

ОБЩЕСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ
ЭКСПЕРТНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР СТРОИТЕЛЬНОГО
КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ
КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ

действующее без образования юридического лица и без осуществления предпринимательской деятельности

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Для специалистов строительной отрасли



Красноярск, 2025 год

ОБЩЕСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ
ЭКСПЕРТНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР СТРОИТЕЛЬНОГО КОНТРОЛЯ
И УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВОМ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ
действующее без образования юридического лица
и без осуществления предпринимательской деятельности

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО
ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Красноярск, 2026 год

СВЕДЕНИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Документ разработан Экспертно-методическим центром строительного контроля и управления строительством Красноярского края.

Документ разработан в рамках деятельности ЭМЦ СК по направлению экономики строительства и управления строительными организациями.

Индекс документа: МР-ЭУСП-03.26-ЭМЦ

Контакт для связи: Expert-centr-24@yandex.ru

1. ВВЕДЕНИЕ

Строительная отрасль в 2025 году переживает период активной трансформации: цифровизация процессов, изменение регуляторных требований, рост стоимости ресурсов и дефицит квалифицированных кадров создают новые вызовы для руководителей.

Управление строительным предприятием — это комплексная задача, требующая понимания экономических основ, современных технологий, правовых норм и методов организации работы команды.

Ключевые компетенции начинающего руководителя:

- Планировать и контролировать использование финансовых, материальных и трудовых ресурсов
- Оценивать экономическую эффективность проектов и принимать инвестиционные решения
- Применять цифровые инструменты для повышения прозрачности и эффективности процессов
- Выявлять и минимизировать риски на всех этапах реализации проекта
- Обеспечивать качество работ и безопасность труда в соответствии с действующими стандартами
- Формировать и развивать профессиональные команды

Данное руководство разработано как практический инструмент для освоения базовых принципов управления строительным бизнесом с учетом специфики российской практики и актуальных тенденций 2025 года.

2. МИССИЯ И ЦЕЛЕВЫЕ УСТАНОВКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

2.1. Миссия руководителя строительного предприятия

Обеспечить устойчивое развитие предприятия через эффективное управление проектами, ресурсами и командой, создавая качественные объекты в установленные сроки и с соблюдением всех норм безопасности.

2.2. Ключевые цели начинающего руководителя

Краткосрочные цели (1-й год)

1. Освоить базовые принципы планирования и контроля ресурсов на объектах
2. Изучить действующую нормативно-правовую базу и требования к документообороту
3. Внедрить систему регулярного мониторинга ключевых показателей проекта (сроки, бюджет, качество)
4. Сформировать рабочие связи с ключевыми подрядчиками, поставщиками и контролирующими органами

Среднесрочные цели (2-3 года)

1. Освоить методы оценки экономической эффективности проектов (NPV, IRR, ROI)
2. Внедрить элементы цифровизации в управление проектами (BIM, ERP, электронный документооборот)
3. Создать систему управления рисками с четкими процедурами выявления, оценки и реагирования
4. Развить компетенции в области управления персоналом: мотивация, обучение, удержание ключевых специалистов

Долгосрочные цели (3-5 лет)

1. Стать признанным специалистом в области управления строительными проектами
2. Обеспечить стабильную прибыльность предприятия и рост его рыночной стоимости
3. Сформировать устойчивую корпоративную культуру, основанную на качестве, безопасности и инновациях
4. Внести вклад в развитие строительной отрасли через внедрение передовых практик и наставничество

3. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Основные понятия

Инвестиционно-строительная деятельность — совокупность процессов планирования, проектирования, организации, выполнения и контроля строительства объектов, включающая управление финансами, материалами, оборудованием и персоналом.

Сметное нормирование — система установления и применения нормативов расхода ресурсов (материалов, труда, техники) для определения стоимости строительно-монтажных работ.

Информационное моделирование зданий (BIM, Building Information Modeling) — процесс создания и управления цифровой 3D-моделью объекта, содержащей все

данные о конструкциях, материалах, технологиях и этапах жизненного цикла здания.

