альтернативы региональных рынков по степени сходства с идеальным решением при выборе траектории территориальной диверсификации деятельности малых строительных предприятий.

Полученные результаты сравнительной многокритериальной оценки состояния строительных отраслей Краснодарского и Ставропольского краев, Волгоградской и Ростовской областей с помощью метода TOPSIS позволяют наметить перспективные направления для Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» его географической экспансии на рынки соседних регионов. Отталкиваясь от значений интегральных показателей (табл. 1.6), считаем, что с точки зрения его географической диверсификации желателен выход на рынок Ростовской области и Ставропольского края. Освоение рынка Волгоградской области по итогам 2023 г. не рекомендовано.

Для того чтобы комплексно оценить внутреннюю среду предприятия (сильные и слабые стороны) в контексте внешнесредовых возможностей угроз, необходимо использовать методологию SWOT-анализа.

Базовая и итоговая матрицы SWOT-анализа Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» представлены в табл. 3.11 и 3.12.

Таблица 3.11 – Базовая матрица SWOT-анализа предприятия

Сильные стороны			Слабые стороны	
Р	Параметр	Р	Параметр	
1	Наличие собственного производства части базовых строительных материалов	1	Недиверсифицированный портфель слабо дифференцированных продуктов	
2	Сравнительно низкая стоимость услуг	2	Недиверсифицированный портфель поставщиков	
3	Гибкая ценовая политика	3	Недиверсифицированный портфель клиентов	
4	Высокое качество выполнения работ	4	Отсутствие маркетинговой стратегии	
5	Положительная репутация на текущем рынке	5	Низкая рентабельность деятельности	
6	Гибкий индивидуальный подход к проектам	6	Высокая зависимость от внешних заемных средств, недостаток собственного капитала	
7	Наличие личных и деловых устойчивых связей с основными поставщиками и потребителями	7	Общее неустойчивое финансовое состояние предприятия	
8	Профессиональный менеджмент	8	Отрицательная динамика ликвидности и платежеспособности	
		9	Неблагоприятные показатели деловой активности (с тенденцией к ухудшению)	
		10	Низкий уровень инновационного развития	
		11	Недостаток квалифицированных рабочих кадров	
Возможности			Угрозы	
Р	Параметр	Р	Параметр	
1	Новые потребители на текущем рынке – (1) частный сектор – коммерческие контракты/закупки; (2) новые клиенты из публичного сектора	1	Ухудшение экономического положения в стране	
2	Новые географические рынки сбыта (весь Краснодарский край и смежные регионы РФ, в долгосрочной перспективе – РФ и страны СНГ)	2	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов	
3	Новые товарные группы (инновационные строительные услуги, услуги по строительству особых инфраструктурных объектов, строительные материалы и т.д.)	3	Усиление и расширение санкционных ограничений и, как следствие, дальнейшее разрушение стандартных цепочек поставок	
4	Охват новых потребностей текущих потребителей (напр., услуги управления объектами строительства на всех этапах жизненного цикла, энергоаудит и т.д.)	4	Ограничение доступности (высокая стоимость, дефицит) строительных материалов/оборудования/техники	

Возможности		Угрозы	
Р	Параметр	Р	Параметр
5	Новые более экономически эффективные цепочки создания стоимости и ценности (реконфигурация)	5	Изменение требований к продукту (напр., требование закупки материалов только у отечественных поставщиков)
6	Инновационное развитие предприятия и цепочки создания стоимости как основа сокращения издержек производства и распределения	6	Недоступность квалифицированных кадров в рамках корпоративного ценового диапазона на труд
7	Улучшение экономического, правового и политического климата	7	Смена вектора государственной политики в сфере поддержки малого строительного бизнеса
8	Государственная поддержка малого предпринимательства	8	Смена вектора государственной политики в сфере развития инфраструктуры и, как следствие, сокращение объемов государственных/муниципальных строительных заказов
9	Государственная поддержка инновационного развития	9	Сокращение платежеспособности населения и бизнеса
10	Государственная политика комплексного развития экономической и социальной инфраструктуры регионов РФ	10	Удорожание стоимости заемного капитала
11	Государственная поддержка трансформации системы международного экономического сотрудничества	11	Сокращение численности доступной к найму рабочей силы требуемой квалификации
		12	Рост средней стоимости труда на рынке труда
		13	Выход новых игроков на рынок
		14	Укрупнение конкурентов
		15	Появление более дешевых аналогов
			Изменение требований к продукту (напр., требование закупки материалов только у отечественных поставщиков)

Источник: Составлено автором.

Таблица 3.12 – Итоговая матрица SWOT-анализа предприятия

Стороны	Возможности	Ограничения
Сильные стороны	• Расширение присутствия на текущем рынке, в т.ч. за счет расширения предложения (внедрение инновационных услуг в рамках базового цикла строительного проекта) и расширения клиентской базы (выход за пределы работы с государственными/муниципальными контрактами); • Повышение уровня дифференциации продуктов и пересмотр транслируемого УТП (неценовой аспект); • Разработка и внедрение маркетинговой стратегии; • Выход на новые географические рынки (Краснодарский край – за пределами г. Сочи, Ставропольский край, возможно – Волгоградская область); • Создание стратегических бизнес-партнерств; • Привлечение дополнительного капитала на развитие – формирование и релиз инвестиционного предложения	• Диверсификация деятельности по всем указанным направлениям (продукты/клиенты/географические рынки); • Поиск дополнительных точек дифференциации торгового предложения; • Разработка и реализация маркетинговой стратегии; • Снижение себестоимости продукции за счет эффекта масштаба/инновационного развития/оптимизации и реконфигурации цепочек создания стоимости; • Расширение собственного производства материалов, заключение устойчивых контрактов на поставки материалов/оборудования/техники, создание оптимального запаса материалов; • Развитие бренда работодателя и организация внутреннего процесса обучения сотрудников
Слабые стороны	• Расширение продуктового портфеля – освоение новых направлений бизнеса (напр., производство и реализация строительных материалов); • Формирование и развитие альтернативных отраслевых цепочек создания стоимости и ценности в границах РФ и дружественных стран; • Использование возможностей государственной поддержки (в первую очередь финансовая поддержка); • Совершенствование системы управления предприятием и пересмотр стратегии развития предприятия	• Использование возможностей государственной поддержки малого предпринимательства • Создание стратегических бизнес-партнерств; • Комплексная диверсификация деятельности; • Внедрение инструментов риск-менеджмента

Источник: Составлено автором.

Таким образом, можно заключить, что повышение уровня финансовой устойчивости Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» и обеспечение устойчивого развития предприятия в средне- и долгосрочной перспективах может быть обеспечено за счет:

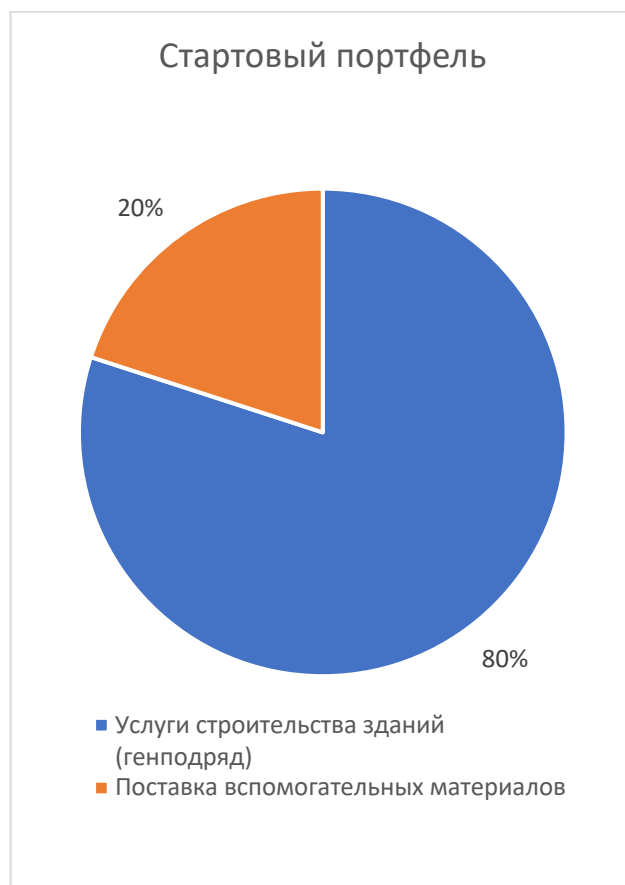
- диверсификации производственной и корпоративной деятельности – по заказчикам и видам деятельности, а также географическим рынкам. При этом в условиях вынужденного импортозамещения наиболее перспективной является именно диверсификация производства в направлении расширения перечня производимых строительных материалов и предоставления смежных со строительством услуг;
- разработки и реализации новой стратегии дифференциации продуктов (неценовые характеристики);
- изменения структуры поставок (реконфигурация основных цепочек создания стоимости – локализация и регионализация – ближняя и дальняя, дальняя – в формате «поворота на Восток»). При этом для обеспечения наибольшей устойчивости цепочек, минимизации свойственных им рисков и оптимизации расходов в их рамках (в первую очередь в контексте транспортно-логистического и валютного факторов) наиболее эффективным решением является максимальная локализация цепочек, в идеале в рамках федерального округа. В то же время в случае невозможности организации в достаточной мере экономически эффективных цепочек поставок в рамках данного вектора актуальным может быть и выход за границы РФ, но с учетом фактора дружественности стран;
- осуществления инновационного развития предприятия и масштабирования производства;
- увеличения собственного капитала за счет комплексного воздействия, оптимизации величины дебиторской задолженности и денежных средств, привлечения дополнительного капитала (выпуск инвестиционного предложения,

создание стратегических бизнес-партнерств для реализации совместных проектов и т.д.);

- использования возможностей государственной поддержки (в первую очередь финансовой);
- совершенствования системы управления предприятием, в том числе внедрения системы риск-менеджмента и совершенствования функций маркетинга, пересмотра стратегии развития предприятия.

Учитывая определенную в процессе теоретико-методологического исследования приоритетность на современном этапе такого направления развития малых строительных предприятий, как диверсификация продуктового портфеля, разработаем модель трансформации продуктового портфеля Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» и реализующий ее алгоритм диверсификации, учитывающий текущие ресурсные возможности предприятия. При этом в рамках модели будет сделан акцент на наполнении портфеля наиболее востребованными в текущих условиях и в то же время обладающими потенциалом дифференциации компании на рынке продуктами, способными повысить комплексность и общую потребительскую ценность торгового предложения компании. Определение возможных направлений развития будет осуществлено на основе результатов проведенного исследования рынка и Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон».

Стартовый портфель компании включает традиционные продукты и услуги в зависимости от ее участия в реализации работ в крупных строительных проектах полного цикла на субподряде (рис. 3.3). При этом к категории вспомогательных материалов в данном случае отнесены такие уже имеющиеся в портфеле компании вспомогательные (нереализуемые самостоятельно – вне связи со строительными услугами) продукты, как ГПУ, ЗИП, ГСМ, но без внутреннего разграничения, так как в условиях отсутствия практики независимой реализации каждой из товарных групп управления ими как самостоятельными категориями не является рациональным.



Источник: Составлено автором.

Рисунок 3.3 – Стартовый портфель продуктов компании

Введение новых продуктов в портфель должно производиться постепенно. Учитывая актуальные тенденции рынка, можно предложить следующие продукты/услуги для включения в модифицированный продуктовый портфель предприятия: строительство зданий; производство керамзитобетонных блоков; производство брусчатки и плитки бетонной; производство резиновой плитки; поставка вспомогательных материалов. Таким образом, поэтапно формируется модифицированный портфель (рис. 3.4).



