

Strategy Partners

**ПРИОРИТЕТЫ
ЦИФРОВИЗАЦИИ
РОССИЙСКИХ
ДЕВЕЛОПЕРСКИХ
И СТРОИТЕЛЬНЫХ
КОМПАНИЙ**



ИССЛЕДОВАНИЕ

МАЙ
2023

ПРАВА НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНТЕНТА

Данное исследование было проведено Strategy Partners в апреле 2023 года в целях анализа текущего уровня и приоритетов цифровой трансформации российских девелоперских и строительных компаний на ближайшие годы, а также динамики изменения ситуации с цифровизацией в отрасли по сравнению с 2019 годом.

Настоящее исследование или любая его часть не предназначены для копирования, распространения или тиражирования любыми способами без предварительного письменного разрешения АО «СПГ». При отсылке к результатам исследования упоминание АО «СПГ» (Strategy Partners) обязательно.

Основной метод проведения исследования — анкетирование представителей компаний девелоперской и строительной отрасли. АО «СПГ» не гарантирует точность и полноту всех сведений, содержащихся в исследовании. Все мнения и оценки, содержащиеся в данном исследовании, отражают мнение авторов и респондентов исследования на день публикации.

Информация, представленная в этом исследовании, не должна быть истолкована прямо или косвенно как информация, содержащая рекомендации по дальнейшим действиям по ведению бизнеса.

Результаты исследования 2023 года приводятся в сравнении с результатами аналогичного исследования, которое наша команда провела в 2019 году.

АО «СПГ» не несет ответственность за какие-либо убытки или ущерб, возникшие в результате использования любой третьей стороной информации, содержащейся в данном исследовании, включая опубликованные мнения или заключения, а также за последствия, вызванные неполнотой представленной информации.

По любым вопросам, связанным с использованием данного исследования, пишите по адресу: **dt@strategy.ru**

В проведенном опросе участвовало более 230 российских компаний с разным масштабом деятельности, уровнем интеграции в цепочке и специализацией

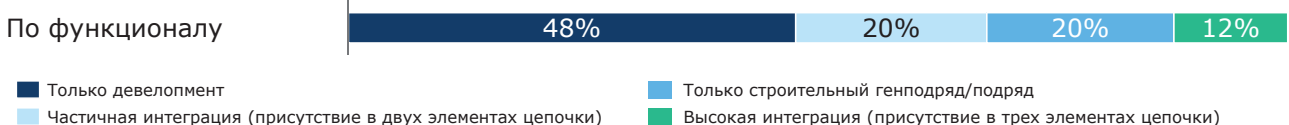
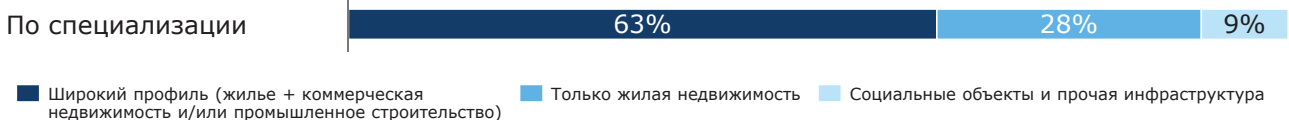
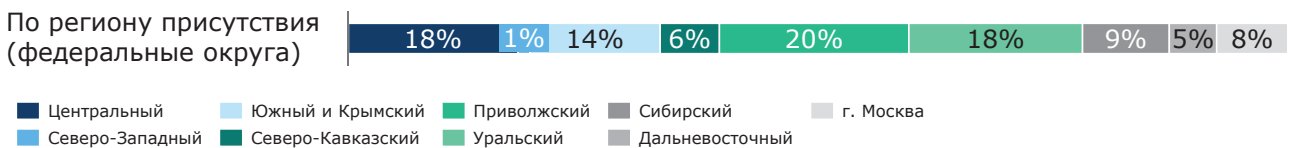
Краткое описание опроса

В опросе участвовали компании, имеющие следующий функционал (по элементам цепочки создания стоимости)



230+
количество компаний, участвующих в опросе

Описание выборки опрошенных компаний (структура респондентов)



Источник: результаты опроса

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- ①
Результаты опроса, с одной стороны, демонстрируют ощутимый прогресс в части понимания российским строительным сектором значимости и своих приоритетов в области цифровой трансформации относительно 2019 года.
- ②
С другой стороны, уровень проникновения «цифры» в операции компаний в целом пока еще очень низкий и преимущественно сконцентрирован **в сфере внутреннего документооборота, процессов маркетинга и продаж (в областях, где можно относительно небольшими усилиями получить быстрый эффект).**

- 1

В ближайшей перспективе (2–3 года) компании предполагают продолжать свой фокус в области цифровизации на процессах **маркетинга и продаж, подготовке инвестиционных проектов (финансовое моделирование), управлении проектами, подготовке проектной документации.** Таким образом, приоритетность цифровизации производственных процессов пока находится на низком уровне.
- 2

Крупные компании (с выручкой от 10 млрд руб. и выше) имеют больше ресурсов для цифровой трансформации и, соответственно, выглядят лучше среднеотраслевого уровня, в то время как средние и небольшие в основном следуют уже проложенной дорожкой и пока используют в своей деятельности только небольшое количество апробированных решений.
- 3

С учетом высокой фрагментированности российской строительной отрасли это означает, что общий уровень цифровизации сектора в ближайшие годы будет оставаться невысоким, а также будет нуждаться в дополнительных стимулах для перехода на новый этап развития.

Цифровое проектирование, использование цифровых технологий в строительных процессах

пока получили широкое распространение лишь у небольшого количества компаний сектора.



Большинство компаний уже предприняли шаги для ЦТ¹, однако более половины респондентов пока что не могут назвать себя лидерами в данном направлении

Показатели уровня проработки стратегии цифровой трансформации по результатам опроса респондентов, % опрошенных

При выборе приоритетных технологий компания ориентируется на передовой опыт



Лидеры компании считают ЦТ приоритетной задачей для бизнеса



Количество реализуемых проектов и инициатив в области ЦТ соответствует принципу «достаточность — избыточность»



В компании определены процессы и функции, в которых цифровая трансформация может принести наибольший эффект в ближайшие 3–5 лет

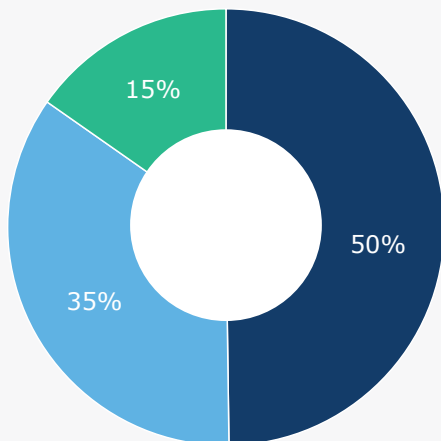


Определены четкие количественные цели на ближайшие 3–5 лет, которые компания хочет достичь, реализуя проекты в области цифровой трансформации



