

УДК 65.011.1

## АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО УСПЕХА В УПРАВЛЕНИИ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

**Мохначев С.А.,**

Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, Ижевск,  
email: sa195909@yandex.ru

**Грахов В.П.,**

Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, Ижевск,  
email: sa195909@yandex.ru

**Шаритдинов Ю.А.,**

Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, Ижевск,  
email: sa195909@yandex.ru

**Аннотация.** Цель исследования состоит в проведении анализа основных факторов достижения устойчивого успеха в управлении инвестиционно-строительной деятельностью в современных условиях. Метод исследования — анализ эмпирических данных результатов управления инвестиционно-строительной деятельностью. Показано, что основными факторами достижения устойчивого успеха в отечественных условиях являются: грамотный подход к реализации возможностей внешней среды для совершенствования внутренних процессов строительной организации; выстраивание долговременных отношений строительных организаций с финансово-кредитными структурами. На примере конкретной организации инвестиционно-строительного комплекса Республики Башкортостан выполнен анализ влияния этих факторов на результаты инвестиционно-строительной деятельности и предложены показатели оценки достижения устойчивого успеха в управлении инвестиционно-строительной деятельностью.

**Ключевые слова:** инвестиционно-строительная деятельность; комплексная деятельность; факторы устойчивого успеха; показатели оценки достижения устойчивого успеха.

## ANALYSIS OF THE MAIN FACTORS FOR ACHIEVING SUSTAINABLE SUCCESS IN THE MANAGEMENT OF INVESTMENT AND CONSTRUCTION ACTIVITIES

**Mokhnachev S.A.,**

Izhevsk State Technical University named after M. T. Kalashnikov, Izhevsk,  
email: sa195909@yandex.ru

**Grakhov V.P.,**

Izhevsk State Technical University named after M. T. Kalashnikov, Izhevsk,  
email: sa195909@yandex.ru

**Sharitdinov Yu.A.,**

Izhevsk State Technical University named after M. T. Kalashnikov, Izhevsk,  
email: sa195909@yandex.ru

**Abstract.** The purpose of the study is to analyze the main factors of achieving sustainable success in the management of investment and construction activities in modern conditions. The research method is the analysis of empirical data on the results of management of investment

*and construction activities. It is shown that the main factors for achieving sustainable success in domestic conditions are: a competent approach to realizing the possibilities of the external environment for improving the internal processes of a construction organization; building long-term relationships of construction organizations with financial and credit structures. On the example of a specific organization of the investment and construction complex of the Republic of Bashkortostan, an assessment of the impact of these factors on the result of its investment and construction activities was carried out and indicators for assessing the achievement of sustainable success in the management of investment and construction activities were proposed.*

**Keywords:** investment and construction activities; complex activities; factors of sustainable success; indicators for assessing the achievement of sustainable success.

Как объект управления инвестиционно-строительная деятельность может рассматриваться с различных аспектов. Как сфера хозяйственной деятельности инвестиционно-строительная деятельность нацелена на расширенное воспроизводство основных производственных и непроизводственных фондов [1]. Инвестиционно-строительная деятельность осуществляется специальными субъектами хозяйствования, которые своей совокупностью в национальной экономике образуют инвестиционно-строительный комплекс. Инвестиционно-строительный комплекс современной России обеспечивает устойчивый вклад в социально-экономическое развитие регионов и страны в целом. Его рекордные достижения, особенно в жилищном строительстве, в условиях коронакризиса и далеко не благоприятной внешней конъюнктуры, очевидно, стали следствием своевременно принятых прорывных креативных решений [2]. В рамках разработки проекта Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года осуществлялось их масштабирование на основе подхода системной трансформации строительной отрасли. Механизмы системной трансформации охватили преобразования в административном и цифровом формате, объединяя строительство и ЖКХ и затрагивая основные точки роста инвестиционно-строительных организаций — от контрактации и технического регулирования до развития института экспертизы. Исследователи отмечают, что в условиях трансформационных преобразований устойчивый успех предприятий становится их основной характеристикой в силу особенностей инновационной экономики и текущей ситуации на международном рынке, характеризующейся большой динамичностью и неопределенностью [3], что требует от организаций, осуществляющих инвестиционно-строительную деятельность, решения задач формирования соответствующих систем управления.

Авторы статьи применяют трактовку понятия «устойчивый успех», приведенную в стандарте ISO (ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: результат способности организации решать поставленные задачи и добиваться достижения долгосрочных целей или как способности отвечать потребностям и ожиданиям своих потребителей и других заинтересованных сторон на долговременной основе и сбалансированным образом.