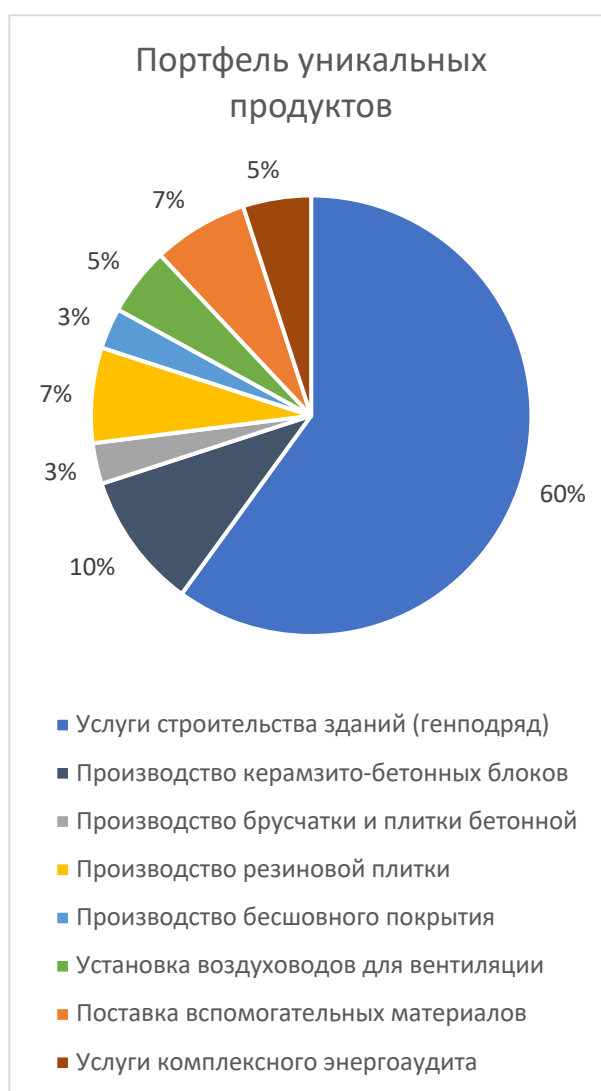
Источник: Составлено автором.

Рисунок 3.4 – Модификационный портфель продуктов компании

На следующем этапе необходимо сформировать портфель преобразований. Это портфель, разработанный с учетом неизбежных изменений, которые ожидаются на принятом горизонте стратегии. В него могут быть включены такие новые для указанной компании продукты, как резиновая плитка и бесшовное покрытие, керамзитобетонные блоки, профилированный брус, профнастил, воздуховоды для вентиляции, а также сервисные проекты энергоаудита. Принципиально важно, что такого рода продукты, с одной стороны, будут иметь значимый спрос на региональном рынке в ближайшей перспективе, а с другой – их предложение на рынке до сих пор достаточно мало, часть товаров и вовсе представляет собой практически уникальное предложение на рынке Краснодарского края.

Отметим, что сервис энергоаудита (услуги по анализу и оптимизации энергопотребления зданий, инженерных систем и технологических процессов), как и некоторые другие продукты/услуги в портфеле, позволяет не только расширить рынок сбыта предприятия, но и повысить ценность основного бизнеса и создать синергию с традиционной деятельностью, превратив предприятие из подрядчика в стратегического партнера. Так, например, сервис энергоаудита подразумевает предложение клиентам услуги по текущему обслуживанию зданий и сооружений в сфере аудита и последующей (при необходимости) модернизации энергосистем. Данное предложение обеспечивает дополнительный спрос на базовые услуги предприятия. Более того, компания, предоставляя одновременно услуги сервиса энергоаудита и модернизации энергосистем, также получает возможность продвигать и реализовывать производимые строительные материалы из портфеля (например, керамзитобетонные блоки) как часть энергоэффективных решений, подтвержденных аудитом, что создает дополнительные возможности для роста бизнеса.

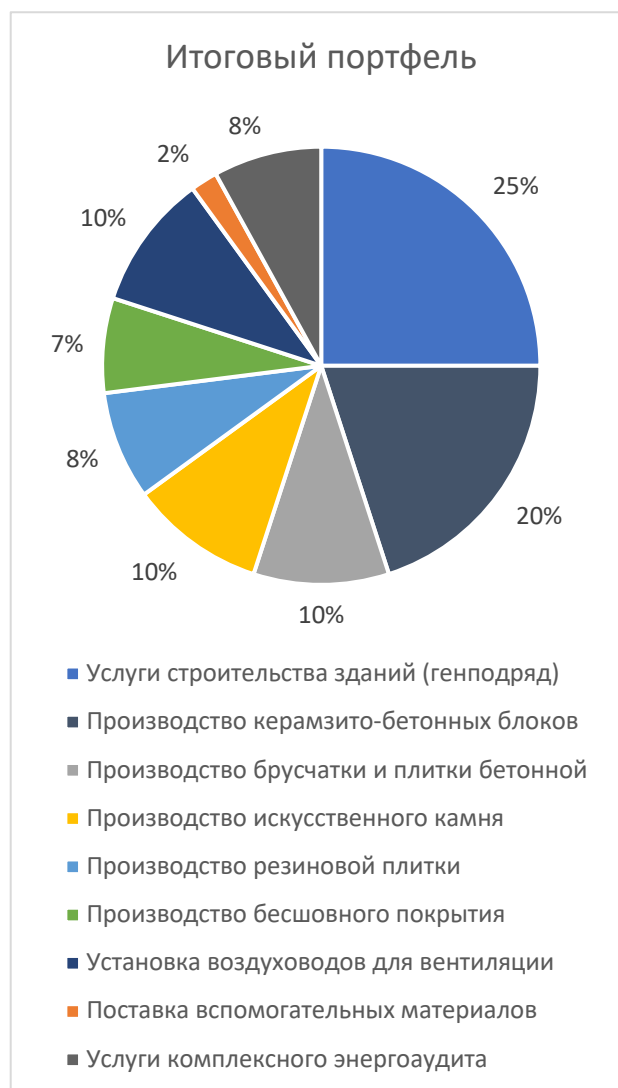
Тем не менее в целях повышения дифференциации предприятия на рынке по мере стабилизации прибыли от реализации продуктов предложенного портфеля преобразования необходимым видится повышение уровня уникальности торгового предложения, что подразумевает формирование портфеля уникальных продуктов. Так, на сегодняшний день в портфель уникальных продуктов (рис. 3.5) предприятия могут быть включены, например, строительство зданий, производство керамзитобетонных блоков, производство брусчатки и плитки бетонной, производство резиновой плитки, производство бесшовного покрытия, установка воздуховодов для вентиляции, поставка вспомогательных материалов, услуги комплексного энергоаудита.



Источник: Составлено автором.

Рисунок 3.5 – Портфель уникальных продуктов компании

В таком контексте в итоговый портфель (рис. 3.6) должны войти такие новые продукты для компании, как производство керамзитобетонных блоков, производство брусчатки и плитки бетонной, производство искусственного камня, производство резиновой плитки, производство бесшовного покрытия, установка воздуховодов для вентиляции, поставка вспомогательных материалов. Важное место в итоговом портфеле могут получить такие услуги, как комплексный энергоаудит и строительство зданий (генподряд, субподряд).



Источник: Составлено автором.

Рисунок 3.6 – Итоговый портфель продуктов компании

Итоговый портфель формируется с учетом продуктов, услуг и материалов третьего, четвертого и пятого портфелей. Его состав и динамика трансформации должны соответствовать стратегии развития компании и ее ресурсным возможностям. Учитывая текущее состояние компании и ее положение на рынке, можно предложить следующую динамику диверсификации продуктового портфеля (табл. 3.13).

Таблица 3.13 – Структура портфеля продукции и услуг компании, %

№	Продукты/услуги	2024	2025	2026	2027	2028
1	Услуги строительства зданий (генподряд, субподряд)	80	80	60	40	25
2	Производство керамзитобетонных блоков	-	7	10	15	20
3	Производство брусчатки и плитки бетонной	-	3	3	6	10
4	Производство искусственного камня	-	-	-	6	10
5	Производство резиновой плитки	-	3	7	8	8
6	Производство бесшовного покрытия	-	-	3	5	7
7	Установка воздуховодов для вентиляции	-	-	5	7	10
8	Поставка вспомогательных материалов	20	7	7	5	2
9	Услуги комплексного энергоаудита	-	-	5	8	8
	Итого	100%	100%	100%	100%	100%

Источник: Составлено автором.

3.3. Оценка эффективности реализации проекта трансформации продуктового портфеля предприятия в рамках стратегии развития Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон»

Комплексная оценка эффективности проекта в рамках предложенной стратегии развития осуществлялась посредством и с учетом¹⁴²:

- прогнозирования финансовых результатов трансформации продуктового портфеля в разрезе каждого из продуктов в динамике;
- оценки эффективности инвестиционного проекта, представляющего собой программу введения новых направлений бизнеса малого предприятия в рамках его стратегии развития (принципиально важно, что при учете установленного в начале параграфа сужения интерпретации стратегии развития до проекта диверсификации продуктового портфеля без учета параметров диверсификации портфелей клиентов и географических рынков сбыта закономерным решением является оценка эффективности лишь используемых для запуска новых продуктов инвестиций, т. е. в разрезе оценки эффективности инвестиционного проекта осуществление учета доходов и расходов только по

¹⁴² Авторская разработка.

проектам ввода новых продуктов и исключение из системы расчетов затрат и доходов по сокращающимся базовым продуктам, так как изменение/поддержание их долей в портфеле условно не требует от предприятия дополнительных инвестиций);

- оценки эффективности инвестиций;
- прогнозирования изменения основных показателей деятельности предприятия в среднесрочной перспективе при условии реализации проекта.

Сводный итоговый прогноз базовых результатов диверсификации продуктового портфеля предприятия в разрезе направлений деятельности представлен в табл. 3.14. Отметим, что при проведении изначальных расчетов были учтены средние цены (с учетом инфляции в отрасли региона), прогнозные значения объемов спроса на товары на региональном рынке и ожидаемые значения всех статей в рамках суммарных издержек (производственные расходы – материальные расходы, оплата труда, отчисления от оплаты труда, амортизация; коммерческие расходы, прочие расходы – проценты к уплате, налог на имущество).

Таблица 3.14 – Сводный итоговый прогноз базовых результатов диверсификации продуктового портфеля предприятия в разрезе направлений деятельности

Первоначальные затраты, тыс. руб.	Показатель	2024	2025	2026	2027	2028
Производство керамзитобетонных блоков						
630	Средняя цена, руб.	–	91,1	103,8	118,2	134,6
	Объем работ, тыс. куб. м	–	60	86,7	127,7	163,5
	Выручка от продаж, тыс. руб.	–	5466	9002	15 097,5	22 000
	Суммарные издержки	–	3936	6391,42	10 568	15 620
	Средняя рентабельность (2024–2028 гг.)	29%				
Производство брусчатки и плитки бетонной						
465	Средняя цена, руб.	–	1303	1484	1690	1925
	Объем работ, тыс. куб. м	–	1,8	1,82	3,57	5,7

Первоначальные затраты, тыс. руб.	Показатель	2024	2025	2026	2027	2028
	Выручка от продаж, тыс. руб.	—	2342,6	2700,6	6039	11 000
	Суммарные издержки	—	1428	1620,4	3683,8	6710
	Средняя рентабельность (2024–2028 гг.)	29%				
Производство искусственного камня						
360	Средняя цена, руб.	—	—	1167,6	1329,9	1514,8
	Объем работ, тыс. куб. м	—	—	5,4	4,54	7,26
	Выручка от продаж, тыс. руб.	—	—	6301,4	6039	11000
	Суммарные издержки	—	—	1008,2	966,2	1760
	Средняя рентабельность (2024–2028 гг.)	39%				
Производство резиновой плитки						
2400	Средняя цена, руб.	—	2164,1	2464,9	2807,5	3197,8
	Объем работ, тыс. куб. м	—	1,1	2,56	2,87	2,75
	Выручка от продаж, тыс. руб.	—	2342,6	6301,4	8052	8800
	Суммарные издержки	—	1335,3	3591,8	4670,2	5016
	Средняя рентабельность (2024–2028 гг.)	84%				
Производство бесшовного покрытия						
470	Средняя цена, руб.	—	—	2335,2	2659,8	3029,5
	Объем работ, тыс. куб. м	—	—	1,16	1,89	2,54
	Выручка от продаж, тыс. руб.	—	—	2700,6	5032,5	7700
	Суммарные издержки	—	—	1890,4	3623,4	5390
	Средняя рентабельность (2024–2028 гг.)	43%				
Установка воздухопроводов для вентиляции						
560	Средняя цена, руб.	—	—	1751,4	1994,8	2272,1
	Объем работ, тыс. куб. м	—	—	2,57	3,53	4,84
	Выручка от продаж, тыс. руб.	—	—	4501	7045,5	11000
	Суммарные издержки	—	—	2251	3522	5500
	Средняя рентабельность (2024–2028 гг.)	50%				
Услуги комплексного энергоаудита						
2269	Средняя цена, руб.	—	—	128,6	146,4	166,8

Первоначальные затраты, тыс. руб.	Показатель	2024	2025	2026	2027	2028
	Объем работ, тыс. куб. м	—	—	35	55	52,76
	Выручка от продаж, тыс. руб.	—	—	4501	805	8800
	Суммарные издержки	—	—	2205,49	3921,3	4312
	Средняя рентабельность (2024–2028 гг.)	51%				
Услуги строительства зданий (генподряд, субподряд)						
0	Выручка от продаж, тыс. руб.	54 824	62 468	54012	40 260	27 500
	Суммарные издержки	47 011,58	53 566,1	46315,29	34 522,95	23 581,25
	Средняя рентабельность (2024–2028 гг.)	14,25%				
Поставка вспомогательных материалов						
0	Выручка от продаж, тыс. руб.	13 706	5466	6301,4	5032,5	2200
	Суммарные издержки	10 553,62	4208,8	4852	3875	1690
	Средняя рентабельность (2024–2028 гг.)	23%				

Источник: Составлено автором.