■ Полностью согласен
 ■ Отчасти согласен
 ■ Не согласен

Считает ли компания себя лидером в части ЦТ на рынке РФ, % опрошенных

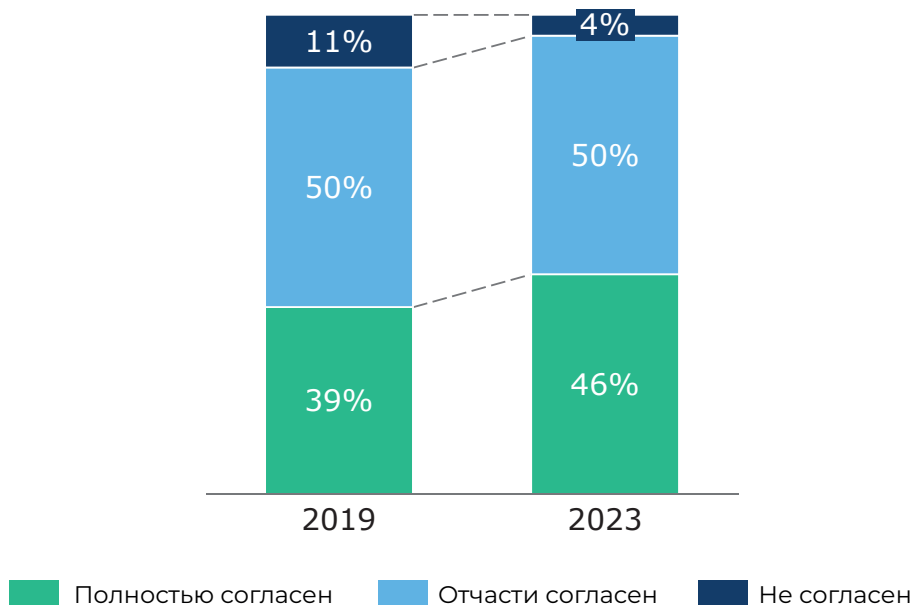


Источник: результаты опроса

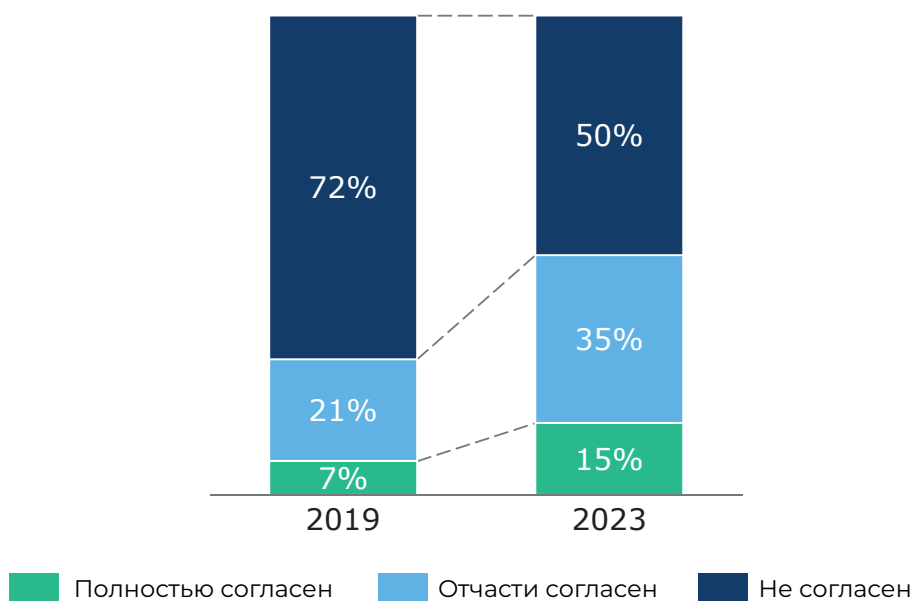
¹ — цифровая трансформация.

За последние четыре года заметно выросла как приоритетность цифровой трансформации для бизнеса, так и количество лидеров на рынке РФ

Оценка менеджмента компаний о приоритетности задачи ЦТ для бизнеса, % опрошенных



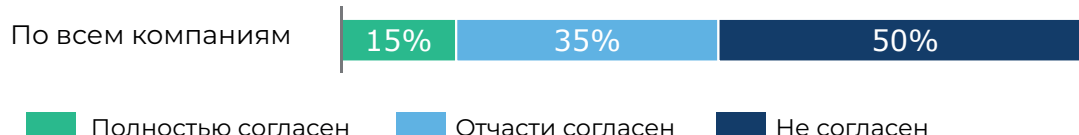
Оценка респондентов о лидерстве компании в части ЦТ на рынке РФ, % опрошенных



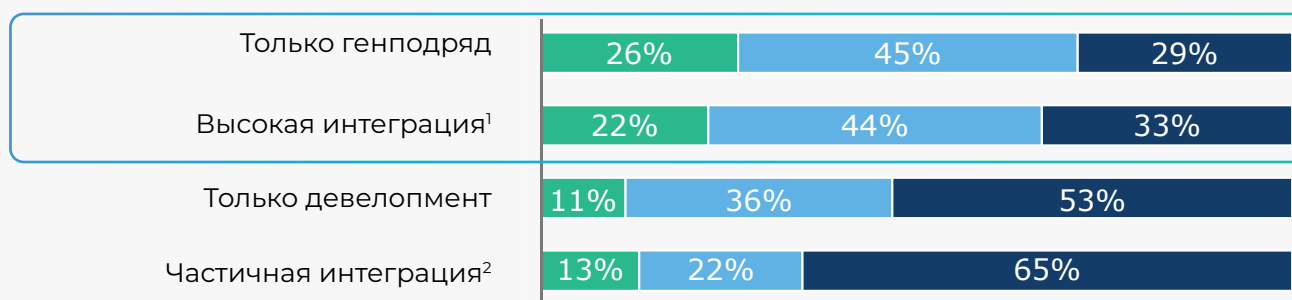
Источник: результаты опроса

Чаще всего лидерами ЦТ себя считают наиболее крупные компании из г. Москвы среди генподрядчиков либо компаний с высокой интеграцией (1/2)

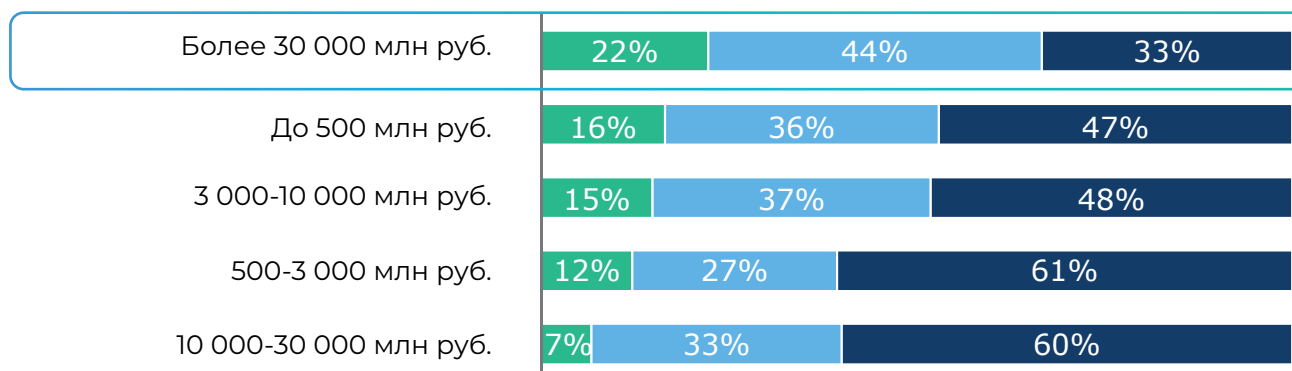
Оценка респондентов о лидерстве компании в части передовых цифровых технологий на рынке РФ, % опрошенных



В разрезе функционала, % опрошенных в группе



В разрезе масштаба компании, % опрошенных в группе

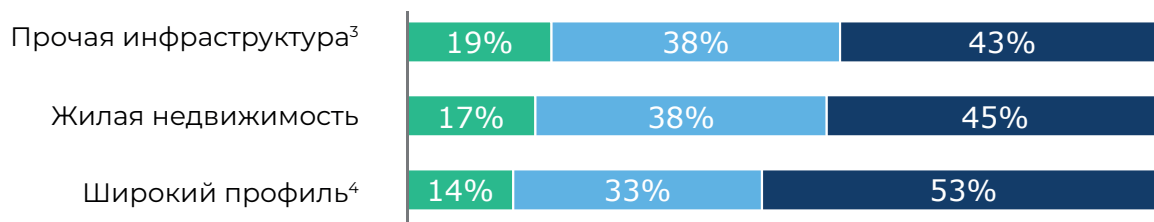


¹ — присутствие в трех элементах цепочки; ² — присутствие в двух элементах цепочки.