Метод освоенного объема (EVM, Earned Value Management) — методика контроля выполнения проекта, позволяющая оценить фактический прогресс относительно плана по затратам и срокам.

Управление рисками — систематический процесс идентификации, анализа, оценки и реагирования на потенциальные угрозы и возможности в рамках проекта.

Система менеджмента качества (СМК) — организационная структура, процедуры и ресурсы, необходимые для обеспечения качества продукции и услуг в соответствии с установленными стандартами (например, ISO 9001).

Бережливое производство (Lean Construction) — концепция управления, направленная на максимизацию ценности для заказчика и минимизацию потерь на всех этапах строительного процесса.

Чистая приведенная стоимость (NPV, Net Present Value) — показатель экономической эффективности проекта, отражающий разницу между текущей стоимостью будущих денежных поступлений и затрат.

Внутренняя норма доходности (IRR, Internal Rate of Return) — ставка дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна нулю; показатель рентабельности инвестиций.

4. НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА (актуально на 2025 год)

4.1. Основные федеральные законы

Градостроительный кодекс Российской Федерации

Реквизиты: № 190-ФЗ от 29.12.2004

Область применения: Регулирует градостроительную деятельность, территориальное планирование, проектирование, строительство и ввод объектов в эксплуатацию.

Федеральный закон «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений»

Реквизиты: № 384-ФЗ от 30.12.2009

Область применения: Устанавливает минимальные требования к безопасности объектов на всех этапах их жизненного цикла.

Налоговый кодекс РФ

Реквизиты: Часть первая № 146-ФЗ, часть вторая № 117-ФЗ

Область применения: Определяет особенности налогообложения строительной деятельности: НДС на строительно-монтажные работы, налог на имущество, налог на прибыль, специальные режимы налогообложения.

Трудовой кодекс РФ

Реквизиты: № 197-ФЗ от 30.12.2001, с изменениями

Область применения: Регулирует трудовые отношения, в том числе вопросы охраны труда, наставничества и обучения персонала на строительных объектах.

Федеральный закон «О промышленной безопасности опасных производственных объектов»

Реквизиты: № 116-ФЗ от 21.07.1997

Область применения: Применяется к строительным площадкам и объектам, эксплуатирующим опасное оборудование.

4.2. Ключевые стандарты и своды правил

СП 48.13330.2019 «Организация строительства»

Устанавливает требования к организации строительного производства, включая подготовку территории, размещение временных зданий, охрану труда и контроль качества.

СП 328.1325800.2017 «Информационное моделирование в строительстве»

Определяет основы применения BIM-технологий в проектировании и строительстве. Содержит правила формирования информационной модели объектов.

ГОСТ Р 57314-2016 «Системы менеджмента качества»

Национальный стандарт, гармонизированный с ISO 9001:2015, устанавливает требования к системам менеджмента качества.

ГОСТ 12.0.004-2015 «ССБТ. Организация обучения безопасности труда»

Определяет порядок и формы обучения работников безопасным методам труда.

4.3. Актуальные инициативы 2025 года

Цифровизация строительства

С 2022 года применение BIM обязательно для объектов, финансируемых из бюджета. С 2025 года эти требования распространяются на малоэтажное строительство и проекты долевого участия.

Обновление сметных нормативов

Минстрой РФ регулярно обновляет федеральные единичные расценки (ФЕР) и территориальные единичные расценки (ТЕР), учитывая инфляцию и изменение рыночных цен на материалы и услуги.

Экологическая безопасность

В 2025 году действуют обновленные санитарные правила и нормы (СанПиН) в части утилизации строительных отходов, снижения вредных выбросов и защиты окружающей среды.

Реестр компаний с BIM

ДОМ.РФ ведет реестр застройщиков и подрядчиков, применяющих BIM, что повышает прозрачность отрасли и упрощает взаимодействие участников.

5. УПРАВЛЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ: КЛЮЧЕВЫЕ АСПЕКТЫ

5.1. Планирование и управление ресурсами

Классификация ресурсов

Трудовые ресурсы — работники всех специальностей и квалификаций

Материальные ресурсы — строительные материалы, конструкции, комплектующие

Технические ресурсы — строительная техника, инструменты, оборудование

Финансовые ресурсы — денежные средства для покрытия всех видов затрат

Этапы планирования ресурсов

Этап 1. Анализ потребностей проекта

- Изучение проектной документации, сметных расчетов, графиков производства работ
- Определение объемов работ по этапам и видам (земляные, фундаментные, монтажные, отделочные)
- Учет специфики объекта: сложность конструкций, условия площадки, климатические ограничения

Этап 2. Инвентаризация имеющихся ресурсов

- Оценка доступности персонала: квалификация, загрузка, отпуска, график сменности
- Учет материалов и техники на складе и в эксплуатации
- Анализ финансовой ситуации: наличие средств, кассовые разрывы, условия финансирования

Этап 3. Составление плана привлечения и распределения ресурсов

- Формирование графика поставок материалов с учетом сроков выполнения работ
- Планирование загрузки персонала: распределение бригад, назначение ответственных, резервирование ресурсов
- Согласование использования техники: графики работы, техническое обслуживание, совместное использование между объектами

Этап 4. Использование цифровых инструментов

ERP-системы (1С:Управление строительной организацией, SAP, Oracle) объединяют данные о закупках, финансах, персонале и производственных графиках в едином информационном пространстве.

BIM-платформы (Autodesk Revit, Graphisoft ArchiCAD, Renga) связывают 3D-модель объекта с данными о ресурсах, позволяя в реальном времени отслеживать потребности и отклонения.

Контроль и корректировка

Еженедельный мониторинг — сравнение фактического расхода ресурсов с планом

Метод освоенного объема (EVM) — сравнение плановой стоимости выполненных работ (BCWP), фактических затрат (ACWP) и плановых затрат (BCWS) для выявления перерасходов и задержек

Оперативная корректировка — при выявлении отклонений: перераспределение ресурсов, привлечение резервов, согласование изменений с заказчиком

Практический пример

При строительстве жилого комплекса на 300 квартир руководитель проекта внедрил ERP-систему для учета загрузки бригад и расхода материалов. Еженедельный анализ

показал, что монтажная бригада перегружена, а отделочники простаивают. Руководитель перераспределил часть задач и привлек дополнительных монтажников, что позволило выровнять график и избежать срыва сроков сдачи очереди.

5.2. Цифровые технологии в управлении проектами

Цифровизация строительства в 2025 году — это необходимость, а не опция.

BIM (Building Information Modeling) — информационное моделирование

Преимущества BIM

- Единая 3D-модель объекта, доступная всем участникам проекта
- Автоматическое выявление коллизий на стадии проектирования
- Точные расчеты объемов работ и материалов, снижение ошибок в сметах
- Интеграция с графиком работ (4D) и бюджетом (5D)

Примеры применения

Пример 1: На проектировании крупного торгового центра использование BIM позволило сократить количество проектных ошибок на 40%, что снизило перерасход материалов и ускорило сдачу объекта на 3 месяца.

Пример 2: Город Москва с 2025 года применяет цифровые платформы для интеграции процессов получения разрешений, мониторинга строительства и ввода объектов в эксплуатацию, что сокращает бюрократические задержки.