Как видно из представленных в таблице данных, в рамках всех предложенных продуктов в среднесрочной перспективе прогнозируется положительная динамика. При этом следует отметить, что совместная связанная реализация этапов внедрения портфеля и развития продуктов потенциально обеспечит еще больший кумулятивный эффект с точки зрения общих результатов деятельности предприятия.

На основе проведенных автором расчетов было установлено, что ставка дисконтирования с учетом влияния факторов риска для отраслевых инвестиционных проектов может быть принята на уровне 15%, или 0,15.

Использованные для расчета показателей исходные данные (прогнозные значения доходов и расходов в рамках реализации проекта и, соответственно, денежного потока) представлены в табл. 3.15.

Таблица 3.15 – Базовые данные для оценки эффективности инвестиций в проект диверсификации продуктового портфеля предприятия

Год	Первоначальные затраты, IC	Денежный доход	Денежный расход	Денежный поток (CF)
	7154 000			
2025		10 151,2	6699,3	3 451 900
2026		36 008	18 958,71	17 049 290
2027		55 356,5	30 954,9	24 401 600
2028		80 300	44 308	35 992 000
Всего		181 815 700.00	108 074 910.00	73 740 790.00

Источник: Составлено автором.

Результаты расчета показателей NPV, PI, IRR и DPP представлены в табл. 3.16.

Таблица 3.16 – Показатели эффективности инвестиций в проект диверсификации продуктового портфеля предприятия

Показатель	Значение для инвестиционного проекта (2024–2028)
NPV	45 362 355.76
IRR	141.3448%
PI	7.3408
DPP	16 мес.

Источник: Составлено автором.

Как видно из представленных данных, предложенный комплексный инвестиционный проект реализации модели трансформации продуктового портфеля Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» обладает крайне высокой экономической эффективностью, вследствие чего может быть рекомендован к внедрению.

Далее оценим потенциальную динамику изменения основных показателей деятельности предприятия в условиях реализации предложенного проекта (табл. 3.17).

Таблица 3.17 – Изменение основных показателей деятельности предприятия в условиях реализации предложенного проекта

Показатель	2024	2025	2026	2027	2028	Прирост за весь период
Всего выручка от продаж, тыс. руб.	68 530	78 085,7	90 020	100 650	110 000	60,5%
Чистая прибыль, тыс. руб.	10 964,8	13 586,9	24 665,5	31 302,15	40 480	269,2%
ROS	16%	17,4%	27,4%	31,1%	36,8%	20,8%

Источник: Составлено автором.

Принципиально важно, что продемонстрированные в таблице прогнозируемые изменения в чистой прибыли организации и ROS свидетельствуют о высокой эффективности предлагаемой модели. Более того, необходимо понимать, что в случае реализации описанного сценария произойдет цепное улучшение и иных показателей деятельности предприятия (например, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, оборачиваемость оборотных средств и т.д.), и, как следствие, значительное улучшение его экономической безопасности и эффективности, в целом финансового состояния в среднесрочной перспективе. Более того, в условиях роста собственных оборотных средств у предприятия появятся значимые финансовые возможности для обеспечения дальнейшего роста и развития, в том числе в соответствии с предложенной стратегией.

Таким образом, можно заключить, что предложенная стратегия диверсификации продуктового портфеля Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» является экономически эффективной и, в силу чего, рекомендованной к внедрению. Такого рода результат также свидетельствует об адекватности разработанной в рамках данного диссертационного исследования модели развития малых строительных предприятий в регионах России на современном этапе.

Выводы к главе 3

Основными наиболее перспективными направлениями стратегического развития Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон» и в целом аналогичных малых предприятий в регионе на современном этапе являются:

- горизонтальная диверсификация продуктового портфеля (разработан динамически изменяющийся портфель продуктов на среднесрочный горизонт – пять лет – с учетом потенциала дифференциации на рынке: строительные материалы и инновационные услуги);
- географическая диверсификация (Краснодарский край – за пределами г. Сочи, Ставропольский край, возможно – Волгоградская область);
- диверсификация клиентов на текущем рынке (публичный + частный сектор);
- реконфигурация основных цепочек создания стоимости – локализация (Россия, с акцентом на своем регионе) и регионализация – ближняя (соседние субъекты РФ и СНГ) и дальняя («поворот на Восток»);
- развитие системы бизнес-партнерства;
- использование возможностей государственной поддержки (в первую очередь финансовой).

Приоритетным же направлением развития является именно горизонтальная диверсификация продуктового портфеля, реализуемая в рамках комплексного подхода на основе концепции динамических возможностей и продуктового видения, преимущественно в направлении промышленности строительных материалов и инновационных сопутствующих строительству зданий и сооружений.

Подобного рода модели трансформации продуктового портфеля (при корректной разработке и реализации) имеют высокую эффективность с точки зрения как инвестиций (окупаемость), так и в целом общего финансово-экономического состояния предприятия (рост выручки, чистой прибыли, рентабельности, обеспеченности собственными оборотными средствами и т.д.).

Более того, массовое внедрение такого рода модели развития малых предприятий в масштабах региональной строительной индустрии (с опорой на инструменты государственной поддержки бизнеса) способно создать синергетический эффект с точки зрения стимулирования и обеспечения интенсивного роста и развития строительной индустрии и экономики в целом как на уровне региона, так и России в целом.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Строительная индустрия Краснодарского края не утратила в результате негативного воздействия пандемии и санкционных ограничений своей систематизирующей роли в обеспечении социально-экономического роста и развития региона. Она по-прежнему играет ключевую роль в обеспечении социально-экономического развития Краснодарского края, так как создает условия для расширения хозяйственной деятельности практически во всех отраслях региона, повышения качества жизни населения. В таком контексте поддержка развития строительной индустрии в условиях турбулентности и преодоления кризисного состояния региональной экономики становится одной из приоритетных задач властей региона.

Значимое место в строительной индустрии Краснодарского края принадлежит субъектам малого предпринимательства, при этом установлено, что доминирующую роль в количественном восстановлении потенциала малого бизнеса в регионе, как показал анализ, играет индивидуальное предпринимательство как одна из форм организации бизнеса. Как оказалось, именно эта форма является наиболее адаптивной к воздействиям негативных факторов. При этом малые предприятия (юридические лица) в строительной отрасли региона сталкиваются в настоящее время с широким спектром вызовов и угроз, ограничивающих возможности их восстановления и развития. В таких условиях стандартные стратегии адаптации к средовым изменениям и развития бизнеса, а также текущая система мер государственной поддержки оказываются неспособными обеспечить их устойчивость, эффективность и конкурентоспособность в ближайшей и среднесрочной перспективах.

Основными путями преодоления возникших проблем при этом может быть совершенствование форм и объемов государственной поддержки малого предпринимательства в регионе, а также базовое совершенствование методов управления развитием самого малого бизнеса, применения современных технологий управления, что требует существенного повышения квалификации

управленческого персонала. Ограничения в росте и развитии МП в Краснодарском крае также не могут быть преодолены без полного раскрытия их внутреннего потенциала, в том числе в направлении производства промышленности строительных материалов. Расширение продуктовых портфелей малых строительных компаний края в данном направлении позволит покрыть дефицит материалов в отрасли, возникший в силу санкционных ограничений, а также позволит повысить уровень устойчивости и конкурентоспособности бизнеса за счет диверсификации деятельности.

Таким образом, наиболее эффективным направлением стратегического экономического роста и развития малых строительных предприятий Краснодарского края является диверсификация их продуктового портфеля, подкрепляемая перестройкой цепочек создания стоимости в отрасли. С этой целью разработан многоэтапный (пять этапов) алгоритм диверсификации продуктового портфеля отечественных малых предприятий строительной индустрии. Практическая реализуемость и целесообразность его применения апробирована на примере малого строительного предприятия Краснодарского края – Общества с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовая база

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 №190-ФЗ (с изм. от 04.08.2023).
2. Закон Краснодарского края от 21 июля 2008 года № 1540-КЗ Градостроительный кодекс Краснодарского края. (с изм. на 31 июля 2024 г.)
3. Закон Краснодарского края от 21.12.2018 N 3930-КЗ «О Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года» (принят ЗС КК 11.12.2018)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (НК РФ ч. 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ.
5. Постановление Правительства России от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства».
6. Постановление Правительства РФ от 04.04.2022 № 579 (ред. от 25.12.2023) «Об установлении особенностей внесения изменений в проектную документацию и (или) результаты инженерных изысканий, получившие положительное заключение государственной экспертизы, в том числе в связи с заменой строительных ресурсов на аналоги, особенностей и случаев проведения государственной экспертизы проектной документации».
7. Постановление Правительства РФ от 04.10.2022 № 1759 «О внесении изменений в Постановление Правительства Российской Федерации от 12 марта 2022 г. № 353».
8. Постановление Правительства РФ от 10 марта 2022 г. № 339 «О случаях осуществления закупок товаров, работ, услуг для государственных и (или) муниципальных нужд у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) и порядке их осуществления».

9. Постановление Правительства РФ от 12.03.2022 № 353 (ред. от 02.09.2024) «Об особенностях разрешительной деятельности в Российской Федерации».

10. Постановление Правительства РФ от 14 ноября 2022 г. № 2057. Исключение избыточной финансовой нагрузки на подрядчиков (исполнителей) по контрактам, заключаемым в целях строительства (реконструкции) объектов капитального строительства.

11. Постановление Правительства РФ от 16.04.2022 № 680 (ред. от 25.12.2023) «Об установлении порядка и случаев изменения существенных условий государственных и муниципальных контрактов, предметом которых является выполнение работ по строительству, реконструкции, капитальному ремонту, сносу объекта капитального строительства, проведение работ по сохранению объектов культурного наследия».

12. Постановление Правительства РФ от 21.10.2022 № 1880 «О внесении изменений в пункт 1 постановления Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2022 г. № 680».

13. Постановление Правительства РФ от 23.03.2022 № 439 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

14. Постановление Правительства РФ от 26.03.2022 № 479 (ред. от 30.09.2022) «Об установлении особенностей применения неустойки (штрафа, пени), иных финансовых санкций, а также других мер ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договорам участия в долевом строительстве, установленных законодательством о долевом строительстве».

15. Постановление Правительства РФ от 28.07.2022 № 1344 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

16. Постановление Правительства РФ от 28.08.2024 № 1154 «О внесении изменений в постановление Правительства Российской Федерации от 10 марта 2022 г. № 336».

17. Постановление Правительства РФ от 4 апреля 2022 г. № 579 «Об установлении особенностей внесения изменений в проектную документацию и (или) результаты инженерных изысканий, получившие положительное заключение государственной экспертизы, в том числе в связи с заменой строительных ресурсов на аналоги, особенностей и случаев проведения государственной экспертизы проектной документации» (с изм. и доп.).