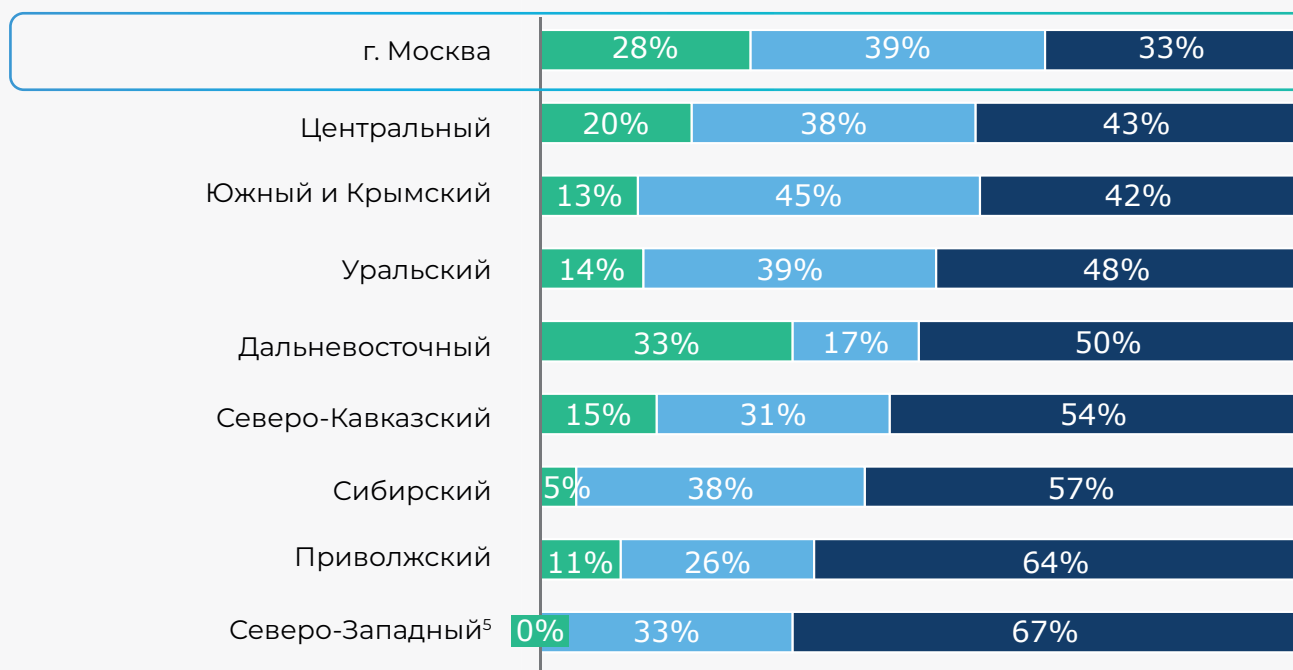
Источник: результаты опроса

Чаще всего лидерами ЦТ себя считают наиболее крупные компании из г. Москвы среди генподрядчиков либо компаний с высокой интеграцией (2/2)

В разрезе специализации, % опрошенных в группе



В разрезе региона присутствия (по ФО), % опрошенных в группе

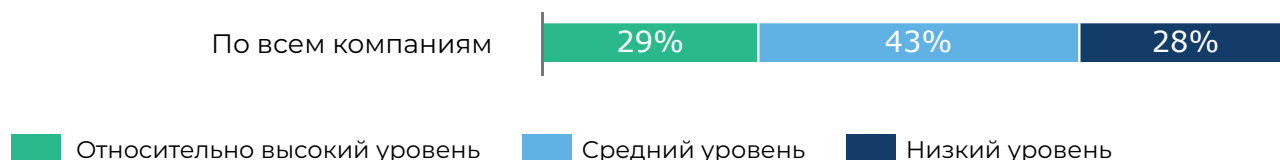


³ — социальная, энергетическая и пр.; ⁴ — жилье + коммерческая недвижимость и/или промышленное строительство; ⁵ — ФО с низкой репрезентативностью (менее пяти представителей).

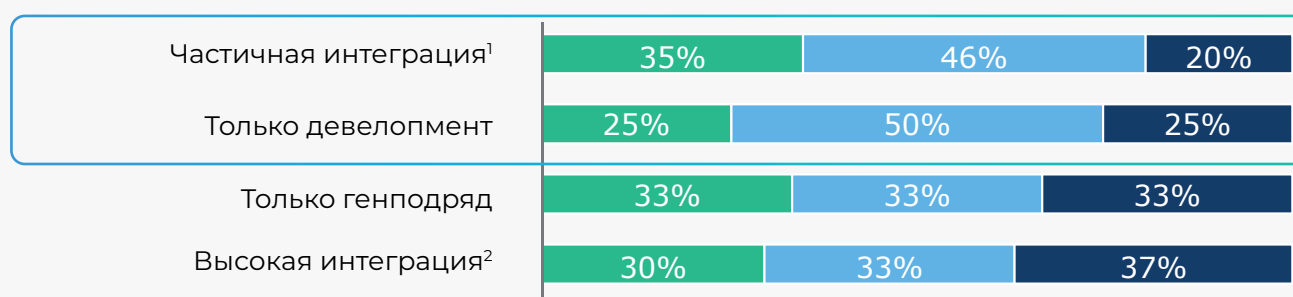
Источник: результаты опроса

Наиболее высокий уровень проработки ЦТ наблюдается в крупнейших компаниях ДФО и г. Москвы среди компаний частичной интеграции либо девелоперов (1/2)

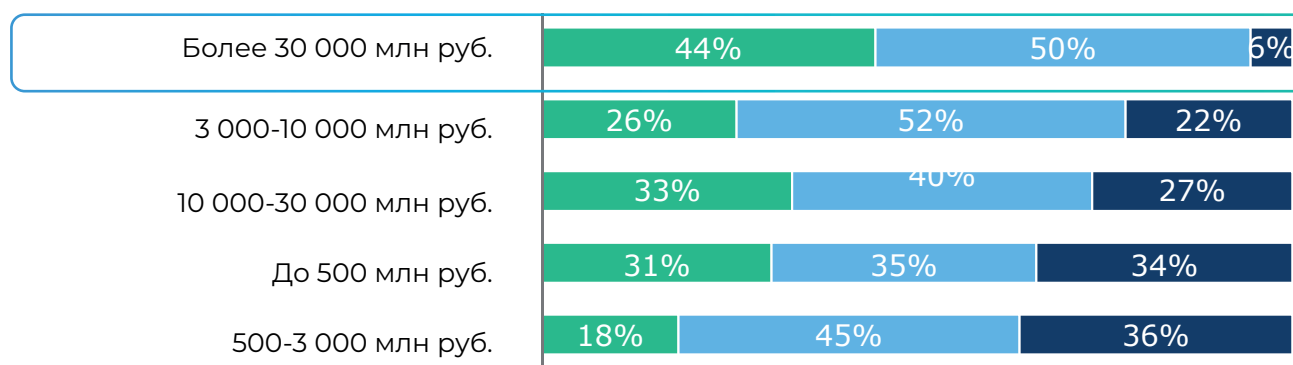
Сводные результаты в части проработки ЦТ, % компаний по уровням приоритетности⁶



В разрезе функционала, % опрошенных в группе



В разрезе масштаба компании, % опрошенных в группе

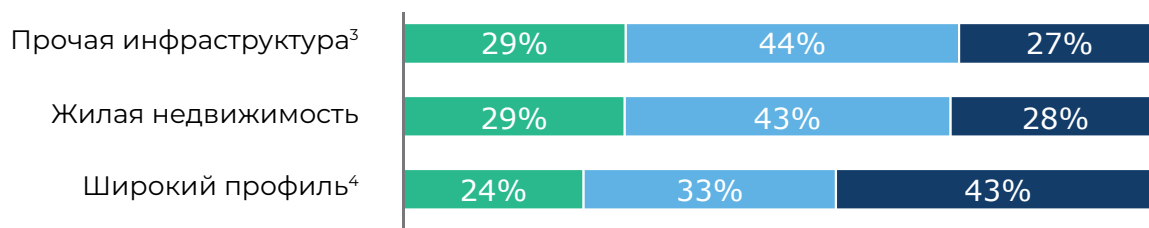


¹ — присутствие в двух элементах цепочки; ² — присутствие в трех элементах цепочки; ⁶ — здесь и далее на слайде: относительно высокий уровень — 70–100%, средний — 40–70%, низкий — менее 40%; проценты высчитывались по количеству набранных компанией баллов (9 баллов — полностью согласен, 3 балла — отчасти согласен, 1 балл — не согласен) по всем вопросам от максимально возможных.