ERP-системы — управление ресурсами предприятия

Основные функции ERP

- Управление закупками: автоматизация заявок, контроль поставок, учет складских запасов
- Финансовый учет: бюджетирование проектов, контроль кассовых разрывов, формирование отчетности
- Управление персоналом: учет рабочего времени, расчет заработной платы, планирование отпусков
- Производственные графики: формирование и контроль выполнения

Мобильные приложения и электронный документооборот (ЭДО)

- Оперативная фиксация выполнения работ с фотодокументацией
- Электронное согласование документов без личного присутствия
- Прозрачность для заказчика в режиме реального времени

Аналитика и искусственный интеллект

- Прогнозирование рисков на основе анализа больших данных
- Автоматизированное выявление отклонений от плана
- Формирование рекомендаций по корректировкам

Вызовы цифровизации

Обучение персонала — требуется время и ресурсы на освоение новых инструментов

Интеграция систем — разрозненные решения снижают эффект

Инвестиции — внедрение требует начальных затрат, но окупается за счет роста эффективности

Рекомендация

Начинайте с малого: внедрите сначала электронный документооборот и простой учет ресурсов, затем переходите к BIM и полноценной ERP-системе.

5.3. Экономическая оценка инвестиционных решений

Основные показатели эффективности

1. Чистая приведенная стоимость (NPV)

Суть: оценка текущей стоимости всех будущих денежных потоков с учетом дисконтирования

Формула (упрощенно):

$NPV = \sum [\text{Денежный поток} / (1 + \text{ставка дисконтирования})^t]$ — Первоначальные инвестиции

Интерпретация:

- $NPV > 0$ → проект прибылен
- $NPV = 0$ → проект окупается
- $NPV < 0$ → проект убыточен

2. Внутренняя норма доходности (IRR)

Суть: ставка дисконтирования, при которой $NPV = 0$

Интерпретация:

- $IRR > \text{стоимости капитала}$ → проект привлекателен
- $IRR < \text{стоимости капитала}$ → проект нецелесообразен

3. Срок окупаемости (Payback Period)

Суть: период, за который накопленные доходы покроют первоначальные инвестиции

Применение: простой показатель, используется как дополнительный критерий

4. Рентабельность инвестиций (ROI)

Формула:

$$ROI = (\text{Прибыль} - \text{Инвестиции}) / \text{Инвестиции} \times 100\%$$

Интерпретация: показывает процент прибыли на каждый вложенный рубль

Методика оценки

Шаг 1. Расчет денежных потоков

- Прогноз поступлений: выручка от продажи, аренда, субсидии
- Прогноз оттоков: CAPEX, OPEX, налоги, проценты

Шаг 2. Выбор ставки дисконтирования

Обычно 10-15% для строительных проектов (зависит от уровня риска и стоимости капитала)

Шаг 3. Сценарный анализ

- Оптимистический: благоприятные условия
- Базовый: реалистичные предположения
- Пессимистический: неблагоприятные условия

Практический пример

При оценке строительства торгового комплекса в Московской области:

- Базовый сценарий: NPV = +120 млн руб., IRR = 14%, срок окупаемости = 9 лет
- Пессимистический сценарий (рост цен на 20%): NPV = +50 млн руб., IRR = 11%

Проект оставался привлекательным даже в пессимистическом сценарии, что подтвердило его устойчивость и оправдало запуск.

5.4. Управление рисками

Основные категории рисков

Финансовые риски

- Колебания курсов валют
- Рост цен на материалы и энергоресурсы
- Недостаток финансирования, кассовые разрывы

Технические риски

- Сложные геологические условия
- Низкое качество материалов
- Неблагоприятные погодные условия

Организационные риски

- Несогласованность действий подрядчиков
- Дефицит квалифицированных кадров
- Срыв графиков поставок

Правовые и регуляторные риски

- Изменения в законодательстве
- Задержки с разрешительной документацией
- Претензии контролирующих органов

Рыночные риски

- Снижение спроса на объекты

- Рост стоимости ипотечного кредитования

Процесс управления рисками

1. Идентификация рисков

Методы:

- Мозговой штурм с командой проекта
- Анализ опыта прошлых проектов
- SWOT-анализ
- Контрольные списки типовых рисков

2. Оценка рисков

Качественная оценка: определение вероятности и последствий (высокая / средняя / низкая)

Количественная оценка: расчет потенциальных финансовых потерь

Матрица рисков: ранжирование по приоритетам (вероятность × воздействие)