18. Приказ ФНС России от 30.05.2007 № ММ-3-06/333@ (ред. от 10.05.2012) «Об утверждении Концепции системы планирования выездных налоговых проверок».

19. Проект Постановления Правительства РФ «Об утверждении Правил маркировки отдельных видов строительных материалов в потребительской упаковке средствами идентификации и особенностях внедрения государственной информационной системы мониторинга за оборотом товаров, подлежащих обязательной маркировке средствами идентификации, в отношении отдельных видов строительных материалов в потребительской упаковке».

20. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2022 г. № 3268-р.

21. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года» (утверждена Распоряжением Правительства РФ №3268-р от 31.10.2022).

22. Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года.

23. Федеральный закон «О введении в действие Градостроительного кодекса Российской Федерации» от 29.12.2004 № 191-ФЗ (последняя редакция).

24. Федеральный закон от 08.03.2022 № 46-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

25. Федеральный закон от 21 июля 2005 года № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях».

26. Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд».

27. Федеральный закон от 8 марта 2022 г. № 46-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Официальные документы

28. Волгоградская область в цифрах. 2022 : краткий сб. / Терр. орган Фед. службы гос. статистики по Волгоград. обл. – Волгоград : Волгоградстат, 2023.

29. Волгоградская область в цифрах. 2023 : краткий сб. / Терр. орган Фед. службы гос. статистики по Волгоград. обл. – Волгоград : Волгоградстат, 2024.

30. Департамент строительства Краснодарского края. Итоги развития строительной отрасли за 2020 год. / Департамент строительства Краснодарского края: официальный сайт. – 2021. URL: <https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelno-go-kompleksa/158434>

31. Департамент строительства Краснодарского края. Итоги развития строительной отрасли за 2022 год. / Департамент строительства Краснодарского края: официальный сайт. – 2023. URL: <https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelno-go-kompleksa/273862>

32. Департамент строительства Краснодарского края. Итоги развития строительной отрасли за 2023 год. / Департамент строительства Краснодарского края: официальный сайт. – 2023. URL: <https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelno-go-kompleksa/327916>

33. Департамент строительства Краснодарского края. Итоги развития строительной отрасли за 2024 год. / Департамент строительства Краснодарского края: официальный сайт. – 2024. URL: <https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelno-go-kompleksa/340688>

34. Краснодарский край в цифрах. 2019: Стат. сб. / Краснодарстат – Краснодар, 2020.

35. Краснодарский край в цифрах. 2020: Стат. сб. / Краснодарстат – Краснодар, 2021.

36. Краснодарский край в цифрах. 2022: Стат. сб. / Краснодарстат – Краснодар, 2023.

37. Краснодарский край в цифрах. 2023: Стат. сб. /Краснодарстат-Краснодар 2024.

38. Краснодарстат. 1.29.9 Средние цены и индексы цен на рынке жилья по Краснодарскому краю в 2023 году. // Краснодарстат: офиц. сайт. – 2024. URL: <https://23.rosstat.gov.ru/search?q=%D0%B8%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%8B+%D1%86%D0%B5%D0%BD+%D0%BD%D0%B0+%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BA%D0%B5+%D0%B6%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D1%8F+%D0%BF%D0%BE+%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%83+%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%8E+%D0%B2+2023+%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83>

39. Краснодарстат. Валовой региональный продукт (ВРП) Краснодарского края за 2022 год: Актуальная информация 29 марта 2024 // Краснодарстат: офиц. сайт. – 2024. URL: [https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_KK_2021_2022_press\(1\).pdf](https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VRP_KK_2021_2022_press(1).pdf)

40. Краснодарстат. Информация о социально-экономическом развитии Краснодарского края за январь-сентябрь 2024 г. / Краснодарстат: офиц. сайт. – 2024. URL: <https://statrielt.ru/downloads/obzory/Краснодарский%20край/2024-11.pdf>

41. Краснодарстат. Краснодарский край: офиц. сайт. – 2023. URL: https://23.rosstat.gov.ru/KK_Oficial

42. Краснодарстат. Объем работ, выполненных по виду экономической деятельности «строительство» / Краснодарстат: офиц. сайт. – 2023. URL: <https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ob%20str%202022.htm>

43. Министерство экономического развития Российской Федерации. О динамике промышленного производства Итоги 2023 года 2022: Стат. сб. / Министерство экономического развития Российской Федерации. – М., 2023. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/fb0c841a059708b397b444a18ee41ffb/o_dinamike_promyshlennogo_proizvodstva_itogi_2023_goda.pdf

44. Об инвестициях в экономику Ростовской области. Январь-декабрь 2022 г. / Ростовстат. Ростов-на-Дону, 2023.

45. Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик «ЖК Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020.

46. Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик «ЖК Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г. Сочи, 2021.

47. Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик «ЖК Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г. Сочи, 2022.

48. Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик «ЖК Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г. Сочи, 2023.

49. Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик «ЖК Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 г. Сочи, 2024.

50. Правительство РФ. Нормативно-правовое регулирование строительной отрасли. Итоги 2022 года. М., 2023.

51. Предварительные итоги социально-экономического развития Краснодарского края в январе-августе 2023 года, ожидаемые итоги социально-экономического развития Краснодарского края в 2023 году и прогноз социально-экономического развития Краснодарского края на 2024 год и плановый период 2025–2026 годов. [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.krasnodar.ru/>

upload/iblock/d52/g0t0ujch96y66ht7psro7zzzzfg6gvvj/Utochnennyy-prognoz-SEZ-KK-2026.pdf

52. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2022: Стат. сб. / Росстат. – М., 2022.

53. Росстат. Динамика промышленного производства в 2022 году. / Росстат: офиц. сайт. – 2024. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/196621>

54. Ростовская область в цифрах 2020: Стат. сб./Ростовстат. – Ростов-на-Дону, 2020.

55. Ростовская область в цифрах 2022: Крат. стат. сб./ Ростовстат. – Ростов-н/Д, 2023.

56. Ростовская область в цифрах 2023: Крат. стат. сб./ Ростовстат. – Ростов-н/Д, 2024.

57. Ростовстат. Валовой региональный продукт Ростовской области за 2022 год / Ростовстат: офиц. сайт. – 2023. URL: <https://61.rosstat.gov.ru/folder/127088/document/234815>

58. Ростовстат. Итоги строительной деятельности в Ростовской области. Январь-декабрь 2022 г. – Ростов-на-Дону, 2023

59. Ростовстат. Среднегодовая численность занятых в экономике по основному виду экономической деятельности (по данным баланса трудовых ресурсов Краснодарского края; тысяч человек) 2023 год. URL: https://23.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Zan_btr2023.htm.

60. Ростовстат. Число действующих строительных организаций по формам собственности. Ростов-на-Дону, 2023.

61. Ставропольский край в цифрах за 2017–2022 годы. 2023: Крат. стат. сб. / СевероКавказстат. – Ставрополь, 2023.

62. Строительство в России. 2020: Стат. сб. / Росстат. – М., 2020.

63. Строительство в России. 2022: Стат. сб. / Росстат. – М., 2022.

64. Строительство в России. 2023: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024.

65. Строительство в России. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024.

66. Уполномоченный при президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей. МСП/Постковид. Время для системных решений. Специальный доклад Президенту Российской Федерации. – 2021. – М., 2021.

67. Федеральная служба государственной статистики. Доклад о социально-экономическом положении Краснодарского края. 1.5. Строительство. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/region/doc11103/IssWWW.exe/Stg/d054/i058010r.htm>

68. Федеральная служба государственной статистики. Методологические положения по статистике (выпуск 1,2,3,4,5). 5.1.1. Статистические наблюдения за строительной деятельностью / Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/bgd/free/B99_10/IssWWW.exe/Stg/d040/5-1-1.htm

69. Федеральная служба государственной статистики. Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея. Социально-экономическое положение Краснодарского края в 2023 году. Доклад. Краснодар, 2024.

Книги и монографии

70. Агурбаш Н.Г. Система государственной поддержки малого предпринимательства в России. – М.: Анкил, 2000.

71. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. / Ансофф И. – СПб.: Питер, 1999.

72. Васильев А.Н. Стратегическое планирование развития стройиндустрии России / А.Н. Васильев; Президентская академия. – М.: Дело, 2023.

73. Гринберг Р.С. Государственная поддержка малого предпринимательства в странах Центральной и Восточной Европы / Р.С. Гринберг. – М.: Наука, 2006.

74. Дуканич Л.В., Селютин В.В. Системный анализ. Учебно-методические материалы / Дуканич Л.В., Селютин В.В. – Ростов-н/Д: ЦБРР, 2003.

75. Коротков Е.М. Концепция менеджмента / Коротков Е.М. М.: Дека, 1997.
76. Мартусенко І. В., Погрішук Б. В. Регіональна економіка: підручник / Мартусенко І. В., Погрішук Б. В. // Тернопіль: Крок, 2015.
77. Масленникова Н. П. Управление развитием организации / Масленникова Н. П. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.
78. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
79. Российская экономика в 2022 году. Тенденции и перспективы. (Вып. 44) / [Под науч. ред. д-ра экон. наук Кудрина А.Л., д-ра экон. наук Мау В.А., д-ра экон. наук Радыгина А.Д., д-ра экон. наук Синельникова-Мурылева С.Г.]; Ин-т Гайдара. – М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2023.
80. Руденко Л.Г. Государственное управление инфраструктурной поддержкой малого предпринимательства: монография / Л.Г. Руденко. – М.: изд. «МУ им. С.Ю. Витте», 2023.
81. Стратегическое управление ресурсами прибрежных зон: монография: в 3 т. Т. 2. Развитие инфраструктуры прибрежных зон: монография / Л.Г. Руденко, Ю.В. Разовский, А.Н. Алексеев [и др.]; под ред. Т.В. Алексашиной; под общ. ред. А.В. Семенова. – М.: Изд-во ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2016.
82. Booz Allen Hamilton. Управление новыми продуктами. Illinois, 1968.
83. Hwang C.L., Yoon K. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. / Hwang C.L., Yoon K. New York: Springer-Verlag, 1981.
84. Penrose E. The theory of the growth of the firm. / Penrose E. Oxford, UK: Oxford University Press, 1959.

Диссертации

85. Tshwete L.M. Strategies for the Growth and Survival of Small- and MediumSized Businesses: Doctoral Study for the Degree of Doctor of Business Administration. / Tshwete L.M. Walden University, 2020.

Статьи в периодических изданиях и сборниках статей

86. Агеев А.И. Социальная ответственность бизнеса: отечественные грани и зарубежные стандарты / Агеев А.И. // Экономические стратегии. – 2002. – № 2. – С. 60–63.

87. Адаменко А.А., Инюкин А.Ф., Никифоров Н.В. Анализ развития строительной отрасли Краснодарского края, ее место в экономике региона // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 2 (49)

88. Адаменко А.А., Хорольская Т.Е., Петров Д.В. Характеристика развития строительной отрасли на территории Краснодарского края // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 6 (41).

89. Антоньянц Д.А. Применение многокритериального подхода при оценке строительных отраслей регионов России // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. № 1. С. 45-52

90. Бадушева В.Д., Палагин А.А. Развитие отрасли строительства под влиянием COVID-19 // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 4 (39). – С. 81–85.

91. Балашова И. В., Терещенко Т.А. Поддержка малого и среднего бизнеса Краснодарского края // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2022. – №. 1 (58). – С. 187–200.

92. Волгина Н.А. «Звеньевая» реструктуризация глобальных фармацевтических цепочек под влиянием пандемии COVID-19 / Н.А. Волгина // Вестник МГИМО-Университета. – 2022. – № 15(1). – С. 126–142.

93. Зозуля П.В., Зозуля А.В., Мезина Т.В. Формирование стратегического плана строительной организации в целях устойчивого проектного управления / Зозуля П.В., Зозуля А.В., Мезина Т.В. // Вестник университета. – 2023. – № 9. – С. 48–56.

94. Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. Малый бизнес России: третий год тяжелых испытаний / Иванов О.Б., Бухвальд Е.М. // ЭТАП. – 2022. – № 2.

95. Кадол Н.Ф., Календжян С. О. Социальное предпринимательство / Кадол Н.Ф., Календжян С. О. / Под ред. А. Г. Аганбегяна. М.: Дело, 2022.

96. Каширина М. В., Тихомирова А. В. Проблемы и перспективы развития налогообложения строительного комплекса // Московский экономический журнал. – 2017. – №. 1. – С. 139–152.
97. Лукьянчук Я. В. Анализ нормативно-правовой базы, регулирующей инвестиционно-строительную сферу РФ / Лукьянчук Я. В. // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2020. – № 18.
98. Овчинникова И. М. Методы решения проблем развития малого и среднего бизнеса в России / Овчинникова И. М. // ТДР. – 2010. – № 10.
99. Петров Д. В., Хорольская Т. Е. Малое предпринимательство России: современное состояние и перспективы развития / Петров Д. В., Хорольская Т. Е. // ЕГИ. – 2020. – № 2 (28).
100. Сухорукова Т.В. Экономическая устойчивость предприятия / Т. В. Сухорукова // Экономика Украины. – 2001. – № 5. – С. 48–52.
101. Шабанов Р.Н., Пастухов С.П., Сафонюк Я.А., Закарян И.Р., Михеев Г.В. Анализ состояния строительного комплекса Краснодарского края и пути повышения эффективности его деятельности // Вестник евразийской науки. – 2019. – № 2.
102. Ambrosini V., Bowman C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? / Ambrosini V., Bowman C. // International Journal of Management Reviews. – 2009. – Vol. 11(1). – pp. 29–49.
103. Asah F., Fatoki O. O., Rungani E. The impact of motivations, personal values and management skills on the performance of SMEs in South Africa / Asah F., Fatoki O. O., Rungani E. // African Journal of Economic and Management Studies. – 2015. – Vol. 6(3), – pp. 308–322.
104. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage / Barney J. // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – pp. 99–120.
105. Bartik T.J. How State Governments Can Help Distressed Places / Bartik T.J. // Employment Research. – 2022. – Vol. 29(3): 1-3.

106. Cassia L., Minola T. Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources / Cassia L., Minola T. // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. – 2012. – Vol. 18(2). – pp. 179-197.
107. Caws P. General systems theory: It's past and potential / Caws P. // *Systems Research and Behavioral Science*. – 2015. – Vol. 32(5). – pp. 514-521.
108. Cirjevskis A. What dynamic managerial capabilities are needed for greater strategic alliance performance? / Cirjevskis A. // *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. – 2019. – Vol. 5(2). – pp. 36-47.
109. Cooper R. G. Stage-gate Systems: Новый инструмент для управления новыми продуктами / Cooper R. G. // *Деловые горизонты*. – 1990. – № 33(3). – С. 44–54.
110. Cooper R. G. Stage-gate Systems: Новый инструмент для управления новыми продуктами / Cooper R. G. // *Деловые горизонты*. – 1990. – № 33(3). – С. 44-54.
111. Cooper R. G., Kleinschmidt E. J. Исследование процесса создания нового продукта: этапы, недостатки и влияние / Cooper R. G., Kleinschmidt E. J. // *Journal of Product Innovation Management*. – 1986. – № 3(2). – С. 71–85.
112. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? / Eisenhardt K. M., Martin J. A. // *Strategic Management Journal*. – 2000. – Vol. 21(10/11). – pp. 341–363.
113. Gupta N., Mirchandani A. Investigating entrepreneurial success factors of women-owned SMEs in UAE / Gupta N., Mirchandani A. // *Management Decision*. – 2018. – Vol. 56(1). – pp. 219–232.
114. Hansen D., Moller N. Conceptualizing dynamic capabilities in lean production: What are they and how do they develop? / Hansen D., Moller N. // *Engineering Management Journal*. – 2016. – Vol. 28(4). – pp. 194–208.
115. Healy B., O'Dwyer M., Ledwith A. (2018). An exploration of product advantage and its antecedents in SMEs / Healy B., O'Dwyer M., Ledwith A. // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. – 2018. – Vol. 25(1). – pp. 129–146.

116. Ifekwem N., Ogundeinde Adedamola O. Survival strategies and sustainability of small and medium enterprises in the Oshodi-Isolo local government area of Lagos State / Ifekwem N., Ogundeinde Adedamola // *Economics and Business*. 2016. – Vol. 4(1). – pp. 103–118.

117. Inan G. G., Bititci U. S. Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of microenterprises: A research agenda / Inan G. G., Bititci U. S. // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. – 2015. – Vol. 210. – pp. 310–319.

118. Jewell C., Flanagan R., Lu W. The dilemma of scope and scale for construction professional service firms / Jewell C., Flanagan R., Lu W. // *Construction Management and Economics*. – 2014. – Vol. 32(5). – pp. 473–486.

119. Kay J. Theories of the firm / Kay J. // *International Journal of the Economics of Business*. – 2018. – Vol. 25(1). – pp. 11–17.

120. Kirzner I. M. The Entrepreneurial Market Process. / Kirzner I. M. // *Southern Economic Journal*. – 2017. – Vol. 83. – No. 4. – pp. 855–868.

121. Low S. P., Jiang H. Internationalization of Chinese construction enterprises / Low S. P., Jiang H. // *Journal of Construction Engineering and Management*. – 2003. – Vol. 129(6). – pp. 589–598.

122. Nason R. S., Wiklund J. An assessment of resource-based theorizing on firm growth and suggestions for the future / Nason R. S., Wiklund J. // *Journal of Management*. – 2018. – Vol. 44. – pp. 34–60.

123. Nedzinskas S., Pundzienė A., Buožiūtė-Rafanavičienė S., Pilkienė M. The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia / Nedzinskas S., Pundzienė A., Buožiūtė-Rafanavičienė S., Pilkienė M. // *Baltic Journal of Management*. – 2013. – Vol. 8(4). – pp. 376–393.

124. Pisano G. P. Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition / Pisano G. P. // *Industrial and Corporate Change*. – 2017. – Vol. 26(5). – pp. 747–762.

125. Ren S., Eisingerich A. B., Tsai H. How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs / Ren S., Eisingerich A. B., Tsai H. // *International Business Review*. – 2015. – Vol. 24. – pp. 642-651.

126. Rudenko L.G. Conceptual foundations of management of infrastructure of support for small entrepreneurship / L.G. Rudenko, N.A. Zaytseva, E.A. Dzhandzhugazova, M.V. Petrovskaya, V.N. Larionchikova // *Asian Social Science*. – 2015. – Vol. 11. - No. 20. – P. 220–228.

127. Sasmoko L., Mihardjo M., Alamsjah F., Djap E. Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation / Sasmoko L., Mihardjo M., Alamsjah F., Djap E. // *Management Science Letters*. – 2019. – Vol. (10). – pp. 1633–1644.

128. Schoemaker P. J. H., Heaton S., Teece D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. / Schoemaker P. J. H., Heaton S., Teece D. // *California Management Review*. – 2018. – Vol. 61(1). – pp. 15–42.

129. Teece D. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of the firm / Teece D. // *Academy of Management Perspectives*. – 2014. – Vol. 28. – pp. 328–352.

130. von Bertalanffy L. An outline of general system theory / L. von Bertalanffy *Emergence: Complexity & Organization*. – 2008. – Vol. 10(2). – pp. 103–123.

131. Wolff J. A., Pett T. L., Ring J. K. Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation / Wolff J. A., Pett T. L., Ring J. K. // *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. – 2015. – Vol. 21(5). – pp. 709–730.

132. Ye M., Lu W., Flanagan R., Ye K. Diversification in the international construction business / Ye M., Lu W., Flanagan R., Ye K. // *Construction Management and Economics*. – 2018. – Vol. 36 (6). – pp. 348–361.

133. Анкета по оценке влияния пандемии коронавируса на деятельность застройщиков жилья // Единый ресурс застройщиков, 2020. URL: <https://profi.erzrf.ru/poU/finance/> (дата обращения: 29.09.2023).

134. Власти предложили донастроить поддержку малого и среднего бизнеса // РБК: офиц. сайт. – 2023. URL: <https://www.rbc.ru/economics/29/05/2023/647455269a794773b153a168>

135. Государственная поддержка инноваторов // Фонд развития инноваций Краснодарского края, 2023. URL: <https://innofund23.ru/>

136. Евразийская ассоциация рынка отопительных систем. ЕВРАРОС. Выпуск основных видов строительных материалов изделий и конструкций за январь-сентябрь 2023. [Электронный ресурс]. URL: [URL:годаhttps://dzen.ru/a/ZUo6bN5VhV0zF4Sl?ysclid=m4zi0vc9l3331572643](https://dzen.ru/a/ZUo6bN5VhV0zF4Sl?ysclid=m4zi0vc9l3331572643)

137. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства: офиц. сайт. – 2024. URL: <https://ofd.nalog.ru/>

138. Единый ресурс застройщиков. Росстат: ввод жилья в Краснодарском крае за январь-март 2023 года уменьшился на 7,3% (графики) // Единый ресурс застройщиков: офиц. сайт. – 2023. URL: https://erzrf.ru/news/rosstat_vvod_zhilya_v_krasnodarskom_krae_zh_yanvar-mart_2023_goda_umenshilsya_na_7_3_protstentov_grafiki

139. ЕРЗ. Объемы производства основных стройматериалов растут, но по сравнению с прошлым годом показатель снизился более чем на 5% // ЕРЗ: офиц. сайт. – 2022. URL: <https://erzrf.ru/news/obyemy-proizvodstva-osnovnykh-stroymaterialov-rastut-no-po-sravneniyu-s-proshlym-godom-pokazatel-snizilsya-boleye-chem-na-5>

140. ЕРЗ. Росстат: за год объемы производства стройматериалов и оборудования существенно выросли // ЕРЗ: офиц. сайт. – 2022. URL: <https://erzrf.ru/news/rosstat-za-god-obyemy-proizvodstva-stroymaterialov-i-oborudovaniya-sushchestvenno-vyrosli?tag=%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BC%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0>

141. Инвестиции в будущее. Nvestkuban.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://nvestkuban.ru/>

142. Итоги деятельности строительного комплекса России в 2022 году // ЕРЗ: офиц. сайт. – 2023. URL: <https://erzrf.ru/news/itogi-deyatelnosti-stroitel'nogo-kompleksa-rossii-v-2022-godu?tag=%D0%96%D0%9A%D0%A5>

143. Коммерсант. Развитие Дона как ответ на вызовы времени // Коммерсант: офиц. сайт. – 2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6651817>

144. Компании России – статистика организаций, каталог и рейтинг топ крупнейших компаний. Spark-interfax.ru. [Электронный ресурс]. URL: <https://spark-interfax.ru/statistics/>

145. Консульство строительной индустрии Великобритании (CIC): офиц. сайт. – 2024. URL: <http://cic.org.uk>

146. Министерство промышленной политики Краснодарского края. Статистика // Министерство промышленной политики Краснодарского края: официальный сайт. – 2023. URL: <https://dpp.krasnodar.ru/promyshlennyu-kompleks/statistika>

147. На Кубани предпринимателям выдали поручительства на 5,5 млрд рублей // Инвестиционный портал города Новороссийска: офиц. сайт. – 2024. URL: <https://investnovoros.ru/ru/news/na-kubani-predprinimateljam-vydali-poruchitelstva-na-5-5-mlrd-rublej/>

148. НИУ ВШЭ. Деловой климат в строительстве в III квартале 2024 года // PРoБизнес72: офиц. сайт. – 2024. URL: <https://pbs72.ru/articles/mneniya/delovoy-klimat-v-stroitelstve-v-iii-kvartale-2024-goda-/#PR%D0%BE%D0%91%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%8172>

149. ОАО «НИИ Стройэкономика». Обзор строительного сектора Краснодарский край Российской Федерации / BUD export: офиц. сайт. – 2023. URL: <https://clck.ru/38x9w5>

150. Опрос показал переход бизнеса в России от стагнации к «умеренному росту» // РБК, 2023. URL: <https://www.rbc.ru/economics/03/05/2023/6450ef3a9a79470481a8c634>

151. Плюс 50 млрд рублей в экономику региона: первые результаты работы «Агентства по привлечению инвестиций» // Администрация Краснодарского края, 2023. URL: <https://admkrain.krasnodar.ru/content/1131/show/690400>.