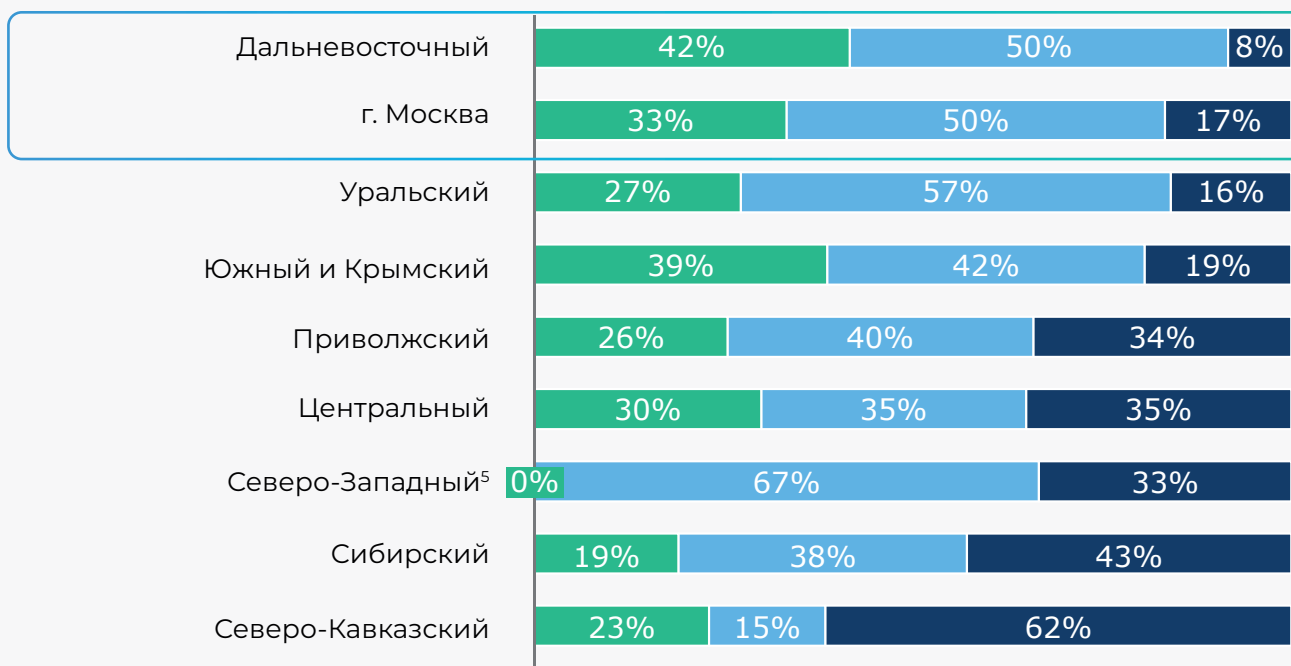
Источник: результаты опроса

Наиболее высокий уровень проработки ЦТ наблюдается в крупнейших компаниях ДФО и г. Москвы среди компаний частичной интеграции либо девелоперов (2/2)

В разрезе специализации, % опрошенных в группе



В разрезе региона присутствия (по ФО), % опрошенных в группе



³ — социальная, энергетическая и пр.; ⁴ — жилье + коммерческая недвижимость и/или промышленное строительство; ⁵ — ФО с низкой репрезентативностью (менее пяти представителей).

Источник: результаты опроса

Несмотря на то что мнение о высокой значимости ЦТ разделяет большинство, многие компании еще не провели организационные преобразования

Показатели уровня развития организационной структуры и культуры в области ЦТ по результатам опроса респондентов, % опрошенных



Сводные результаты в части орг. структуры и культуры в области ЦТ, % компаний по уровням развития

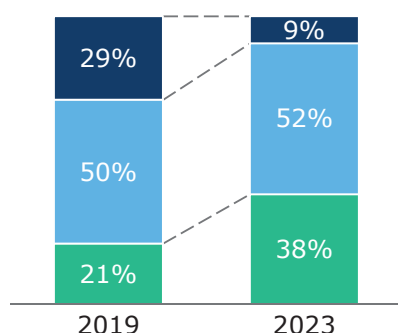


Источник: результаты опроса

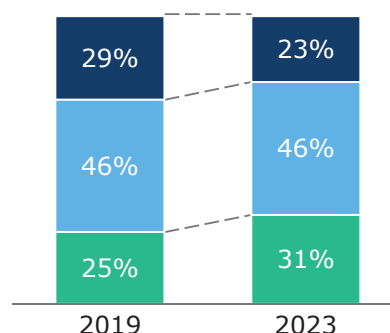
Результаты развития организационной структуры для реализации программ ЦТ улучшились по большинству параметров за последние четыре года

Сравнение оценок респондентов об уровне развития организационной структуры и культуры в области ЦТ, % опрошенных

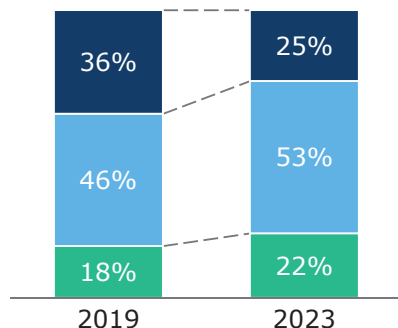
Высокое мнение о значимости ЦТ среди сотрудников



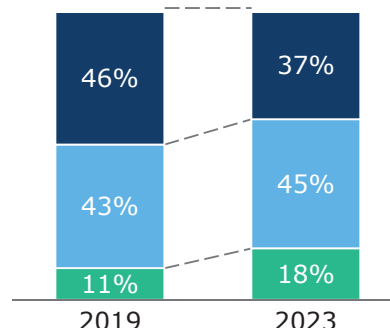
Развитая культура постоянных улучшений



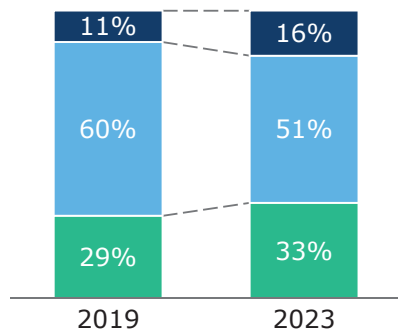
Практическое использование разработанных требований к компетенциям сотрудников



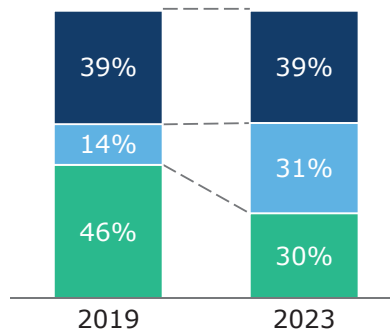
Эффективная система мотивации в части достижения результатов от ЦТ



Достаточный уровень компетенций сотрудников в части ЦТ



Наличие выделенного специализированного подразделения



■ Полностью согласен
 ■ Отчасти согласен
 ■ Не согласен

Источник: результаты опроса

Наиболее высокие показатели в части орг. структуры и культуры наблюдаются в крупнейших компаниях г. Москвы с частичной либо высокой интеграцией (1/2)

