



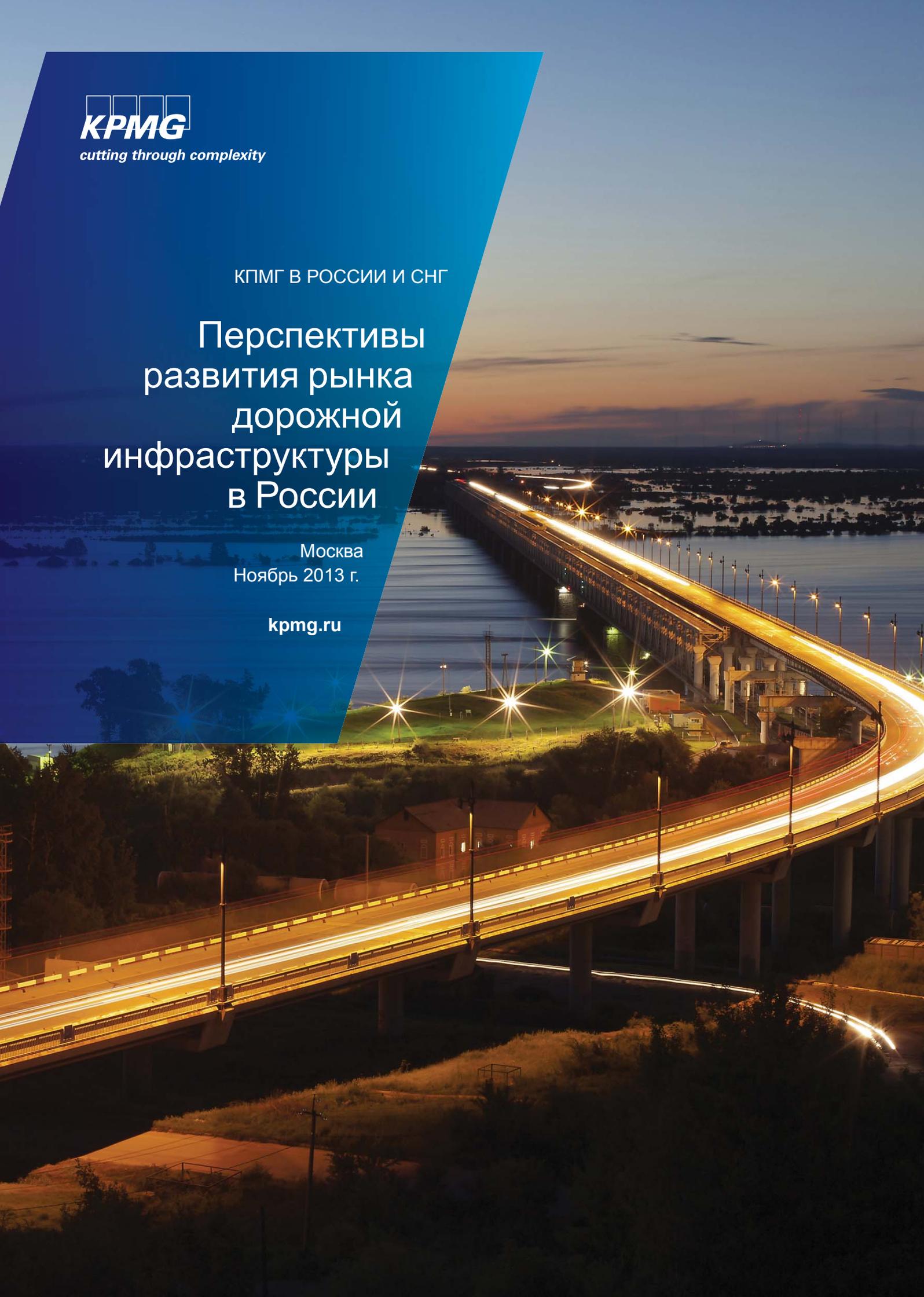
cutting through complexity

КПМГ В РОССИИ И СНГ

Перспективы развития рынка дорожной инфраструктуры в России

Москва
Ноябрь 2013 г.

kpmg.ru



Содержание

Вступительное слово 3

Основные выводы 4

**Анализ спроса и предложения
дорожной инфраструктуры 6**

Ключевые тенденции рынка 22

**Как ведущие игроки адаптируют
свои бизнес-модели 30**

**Инициативы по сокращению
издержек и повышению
эффективности:
рекомендации КПМГ 32**

Вступительное слово

Алексей Назаров
Директор
Группы стратегического
и операционного консультирования
КПМГ в России и СНГ



Целью проведения нашего исследования стал анализ рынка дорожной инфраструктуры. Согласно результатам, наблюдается тенденция укрупнения и повышения комплексности проектов, происходит консолидация игроков и смещается география реализации проектов. Рынок дорожной инфраструктуры является привлекательным, однако его участники вынуждены адаптировать свои бизнес-модели под влиянием происходящих рыночных изменений. Стоит отметить, что некоторые игроки уже начали активно принимать меры, чтобы усовершенствовать свои бизнес-модели, однако в условиях растущей конкуренции и снижения прибыльности проектов им необходимо уделить особое внимание повышению внутренней эффективности.

В рамках нашего исследования мы проанализировали более 70 региональных программ развития транспорта и дорожной инфраструктуры в России, связались с департаментами развития транспорта и дорожного хозяйства в каждом из регионов, а также опросили ведущих участников рынка на федеральном, региональном и локальном уровнях. На основе собранных данных мы разработали перечень рекомендаций по повышению конкурентоспособности с учетом опыта лидеров рынка дорожной инфраструктуры в России, а также опыта крупных международных компаний.

Данное исследование будет полезно для крупных и средних компаний по строительству объектов транспортной инфраструктуры, которые уже столкнулись с вопросами повышения эффективности.

Мы предлагаем вам более подробно ознакомиться с результатами нашего анализа. Также я хотел бы поблагодарить коллег, которые внесли свой вклад в выполнение данной работы.

С уважением,

Алексей Назаров,

Директор Группы стратегического и операционного консультирования КПМГ в России и СНГ

Основные Выводы

Привлекательность рынка дорожной инфраструктуры

- В 2012 году объем рынка дорожной инфраструктуры составил 665 млрд руб. Согласно прогнозам, до 2020 года среднегодовой рост составит 10% за счет федеральных и региональных программ развития.
- Экономический рост страны будет подкреплён созданием современной транспортной инфраструктуры. Несмотря на прогнозируемое замедление экономического роста, доля расходов на транспортную инфраструктуру будет составлять значительную часть дополнительных расходов федерального бюджета на приоритетные проекты даже с учетом консервативного сценария – 39,3% от общего объема дополнительных расходов с 2013 по 2020 г.¹
- Основная часть рынка приходится на развитие дорожной инфраструктуры (до 65%) – в основном для заказчиков регионального уровня, которые характеризуются значительным числом проектов.

Изменение условий деятельности

- Ведущие компании сталкиваются с существенными изменениями условий работы на рынке, а именно:
 - проекты становятся более крупными и комплексными;
 - рентабельность реализации проектов сокращается;
 - появляются новые формы реализации проектов (ГЧП);
 - смещается география реализации проектов;
 - происходят изменения в законодательной сфере (в частности, планируется изменение в законе о государственных закупках);
 - происходит консолидация игроков.
- Под влиянием происходящих изменений игроки вынуждены адаптировать свои бизнес-модели, диверсифицировать свои услуги, осваивать смежные сегменты, а также повышать эффективность и оптимизировать издержки.

¹ Источник: прогноз долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г., Министерство экономического развития РФ.

Меры компаний-лидеров по адаптации своих бизнес-моделей в соответствии с изменениями рынка

- Основные меры, которые помогают компаниям оставаться лидерами на фоне меняющихся условий рынка:
 - интеграция в смежные сегменты (в частности, в сегмент обслуживания и содержания объектов инфраструктуры);
 - комплексное управление ресурсами;
 - консолидация активов вокруг компаний, обладающих доступом к заказам.
- Кроме того, компании транспортной инфраструктуры все чаще вынуждены уделять особое внимание сокращению издержек и повышению эффективности.

Основные инициативы по сокращению издержек для компаний рынка дорожной инфраструктуры

- Изменение условий деятельности на рынке дорожной инфраструктуры вынуждает компании повышать свою конкурентоспособность и менять соответствующим образом свои бизнес-модели, в первую очередь уделяя особое внимание сокращению издержек.
- Специалисты КПМГ определили семь инициатив по сокращению издержек для компаний дорожной инфраструктуры, которые могут позволить улучшить показатели операционной эффективности и повысить конкурентоспособность организаций:
 - полный контроль и оптимизация затрат;
 - нормирование работ;
 - оценка стоимости владения строительной техникой;
 - создание центра по предоставлению совмещенных услуг;
 - внедрение системы планирования на всех уровнях организации;
 - синхронизация размера бизнеса в соответствии с объемом выполняемых работ;
 - внедрение современной системы управления проектами (включая ПО).



Согласно анализу КПМГ, рынок дорожной инфраструктуры является привлекательным, что обусловлено его размером и темпами роста за последние несколько лет.



Анализ спроса и предложения дорожной инфраструктуры

Анализ текущего спроса

Динамика рынка дорожной инфраструктуры в России²



■ Исторически рост рынка дорожной инфраструктуры был обусловлен ростом протяженности дорог общего пользования (на 70% – с 747 тыс. км в 2007 году до 1269 тыс. км в 2012 году), а также увеличением затрат на поддержание и ремонт дорог (объемы бюджетного финансирования содержания и ремонта автомобильных дорог возросли на 76% – с 66 млрд руб. в 2008 году до 116 млрд руб. в 2012 году).

■ Рост затрат на ремонт обусловлен большим количеством дорог с покрытием низкого качества, в частности в 2011 году лишь около 40% всех федеральных дорог соответствовали необходимым требованиям.

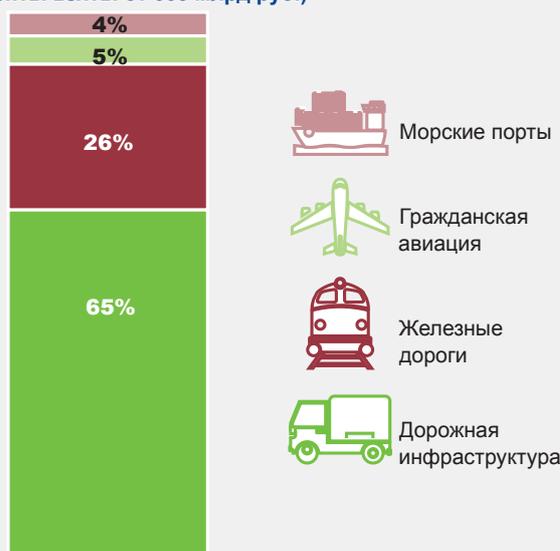
■ Несмотря на сокращение объемов финансирования в 2009 году, ставшее последствием экономического кризиса, протяженность дорог общего пользования увеличилась, что связано со снижением стоимости строительных материалов.

Источники: Министерство транспорта РФ, Федеральное казначейство, Федеральное дорожное агентство, ГК «Автодор», данные Госкомстата, обзор прессы.

² Расходы крупных частных и государственных компаний на автодорожную инфраструктуру не учитываются.

Структура рынка транспортной инфраструктуры, 2012 г.³

% (проценты взяты от 665 млрд руб.)



Дорожная инфраструктура и железные дороги преимущественно финансируются за счет государственных средств, в то время как морская портовая инфраструктура финансируется по большей части за счет частных средств стивидорных компаний, а также компаний добывающих отраслей промышленности.

Источник: Goldman Sachs.