152. По расписанию: как строительная сфера Кубани работает в кризис // РБК: офиц. сайт. – 2022. URL: <https://kuban.rbc.ru/krasnodar/26/10/2022/635274be9a7947dad0a8096f?from=copy>

153. Промышленный портал Краснодарского края. Структура базовых отраслей промышленности Краснодарского края в 2022 году / Промышленный портал Краснодарского края: офиц. Сайт. – 2023. URL: <https://promkuban.ru/prom/base>

154. Промышленный портал Краснодарского края. Структура базовых отраслей промышленности Краснодарского края в 2023 году / Промышленный портал Краснодарского края: офиц. сайт. – 2023. URL: <https://depstroy.krasnodar.ru/news/common/s/common/e/319596>

155. РБК. ВРП Ставрополя вырос на 2,5% в 2023 году. 1 февраля 2024. URL: <https://kavkaz.rbc.ru/kavkaz/freenews/65bb33249a794770d5f4eaaf>

156. РБК. Опрос показал переход бизнеса в России от стагнации к «умеренному росту». – 2023. URL: <https://www.rbc.ru/economics/03/05/2023/6450ef3a9a79470481a8c634>

157. Скупов Б.А. Вавилонское столпотворение «языщей» строительной деятельности / Скупов Б.А. // Строительный эксперт: офиц. сайт. – 2016. URL: <https://ardexpert.ru/article/6867>

158. Ставропольская правда. Строительная отрасль Ставрополя в 2023 году показала рост в 60 процентов. 10 июля 2023 года. URL: https://stpravda.ru/20230710/stroitelnayaotraslstavropolyav2023godupokazalarostv60p_204171.html

159. Строительство в российских регионах: итоги трех кварталов 2024 года // Sherpa Group: офиц. сайт. – 2024. URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/7e6r4nr>

160. Строительство в регионах: итоги 2022 года // Sherpa Group: офиц. сайт. – 2023. URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/zdh3wpc>

161. Строительство в регионах: итоги 2023 года // Sherpa Group: офиц. сайт. – 2023. URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/gkvp45>

162. Строительство в российских регионах: итоги первого квартала 2024 года // Sherpa Group: офиц. сайт. – 2024. URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/pdf/i58k2hd.pdf>

163. Топ-10 регионов с наибольшим объемом строительных работ в 2023 Sherpa Group URL: <https://sherpagroup.ru/analytics/zdh3wpc>

164. Ульченко А. Пятые в промышленности / Ульченко А. // Коммерсантъ. Кубань-Черноморье / Приложения. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5842624>

165. Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея: офиц. сайт. – 2024. URL: <https://23.rosstat.gov.ru/>

166. Устоим и построим: какая поддержка нужна строительной отрасли Кубани // РБК: офиц. сайт. – 2022. URL: https://kuban.rbc.ru/krasnodar/25/03/2022/623b14549a7947526bc18413?utm_source=amp_full-link&from=copy

167. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. Налогообложение в Российской Федерации. – 2017. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/>

168. Фонд микрофинансирования Кубани в 2023 г. нарастил портфель микрозаймов на 7,5%, став крупнейшим в стране // Интерфакс. – URL: <https://www.interfax-russia.ru/south-and-north-caucasus/news/fond-mikrofinansirovaniya-kubani-v-2023g-narastil-portfel-mikrozaymov-na-7-5-stav-krupneyshim-v-strane>

169. Центр «Мой бизнес» Краснодарского края. Экономические показатели. URL: <https://mbkuban.ru/information/ekonomicheskie-pokazateli/?ysclid=m4zu1bvnfh834476776>

170. Черненко. М. Строительная отрасль Краснодарского края: реалии и перспективы / М. Черненко. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=maY2dNcdTZc>

171. Школа молодого предпринимателя // Мой бизнес. Краснодарский край, 2023. URL: <https://moibiz93.ru/young-business/>

172. Эксперт Юг. Гавань для инвестиций: Краснодарский край за два года удвоил число инвестпроектов. 2024. URL: <https://expertsouth.ru/articles/gavan-dlya-investitsiy-krasnodarskiy-kray-za-dva-goda-udvoil-chislo-investproektov/>

173. Эксперт Юг. Инвестиционный портфель Ставропольского края превысит 377 млрд рублей по итогам 2024 года 2024. URL: <https://expertsouth.ru/news/investitsionnyy-portfel-stavropolskogo-kraya-prevysit-377-mlrd-rublej-po-itogam-2024-goda/>

174. Diversification in the construction industry // Building Radar GmbH: офиц. сайт. – 2017. URL: <https://www.buildingradar.com/construction-blog/diversification-construction-industry>

Приложение 1

Таблица 1 – Объемы выпуска основных видов строительных материалов, изделий и конструкций в России в 2021–2023 гг.

№	Основные виды строительных материалов, изделий и конструкций	2023	% к 2022	2022	% к 2021	2021	% к 2020
1	Портландцемент, цемент глиноземистый, цемент шлаковый и аналогичные цементы, млн т	–	–	53,7	104,5	45,4	104,6
2	Бетон готовый к заливке (товарный бетон), млн куб. м	49,0	112,6	43,2	109,6	28,9	114,4
3	Кирпич керамический неогнеупорный строительный, млн усл. кирпичей	3991	94,0	4662,0	107,7	3,8	96,7
4	Плиты из цемента, бетона, искусственного камня, млн кв. м	31,7	97,1	33,3	106,1	–	–
5	Пески природные, млн куб. м	245,9	95,7	281,6	106,0	199,3	101,4
6	Гранулы, крошка и порошок; галька, гравий, млн куб. м	281,4	108,9	310,5	104,5	233,3	100,5
7	Блоки и прочие изделия сборные строительные, млн куб. м	20,6	101,8	22,0	104,1	18,2	108,9
8	Плитки керамические для полов, млн кв. м	74,6	90,1	93,1	103,7	80,0	112,4
9	Кирпич строительный (включая камни) из цемента, бетона или искусственного камня, млн усл. кирпичей	1600	90,9	1931,0	103,1	1,6	99,7
10	Гранит, песчаник и прочий камень, млн т	71,3	90,6	76,1	102,0	–	–

№	Основные виды строительных материалов, изделий и конструкций	2023	% к 2022	2022	% к 2021	2021	% к 2020
11	Стекло листовое термически полированное и с матовой или полированной поверхностью, млн кв. м	121,4	93,6	130,1	101,5	100,5	133,5
12	Материалы и изделия минеральные, теплоизоляционные, млн куб. м	30,6	82,5	40,1	97,6	—	—
13	Двери и их коробки деревянные, млн кв. м	16322	105,1	16,4	96,3	13,1	118,4
14	Окна и их коробки деревянные, тыс. кв. м	244,9	76,7	376,6	96,2	325,9	106,0
15	Плитки керамические глазурованные для внутренней облицовки стен, млн кв. м	40,2	74,7	57,8	94,3	54,8	111,1
16	Дома деревянные заводского изготовления, тыс. кв. м общей площади	182,0	116,3	150,2	92,9	—	—
17	Блоки стеновые силикатные, млн усл. кирпичей			3969,0	92,6	3,8	107,9
18	Плиты древесноволокнистые, млн усл. кв. м	508,9	97,2	564,1	92,5	545,2	116,1
19	Плиты древесностружечные, млн усл. куб. м	8517	110,0	8,5	90,1	8,5	119,6
20	Материалы рулонные кровельные, млн кв. м	329,5	104,4	382,7	89,2		105,5
21	Плитки керамические фасадные и ковры из них, млн кв. м	6893	89,8	8,3	87,9	7,4	121,7
22	Обои, млн усл. кусков	125,9	106,3	126,6	78,8	143,3	116,5
23	Паркет щитовой в сборе, млн кв. м	9,3	82,6	11,2	73,5	—	—
24	Фанера, тыс. куб. м	2407	93,7	2786,0	73,3	3,4	109,0

№	Основные виды строительных материалов, изделий и конструкций	2023	% к 2022	2022	% к 2021	2021	% к 2020
25	Стекло листовое литое, прокатное, тянутое или выдувное, но не обработанное другим способом, млн кв. м	121,4	93,6	42,6	59,3	63,8	87,8
	Лифты, тыс. шт.	19,9	124,7	17,1	63,8	24,4	103,9
	Экскаваторы, шт.	965	69	1410	53,5		122,6

Источник: ЕРЗ. Объемы производства основных стройматериалов растут, но по сравнению с прошлым годом показатель снизился более чем на 5% // ЕРЗ: офиц. сайт. 2022. <https://erzrf.ru/news/obyemy-proizvodstva-osnovnykh-stroymaterialov-rastut-no-po-sravneniyu-s-proshlym-godom-pokazatel-snizilsya-boleye-chem-na-5>; ЕРЗ. Росстат: за год объемы производства стройматериалов и оборудования существенно выросли // ЕРЗ: офиц. сайт. 2022. <https://erzrf.ru/news/rosstat-za-god-obyemy-proizvodstva-stroymaterialov-i-oborudovaniya-sushchestvenno-vyrosli?tag=%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BC%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0>. Евразийская ассоциация рынка отопительных систем. ЕВРАРОС. Выпуск основных видов строительных материалов изделий и конструкций за январь-сентябрь 2023 г. <https://dzen.ru/a/ZUo6bN5VhV0zF4Sl?ysclid=m4zi0vc9l3331572643>.

Таблица 2 – Индекс цен на рынке жилья в IV квартале 2019–2023 гг.

Жилье	Первичный рынок					Вторичный рынок				
	в % к III кварталу 2023	в % к III кварталу 2022	в % к IV кварталу 2021	в % к IV кварталу 2020	в % к IV кварталу 2019	в % к III кварталу 2023	в % к III кварталу 2022	в % к IV кварталу 2021	в % к IV кварталу 2020	в % к IV кварталу 2019
Все типы квартир	102,4	99,96	107,7	103,0	116,7	104,9	105,3	106,2	100,2	101,1
В том числе: квартиры низкого качества	х	х	х	х	х	х	100,0	95,1	100,7	101,5
Квартиры среднего качества (типовые)	103,1	99,6	104,5	103,1	119,5	104,9	101,0	84,3	100,2	101,6
Квартиры улучшенного качества	101,6	100,6	115,8	102,9	113,1	104,4	108,8	127,4	100,1	100,8
Элитные квартиры	113,8	100,0	92,4	102,1	120,1	112,1	...1)	...1)	100,0	100,3

Источник: Департамент строительства Краснодарского края. Итоги развития строительной отрасли за 2020 г. / Департамент строительства Краснодарского края: официальный сайт. – 2021. <https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelnogo-kompleksa/158434>, Департамент строительства Краснодарского края. Итоги развития строительной отрасли за 2022 г. / Департамент строительства Краснодарского края: официальный сайт. – 2023. <https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelnogo-kompleksa/273862>; Департамент строительства Краснодарского края. Итоги развития строительной отрасли за 2023 г. / Департамент строительства Краснодарского края: официальный сайт. - 2023. <https://depstroy.krasnodar.ru/activity/stroitelstvo/statisticheskie-dannye-stroitelnogo-kompleksa/327916>.

Таблица 3 – Социально-экономическое состояние Краснодарского края за 2021–2022/2023 гг.
с прогнозом на 2024–2026 гг.