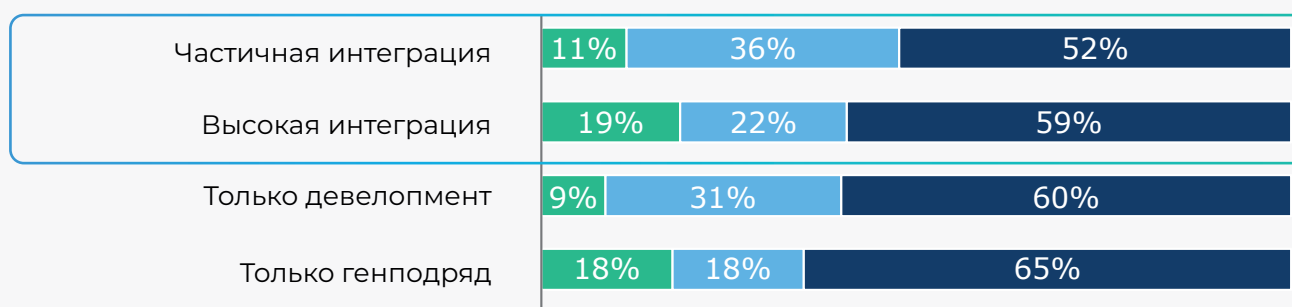
Сводные результаты в части развития организационной структуры и культуры в области ЦТ, % компаний по уровням развития

По всем компаниям

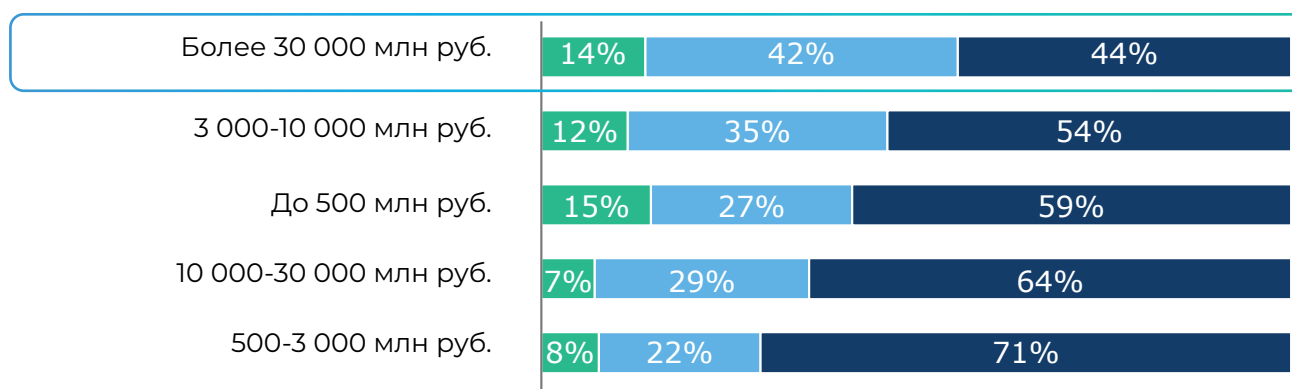


■ Относительно высокий уровень ■ Средний уровень ■ Низкий уровень

В разрезе функционала, % опрошенных в группе



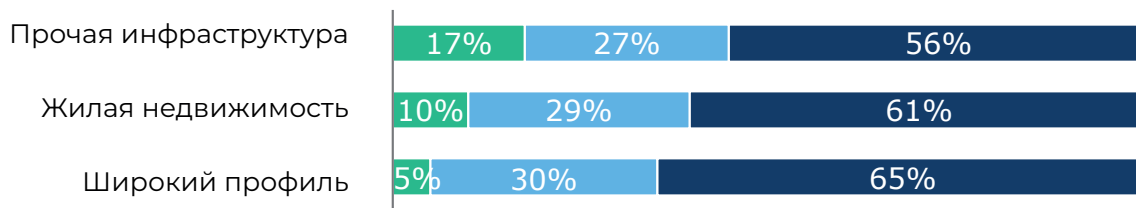
В разрезе масштаба компании, % опрошенных в группе



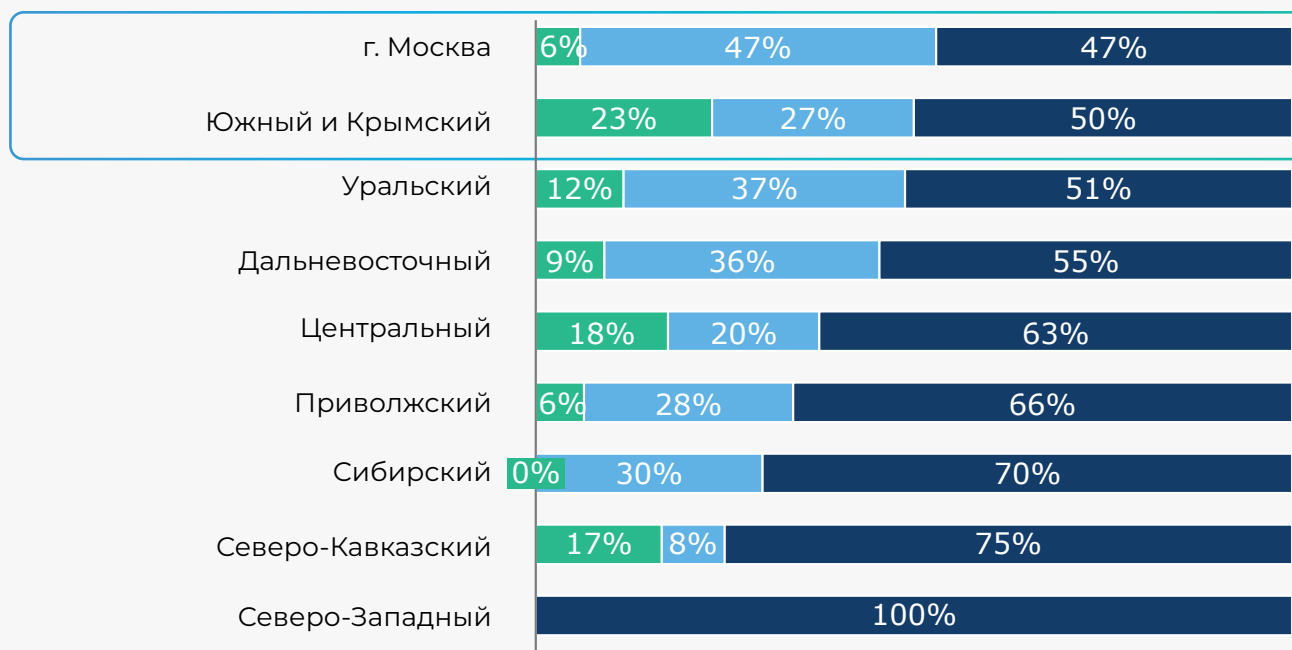
Источник: результаты опроса

Наиболее высокие показатели в части орг. структуры и культуры наблюдаются в крупнейших компаниях г. Москвы с частичной либо высокой интеграцией (2/2)

В разрезе специализации, % опрошенных в группе



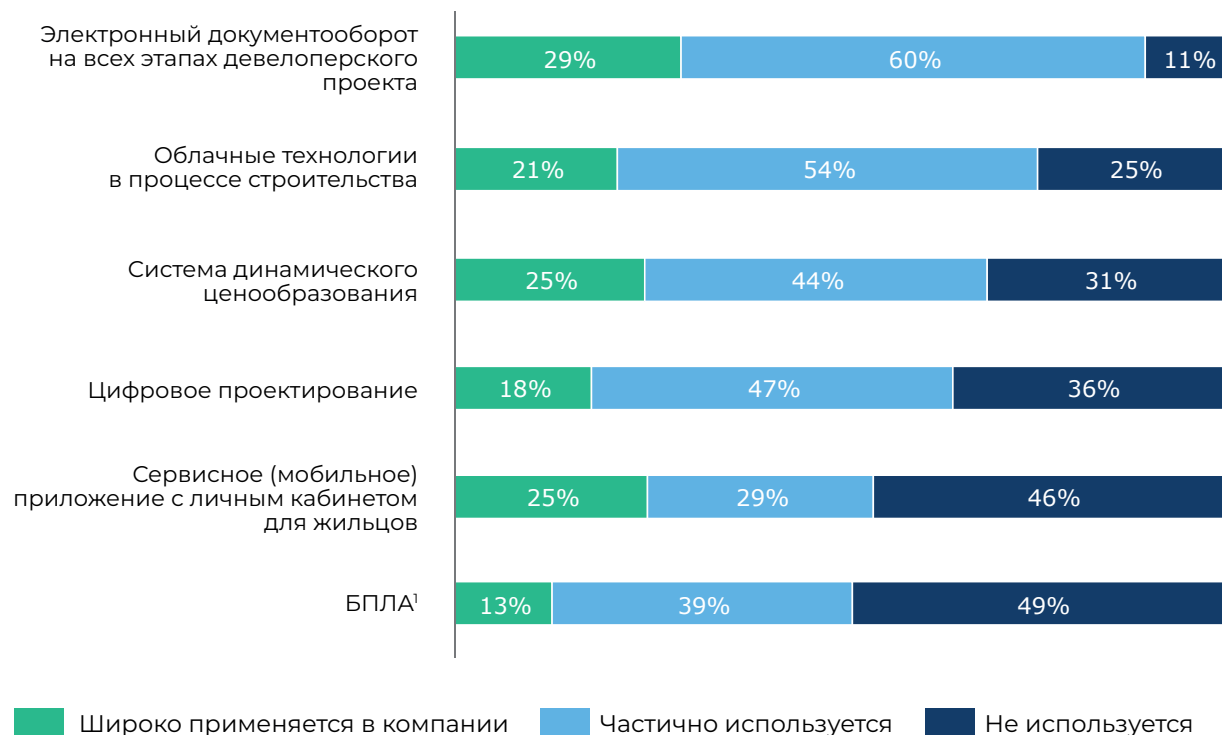
В разрезе региона присутствия (по ФО), % опрошенных в группе