Прогноз спроса на рынке транспортной инфраструктуры

Прогноз динамики рынка дорожной инфраструктуры⁴

млрд руб., без НДС



Ожидаемый рост рынка дорожной инфраструктуры будет обеспечиваться как за счет увеличения федеральных расходов (проекты Федерального дорожного агентства РФ (Росавтодор) и ГК «Автодор»), так и за счет увеличения расходов в рамках региональных программ развития транспортной инфраструктуры.

Среднегодовой рост рынка дорожной инфраструктуры составит 10% с 2012 по 2020 г.

³ В рамках дорожной инфраструктуры включены затраты на строительство дорог и искусственных сооружений.

⁴ В объеме рынка инфраструктуры не учтено финансирование развития автодорожной инфраструктуры для проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году, помимо тех затрат, которые учтены в общих региональных программах развития транспорта и дорожной инфраструктуры. Расходы крупных частных и государственных компаний на автодорожную инфраструктуру составляют меньший объем по сравнению с государственным финансированием инфраструктуры и не учитываются в связи с отсутствием данных по ним в открытых источниках. Уровень финансирования развития дорожной инфраструктуры в 2013 году оценен на основании федеральных и региональных программ развития транспортной инфраструктуры, а также на основе анализа КПМГ и не учитывает фактическое освоение средств в данном году.

Источники: ФЦП «Развитие транспортной системы России 2010-2020 годы», Государственная программа Российской Федерации «Развитие транспортной системы», проект Федеральной целевой программы развития Дальнего Востока и Забайкалья до 2018 года, Государственная программа по развитию Дальнего Востока и Байкальского региона, Федеральная целевая программа «Социально-экономическое развитие Курильских островов (Сахалинская область) на 2007-2015 годы», Программа деятельности государственной компании «Российские автомобильные дороги» на долгосрочный период (2010-2020 годы), региональные программы развития транспортной инфраструктуры, анализ КПМГ.

Ускорение экономического роста путем реализации крупных инфраструктурных проектов за счет Фонда национального благосостояния*

- В 2013 году российские власти заявили о своем намерении направить средства из Фонда национального благосостояния и Пенсионного фонда РФ на реализацию инфраструктурных проектов, среди которых в числе приоритетных проектов для инвестирования были названы:
 - **Центральная кольцевая автомобильная дорога в Московской области (ЦКАД):** проект развития транспортной инфраструктуры в Московской области для соединения районов области и перераспределения транспортных потоков в обход Москвы. Источники финансирования: 65% – Инвестиционный фонд РФ, 25% – частные компании, 10% – бюджет Московской области.
 - **Высокоскоростная ж/д магистраль Москва – Казань:** строительство магистрали в рамках развития маршрута, соединяющего Центральный, Поволжский и Уральский экономические районы. Источники финансирования: 30% – частные инвесторы, 16% – Фонд национального благосостояния, 15% – ВЭБ (пенсионные накопления), 9% – Федеральный бюджет РФ, 30% – неопределенные на данный момент источники.
 - **Модернизация Транссибирской магистрали** для развития дальневосточных регионов и увеличения транспортной пропускной способности по направлению к азиатским рынкам. Источники финансирования: 54% – РЖД, 46% – Федеральный бюджет РФ.
- Согласно текущим оценкам, использование средств Фонда национального благосостояния позволит ускорить реализацию проекта ЦКАД к осени 2018 года, а не к 2020 году, как планировалось ранее.
- В Правительстве ожидается, что реализация крупных инфраструктурных проектов будет способствовать экономическому росту за счет снятия инфраструктурных ограничений в ряде регионов страны.

**Источники: обзор прессы, анализ КПМГ.*



Анализ групп заказчиков на рынке инфраструктуры

В ходе изучения рынка строительства автодорожной инфраструктуры мы проанализировали четыре группы заказчиков:

1 Государственные заказчики федерального уровня:

- структурные единицы Росавтодора (Упрдор «Холмогоры», Упрдор «Кубань» и др.);
- ГК «Автодор».

3 Государственные заказчики муниципального уровня – муниципальные органы власти по развитию транспортной инфраструктуры (департаменты архитектуры и градостроительства и прочие государственные органы).

2 Государственные заказчики регионального уровня – региональные органы власти по развитию транспортной инфраструктуры (региональные министерства транспорта, строительства и инфраструктуры).

4 Крупные заказчики в лице частных и государственных компаний – сырьевые, добывающие и обрабатывающие компании («Газпром», «Роснефть», «ЛУКОЙЛ», «Новатэк», «Еврохим» и пр.).

Данные группы заказчиков в значительной степени отличаются друг от друга, в том числе по числу участников, объему рынка и условиям работы.

Группы заказчиков транспортной инфраструктуры	Количество заказчиков, 2012 г.	Объем рынка, млрд руб., без НДС			Характеристики групп
		2013 г.	2016 г.	2020 г.	
1 Государственные заказчики федерального уровня	~40	400	581	745	<ul style="list-style-type: none"> ■ Высокий контроль со стороны заказчика ■ Принятие решений осуществляется на федеральном уровне
2 Государственные заказчики регионального уровня	~80				<ul style="list-style-type: none"> ■ Закрытый характер рынков в определенных регионах
3 Государственные заказчики муниципального уровня	>150	534 ⁵	672	705	<ul style="list-style-type: none"> ■ Зависимость бюджетов муниципального уровня от субсидий со стороны региональных бюджетов ■ Преимущественно ремонты
4 Крупные частные и государственные компании	~20	Нет данных			<ul style="list-style-type: none"> ■ Наличие кэптивных строительных организаций у заказчиков

Источники: ФЦП «Развитие транспортной системы России 2010-2020 годы», Государственная программа Российской Федерации «Развитие транспортной системы», проект Федеральной целевой программы развития Дальнего Востока и Забайкалья до 2018 года, Государственная программа по развитию Дальнего Востока и Байкальского региона, Федеральная целевая программа «Социально-экономическое развитие Курильских островов (Сахалинская область) на 2007-2015 годы», «Программа деятельности Государственной компании «Российские автомобильные дороги» на долгосрочный период (2010-2020 годы), региональные программы развития транспортной инфраструктуры, анализ КПМГ.

⁵ Объемы рынка, приходящиеся на государственных региональных и муниципальных заказчиков, объединены в связи с отсутствием раздельных данных по этим группам.

Классификация игроков рынка

Отечественный рынок строительства объектов дорожной инфраструктуры представлен большим количеством игроков (более 1500 компаний), которые различаются по географии деятельности, уровню горизонтальной диверсификации и вертикальной интеграции⁶.

Мы проанализировали бизнес-модели крупнейших участников рынка и выделили три основных типа игроков:

1 Федеральные игроки (менее 10 компаний):

- осуществляют реализацию проектов по всей территории РФ;
- обладают развитой сетью региональных строительных подразделений в различных федеральных округах;
- имеют широкую отраслевую диверсификацию (в том числе в отраслях, не смежных с основным видом деятельности);
- располагают собственными проектными институтами.

2 Региональные игроки (100–150 компаний):

- имеют возможность реализации проектов в своем федеральном округе;
- располагают строительными подразделениями в регионах своего федерального округа;
- обладают необходимым опытом работы в отраслях, смежных с основным видом деятельности;
- могут владеть собственными проектными институтами.

3 Локальные игроки (около 1300 компаний):

- реализуют проекты только в конкретном регионе;
- не имеют строительных подразделений за пределами определенного региона;
- обладают необходимым опытом работы в рамках авто- и железнодорожной инфраструктуры;
- не владеют собственными проектными институтами.

В ходе анализа уровня горизонтальной диверсификации бизнес-моделей участников рынка мы определили три типа компаний, обладающих опытом реализации проектов в различных сферах:

- строительство искусственных сооружений (мосты, путепроводы и эстакады);
- строительство автомобильных дорог (городские магистрали, трассы);
- строительство автомобильных дорог и мостов.

Так, мостостроительные и дорожно-строительные компании могут быть локальными и региональными игроками, но, для того чтобы они могли работать на федеральном уровне, им необходимо обладать опытом реализации строительных проектов в различных сферах.

Пример дифференциации компаний по опыту реализации проектов в различных сферах

	Мосто-строительные компании	Дорожно-строительные компании
1 Федеральные игроки	ОАО «Мостотрест», ОАО НПО «Мостовик»	
2 Региональные игроки	ОАО «Сибмост», ОАО «Волгомост», ОАО «Мостоотряд 19»	ЗАО «ВАД», ДСК «Автобан», ООО «ДСК»
3 Локальные игроки	ОАО «Мостоотряд 99», ООО «Аркас Инж»	ОАО «Татавтодор», ООО «Тодэп»

⁶ Источники: данные СПАРК, оценка и анализ КПМГ.

Взаимодействие заказчиков и компаний-подрядчиков различных уровней

Заказчики Контрактеры	Заказчики федерального уровня	Заказчики регионального уровня	Заказчики муниципального уровня	Частные заказчики
1 Федеральные игроки	V	V	Не является целевым рынком для федеральных игроков	V
2 Региональные игроки	V	V	Не является целевым рынком для региональных игроков	V
3 Локальные игроки	Ограниченные компетенции	V	V	V



Наличие интереса или соответствующего опыта у игроков рынка

Мы выделили основные различия во взаимодействии контрактеров и игроков разных уровней на рынке:

- Игроки федерального и регионального уровней работают с федеральными, региональными и частными заказчиками, тогда как у локальных компаний недостаточно опыта работы с игроками федерального уровня.
- Компании федерального уровня обладают значительными преимуществами в рамках тендеров федерального значения.

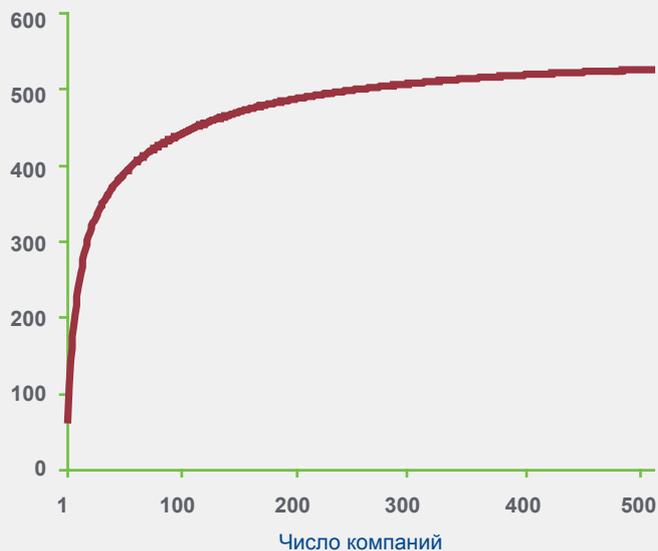
1 Федеральные игроки	<ul style="list-style-type: none"> ■ Увеличение доли рынка за счет наличия доступа к заказам и за счет неорганического роста (M&A)
2 Региональные игроки	<ul style="list-style-type: none"> ■ Удержание доли рынка за счет наличия доступа к заказам и исторического присутствия в регионе
3 Локальные игроки	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сокращение доли рынка в связи с давлением со стороны федеральных игроков и ростом конкуренции, а также чрезмерным давлением по цене со стороны заказчика

На рынке транспортной инфраструктуры наблюдается рост доли рынка федеральных игроков за счет поглощения и вытеснения небольших локальных компаний с ограниченным доступом к заказам.

Сегмент: строительство мостов

Сегментация рынка строительства мостов

Кумулятивная выручка игроков рынка, млрд руб., 2012 г.