Показатели	Единица измерения	Отчет		Январь-	Оценка	Прогноз (базовый вариант)		
		2021	2022	2023	2023	2024	2025	2026
Среднегодовая численность постоянного населения	тыс. чел.	5 758,0	5 825,7	5 826,6	5 825,8	5 836,5	5 844,8	5 856,1
Валовой региональный продукт	млн руб.	3 200 608,0	3 608 449,0	н/д ² >	3 894 838,0	4 200 476,0	4 526 001,0	4 871 048,0
Индекс физического объема валового регионального продукта (2022 год и январь-август 2023 года – оценка Министерства экономики Краснодарского края)	в % к пред. году в сопоставим. ценах	108,1	100,7	103,0	103,0	102,9	103,1	103,5
Объем отгрузки промышленной продукции	млн руб.	1 493 109,5	1 722 349,5	1 093 669,1	1 821 216,5	2 033 369,2	2 221 375,6	2 424 984,7
Индекс промышленного производства	в % к пред. году в сопоставим. ценах	108,3	103,8	108,4	108,1	107,4	105,6	105,4
Объем производства продукции сельского хозяйства	млн руб.	556 249,2	602 922,6	348 984,7	570 562,6	628 324,8	671 870,0	717409,0
Темп роста	в % к пред. году в сопоставим. ценах	Н4,0	109,7	95,5	94,7	105,2	102,6	102,5
Объем услуг транспортировки и хранения	млн руб.	674 474,9	829 067,2	592 171,8	891 421,3	932 250,9	996 587,4	1 070 305,0

Показатели	Единица измерения	Отчет		Январь-	Оценка	Прогноз (базовый вариант)		
		2021	2022	2023	2023	2024	2025	2026
Темп роста	в % к пред. году в действ. ценах	111,3	122,9	112,6	107,5	104,6	106,9	107,4
Объем строительных работ	млн руб.	325 673,7	377 375,1	218 107,3	435 500,0	481 046,8	531 835,7	585 707,4
Темп роста	в % к пред. году в сопоставим. ценах	106,5	103,6	108,6	106,1	105,5	106,0	106,2
Ввод в действие жилых домов	тыс. кв. м общей площади	6 283,1	7 592,6	4 776,7	7 067,9	6 642,5	6 834,6	7 043,7
Индекс потребительских цен в среднем за год	в % к пред. году	107,5	113,2	105,5	106,0	106,0	104,2	104,0
Оборот розничной торговли	млн руб.	1 908 464,3	2 104 718,0	1 500 490,6	2 352 000,0	2 550 000,0	2 745 000,0	2 968 000,0
Темп роста	в % к пред. году в сопоставим. ценах	118,8	96,8	106,4	106,9	103,5	103,5	104,0

Источник: Предварительные итоги социально-экономического развития Краснодарского края в январе-августе 2023 г., ожидаемые итоги социально-экономического развития Краснодарского края в 2023 г. и прогноз социально-экономического развития Краснодарского края на 2024 г. и плановый период 2025–2026 гг. <https://economy.krasnodar.ru/upload/iblock/d52/g0t0ujch96y66ht7psro7zzzzfg6gvrj/Utochnennyy-prognoz-SEZ-KK-2026.pdf>.

Таблица 4 – Структура валового регионального продукта Краснодарского края (по хозяйственным видам деятельности; в % к итогу) в 2019–2021 гг.

Виды хозяйственной деятельности	2019	2020	2021
Валовой региональный продукт (валовая добавленная стоимость в основных ценах)	100	100	100
в том числе:			
сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	10,2	10,5	12,1
добыча полезных ископаемых	0,5	0,4	0,4
обрабатывающие производства	10,4	9,7	10,0
обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	2,1	1,9	1,8
водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	0,7	0,8	0,7
строительство	6,3	5,6	5,2
торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	14,5	14,9	14,9
транспортировка и хранение	14,7	15,2	15,1
деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	2,9	2,6	2,5
деятельность в области информации и связи	2,5	2,6	2,3
деятельность финансовая и страховая	0,2	0,2	0,3
деятельность по операциям с недвижимым имуществом	12,3	12,9	13,5
деятельность профессиональная, научная и техническая	3,0	3,6	3,2
деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	2,6	2,5	2,3
государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	5,7	5,9	5,3
образование	3,5	3,4	3,1
деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	5,5	5,2	5,0
деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	1,7	1,5	1,7
предоставление прочих видов услуг	0,7	0,6	0,6

Источник: Краснодарский край в цифрах. 2022: стат. сб. / Краснодарстат. Краснодар, 2023.

Таблица 5 – Объем работ, выполненных собственными силами по виду деятельности «строительство» по договорам строительного подряда крупных и средних предприятий и организаций в 2022–2023 гг.

2022	Млн руб.	В % к 2021	В % к общему объему
Всего	125 940,1	90,6	100
В том числе: строительство зданий	36 395,7	76,6	28,9
строительство инженерных сооружений	66 493,6	109,4	52,8
Из них: строительство автомобильных и железных дорог	58 257,7	115,8	46,3
Из них: строительство автомобильных дорог и автомагистралей	56 526,2	116,4	44,9
строительство инженерных коммуникаций	6354,5	82,3	5,0
работы строительные специализированные	23 050,9	74,9	18,3
Из них: производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ	13 505,5	68,7	10,7
2023	Млн руб.	В % к 2022	В % к общему объему
Всего	145 326,4	104,3	100
В том числе: строительство зданий	49 465,5	122,8	34,0
строительство инженерных сооружений	78 334,5	106,5	53,9
Из них: строительство автомобильных дорог и автомагистралей	66 427,8	106,2	45,7
строительство инженерных коммуникаций	5359,2	76,2	3,7
работы строительные специализированные	17 526,4	68,7	12,1
Из них: производство электромонтажных, санитарно- технических и прочих строительно- монтажных работ	9259,4	62,0	6

Источник: Федеральная служба государственной статистики. Доклад о социально-экономическом положении Краснодарского края. 1.5. Строительство.
<https://rosstat.gov.ru/region/doc11103/IssWWW.exe/Stg/d054/i058010r.htm>.

Таблица 6 – Объемы производства отдельных видов прочей неметаллической минеральной продукции для строительной отрасли в Краснодарском крае в 2019–2022 гг.

Наименование	2019	2020	2021	2022*
Стекло безопасное, тыс. м ²	67,6	65,4	93,1	89,4
Стеклопакеты, тыс. м ²	1366,9	986,4	1420,2	1443,2
Кирпич керамический неогнеупорный строительный, млн усл. кирпичей	466,4	297,9	300,2	326,2
Портландцемент, цемент глиноземистый, цемент шлаковый и аналогичные гидравлические цементы, тыс. тонн	6280,9	5809,2	6320,0	6648,4
Известь негашеная, гашеная и гидравлическая, тыс. тонн	107,7	85,0	87,7	119,8
Бетон, готовый для заливки (товарный бетон), тыс. м ³	3292,5	3025,4	4364,8	4814,4
Растворы строительные, тыс. м ³	105,6	48,5	53,6	54,0
Смеси асфальтобетонные дорожные, аэродромные и асфальтобетон горячие, тыс. тонн	1865,7	2332,7	2500,3	2676,5

*По оперативным данным

Источник: ОАО НИИ «Стройэкономика». Обзор строительного сектора. Краснодарский край Российской Федерации. 2023. <https://clck.ru/38x9w5>.

Таблица 7 – Индексы цен на основные виды строительных материалов, деталей и конструкций в Краснодарском крае (в % к аналогичному периоду предыдущего года)

Наименование	2019		2020		2021		2022	
	июнь	декабрь	июнь	декабрь	июнь	декабрь	июнь	декабрь
Пески природные, не включенные в другие группировки	99,93	98,5	103,36	104,65	103,12	110,64		
Гравий	108,29	110,66	98,9	100,67	100,69	107,86	106,55	102,34
Щебень	102,59	100,85	100,86	101,82	102,17	110,15	108,37	116,31
Битумы нефтяные	94,04	98,47	83,46	89,26	117,47	147,59	96,93	76,98
Кирпич силикатный и шлаковый	100,07	100,13	100	100	100	100		

Наименование	2019		2020		2021		2022	
	июнь	декабрь	июнь	декабрь	июнь	декабрь	июнь	декабрь
Бетон, готовый для заливки (товарный бетон)	100,11	103,11	102,19	100,71	106,25	119	108,14	109,7
Растворы строительные	107,66	107,27	100	100	100,25	100,28	110,32	115,17
Сталь арматурная горячекатаная для железобетонных конструкций	100,25	96,85	94,81	107,19	133,5	155,24	96,28	93,01
Кирпич керамический неогнеупорный строительный	102,86	103,79	102,12	102,11	103,77	127,68	117,65	121,72
Электрoэнергия	104,23	106,3	98,42	107,11	93,8	101,17	90,23	101,99
Топливо дизельное	100,09	100,88	95,64	97,42	102,09	118,7	102,88	104,46
Портландцемент, цемент глиноземистый, цемент шлаковый и аналогичные гидравлические цементы							112,36	122,74
Трубы полимерные жесткие прочие	96,62	104,94	104,38	104,38	112,76	116,2	98,06	98,52

Источник: ОАО НИИ «Стройэкономика». Обзор строительного сектора. Краснодарский край Российской Федерации. 2023. <https://clck.ru/38x9w5>.

Приложение 2

Таблица 1 – Расчеты TOPSIS для регионов: 2019 г.

Показатель		Объем строит. работ в млрд руб.	Средняя доля строительства в структуре ВРП, %	Выручка строительных организаций в регионе (без учета малых предприятий), млн руб.	Объем инвестиций в строительство, млн руб.	Среднегодовая численность занятых в строительстве, тыс.	Всего строительных организаций, шт.	Доля малых предприятий в общем объеме строительных работ, %
Нормированная матрица $P = (P_{ij})$	Объект 1 (ВО)	79	5,1	55 044,6	1692,6	79,2	4105	12,5
	Объект 2 (КК)	238,2	6,3	7526	4275,8	242,7	17 530	64,1
	Объект 3 (РО)	143,9	6,4	96,4	2343,3	150,1	5640	64,1
	Объект 4 (СК)	116,5	7,3	54 433,3	862,6	100,2	3933	13,5
Прологарифмированная матрица (P_{ij})	Объект 1 (ВО)	0,137	0,203	0,470	0,184	0,138	0,132	0,081
	Объект 2 (КК)	0,412	0,251	0,064	0,466	0,424	0,562	0,416
	Объект 3 (РО)	0,249	0,255	0,001	0,255	0,262	0,181	0,416
	Объект 4 (СК)	0,202	0,291	0,465	0,094	0,175	0,126	0,088
Нормирующий множитель k		0,721						
e_j		0,942	0,994	0,644	0,893	0,933	0,837	0,827
d_j		0,058	0,006	0,356	0,107	0,067	0,163	0,173
w_j		0,062012861	0,006145657	0,38342089	0,114896263	0,072050797	0,175175676	0,186297856
A+		0,412	0,291	0,470	0,466	0,424	0,562	0,416
A-		0,137	0,203	0,001	0,094	0,138	0,126	0,081

Источник: Составлено автором.

Таблица 2 – Расчеты TOPSIS для регионов: 2021 г.

Показатель		Объем строит. работ в млрд руб.	Средняя доля строительства в структуре ВРП, %	Выручка строительных организаций в регионе (без учета малых предприятий), млн руб.	Объем инвестиций в строительство, млн руб.	Среднегодовая численность занятых в строительстве, тыс.	Всего строительных организаций, шт.	Доля малых предприятий в общем объеме строительных работ, %
Нормированная матрица $P = (P_{ij})$	Объект 1 (ВО)	85,7	4,7	795	1514,7	89	3186	62,2
	Объект 2 (КК)	323,6	5,2	21 165,3	4910	257,3	13791	62,2
	Объект 3 (РО)	222,9	5,8	3485,8	3621,1	40,7	5226	36,9
	Объект 4 (СК)	131,6	7,8	3485,8	1709,4	106,1	3234	49,2
Прологарифмированная матрица (P_{ij})	Объект 1 (ВО)	0,112	0,200	0,027	0,129	0,180	0,125	0,295
	Объект 2 (КК)	0,424	0,221	0,732	0,418	0,522	0,542	0,295
	Объект 3 (РО)	0,292	0,247	0,120	0,308	0,083	0,205	0,175
	Объект 4 (СК)	0,172	0,332	0,120	0,145	0,215	0,127	0,234
Нормирующий множитель k		0,721						
e_j		0,917	0,986	0,604	0,917	0,855	0,851	0,985
d_j		0,083	0,014	0,396	0,083	0,145	0,149	0,015
w_j		0,093452933	0,015708801	0,447597291	0,093367945	0,1642279	0,168657308	0,016987823
A^+		0,424	0,332	0,732	0,418	0,522	0,542	0,295
A^-		0,112	0,200	0,027	0,129	0,083	0,125	0,175

Источник: Составлено автором.