## Цель исследования

Цель исследования — анализ основных факторов достижения устойчивого успеха в управлении инвестиционно-строительной деятельностью в отечественных условиях социально-экономического развития.

## Материал и методы исследования

Методологической базой исследования выступает методология комплексной деятельности. В работе использованы методы анализа эмпирических данных результатов управления инвестиционно-строительной деятельностью, методы логического, системного анализа, метод экспертных оценок.

## Результаты исследования и их обсуждение

Концептуальной основой для анализа проблем достижения устойчивого успеха в управлении инвестиционно-строительной деятельностью авторами статьи определена методология комплексной деятельности, предложенная Беловым М.В. и Новиковым Д.А., и определяемая ими как деятельность (целенаправленная активность человека), обладающая нетривиальной внутренней структурой, с множественными и/или изменяющимися субъектами, технологией, ролью предмета деятельности в его целевом контексте [4]. Комплексная деятельность наиболее полно характеризует деятельность субъектов инвестиционно-строительного комплекса в современных социально-экономических условиях.

Согласно введенному в России с 20 августа 2018 года ГОСТ Р ИСО 9004-2019 «Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации» успешное выполнение работ в организации независимо от характера и формы бизнеса определяют следующие две группы факторов:

1) внешние факторы (законодательные и нормативные требования; специфические для отрасли требования и соглашения; конкуренция; глобализация; социальные, экономические, политические и культурные факторы; инновации и достижения в технике; окружающая среда);

2) внутренние факторы (размер и сложность производственной деятельности; виды деятельности и соответствующие процессы; стратегия; типы продукции и услуг; результаты деятельности; ресурсы; уровни компетентности и знания организации; зрелость; инновации).

Внешняя среда функционирования организаций инвестиционно-строительного комплекса является важнейшим фактором, учитываемым в управлении инвестиционно-строительной деятельностью. Рассматривая современную инвестиционно-строительную организацию как мультипроектную, одновременно реализующую различные инвестиционно-строительные проекты, отметим, что для менеджмента инвестиционно-строительной организации надежная и объективная оценка денежных потоков реализуемых проектов имеет решающее значение при принятии инвестиционных решений. Грамотный подход к реализации возможностей внешней среды позволяет строительной организации существенно улучшить показатели своей деятельности и обеспечить рост чистой прибыли организации от инвестиционно-строительной деятельности. К примеру, МУП «Нефтекамскстройзаказчик» в декабре 2020 года заключило соглашение о сотрудничестве в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» по внедрению методов бережливого производства. Термин «бережливое производство» — это система организации производственного процесса (внутренних процессов организации) [5], позволяющая произвести большой объем продукции или услуг при меньших усилиях, на меньших производственных площадях и оборудовании при полном удовлетворении ожиданий потребителя. Этот подход распространяется на все аспекты деятельности предприятия — от проектирования и производства, до сбыта продук-

ции. В концепции «бережливого производства» принципиальным вопросом является устранение всех видов потерь и построение процессов внутри предприятия в зависимости от факторов, существующих вне предприятия или его подразделения.

На первом этапе реализации соглашения о сотрудничестве в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» на предприятии выявили сдерживающие факторы на производстве и наметили меры по улучшению производственных процессов. В 2021 году сотрудники и руководители отделов и подразделений этого предприятия прошли обучение инструментам бережливого производства. Реализация целей и задач бережливого производства на данном предприятии позволила совершенствовать внутренние процессы, повлияла на эффективное выстраивание производственных потоков, на сокращение потерь, на повышение производительности труда и результативности производства в целом. К примеру, выработка каменщиков по кладке на строящихся объектах выросла с 1,1 до 1,9 м<sup>3</sup> в смену. Среднесписочная численность работников за 2021 год составила 379 человек. Снижение численности на 21 человек по сравнению с 2020 годом связано с применением новой технологии каркасно-монолитного строительства строящихся домов в микрорайоне №25 г. Нефтекамск и внедрения проекта «бережливое производство», которое способствовало выявлению неэффективных трудовых затрат и оптимизации трудовых ресурсов. Балансовая прибыль предприятия составила 17 млн. 623 тыс. рублей, темп роста по сравнению с 2020 годом составил 130%. Рентабельность производства за 2021 год составила 2%, на уровне показателей 2020 года. Чистая прибыль по предприятию составила 11 млн. 253 тыс. рублей, темп роста 109% к уровню чистой прибыли 2020 года, составившей 10 млн. 306 тыс. рублей.