- Рынок строительства мостов является в средней степени фрагментированным, на нем присутствует более 500 компаний с объемом выручки каждой из них более 30 млн руб. Совокупный размер выручки данных компаний оценивается в 530 млрд руб. по данным на 2012 г.*
- На рынке наблюдается процесс консолидации, крупные компании поглощают небольших локальных и региональных игроков. Игроки из топ-100 составляют 95% рынка.

* Источник: СПАРК.



Характеристика компаний по строительству мостов*

	Выручка за 2012 г., млрд руб. ⁷	Среднегодовой ежегодный рост выручки, 2009–2012 гг. ⁷	Средняя рентабельность по валовой прибыли, 2008–2012 гг. ⁷	Размер бэклога на 31 декабря 2012 г.	Тип игрока
ОАО «Мостотрест» ⁸	67	26%	18%	11	Федеральный
ОАО «УСК «Мост» ⁹	59	12%	3%	13	
ООО «НПО «Мостовик»	33	30%	16%	12	
ОАО «Волгомост»	15	16%	17%	14	Региональный
ОАО «Сибмост»	11	35%	8%	15	Региональный
Локальный игрок ¹⁰	<5	24%	12%	15	

- На пять крупнейших мостостроительных компаний в 2012 году пришлось **35% рынка строительства искусственных сооружений**.
- Среди крупнейших игроков представлены компании федерального и регионального уровней, что обусловлено ограниченностью рынка строительства искусственных сооружений и необходимостью компаний выполнять проекты в различных регионах.
- **Федеральные игроки:**
 - ОАО «Мостотрест» и ОАО «УСК «Мост» реализуют проекты по всей территории РФ, обладают развитой сетью региональных строительных филиалов (в случае отсутствия филиала в нужном регионе «Мостотрест» организует строительные участки в других регионах).
 - ООО «НПО «Мостовик» реализует проекты по всей территории РФ, обладает мобильными строительно-монтажными управлениями, которые при необходимости могут быть перенесены в любой регион.

■ Региональные игроки:

- ОАО «Волгомост» реализует проекты в Приволжском и Южном федеральных округах, обладает развитой сетью строительных подразделений на этой территории, а также имеет собственные проектные институты.
- ОАО «Сибмост» реализует проекты в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах, обладает развитой сетью строительных подразделений на этой территории, а также имеет два проектных института.

*Источники: СПАРК, официальные сайты компаний, анализ КПМГ.

⁷ Согласно РСБУ.

⁸ Выручка в 2012 году составила 124 млрд рублей (по МСФО). CAGR выручки за 2009–2012 гг. – 56%. Средняя рентабельность по валовой прибыли за 2009–2012 гг. – 16%.

⁹ Суммарная выручка за 12 месяцев 2012 г. ОАО «УСК «Мост», ОАО «СТРОЙ-ТРЕСТ» без учета внутригрупповых оборотов.

¹⁰ Обобщенный пример.

¹¹ Больше 300 млрд руб.

¹² 200–300 млрд руб.

¹³ 100–200 млрд руб.

¹⁴ 50–100 млрд руб.

¹⁵ 0–50 млрд руб.

Области компетенций крупнейших мостостроительных компаний

	Строительство автомобильных и железнодорожных мостов	Строительство аэропортов, ГТС ¹⁶ и портов	Строительство автомобильных дорог	Проектирование объектов транспортной инфраструктуры	Оперирование платными дорогами, их содержание и ремонт
ОАО «Мостотрест»	✓	✓ ¹⁷	✓ ¹⁸		✓
ОАО «УСК «Мост»	✓	✓	✓	✓	
ООО «НПО «Мостовик»	✓	✓	✓	✓	
ОАО «Волгомост»	✓	✓	✓	✓	
ОАО «Сибмост»	✓	✓	✓		
Локальный игрок¹⁹	✓	✓			

Источники: официальные сайты компаний, анализ КПМГ.



наличие компетенций



отсутствие компетенций

Пять крупнейших мостостроительных компаний представлены на федеральном и региональном уровнях и характеризуются широкой отраслевой диверсификацией:

- Присутствие в сегменте строительства аэропортов, ГТС и портов объясняется схожестью технологических процессов и используемой техники с основным видом деятельности – строительством мостов, путепроводов и эстакад.
- За последние несколько лет топ-5 мостостроительных компаний активно наращивают опыт строительства автомобильных дорог, что обусловлено укрупнением и повышением комплексности проектов за счет объединения в рамках одного тендера различных типов инфраструктуры – мостов и дорог.
- В последнее время мостостроительные компании активно осваивают сегмент проектирования объектов транспортной инфраструктуры и соответственно наращивают проектные мощности. Наличие своего проектного института позволяет компаниям учитывать их собственные технологии и ресурсы при разработке проектной и рабочей документации для объектов транспортной инфраструктуры.

Источник: интервью КПМГ, обзор прессы.



¹⁶ Гидротехнические сооружения.

¹⁷ Только аэропорты.

¹⁸ Включая строительство сложных транспортных развязок.

¹⁹ Обобщенный пример.

Вертикальная интеграция мостостроительных компаний

Виды строительных материалов	Металлоконструкции	Бетон	ЖБИ
ОАО «Мостотрест»	✓	✓	✓
ОАО «УСК «Мост»		✓	✓
ООО «НПО «Мостовик»	✓	✓	✓
ОАО «Волгомост»		✓	✓
ОАО «Сибмост»		✓	✓
Локальный игрок ²⁰			

✓ наличие компетенций отсутствие компетенций

Источники: официальные сайты компаний и годовые отчеты, анализ КПМГ.

Крупнейшие мостостроительные компании характеризуются значительным уровнем вертикальной интеграции:

- Бетон и железобетонные изделия (ЖБИ).** В связи со значительным объемом потребления бетона и ЖБИ крупнейшие мостостроительные компании обладают собственным производством данных материалов, которое позволяет им:
 - при достаточном уровне загрузки (~60%) достигнуть снижения затрат и в результате увеличить прибыльность реализации проектов;
 - более эффективно управлять сроками реализации проектов за счет отсутствия зависимости от поставщиков.
- Металлоконструкции.** Собственным производством металлоконструкций (пролетных строений) обладает ограниченное число игроков, например, из топ-5 крупнейших мостостроительных компаний такие ресурсы есть у ОАО «Мостотрест» и ООО «НПО «Мостовик»». Это обусловлено следующими причинами:
 - объем спроса на мостовые металлоконструкции полностью зависит от объемов инфраструктурного строительства и полностью реализуется текущими игроками²¹, чьи мощности на данный момент загружены на уровне 70%;
 - организация собственного производства потребует значительных инвестиций;
 - внутренних потребностей одной мостостроительной компании для загрузки собственного производства металлоконструкций недостаточно, поэтому для соблюдения умеренного уровня рентабельности необходимо реализовывать продукцию сторонним компаниям.

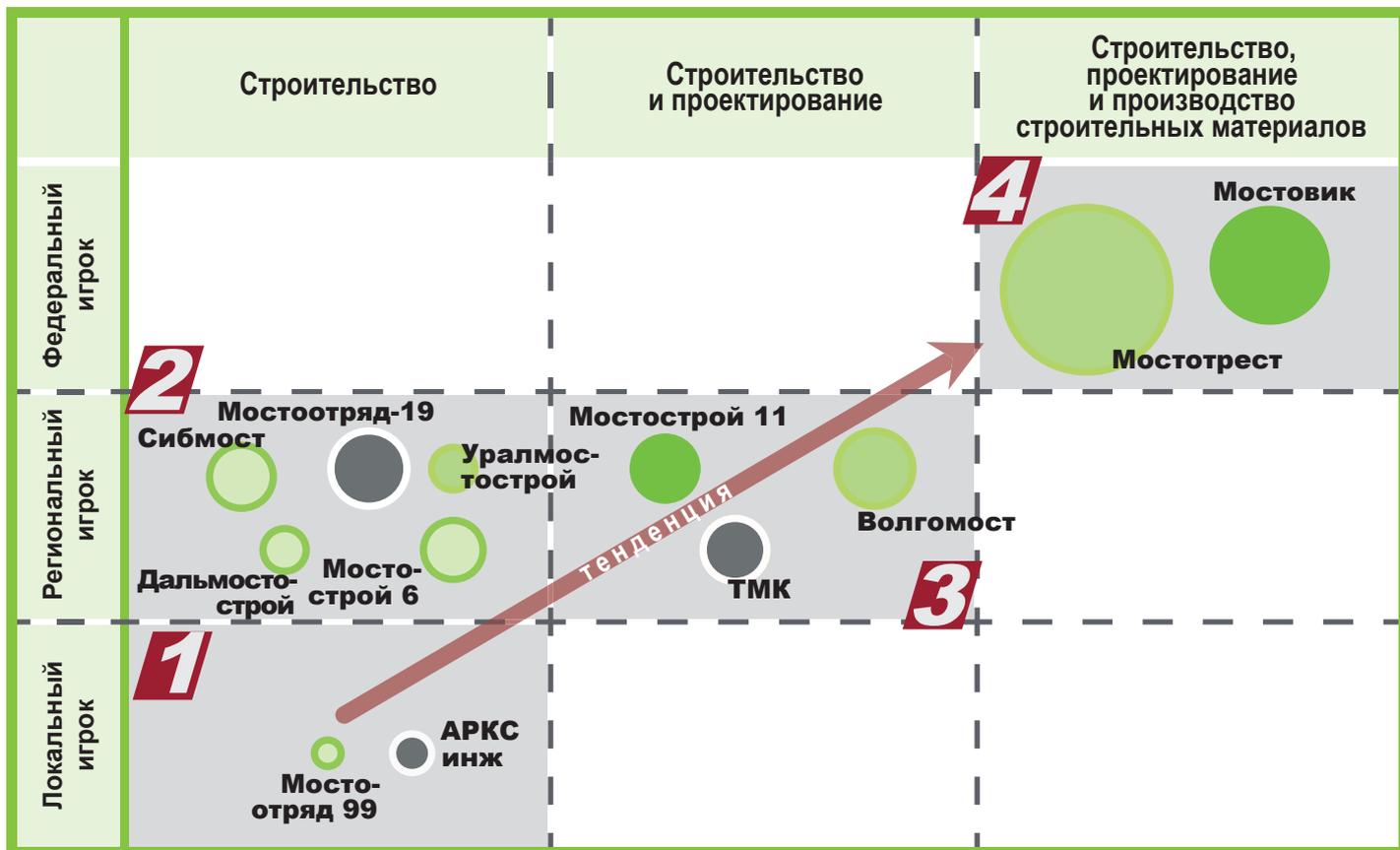
У локальных игроков обычно нет собственных ресурсов и мощностей по производству металлоконструкций, бетона и ЖБИ. Это объясняется отсутствием у них возможности по самостоятельной загрузке производственных мощностей, позволяющих выйти на уровень безубыточности производства.

²⁰ Обобщенный пример.

²¹ Ключевые производители: Курганстальмост, Челябинский завод металлоконструкций, КТЦ «Металлоконструкция», Уральский завод металлоконструкций.