3. Выбор стратегии реагирования

Четыре основные стратегии:

Стратегия	Описание	Пример
Избежание	Изменение плана для устранения риска	Отказ от строительства на сейсмоопасной территории
Смягчение	Снижение вероятности или воздействия	Внедрение BIM для выявления проектных ошибок на ранней стадии
Передача	Передача риска третьей стороне	Страхование строительных рисков, передача работ субподрядчику
Принятие	Осознанное согласие на риск	Заложенный резерв времени в графике работ

- Назначение ответственных за каждый риск
- Разработка детальных планов действий
- Выделение финансовых и временных резервов

5. Мониторинг и контроль

- Регулярный пересмотр реестра рисков
- Отслеживание триггеров (предвестников риска)
- Адаптация планов при изменении условий

Практический пример

Московский застройщик внедрил систему регулярного аудита контрактов с поставщиками и мониторинга законодательства. Когда были анонсированы изменения в сметных нормативах, компания оперативно пересмотрела договоры и заложила новые расценки в проекты, избежав штрафов и перерасходов.

В другом случае подрядчик создал складские резервы ключевых материалов (арматура, бетон) в ответ на риск роста цен, что позволило зафиксировать бюджет и избежать срыва финансового плана.

5.5. Контроль качества и обеспечение безопасности

Управление качеством

Внедрение системы менеджмента качества (СМК)

- Разработка регламентов и процедур контроля на всех этапах
- Назначение ответственных за контроль качества
- Сертификация по стандартам ISO 9001 (желательно)

Контроль соответствия проектной документации

- Регулярные проверки на соответствие проекту, ГОСТ, СНИП, СП
- Ведение исполнительной документации: акты, журналы, фотодокументация

Использование BIM для контроля качества

- Сравнение реальных конструкций с 3D-моделью
- Автоматизированная фиксация отклонений

Процедуры приемки и испытаний

- Входной контроль: проверка сертификатов, лабораторные испытания
- Промежуточные испытания: прочность конструкций, гидроизоляция
- Итоговые испытания: инженерные системы

Управление безопасностью на строительной площадке

Разработка плана по охране труда

- Проведение инструктажа для всех работников
- Регулярные тренировки по эвакуации
- Обеспечение средствами индивидуальной защиты (СИЗ)

Организация рабочих зон

- Разграничение опасных зон с помощью ограждений
- Установка освещения для работы в темное время
- Контроль порядка и чистоты на площадке

Современные системы мониторинга

- Видеонаблюдение на площадке
- Датчики движения и аварийные сигнализации
- Системы контроля доступа

Сертификация и аудит

- Сертификация по ISO 45001 (охрана труда)
- Регулярные внутренние и внешние аудиты
- Анализ инцидентов и разработка корректирующих мер

Практический пример

Санкт-Петербург: На строительстве административного комплекса внедрение СМК и ВМ-контроля снизило количество дефектов на 37%, а время исправления ошибок — на 25%.

Сочи: Застройщик установил систему мониторинга состояния здоровья рабочих (пульс, температура), что снизило травматизм на 30% за год.

5.6. Управление персоналом и развитие команды

Основные задачи управления персоналом

1. Подбор и адаптация

- Селективный подход: качество над количеством
- Современные каналы поиска: онлайн-платформы, социальные сети, реферальные программы
- Структурированная адаптация: программа введения в должность, наставник, контрольные точки

2. Обучение и развитие

- Регулярные тренинги по технологиям, стандартам, безопасности
- Программы повышения квалификации для ключевых специалистов
- Система внутреннего наставничества

3. Мотивация и удержание

- Прозрачная система оплаты: базовая ставка + премии за KPI
- Нематериальная мотивация: признание достижений, карьерный рост
- Социальные гарантии: медицинское страхование, корпоративные мероприятия

4. Гибкие условия труда

- Для офисных специалистов — возможность частичной удаленной работы
- Гибкий график для работников с семейными обязанностями
- Комфортные условия на стройплощадках