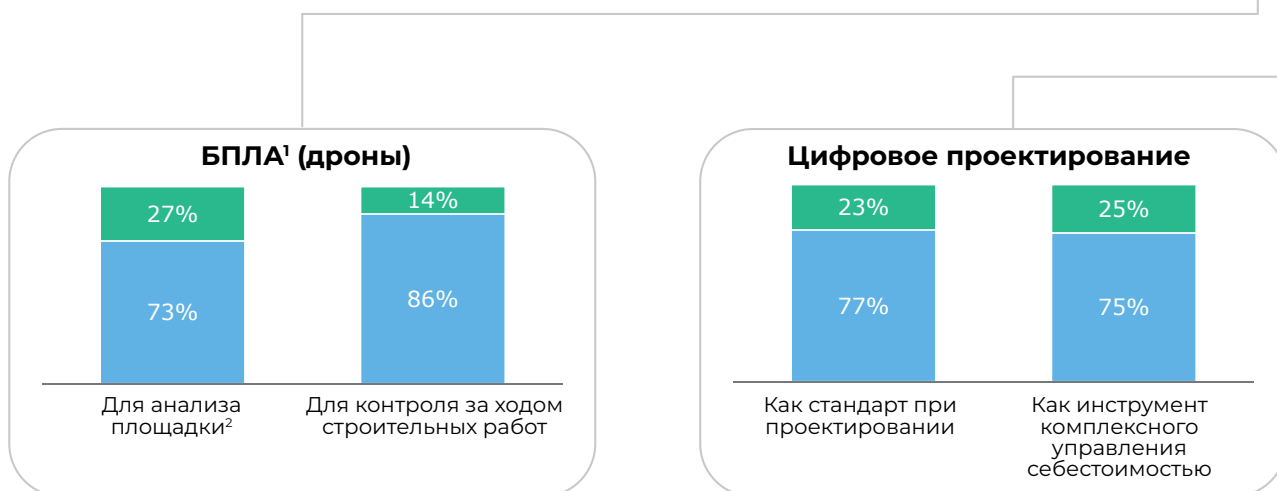
Источник: результаты опроса

Наиболее популярные технологии: электронный документооборот, облачные технологии, системы динамического ценообразования и цифрового проектирования

Наиболее популярные цифровые технологии у девелоперских и строительных компаний, % опрошенных



Способы применения технологий³, % опрошенных

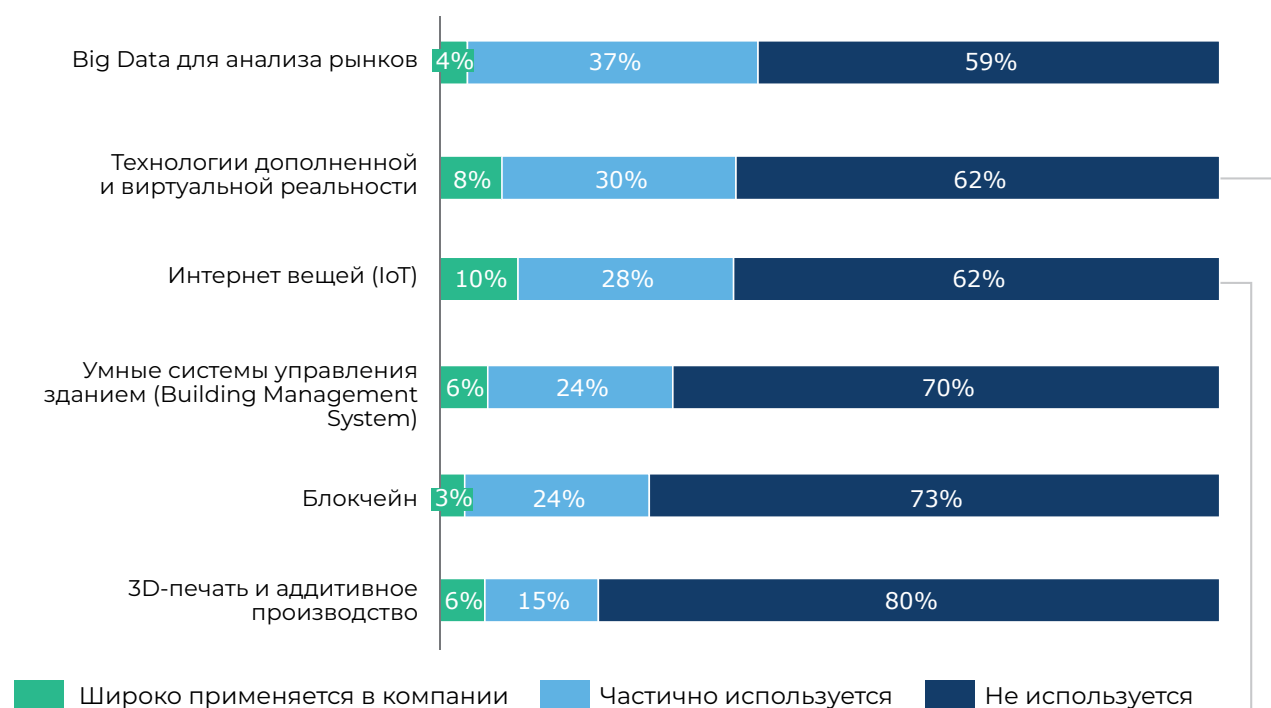


¹ — беспилотные летательные аппараты (дроны); ² — геодезическая и топографическая съемка; ³ — без учета компаний, не использующих технологию.