Описание бизнес-моделей игроков на рынке мостостроения



○ Размер выручки в 2012 г. (РСБУ)

Доходность по валовой прибыли в 2012 году:

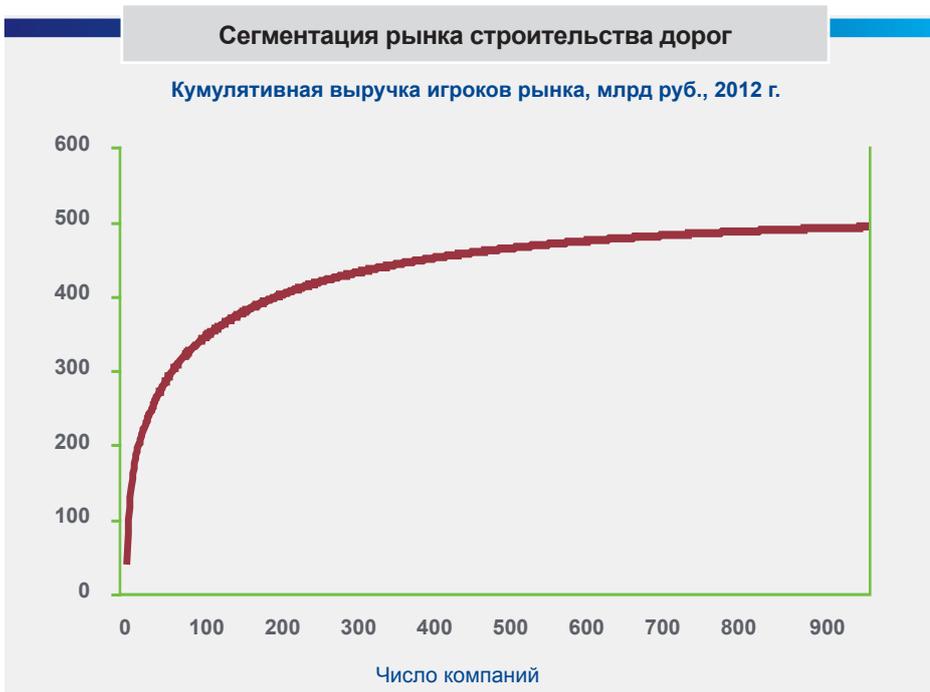
- Больше 15%
- От 10% до 15%
- От 5% до 9%
- Меньше 5%

Источники: данные СПАРК, официальные сайты компаний, интервью с экспертами рынка.

- На рынке мостостроения можно выделить четыре бизнес-модели в зависимости от региональной диверсификации компаний и их вертикальной интеграции.
- В целом на рынке наблюдается тенденция, при которой игроки постепенно переходят с локального на региональный уровень, после чего осуществляют вертикальную интеграцию и выходят на федеральный уровень совместно с интеграцией в производство строительных материалов.
- Низкий уровень выручки локальных игроков обусловлен ограниченным объемом целевого рынка. Чтобы увеличить размер бизнеса, компаниям необходимо выходить на региональный уровень. Максимальные показатели выручки и наибольшая прибыльность могут быть достигнуты лишь крупными компаниями, работающими на федеральном уровне.



Сегмент: строительство автомобильных дорог



- Рынок строительства дорог является в высокой степени фрагментированным, присутствует около 900 компаний с объемом выручки каждой из них не менее 30 млн руб. Совокупный размер выручки данных компаний оценивается в 490 млрд руб. на 2012 г.*

* Источник: СПАРК.



Характеристика компаний по строительству дорог

	Выручка в 2012 г., млрд руб., без НДС ²²	Среднегодовой ежегодный рост выручки, 2009–2012 гг. ²²	Средняя рентабельность по валовой прибыли в 2008–2012 гг. ²²	Размер бэклога на 31 декабря 2012 г. ²³	Тип игрока
ЗАО «ВАД»	19	20%	1%		Региональный
ОАО «ДСК «Автобан»²⁴	17,5	-2%	10%		
ООО «ДСК»	15,1	55%	6%		
ОАО «ТОДЭП»	7,3	0%	6%		Локальный
ОАО «Татавтодор»	6,2	20%	13%		

Источники: СПАРК, официальные сайты компаний, анализ КПМГ.

- На пять крупнейших дорожно-строительных компаний в 2012 году пришлось **13% рынка строительства автомобильных дорог**.
- Топ-5 дорожно-строительных компаний представлены на региональном и локальном уровнях, что объясняется существенными размерами региональных рынков, которые позволяют в рамках одного или нескольких регионов получать значительную выручку.
- **Региональные игроки:**
 - **ЗАО «ВАД»** реализует проекты на всей территории Северо-Западного федерального округа, имеет строительные подразделения в Санкт-Петербурге, Ленинградской области, Республике Карелия, Калининградской и Вологодской областях.
 - **ОАО «ДСК «Автобан»** (включая ОАО «ХМДС») обладает широкой сетью строительных подразделений, расположенных в Центральном, Приволжском и Уральском федеральных округах, и владеет собственным проектно-сметным бюро.
 - **ООО «ДСК»** реализует проекты в Северо-Западном, Центральном и Южном федеральных округах, не имеет собственного проектного подразделения.
- **Локальные игроки:**
 - **ОАО «ТОДЭП»** реализует проекты в Тюменской области, не имеет собственного проектного подразделения.
 - **ОАО «Татавтодор»** занимает одну из ведущих позиций на рынке строительства автомобильных дорог Республики Татарстан, не имеет собственного проектного подразделения.

²² Согласно РСБУ.

²³ Масштабность сопоставима с соотношением объемов бэклогов мостостроительных компаний.

²⁴ Включая ОАО «ХМДС».

²⁵ 100-200 млрд руб.

²⁶ 50-100 млрд руб.

Области компетенций крупнейших игроков на рынке строительства и ремонта автомобильных дорог

	Автомобильные дороги		Строительство искусственных сооружений	Проектирование объектов транспортной инфраструктуры	Присутствие в смежных сегментах
	Строительство, реконструкция, ремонт	Обслуживание			
ЗАО «ВАД»	✓			Осуществляют только проектирование автомобильных дорог	<ul style="list-style-type: none"> ■ Строительство ВПП (взлетно-посадочные полосы)
ОАО «ДСК «Автобан»²⁷	✓	✓	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> ■ Строительство ПГС (промышленно-гражданское строительство) ■ Строительство нефтегазовой инфраструктуры
ООО «ДСК»	✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> ■ Строительство ГТС (гидротехнические сооружения) ■ Строительство ПГС
ОАО «ТОДЭП»	✓	✓		Осуществляют только проектирование автомобильных дорог	<ul style="list-style-type: none"> ■ Строительство ВПП
ОАО «Татавтодор»	✓	✓			<ul style="list-style-type: none"> ■ Отсутствует

Источники: официальные сайты компаний, анализ КПМГ.



наличие компетенций



отсутствие компетенций

- Дорожно-строительные компании характеризуются более узкой отраслевой диверсификацией по сравнению с мостостроительными компаниями, что объясняется ограниченным числом смежных отраслей со строительством автомобильных дорог (по технологиям и используемой технике) и наличием значительно большего числа проектов по их основной специализации.
- Диверсификацию в прочие отрасли из автодорожных компаний осуществили только ОАО «ДСК «Автобан» (строительство нефтегазовой инфраструктуры, дорожных искусственных сооружений и промышленно-гражданских объектов) и ООО «ДСК» (строительство промышленно-гражданских объектов), что объясняется спецификой развития компаний. Так, например, ОАО «ДСК «Автобан» было образовано на территории Ханты-Мансийского автономного округа (ХМАО) во время активного развития нефтегазовой отрасли в данном регионе, поэтому компания смогла приобрести необходимый опыт в строительстве объектов нефтегазовой инфраструктуры.



²⁷ Включая ОАО «ХМДС».

Вертикальная интеграция дорожно-строительных компаний

Крупнейшие дорожно-строительные компании характеризуются умеренным уровнем вертикальной интеграции:

- **Бетон.** В связи со значительным объемом потребления большинство дорожно-строительных компаний имеют собственное производство бетона, что позволяет им:
 - эффективно управлять сроками и качеством производства, а также дает возможность снизить стоимость закупки сырья;
 - снизить расходы на строительные материалы и в результате повысить прибыльность реализации проектов.

Отсутствие собственного производства бетона у ЗАО «ВАД» и ОАО «Татавтодор» объясняется наличием налаженных связей со сторонними производителями.

- **Асфальтобетон.** Собственным производством обладают все топ-5 дорожно-строительных компаний, что позволяет также контролировать сроки проекта, повысить качество асфальтобетона и снизить издержки.

- **Щебень и песок.** Все топ-5 дорожно-строительных компаний закупают щебень и песок у сторонних организаций. Это объясняется высокими расходами на их транспортировку и широкой географией деятельности дорожно-строительных компаний (возможна существенная удаленность объекта строительства от производственных мощностей). Поставщики песка начинают разрабатывать карьеры на этапе до определения подрядчика проекта. В связи с высокими издержками на транспортировку песка будущий подрядчик будет ограничен в выборе поставщиков и вынужден закупать сырье у ближайшего игрока.

Виды строительных материалов	Бетон	Асфальтобетон	Щебень	Песок
ЗАО «ВАД»		✓		
ОАО «ДСК «Автобан»	✓	✓		
ООО «ДСК»	✓	✓		
ОАО «ТОДЭП»	✓	✓		
ОАО «Татавтодор»		✓		

✓ наличие компетенций
 ■ отсутствие компетенций

Источники: официальные сайты компаний, данные компаний, анализ КПМГ.



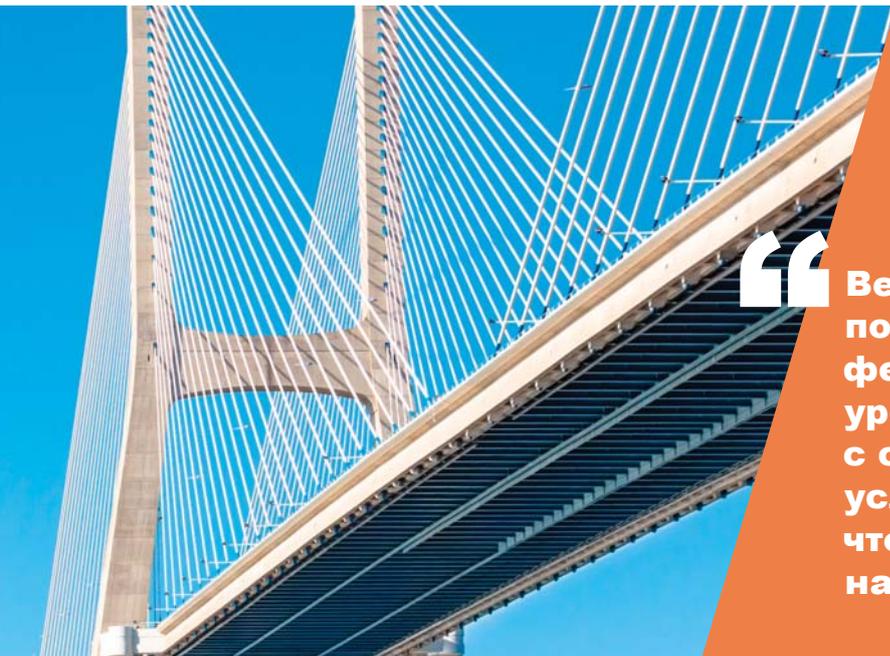
Характеристики международного рынка строительства транспортной инфраструктуры*

В рамках исследования тенденций на международном рынке строительства транспортной инфраструктуры мы проанализировали крупнейших игроков по дорожной и мостовой инфраструктуре и выявили следующие тенденции:

- Развитие отечественных компаний по строительству транспортной инфраструктуры происходило по отличному от зарубежных компаний сценарию:
 - ранее в РФ (СССР) деятельность компаний, специализирующихся на строительстве транспортной инфраструктуры, была искусственно разделена на строительство мостов и дорог (тресты, мостоотряды и дорстрой в рамках Министерства транспортного строительства);
 - у большинства этих компаний долгое время отсутствовала возможность осуществлять как горизонтальную диверсификацию, так и географическую экспансию в силу экономических и политических факторов, в то время как строительные компании на зарубежных развитых рынках активно осваивали новые отрасли и рынки.
- Крупные зарубежные инфраструктурные холдинги характеризуются крайне широкой отраслевой диверсификацией по сравнению с отечественными игроками. Это объясняется более высокой конкуренцией на развитых рынках, что мотивировало игроков постоянно искать возможности выхода в новые отрасли для загрузки собственных мощностей, например:
 - **VINCI** осуществляет управление автомобильными дорогами, является концессионером, выполняет строительство объектов транспортной инфраструктуры, жилых зданий, промышленно-гражданских зданий, гидротехнических сооружений и объектов электроэнергетики.
 - **Ferrovial** управляет автомобильными дорогами и аэропортами, является концессионером, выполняет строительство объектов транспортной инфраструктуры, жилых зданий, промышленно-гражданских зданий, гидротехнических сооружений, объектов электроэнергетики и нефтегазовой отрасли.
 - **Daewoo E&C** осуществляет строительство объектов транспортной и нефтегазовой инфраструктуры, электроэнергетики (в том числе атомной), промышленно-гражданских и экологических объектов, а также гидротехнических сооружений.
- Помимо широкой отраслевой диверсификации крупные зарубежные инфраструктурные холдинги характеризуются активной экспансией в развитые и развивающиеся страны, основная цель которой – максимизация доходов, например:
 - **VINCI** присутствует в следующих регионах: Франция, Германия, Великобритания, Бельгия, Нидерланды, Люксембург, страны Африки, Юго-Восточной Азии и Северной Америки.
 - **Ferrovial** присутствует в странах Европы, Северной и Южной Америки, Австралии.
 - **Daewoo E&C** присутствует в следующих регионах: Корея, Алжир, Индонезия, Иордания, Китай, Мексика, Индия, Тайвань, Ботсвана, ОАЭ, Сингапур и др.