5. Автоматизация HR-процессов

- Цифровые системы учета рабочего времени и расчета зарплаты
- Автоматизация рекрутинга: электронные анкеты, онлайн-собеседования

Основные вызовы и решения

Вызов	Решение
Нехватка квалифицированных кадров	Программы внутреннего обучения, партнёрство с учебными заведениями
Высокая текучесть персонала	Комфортная корпоративная культура, карьерные маршруты, обратная связь
Несоответствие зарплат рынку	Мониторинг рынка труда, корректировка пакетов, бонусные схемы
Рост требований к цифровым компетенциям	Обучение работе с BIM и ERP, создание библиотеки обучающих материалов

Практический пример

В крупной строительной компании внедрили систему прозрачных KPI и регулярной обратной связи (ежеквартальные встречи). Это повысило вовлеченность и снизило текучесть кадров на 15% за год.

Другая компания реализовала программу адаптивных условий труда и поддержала коммуникации через корпоративный мессенджер, что обеспечило стабильную производительность даже в периоды изменений.

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление строительным предприятием в 2025 году — это сочетание классических принципов экономики и менеджмента с современными цифровыми инструментами, гибкостью в принятии решений и фокусом на качестве и безопасности.

Ключевые принципы успешного руководителя

1. Системный подход

Учет взаимосвязи всех аспектов: ресурсы, технологии, команда, риски, качество

2. Проактивность

Опережающее выявление проблем и рисков, а не реагирование постфактум

3. Цифровая грамотность

Владение современными инструментами (BIM, ERP, аналитика) для повышения эффективности

4. Фокус на людях

Инвестиции в развитие команды, создание комфортных условий труда и мотивация

5. Непрерывное развитие

Постоянное обучение, освоение новых практик, адаптация к изменениям в отрасли

Завершающий тезис

Данное методическое руководство служит отправной точкой для начинающих руководителей. Практическое применение изложенных принципов, адаптация к специфике конкретных проектов и регулярный анализ результатов помогут сформировать устойчивые управленческие компетенции и добиться успеха в строительной отрасли.

7. ПРИЛОЖЕНИЕ: МАТРИЦА СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Таблица стратегий

Стратегия	Описание	Когда применять	Пример в строительстве
Избежание риска	Изменение плана проекта, отказ от рискованных действий	Высокая вероятность риска, тяжелые последствия	Отказ от строительства на территории с активными геологическими процессами (оползни, карсты)
Смягчение риска	Снижение вероятности или воздействия путем профилактических мер	Средняя вероятность и воздействие, есть возможности для контроля	Внедрение BIM для выявления проектных ошибок на ранней стадии; заключение долгосрочных контрактов с поставщиками для фиксации цен
Передача риска	Перенос ответственности на третью сторону (страхование, субподряд)	Высокое воздействие, сложно контролировать самостоятельно	Страхование строительных рисков и ответственности; передача специализированных работ (фасады, лифты) субподрядчикам
Принятие риска	Осознанное согласие на риск, готовность к возможным последствиям	Низкая вероятность или низкое воздействие; затраты на управление превышают потенциальный ущерб	Продолжение работ при незначительных отклонениях в графике с заложенным резервом времени

СВЕДЕНИЯ О ДОКУМЕНТЕ

Разработчик: Кобец Станислав Олегович

Контактная информация: +7 983 150 13 29

Место разработки: г. Москва

Год разработки: 2025

Версия документа: 2.0 (выпуск - 2026)

ПРАВОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Данный документ является авторской разработкой и содержит обобщенный практический опыт управления строительными проектами с учетом актуальных тенденций российской строительной отрасли 2025 года.

Документ предназначен для образовательных и информационных целей. Применение изложенных методик и рекомендаций осуществляется на усмотрение читателя с учетом специфики конкретных проектов и действующего законодательства.

КОНЕЦ ДОКУМЕНТА