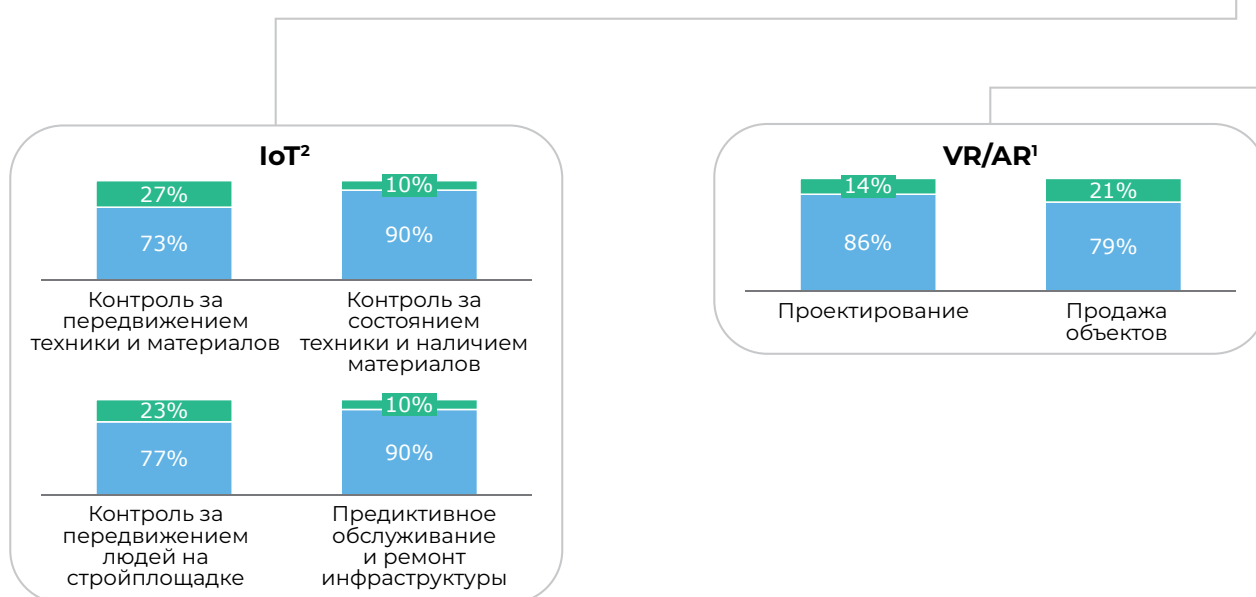
Источник: результаты опроса

Ряд технологий, включая Интернет вещей, VR и AR, пока не получили широкого распространения в отрасли

Технологии с относительно невысоким уровнем проникновения, % опрошенных



Способы применения технологий³, % опрошенных



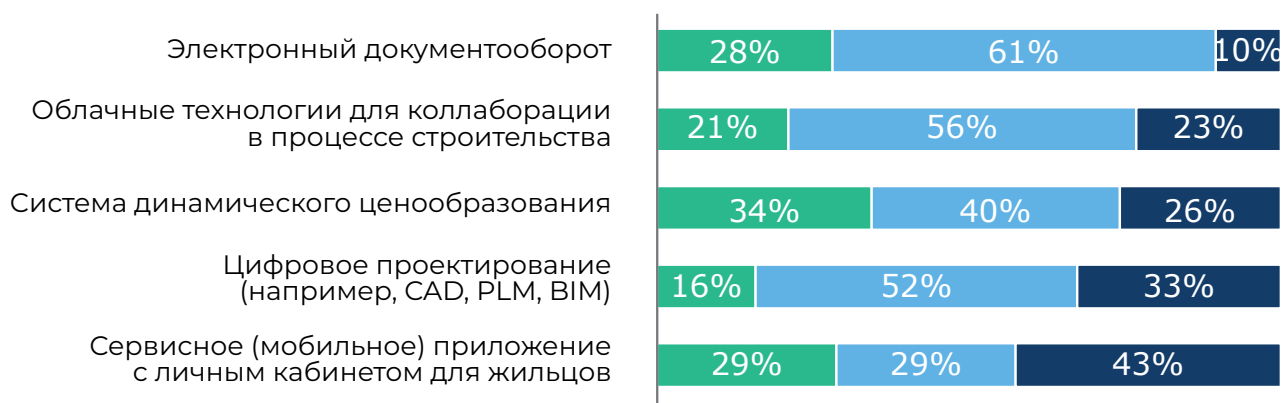
¹ — технологии дополненной и виртуальной реальности; ² — Интернет вещей; ³ — без учета компаний, не использующих технологию.

Источник: результаты опроса

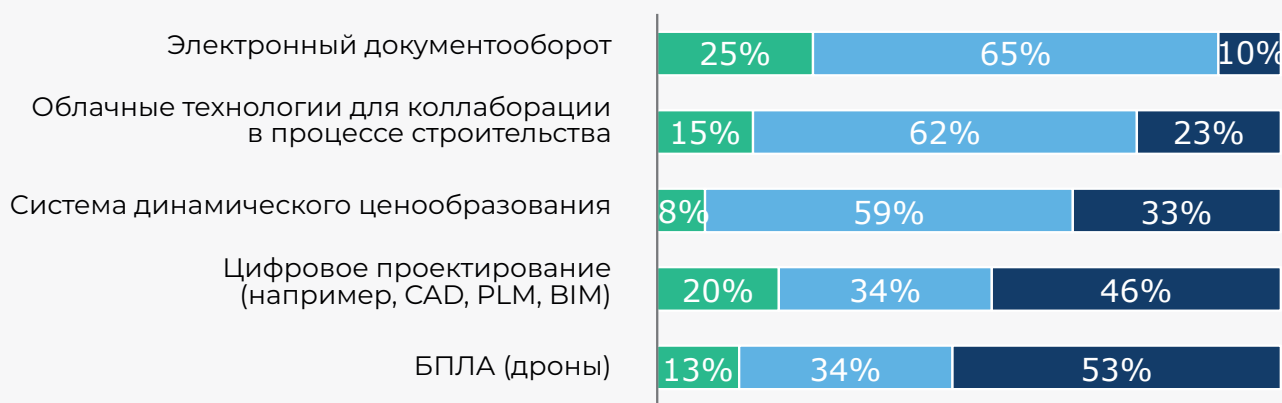
Наиболее распространенные технологии (электронный документооборот, облачные технологии и т. д.) имеют примерно одинаковую популярность как среди девелоперских, так и среди строительных (генподрядных) компаний

Наиболее популярные (топ-5) цифровые технологии у девелоперских и строительных компаний в разрезе функционала, % опрошенных в группе

Только девелопмент



Только генподряд



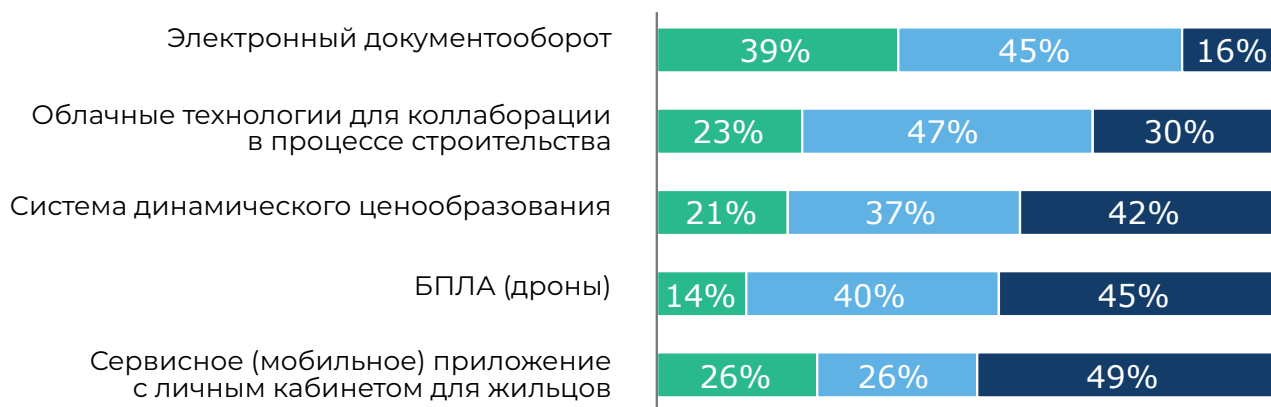
■ Широко применяется в компании
 ■ Частично используется
 ■ Не используется