* Источники: интервью с экспертами рынка, официальные сайты компаний, анализ КПМГ.



Ведущие компании по строительству мостов и дорог федерального и регионального уровней сталкиваются с существенными изменениями условий работы на рынке, что непосредственно влияет на их бизнес-модели.



Ключевые тенденции рынка

1

Проекты становятся более крупными и комплексными за счет объединения в рамках одного проекта и возведения искусственных сооружений и строительства дорог, что в свою очередь приводит к увеличению размера контрактов.

2

Рентабельность реализации проектов мостостроительных и дорожно-строительных компаний **сокращается** преимущественно из-за снижения цены контрактов.

3

Начинают использоваться новые формы реализации проектов за счет ГЧП в части дорожного строительства для разделения рисков и объемов финансирования.

4

География реализации проектов смещается в связи с окончанием строительства объектов в рамках подготовки к проведению Олимпийских игр в Сочи в 2014 году в сторону городов проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году и крупных проектов ГК «Автодор».

5

Планируются изменения в законе о закупках, которые предоставят заказчику больше рычагов для обеспечения качества проектов, но в то же время могут создать больше возможностей для неформальных взаимодействий заказчика и подрядчика.

6

Наблюдается тенденция консолидации игроков за счет сделок по слияниям и поглощениям для географической экспансии в новые регионы, а также расширения в смежных отраслях и роста долей на рынке.



Укрупнение и повышение комплексности проектов за счет объединения в рамках одного тендера различных типов инфраструктуры – мостов и дорог

За последние несколько лет на рынке ежегодно наблюдается тенденция увеличения среднего размера контрактов.

Данная тенденция объясняется как ростом числа реализуемых крупных проектов, в частности по схеме государственно-частных партнерств (ГЧП), так и изменением характера самих проектов – все чаще искусственные сооружения выносятся на тендер вместе со строительством дорог.

Динамика среднего размера тендеров в автодорожной инфраструктуре

млрд руб., без НДС



Комплексный характер проектов стимулирует мостостроительные компании наращивать опыт в строительстве дорог, чтобы получить возможность в максимальном объеме выполнять проекты за счет собственных ресурсов, повысить контроль качества, а также увеличить прибыльность бизнеса.

В ряде случаев расширение сферы деятельности в автодорожном строительстве происходит за счет приобретения других менее крупных игроков, например, Группа компаний «Сибмост» в 2012 году приобрела 51% доли в компаниях ООО «Центрдорстрой» и ООО «Сибавтобан», осуществляющих строительство, ремонт и реконструкцию автомобильных дорог.

Источники: годовой отчет ОАО «Мостотрест», официальный сайт РФ для информации о размещении заказов на поставки товаров, анализ КПМГ.

Ожидается, что данная тенденция сохранится и в будущем преимущественно в силу развития проектов в рамках ГЧП.

Помимо российских строительных компаний сектор ГЧП также может представлять интерес для крупных международных игроков в силу большей прозрачности данных проектов, а также заинтересованности государства в привлечении новых технологий.

Источник: интервью и анализ КПМГ.



2

Рентабельность реализации проектов мостостроительных и дорожно-строительных компаний сокращается преимущественно за счет снижения цены контрактов*

На рынке наблюдается снижение рентабельности инфраструктурных проектов, реализуемых мостостроительными компаниями: так, с 2009 по 2012 год рентабельность по валовой прибыли мостостроительных компаний снизилась с 12% до 9%, дорожно-строительных компаний – с 9% до 6% в период с 2009 по 2011 год, но в 2012 году этот показатель вновь вырос до 9%.

Динамика средней рентабельности по валовой прибыли крупнейших мостостроительных и дорожно-строительных компаний России²⁸



Основной причиной сокращения рентабельности можно назвать снижение цены контрактов, которая обусловлена следующими факторами:

- введение в период экономического кризиса коэффициента 0,85, применяемого к общему объему ассигнований федерального бюджета;
- давление на цену со стороны заказчика на этапе разработки проектной документации;
- рост ценовой конкуренции в ряде регионов.

Кроме того, стоит отметить и другие факторы, оказывающие влияние на снижение рентабельности проектов:

- рост затрат на субподрядные работы за счет повышения их доли в выполняемых работах;
- увеличение стоимости субподрядных работ;
- рост затрат на строительные материалы.

Снижение прибыльности бизнеса – один из основных стимулов для сокращения расходов компаний за счет внедрения систем нормирования и управления проектами, а также контроля основных затрат.

²⁸ Данные по топ-5 мостостроительных и топ-5 дорожно-строительных компаний на основе СПАРК.

*Источники: интервью и анализ КПМГ.





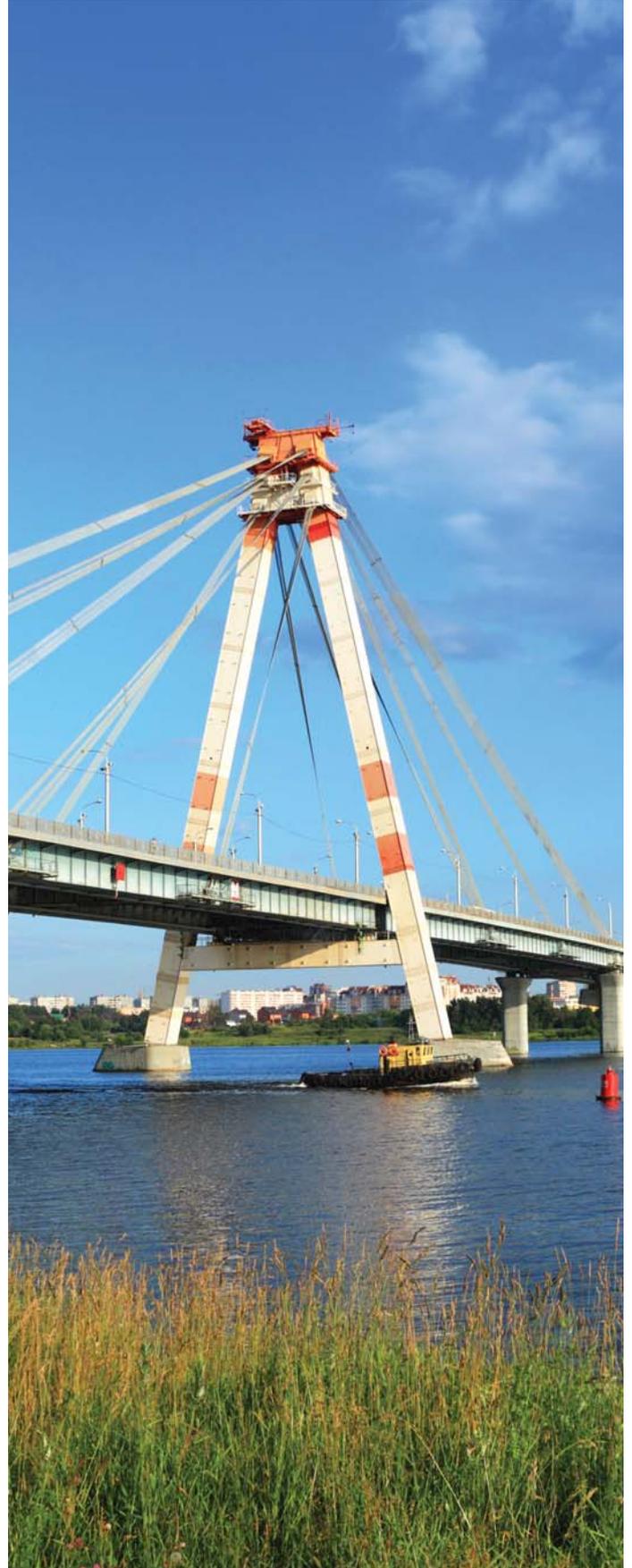
Развитие новых форм реализации проектов стимулирует мостостроительные компании к выходу в новые рыночные сегменты

Одна из относительно новых форм реализации инфраструктурных проектов, получивших развитие в России, – это строительство и реконструкция объектов инфраструктуры в рамках ГЧП. Этот механизм вполне может быть использован в России в качестве механизма реализации определенных инфраструктурных проектов. Однако необходимо отметить, что далеко не все активы подходят для использования в рамках проектов ГЧП. Тем не менее, мы считаем, что механизм ГЧП со временем получит более широкое распространение.

Основные проблемы проектов ГЧП заключаются, во-первых, в том, что государственный сектор – отнюдь не самый опытный менеджер по части результативного и экономичного управления, эксплуатации и обслуживания активов на всем протяжении их жизненного цикла (что в случае прямых государственных закупок ему пришлось бы делать в обязательном порядке), и, во-вторых, в том, что при структурировании эффективных схем ГЧП ключевым фактором успеха является справедливое и адекватное распределение рисков между государством и частным сектором. Причиной провала схем ГЧП в большинстве случаев было изначально неверное распределение рисков.

Что касается именно ГЧП в России, то основной причиной слабого роста количества проектов по сравнению с другими крупными странами стали законодательные ограничения и неопределенность. К прочим причинам можно отнести недостаточно четко проработанный порядок финансирования и ограниченный опыт государственных ведомств всех уровней в области анализа и структурирования действительно эффективных схем ГЧП.

Международным сторонникам проектов ГЧП предстоит еще поработать, чтобы усовершенствовать и обеспечить действенную основу для всестороннего анализа и реализации в дальнейшем выгод, которые предполагает любое значимое инвестиционное решение в государственном секторе. Данная работа должна превратиться в комплексный анализ преимуществ различных моделей отбора участников, затрагивающий в том числе и социально-экономические аспекты жизни государства.