В соответствии с разработанным планом мероприятий на эталонном участке производства данной строительной организации будут внедряться основные и дополнительные инструменты бережливого производства:

- система 5С;
- стандартизированная работа;
- производственный анализ;
- автономное техобслуживание оборудования;
- методика 8D.

В целом можно отметить, что участие в национальном проекте «Производительность труда и поддержка занятости» позволит данному субъекту инвестиционно-строительной деятельности стать более успешным и конкурентоспособным за счет повышения производительности труда и общей эффективности производства уже к 2024 году. Бережливое производство обеспечивает реализацию инновационного потенциала предприятий, ликвидацию производственных потерь, в том числе скрытых потерь. Возможными причинами и сдерживающими факторами применения такого инновационного инструмента как концепция бережливого производства на российских предприятиях определены [6]: нехватка информации, отсутствие мотивации в ее внедрении, отсутствие высококлассных специалистов, нежелание руководителей участвовать во внедрении, отсутствие предварительной оценки целесообразности внедрения.

Для устойчивого повышения инвестиционной активности отечественных организаций в среднесрочной перспективе необходима работа по следующим направлениям: снижение избыточных административных издержек бизнеса; дополнительная поддержка региональных инвестиций на федеральном уровне; изменение структуры кредитования.

Отраслевая структура инвестиций в основной капитал в 2024 году в рамках программы развития, определенной в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года от 29 сентября 2018 года, будет соответствовать целевым значениям, установленным отраслевым разделом плана действий по ускорению темпов роста инвестиций в основной капитал и повышению до 25% их доли в валовом внутреннем продукте. В разрезе источников финансирования инвестиций ожидается замещение собственных средств организаций заемными. Доля собственных средств (включающих прибыль, средства вышестоящих организаций, поступления от эмиссии акций и т.д.) снизится к 2024 году до 64% по сравнению с 71% в 2018 году [7].

В успешном решении задачи замещения собственных средств организаций инвестиционно-строительного комплекса заемными средствами немаловажную роль играет фактор достижения устойчивого успеха — выстраивание долговременных отношений строительных организаций с финансово-кредитными структурами.

Преодолев сложный путь прохождения многоуровневой проверки банковскими службами финансовой устойчивости предприятия, который занял более полугода, в 3 квартале 2021 года предприятие МУП «Нефтекамскстройзаказчик» полностью перешло на проектное финансирование строящихся объектов. Для получения заемных средств инвестиционно-строительный проект должен соответствовать ряду требований финансово-кредитной организации, в числе которых: применение только апробированных технологий; заемщик подтвердил наличие собственных средств в требуемом объеме; место реализации проекта — Россия; предоставление залога (наличие имущества у соискателя или инициаторов, не связанное с проектом); наличие административного ресурса. Аккумулировав все финансовые ресурсы предприятия, своевременно, до заключения договора, выполнили обязательный критерий ПАО Сбербанк по производству строительно-монтажных работ на объекте не менее 20% от общей стоимости проекта на сумму 79 млн. рублей, за счет собственных средств. Результат взаимодействия строительной организации с банковским сектором — подписан договор между ПАО Сбербанк и МУП «Нефтекамскстройзаказчик» по объекту «Многэтажный жилой дом под строительным номером 23 в микрорайоне №25 г. Нефтекамск Республики Башкортостан» на сумму 317,5 млн. рублей, составляющих 80% от стоимости проекта. Общая сумма кредитования предприятия ПАО Сбербанк по двум строящимся объектам составила 462,9 млн. рублей. Стабильный финансовый поток позволил предприятию значительно увеличить темпы производства работ на строящихся объектах и ввести их в эксплуатацию.

Следует отметить, что в определенной степени залогом успешности инвестиционно-строительной деятельности данного предприятия является то обстоятельство, что развитие регионального строительного комплекса является приоритетным направлением Стратегии экономического развития Республики Башкортостан (2012-2027 гг.), поскольку от его успешной реализации зависит реализация других направлений, в частности, социальной политики в плане обеспечения населения доступным жильем, строительства объектов промышленности, дорог и агропромышленного комплекса. Основными направлениями развития регионального строительного комплекса являются увеличение объемов жилищного строительства, развитие строительной индустрии, формирование строительного кластера, развитие ЖКХ. Важность прогрессивного развития инвестиционно-строительной деятельности особо подчеркнута и на федеральном уровне. «Мы продолжим развитие нашей

страны, несмотря ни на какие внешние давления. Более того, мы обязательно станем сильнее, реализуем качественно новые проекты, выведем Россию на более высокий технологический уровень, обеспечим ее экономический, финансовый, технологический и кадровый суверенитет», — заявил Владимир Путин во время заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам в конце 2022 года. В целом в народно-хозяйственном комплексе страны намечается тенденция к укреплению и стабилизации строительной отрасли, формированию жилищно-строительного кластера, который позволит объединить разрозненные строительные предприятия и организации для повышения эффективности их работы, что самое важное — усиление сильных сторон на протяжении следующих лет.