Таблица 3 – Расчеты TOPSIS для регионов: 2022 г.

Показатель		Объем строит. работ в млрд. руб	Средняя доля строительства в структуре ВРП, %	Выручка строительных организаций в регионе (без учета малых предприятий), млн руб.	Объем инвестиций в строительство, млн руб.	Среднегодовая численность занятых в строительстве, тыс. чел.	Всего строительных организаций, шт	Доля малых предприятий в общем объеме строительных работ, %
Нормированная матрица $P = (P_{ij})$	Объект 1 (ВО)	106,2439	4,7	84 781,4	1856,7	89	2982	9,2
	Объект 2 (КК)	330	5,2	16 811,9	5535,7	257,3	13 166	61,8
	Объект 3 (РО)	248	6,8	4236,2	3927	40,7	5206	36,9
	Объект 4 (СК)	154,7442	5,2	90 635,3	1739,2	106,1	3234	11,8
Прологарифмированная матрица (P'_{ij})	Объект 1 (ВО)	838,9881	21,9	196 464,8	13 058,6	493,1	24 588	119,7
	Объект 2 (КК)	106,2439	4,7	84781,4	1856,7	89	2982	9,2
	Объект 3 (РО)	330	5,2	16 811,9	5535,7	257,3	13 166	61,8
	Объект 4 (СК)	248	6,8	4236,2	3927	40,7	5206	36,9
Нормирующий множитель k		0,721						
e_j		0,938	0,993	0,730	0,917	0,855	0,855	0,815
d_j		0,062	0,007	0,270	0,083	0,145	0,145	0,185
w_j		0,069	0,008	0,301	0,093	0,162	0,161	0,206
A^+		0,393	0,311	0,461	0,424	0,522	0,535	0,516
A^-		0,127	0,215	0,022	0,133	0,083	0,121	0,077

Источник: Составлено автором.

Таблица 4 – Расчеты TOPSIS для регионов: 2023 г.

Показатель		Объем строит. работ в млрд руб.	Средняя доля строительства в структуре ВРП, %	Выручка строительных организаций в регионе (без учета малых предприятий), млн руб.	Объем инвестиций в строительство, млн руб.	Среднегодовая численность занятых в строительстве, тыс.	Всего строительных организаций, шт.	Доля малых предприятий в общем объеме строительных работ, %
Нормированная матрица $P = (P_{ij})$	Объект 1 (ВО)	130	5,6	93840	1937,4	80,7	2650	12,5
	Объект 2 (КК)	414,6	5	7289900	433700	285,8	12450	64,1
	Объект 3 (РО)	320	6,4	313780	310333,3	44,273	6200	64,1
	Объект 4 (СК)	74,2	8,9	133650	377000	105,9	3700	13,5
Прологарифмированная матрица (P_{ij})	Объект 1 (ВО)	938,8	25,9	7831170	1122970,7	516,673	25000	154,2
	Объект 2 (КК)	0,138	0,216	0,012	0,002	0,156	0,106	0,081
	Объект 3 (РО)	0,442	0,193	0,931	0,386	0,553	0,498	0,416
	Объект 4 (СК)	0,341	0,247	0,040	0,276	0,086	0,248	0,416
Нормирующий множитель k		0,721						
e_j		0,867	0,982	0,229	0,794	0,832	0,875	0,827
d_j		0,133	0,018	0,771	0,206	0,168	0,125	0,173
w_j		0,08335157	0,0113772	0,48354244	0,12948118	0,105637948	0,078155981	0,108453671
A+		0,442	0,344	0,931	0,386	0,553	0,498	0,416
A-		0,079	0,193	0,012	0,002	0,086	0,106	0,081

Источник: Составлено автором.

Приложение 3

Таблица 1 – Динамика изменения активов и пассивов предприятия в 2019–2023 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.					Изменение за анализируемый период							
	2019	2020	2021	2022	2023	2019/2020		2020/2021		2021/2022		2022/2023	
						тыс. руб.	± %	тыс. руб.	± %	тыс. руб.	± %	тыс. руб.	± %
Актив													
1. Внеоборотные активы	39 965	93 305	114 862	–	–	+53 340	+133,5	+21 557	+23,1	-114 924	-100	–	–
В том числе: основные средства	340	158	–	–	–	-182	-53,5	-158	-100	–	–	–	–
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	9 863	8 141	19 084	142 374	111 455	-1 722	-17,5	+10 943	+134,4	+123 362	+7,5 раза	-30 919	-21,7
В том числе: запасы	2 745	1 805	12 046	142 156	96 227	-940	-34,2	+10 241	+6,7 раза	+130 110	+11,8 раза	-45 929	-32,3
Дебиторская задолженность	3 881	2 893	2 728	140	410	-988	-25,5	-165	-5,7	-2 516	-94,7	+270	+192,9
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	3 221	3 415	4 288	51	14 818	+194	+6	+873	+25,6	-4 237	-98,8	+14 767	+290,5 раза

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.					Изменение за анализируемый период							
	2019	2020	2021	2022	2023	2019/2020		2020/2021		2021/2022		2022/2023	
						тыс. руб.	± %	тыс. руб.	± %	тыс. руб.	± %	тыс. руб.	± %
Пассив													
1. Собственный капитал	10	10	24	14	5 249	–	–	+14	+140	–	–	+5 235	+374,9 раза
2. Долгосрчные обязательства, всего	49 556	100 723	133 723	140 647	103 991	+51 167	+103,3	+33 000	+32,8	+6 924	+5,2	-36 656	-26,1
В том числе: заемные средства	49 556	100 723	133 723	140 647	103 991	+51 167	+103,3	+33 000	+32,8	+6 924	+5,2	-36 656	-26,1
3. Краткосрочные обязательства, всего	262	713	199	1 713	2 215	+451	+172,1	-514	-72,1	+1 514	+8,6 раза	+502	+29,3
В том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Валюта баланса	49 828	101 446	133 946	142 374	111 455	+51 618	+103,6	+32 500	+32	+8 438	+6,3	-30 919	-21,7

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г. Сочи, 2021; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г. Сочи, 2022; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г. Сочи, 2023; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 г. Сочи, 2024.

Таблица 2 – Структура активов и пассивов предприятия в % к валюте баланса в 2019–2023 гг.

Показатель	В % к валюте баланса на конец анализируемого периода				
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Актив					
1. Внеоборотные активы	80,2	92	85,8	–	–
В том числе: основные средства	0,7	0,2	–	–	–
нематериальные активы	–	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	19,8	8	14,2	100	100
В том числе: запасы	5,5	1,8	9	99,8	86,3
дебиторская задолженность	7,8	2,9	2	0,1	0,4
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	6,5	3,4	3,2	<0,1	13,3
Пассив					
1. Собственный капитал	<0,1	<0,1	<0,1	<0,1	4,7
2. Долгосрочные обязательства, всего	99,5	99,3	99,8	98,8	93,3
В том числе: заемные средства	99,5	99,3	99,8	98,8	93,3
3. Краткосрочные обязательства*, всего	0,5	0,7	0,1	1,2	2
В том числе: заемные средства	–	–	–	–	–
Валюта баланса	100	100	100	100	100

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г. Сочи, 2021; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г. Сочи, 2022; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г. Сочи, 2023; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 г. Сочи, 2024.

Таблица 3 – Динамика стоимости и доли в балансе чистых активов и уставного капитала предприятия в 2019–2023 гг.

Показатель	Значение показателя									
	в тыс. руб.					в % к валюте баланса				
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
1. Чистые активы	10	10	24	14	5249	<0,1	<0,1	<0,1	<0,1	4,7
2. Уставный капитал	10	10	10	10	10	<0,1	<0,1	<0,1	<0,1	<0,1
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом	0	0	14	4	5239	–	–	<0,1	<0,1	4,7

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г. Сочи, 2021; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г. Сочи, 2022; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г. Сочи, 2023; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 г. Сочи, 2024.

Таблица 4 – Основные показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	Значение показателя					2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	Нормативное значение показателя для отрасли
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023					
1. Коэффициент автономии	<0,01	<0,01	<0,01	<0,01	0,05	–	–	–	+0,05	0,4 и более (оптимально – 0,5 – 0,7)
2. Коэффициент финансового левериджа	4 981,80	10 143,60	5 580,08	10 168,57	20,23	+5 161,80	-4 563,52	+602,71	-10 148,34	Не более 1,5 (оптимально – 0,43 – 1)

Показатель	Значение показателя					2019/ 2020	2020/ 2021	2021/ 2022	2022/ 2023	Нормативное значение показателя для отрасли
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023					
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-4,05	-11,46	-6,02	<0,01	0,05	-7,41	+5,44	+6,04	+0,05	0,1 и более
4. Индекс постоянного актива	3 996,50	9 330,50	4 785,92	0	0	+5 334,00	-4 544,58	-8 208,86	–	–
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0,99	0,99	1	0,99	0,98	–	+0,01	-0,01	-0,01	0,65 и более
6. Коэффициент маневренности собственного капитала	-3 995,50	-9 329,50	-4 784,92	1	1	-5 334,00	+4 544,58	+8 208,86	–	0,2 и более
7. Коэффициент мобильности имущества	0,2	0,08	0,14	1	1	-0,12	+0,06	+0,86	–	–
8. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,33	0,42	0,22	<0,01	0,13	+0,09	-0,2	-0,23	+0,13	–
9. Коэффициент обеспеченности запасов	-14,56	-51,69	-9,53	<0,01	0,05	-37,13	+42,16	+9,54	+0,05	0,5 и более
10. Коэффициент краткосрочной задолженности	0,01	0,01	<0,01	0,01	0,02	–	-0,01	+0,01	+0,01	–

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г. Сочи, 2021; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г. Сочи, 2022; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г. Сочи, 2023; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 г. Сочи, 2024.

Таблица 5 – Показатели ликвидности организации (2019–2023 гг.)

Показатель ликвидности	Значение показателя					Изменение показателя				Нормальное значение для отрасли
	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	37,65	11,42	95,9	83,11	50,32	-26,23	+84,48	-12,43	-32,79	1,7 и более
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	27,11	8,85	35,26	0,11	6,87	-18,26	+26,41	-34,78	+6,76	1 и более
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	12,29	4,79	21,55	0,03	6,69	-7,5	+16,76	-21,52	+6,66	Не менее 0,2

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г. Сочи, 2021; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г. Сочи, 2022; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г. Сочи, 2023; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 г. Сочи, 2024.

Таблица 6 – Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы	На конец отчетного периода, тыс. руб.					Пассивы	На конец отчетного периода, тыс. руб.					Излишек / недостаток платеж. средств, тыс. руб.				
	2019	2020	2021	2022	2023		2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
A1	3221	3415	4288	51	14 818	П1	262	713	199	1713	2215	+2959	+2702	+4089	-1662	+12 603
A2	3881	2893	2728	140	410	П2	0	0	0	0	0	+3881	+2893	+2728	+140	+410
A3	2761	1833	12 068	142 183	96 227	П3	49 556	100 723	133 723	140 647	103 991	-46 795	-98 890	-121 655	+1536	-7764
A4	39 965	93 305	114 862	0	0	П4	10	10	24	14	5249	+39 955	+93 295	+114 838	-14	-5249

Примечание: A1 – высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения); A2 – быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность); A3 – медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы); A4 – труднореализуемые активы (внеоборотные активы); П1 – наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.); П2 – среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства, кроме текущ. кредит. задолж.); П3 – долгосрочные обязательства; П4 – постоянные пассивы (собственный капитал).

Источник: Составлено автором по: Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г. Сочи, 2020; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2020 г. Сочи, 2021; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021 г. Сочи, 2022; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г. Сочи, 2023; Общество с ограниченной ответственностью «Специализированный застройщик» ЖК «Тихий Дон». Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2023 г. Сочи, 2024.