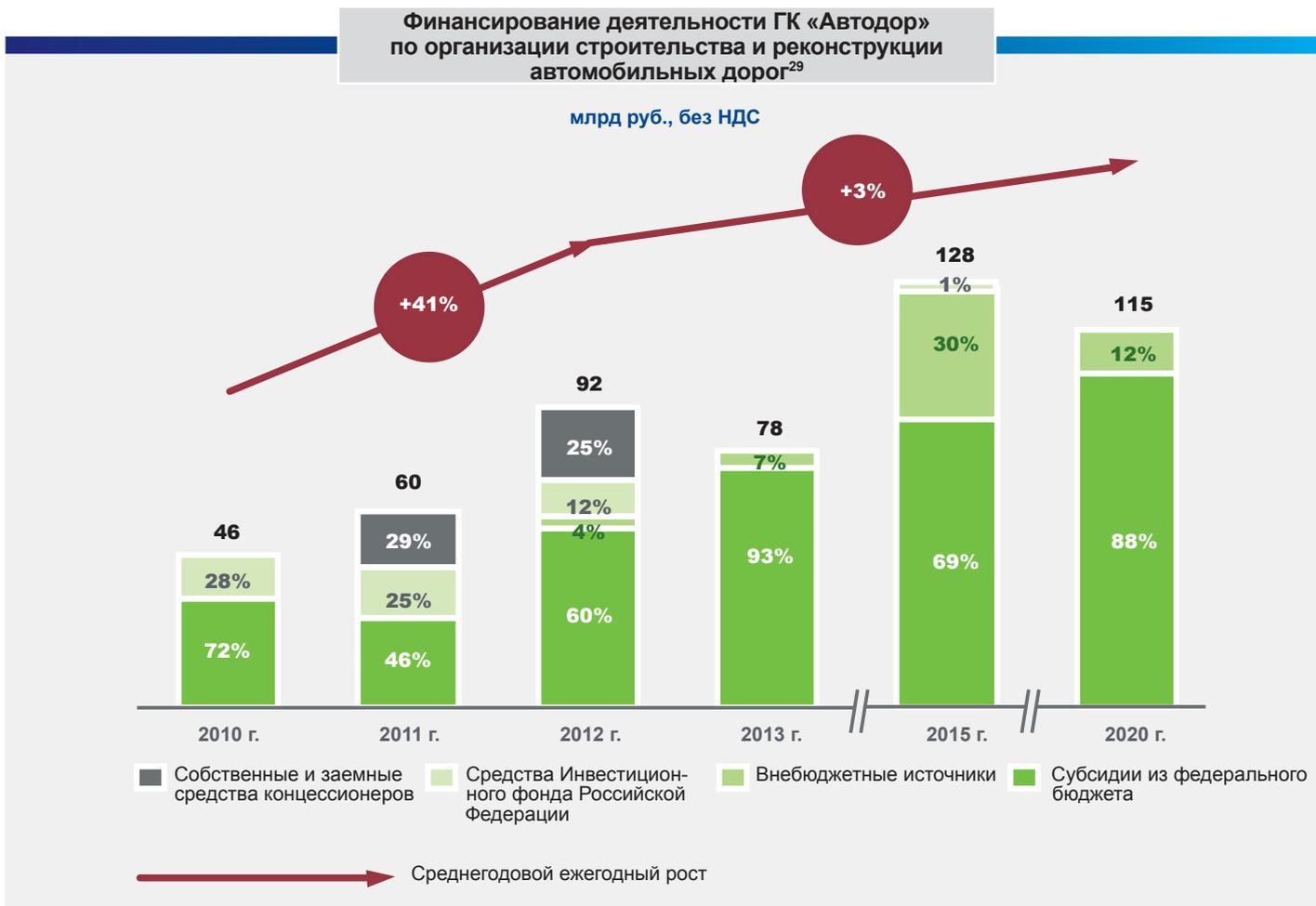
На российском рынке уже реализовано несколько проектов ГЧП и используется ряд схем на основе концессионных соглашений. По мере совершенствования действующих законов (например Федеральный закон «О концессионных соглашениях») и принятия новых (включая новый Федеральный закон «Об основах государственно-частного партнерства в Российской Федерации», который вступит в силу в начале 2014 года) мы ожидаем, что количество таких проектов возрастет.

Государственная компания «Российские автомобильные дороги» (ГК «Автодор») является одним из основных механизмов государства по привлечению частных инвестиций в развитие транспортной инфраструктуры в России по схеме концессии в рамках ГЧП.

Ожидается, что финансирование деятельности ГК «Автодор», связанной со строительством и реконструкцией автомобильных дорог, вырастет к 2020 году на 25% по сравнению с 2012 годом.

Рост затрат ГК «Автодор» будет связан с реализацией ряда крупных проектов, в частности с М-11 Москва – Санкт-Петербург.

ОАО «Мостотрест» – первая компания в сфере инфраструктурного строительства, вышедшая в сегмент концессии за счет приобретения 50% в ООО «Северо-Западная концессионная компания». Также владеет 60% в ЗАО «Национальная индустриально-торговая палата» и 84% в ООО «Объединенные системы сбора платы».



²⁹ В приведенных объемах финансирования не учтены потенциальные изменения в финансировании в связи с возможным изменением сроков, объемов и структуры финансирования строительства ЦКАД.

Источники: годовой отчет ОАО «Мостотрест», Программа деятельности государственной компании «Российские автомобильные дороги» на долгосрочный период (2010-2020 годы), интервью и анализ КПМГ.

4

Вероятное смещение объемов строительства из Южного федерального округа в Центральный федеральный округ будет вызвано перемещением крупных проектов из Краснодарского края в регионы проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году, а также в регионы строительства объектов ГК «Автодор»

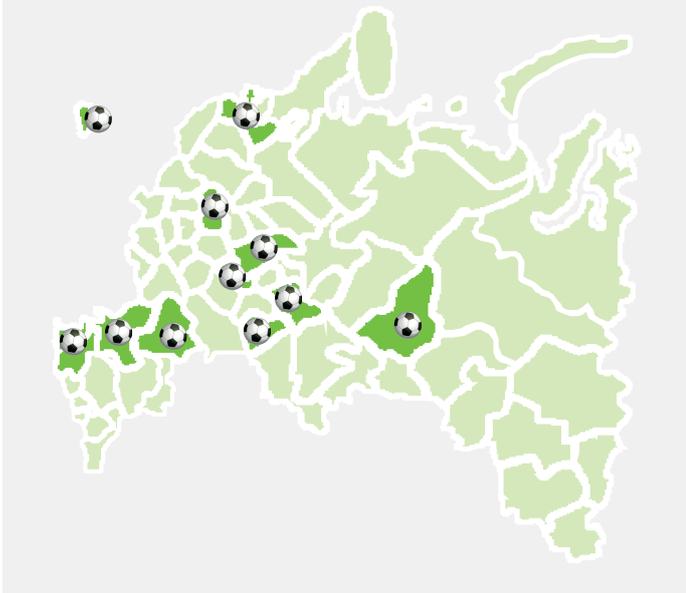
Краснодарский край долгое время был крупным рынком инфраструктурного строительства, на котором в том числе присутствовали основные игроки мостостроительного рынка в связи с крупными объемами вложений в рамках подготовки к Олимпиаде 2014 года³⁰.

В настоящее время большинство крупных проектов³¹, запланированных в рамках подготовки к Олимпиаде в 2014 году, уже построены или находятся на этапе завершения строительства; из запланированных средств на текущий момент израсходовано более 80%.

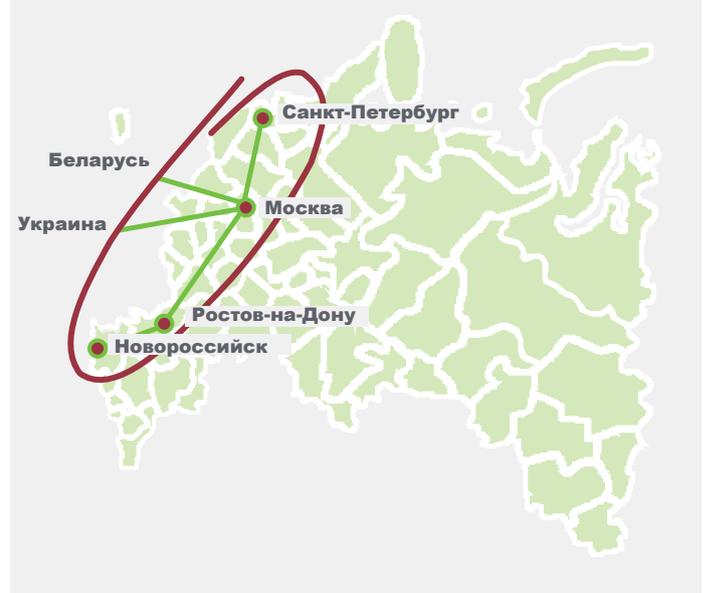
В то же время ряд регионов (в частности Самарская область) уже объявили о планах по строительству инфраструктуры к чемпионату мира по футболу в 2018 году, при этом строительство большинства объектов начнется уже в 2014 году.

Согласно анализу Standard and Poor's, совокупный бюджет чемпионата мира по футболу в 2018 году составит от 22 до 43 млрд долл. Также в ближайшие годы ожидается увеличение финансирования строительства и реконструкции федеральных магистралей в рамках программы ГК «Автодор», которые преимущественно берут начало в московском регионе.

Регионы проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году с планами по развитию инфраструктуры



Примеры реализации проектов ГК «Автодор»



³⁰ Общие запланированные расходы около 1,5 трлн руб.

³¹ Например, следующие проекты: автомобильная и железнодорожная дорога Адлер – Красная Поляна, первая очередь дублера Курортного проспекта г. Сочи, мост в составе дублера Курортного проспекта г. Сочи и пр.



Изменение законодательства: утверждение нового закона о закупках

Начиная с 2014 года ожидается изменение законодательства в части осуществления закупок государственными органами. Вместо 94-ФЗ «О размещении заказов» будет действовать 44-ФЗ «О контрактной системе».

Говоря о вероятных последствиях для строительных компаний, необходимо в первую очередь отметить, что вопросам выполнения требований по качеству и соблюдению сроков уделяется все больше внимания, поскольку у заказчиков появились новые инструменты влияния на данные параметры.

Основные последствия изменений законодательства в части государственных закупок для строительных компаний

Эффект на деятельность строительных компаний

Соответствующие изменения в законодательстве

<p>1</p> <p>Рост необходимости обеспечения контроля качества и сроков работ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Появление у заказчика возможности в рамках запроса предложений устанавливать нерегламентированные законом критерии оценки. ■ Необходимость введения минимум одного дополнительного критерия оценки заявки помимо цены: либо специфические качественные характеристики объекта, либо требования к квалификации компании (наличие оборудования, трудовых, финансовых и прочих ресурсов)³². ■ Появление возможности в одностороннем внесудебном порядке отказаться от исполнения контракта в случае, если это предусмотрено его условиями.
<p>2</p> <p>Рост возможностей строительных компаний по планированию объемов работ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ С 2015 года появляется обязанность заказчика по составлению плана закупок (на срок действия закона о бюджете на очередной финансовый год и плановый период) и плана-графика (на финансовый год), учитывающих закупки услуг по строительству.
<p>3</p> <p>Ограничение возможностей для демпинга</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Необходимость предоставления участником, идущим на снижение 25% и более от цены, полуторного обеспечения исполнения контракта, но не менее чем в размере аванса (если он предусмотрен контрактом).

³² Для всех способов закупки, кроме аукционов.



На рынке транспортного строительства наблюдается продолжение консолидации игроков

Высокая активность в сфере слияний и поглощений в рамках выхода на рынок новых игроков и экспансии со стороны существующих связана с тенденцией по консолидации рынка транспортной инфраструктуры.