Достижение устойчивого успеха в управлении инвестиционно-строительной деятельностью не может оцениваться каким-либо одним показателем или критерием, его следует понимать как совокупность показателей, которые раскрывают с разных сторон это экономическое понятие. Учитывая, что важным инструментом управления современными организациями является их самооценка [8], то для оценки успешности управления инвестиционно-строительными проектами на этапах проектирования и строительства рекомендуется применять предложенную Голубовой О.С. систему ключевых показателей эффективности (показателей KPI) [9], характеризующих результативность и эффективность реализации проектов в строительстве, состоящих из следующих видов:

1. KPI результата — характеризуют количественные показатели деятельности строительных или проектных организаций.
2. KPI затрат — сколько ресурсов было затрачено. Показатели затратно-отдачи характеризуют эффективность производства. Комплексный подход к управлению затратами базируется на используемых технологиях, организации производства работ.
3. KPI функционирования — показатели выполнения бизнес-процессов. Позволяют оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения. Эта группа показателей характеризует системность подходов к управлению проектами в строительстве
4. KPI производительности — производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение.
5. KPI эффективности (показатели эффективности) — это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

Отметим, что оценка устойчивого успеха в управлении инвестиционно-строительной деятельности конкретной организации должна учитывать специфику её деятельности.

## Выводы

В условиях осуществляющейся в России системной трансформации строительной отрасли, механизмы которой охватили основные точки роста инвестиционно-строительных организаций, устойчивый успех предприятий, осуществляющих инвестиционно-строительную деятельность, становится их основной характеристикой. В рамках данной статьи авторами на основе анализа эмпирических данных результатов управления инвестиционно-строительной деятельностью конкретной организации инвестиционно-строительного комплекса Республики Башкортостан определены основные факторы достижения устойчивого успеха в управлении инве-

стиционно-строительной деятельностью в современных условиях: грамотный подход к реализации возможностей внешней среды для совершенствования внутренних процессов строительной организации; выстраивание долговременных отношений строительных организаций с финансово-кредитными структурами. Рекомендованы показатели оценки достижения устойчивого успеха в управлении инвестиционно-строительной деятельностью.

Вопросы достижения устойчивого успеха в управлении инвестиционно-строительной деятельностью требуют постоянного внимания субъектов инвестиционно-строительного комплекса и принятия творческих решений при формировании и реализации стратегии их развития.

### Литература

1. Грахов В.П. и др. Теория и практика управления инвестиционно-строительной деятельностью: монография / под общ. ред. А.Г. Ходырева. Ижевск: Издательство УИР ИжГТУ имени М. Т. Калашникова, 2022. 80 с.
2. Викторов М.Ю., Яськова Н.Ю. Стратегические ракурсы развития строительства: направления, трансформации, человеческий капитал // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2022. Т. 12. № 1. С. 10-19.
3. Несговорова В.С. Устойчивый успех как основная цель построения систем управления процессно-ориентированных организаций в инновационной экономике // Контролинг. 2021. № 2 (80). С. 18-23.
4. Белов М.В., Новиков Д.А. Методология комплексной деятельности. М.: Ленанд. 2018. 320 с.
5. Шеломенцев А.Г., Киселица Е.П., Шилова Н.Н., Сильванский А.А., Слюсарева А.И. Управление конкурентоспособностью строительных предприятий полного цикла за счет совершенствования внутренних процессов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2020. № 2. С. 110-123.
6. Патрушева М.Ю. Опыт применения концепции бережливого производства как инструмента инновационного развития компании в России и за рубежом // Конкурентоспособность территорий: Материалы XXI Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. В 8-ми частях. 2018. С. 122-124.
7. Пятаченко А.М. Оценка эффектов структурных мер экономической политики Российской Федерации // Эффективное государственное и муниципальное управление как фактор социально-экономического развития территорий: Сборник научных статей III Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых. Севастополь, 2022. С. 122-125.
8. Сушников В.А., Черненькая Л.В., Черненький А.В. Самооценка организации как инструмент достижения устойчивого успеха организации // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2023. № 4. С. 454-459.
9. Голубова О.С. Показатели эффективности управления проектами в строительстве // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. 2017. № 2 (202). С. 37-43.