В течение последних нескольких лет акционеры основных игроков на рынке строительства нефтегазовой инфраструктуры активно приобретали доли в российских компаниях, специализирующихся на объектах инфраструктурного строительства, для создания крупных строительных холдингов:

- В 2010 году структуры Аркадия Роттенберга приобрели 50% Marc O'Polo Investments» (владеющей 38,6% ОАО «Мостотрест»). Компания приобретает доли в ООО «Трансстроймеханизация» (50,1% в 2010 году, и в 2013 пакет увеличивается до 76%) и ООО «Северо-Западная концессионная компания» (конец 2012).
- в 2011–2012 гг. структуры Геннадия Тимченко приобрели 25% Группы «АРКС» и ОАО «УСК Мост», в 2013 г. 30% в ЗАО «Стройтрансгаз», также планируется приобретение 25% ЗАО «Стройпутыинвест»³³.

Данная активность объясняется прежде всего существенной привлекательностью рынка строительства транспортной инфраструктуры в силу его объемов. В ближайшие пять лет ожидается умеренный рост данного рынка – его среднегодовой темп на период с 2013 по 2018 год составит 10%. Это значительно повышает вероятность сохранения активности в сфере слияний и поглощений со стороны акционеров, например, ОАО «Стройтрансгаз» и ОАО «Стройгазмонтаж» для увеличения совокупных долей их компаний на рынке.

Также в июне 2013 года стало известно о намерении акционера одной из крупнейших в РФ мостостроительных компаний ООО «НПО «Мостовик» Олега Шишова приобрести московскую строительную компанию ЗАО «Ингеоком» для усиления позиций на столичном рынке и увеличения доли на российском рынке.

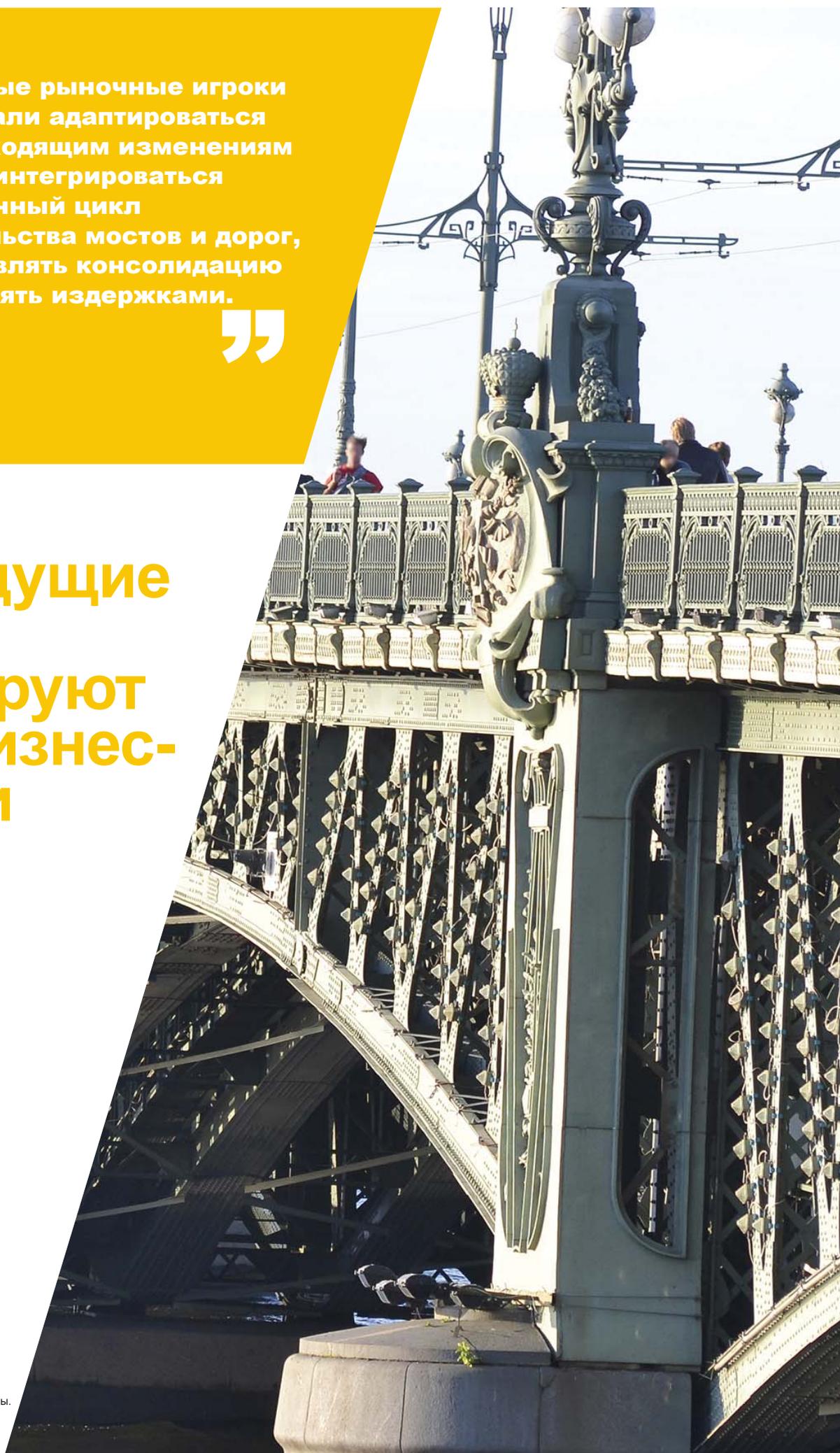
Источники: анализ прессы, официальные сайты компаний, интервью с экспертами рынка.

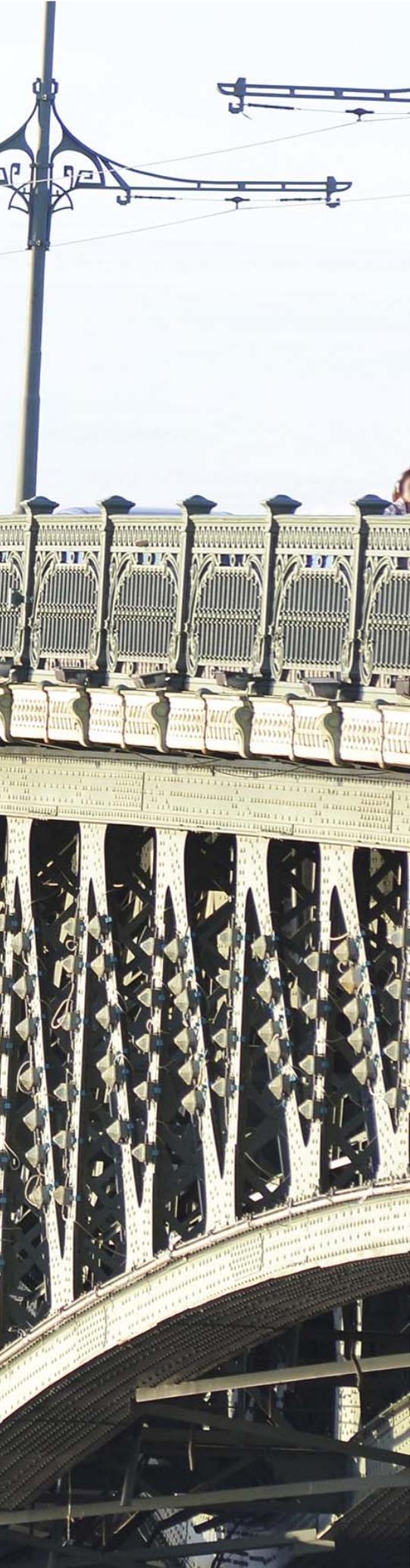
³³ На конец октября 2013 г. информация о закрытии сделки отсутствовала.



“ Отдельные рыночные игроки уже начали адаптироваться к происходящим изменениям и стали интегрироваться в жизненный цикл строительства мостов и дорог, осуществлять консолидацию и управлять издержками. ”

Как ведущие игроки адаптируют свои бизнес-модели





Меры компаний-лидеров по адаптации своих бизнес-моделей в соответствии с изменениями рынка:

- **Интеграция в жизненный цикл.** В связи с развитием ГЧП как формы финансирования компании начинают выходить в сегмент обслуживания и содержания объектов инфраструктуры:
 - В 2012 году ОАО «Мостотрест» приобрело компанию ЗАО «Национальная индустриально-торговая палата», которая специализируется на текущем и капитальном ремонтах автомобильных дорог и мостов, а также на их содержании (дорожная разметка, электроосвещение, светофорные объекты, пункты учета интенсивности движения).
 - В 2010 году ОАО «Волгомост» приобрело компанию ООО «АВТ-Дорстрой», специализирующуюся на строительстве, проведении текущего и капитального ремонтов, а также на содержании автомобильных дорог.
- **Управление издержками.** В связи с усилением конкуренции и ценовым давлением участники рынка начинают принимать соответствующие меры по управлению ресурсами и контролю издержек. Например, в ОАО «Мостотрест» для этого были внедрены системы нормирования и управления проектами, что позволило достигнуть определенного снижения операционных издержек.
- **Консолидация игроков.** Наблюдается консолидация активов вокруг компаний, обладающих доступом к заказам, что позволяет обеспечить приобретаемые активы постоянным объемом заказов:
 - Например, структуры, подконтрольные Геннадию Тимченко, в последние несколько лет активно приобретали строительные активы: Группа «СК Мост», Группа «АРКС», также в ближайшее время планируется приобретение доли в ЗАО «Стройпутыинвест».
 - Существует высокая вероятность, что активность в сфере слияний и поглощений в части строительных инфраструктурных компаний будет сохраняться.

Источники: обзор прессы, официальные сайты компаний, интервью с экспертами рынка.

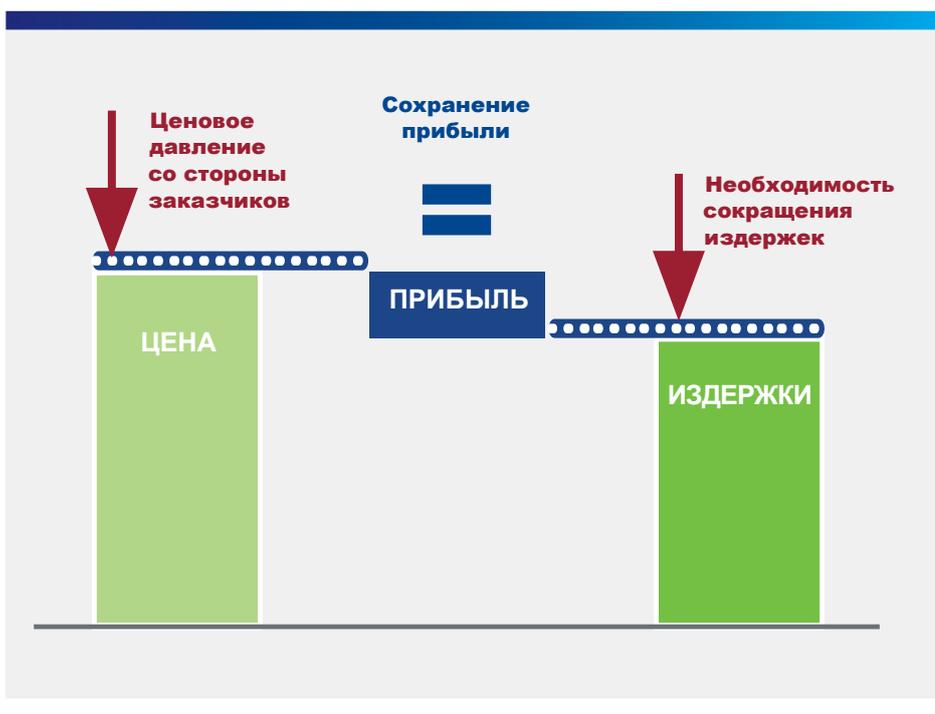


В условиях повышения конкуренции и снижения прибыльности проектов игрокам необходимо повышать внутреннюю эффективность и сокращать издержки.



Инициативы по сокращению издержек и повышению эффективности: рекомендации КПМГ

Поиск резервов для повышения внутренней эффективности станет важным шагом для обеспечения конкурентоспособности компаний на рынке.



- В условиях усиления конкуренции и ценового давления для компаний важное значение приобретает поиск внутренних резервов по повышению эффективности.
- Сокращение издержек также может быть достигнуто за счет более эффективного управления ресурсами (персонал, техника и сырье).

Лидерство на издержках является способом дифференциации отдельных компаний. Компании могут осуществлять конкуренцию по цене с сохранением необходимого уровня рентабельности за счет повышения эффективности внутренних процессов. Для достижения данного результата компании могут предпринять следующие шаги:

- 1** Повышение эффективности бизнес-процессов на всех уровнях организации (УК, операционный уровень).
- 2** Полный контроль затрат.
- 3** Выполнение строительных работ с необходимым уровнем качества.
- 4** Возможное сокращение вспомогательных функций.

Основным преимуществом инициативы по сокращению издержек является возможность сохранения конкурентных преимуществ в рамках ценовой борьбы с прочими игроками рынка.



Использование стратегии повышения эффективности является одним из возможных ответных действий игроков на изменения рынка транспортной инфраструктуры

- Стратегия лидерства на издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет более эффективного управления ресурсами и, как результат, более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами.
- Проанализировав ключевые бизнес-процессы и структуру себестоимости основных игроков на рынке, мы выделили семь ключевых бизнес-инициатив, реализация которых позволит компаниям по строительству дорог и мостов использовать стратегию лидерства на издержках.



Возможность сохранения приемлемого уровня рентабельности с учетом общей тенденции рынка по снижению цен контрактов.



Основные инициативы по сокращению издержек для компаний в рамках строительства транспортной инфраструктуры

	Область для улучшений	Автодорожные компании	Мостостроительные компании
1	Внедрение проектного управления на системной основе (включая систему управления проектами)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проектное управление позволит сократить затраты за счет лучшей организации работ. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проектное управление позволит сократить затраты за счет лучшей организации работ по каждому из этапов строительства.
2	Нормирование работ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Нормирование позволит осуществлять оценку необходимого объема ресурсов для каждого из выполняемых видов работ. 	
3	Учет стоимости владения строительной техникой	<ul style="list-style-type: none"> ■ Учет и анализ удельной прибыли, приходящейся на единицу техники, исходя из сопоставления объема выручки и затрат на обслуживание. ■ Сохранение баланса между покупкой и ремонтом техники для оптимизации затрат. 	
4	Полный контроль затрат	<ul style="list-style-type: none"> ■ Контроль затрат на всех уровнях организации: разработка рабочей документации по проекту, закупка материалов, хранение, строительство, выполнение субподрядных работ. 	
5	Создание центра по предоставлению совмещенных услуг	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сокращение издержек за счет создания центра по предоставлению совмещенных услуг между различными подразделениями компании (бухгалтерия, секретариат, водители). 	
6	Внедрение системы планирования на всех уровнях организации	<ul style="list-style-type: none"> ■ Планирование на всех уровнях организации позволит заранее планировать этапы выполняемых работ и сократить затраты за счет своевременных закупок сырья и материалов. 	
7	Синхронизация размера бизнеса с объемом выполняемых работ	<ul style="list-style-type: none"> ■ Выполнение собственными силами до 70–80% объема работ и привлечение наемного персонала, а также арендованной техники для выполнения работ в случае пиковых нагрузок. 	

1

Внедрение проектного управления на системной основе (включая систему управления проектами)

- Внедрение современной системы управления проектами за счет:
 - разработки и регламентации процедур по управлению проектами;
 - внесения изменений в организационную структуру;
 - определения функций, зон ответственности и полномочий проектных руководителей, а также разработки КПЭ.
- Реализация данной инициативы позволит компаниям более эффективно управлять своими ресурсами, что в свою очередь обеспечит существенное снижение расходов, связанных с эксплуатацией строительной техники и фондом оплаты труда.

2

Нормирование работ

- Разработка и внедрение нормативных показателей выполнения строительных работ позволят компаниям более эффективно осуществлять планирование и вести контроль исполнения плана по использованию собственных ресурсов (техника, материалы и персонал).
- Реализация данной инициативы позволит усилить эффект от внедрения современной системы управления проектами и сократить расходы на персонал и технику.

3

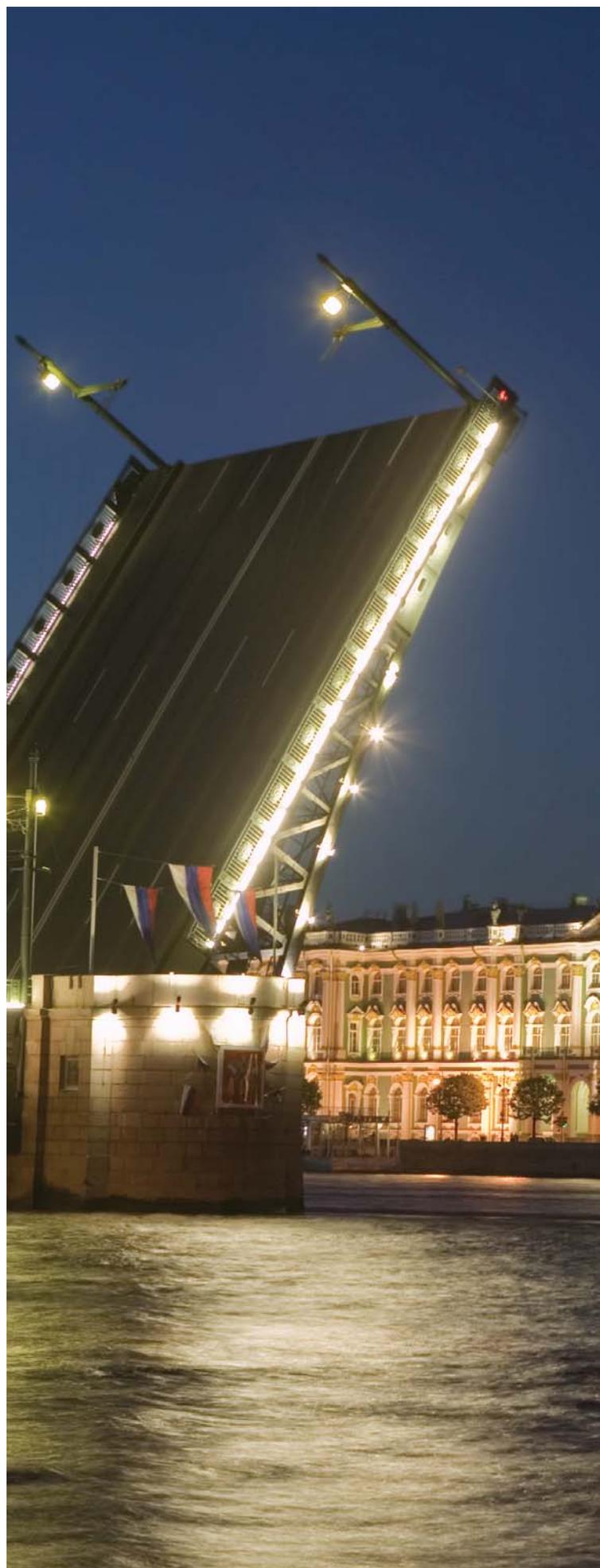
Учет стоимости владения строительной техникой

- Учет и анализ стоимости владения строительной техникой включает учет доходов за счет эксплуатации техники и управленческие расходы.
- Компании смогут снизить затраты на эксплуатацию техники и оборудования за счет его своевременной замены.

4

Полный контроль затрат

- Контроль издержек на всех этапах выполнения строительных работ позволит компаниям учитывать затраты на каждом из отдельных этапов и организовывать работу наиболее эффективным способом.





5 Создание центра по предоставлению совмещенных услуг

- Создание центра по предоставлению совмещенных услуг предполагает:
 - централизацию таких вспомогательных функций, как бухгалтерский и кадровый учет, правовое сопровождение, закупки, логистика, маркетинг, информационные технологии и др.;
 - стандартизацию поддерживающих процессов: внедрение единого ПО, форм документов, порядка взаимодействия и пр.;
 - сокращение персонала соответствующих вспомогательных подразделений компании в связи с созданием центров по предоставлению совмещенных услуг.
- В результате создания центра по предоставлению совмещенных услуг может быть достигнуто:
 - существенное сокращение затрат на оплату труда персонала, аренду офисных площадей и др. и, как результат, увеличение уровня рентабельности;
 - повышение уровня прозрачности бизнес-процессов за счет стандартизации.

6 Внедрение системы планирования на всех уровнях в организации

- **Долгосрочное планирование** может позволить строительным компаниям повысить эффективность использования их ресурсов (финансы, персонал, техника, материалы):
 - выполнение строительных работ должно соответствовать нормативам и графикам, а также не должно выходить за рамки бюджета (наличие финансовых и трудовых ресурсов, техники и возможности привлечения субподрядчиков);
 - в рамках внедрения системы планирования также необходимо установить контроль за соблюдением процедуры планирования и выполнением поставленных показателей.
- В результате внедрения возможно существенное повышение эффективности использования имеющихся ресурсов, прозрачности деятельности организации и снижение определенных статей затрат (например, затраты на материалы в результате получения скидок за большие объемы).

Синхронизация размера бизнеса в соответствии с объемом выполняемых работ

Строительный бизнес характеризуется сезонностью и неравномерным распределением проектов и выполняемых работ в рамках одного периода.



- В связи с сезонностью и неравномерным распределением работ отдельные компании вынуждены держать значительное число техники и персонала, чтобы иметь возможность выполнять все запланированные работы в период пиковых нагрузок.
- При сокращении объема работ прибыльность игроков существенно снижается из-за высокой доли постоянных издержек, связанных с оплатой труда персонала и расходами на содержание техники.
- Таким образом для максимизации прибыльности компаниям необходимо сокращать свои постоянные затраты до необходимого минимального уровня.
- Строительным компаниям не обязательно выполнять весь объем работ собственными силами, так как при сокращении рынка им необходимо будет нести дополнительные затраты по персоналу и технике, находящихся в штате, но не участвующих в выполняемых работах.
- Чтобы минимизировать фиксированные затраты, компаниям необходимо иметь достаточное количество ресурсов для выполнения около 70% объема заказов, при этом оставшаяся часть, в том числе пиковая нагрузка, должна покрываться за счет аренды техники и привлеченного персонала (аутстаффинг).
- Использование привлеченного персонала позволяет оперативно наращивать и сокращать число рабочих в случае резких изменений объемов работ для обеспечения мобильности управления ресурсами.
- Синхронизация размера строительной компании с объемом выполняемых работ позволит снизить фиксированные издержки, улучшить операционные показатели эффективности и увеличить прибыль.



Контакты



Роберт Вартеванян
**Руководитель практики по работе
с компаниями сектора
недвижимости, строительства
и инфраструктуры**
Партнер
КПМГ в России и СНГ
Т: +7 (495) 937 4477
E: robertvartevanian@kpmg.ru



Алексей Назаров
**Стратегическое и операционное
консультирование**
Директор
Т: +7 (495) 937 4477
E: anazarov@kpmg.ru



Максим Малков
**Стратегическое и операционное
консультирование**
Менеджер
Т: +7 (495) 937 4477
E: mmalkov@kpmg.ru

www.kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2013 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации и являющаяся частью группы KPMG Europe LLP; член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в России.

КРМГ, логотип КРМГ и слоган "cutting through complexity" являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.