Источник: результаты опроса

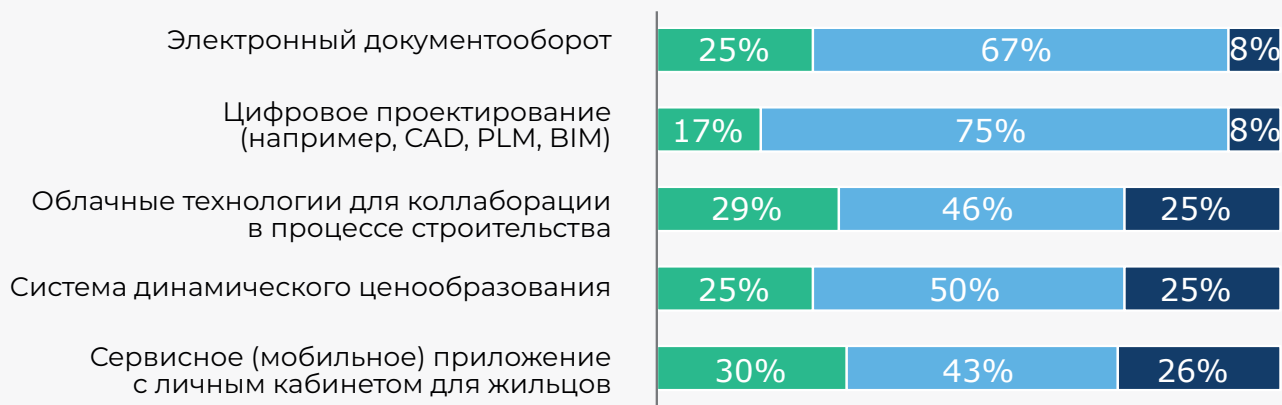
Наиболее распространенные технологии (электронный документооборот, облачные технологии и т. д.) также имеют примерно одинаковую популярность среди компаний с разной степенью интеграции в цепочке

Наиболее популярные (топ-5) цифровые технологии у девелоперских и строительных компаний в разрезе степени интеграции в цепочке, % опрошенных в группе

Частичная интеграция



Высокая интеграция



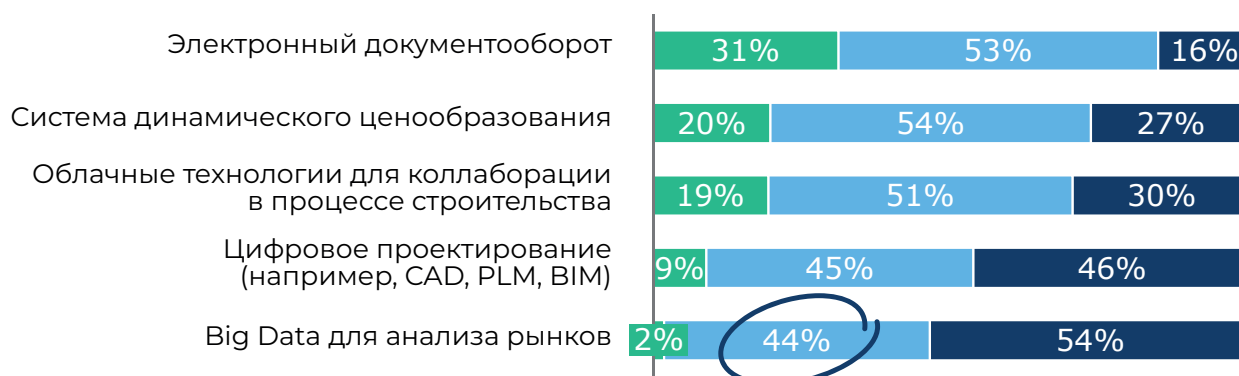
■ Широко применяется в компании
 ■ Частично используется
 ■ Не используется

Источник: результаты опроса

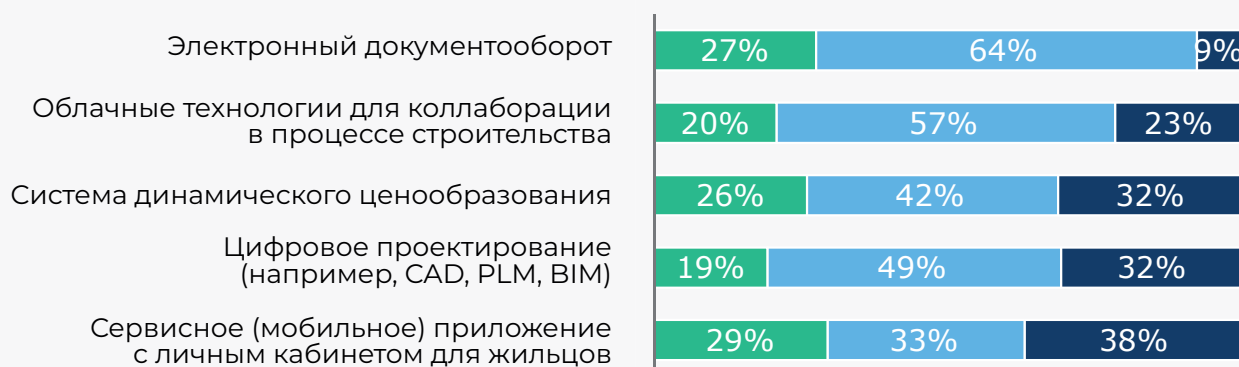
Компании, занимающиеся только жилой недвижимостью, намного чаще используют технологию Big Data для анализа рынков

Наиболее популярные (топ-5) цифровые технологии у девелоперских и строительных компаний в разрезе специализации, % опрошенных в группе

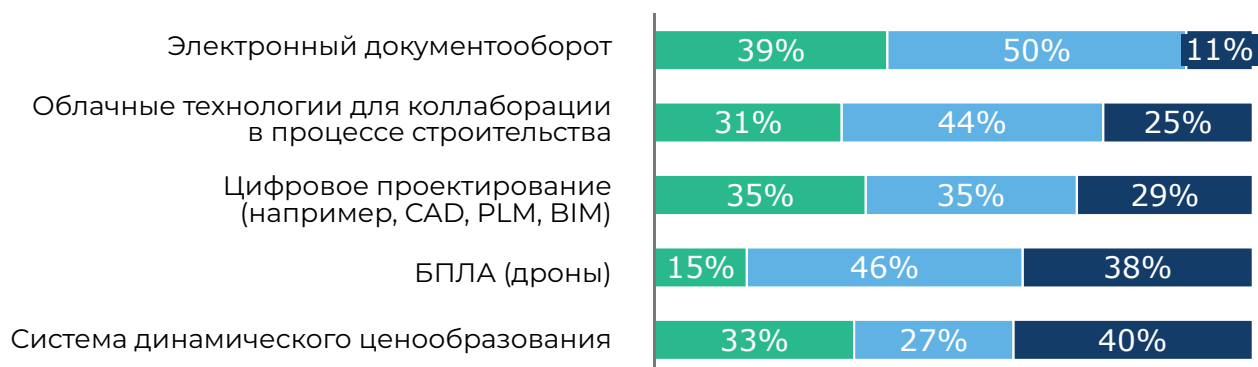
Только жилая недвижимость



Широкий профиль



Социальные объекты и прочая инфраструктура



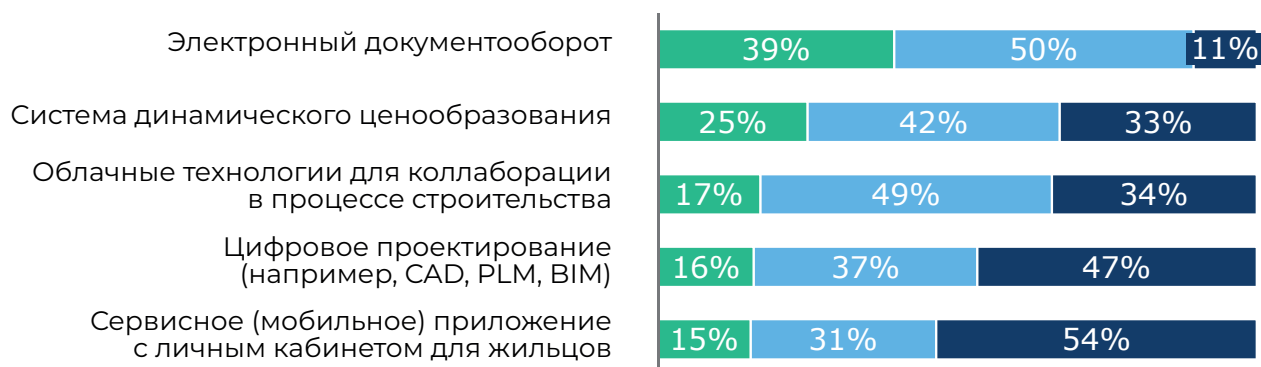
■ Широко применяется в компании
 ■ Частично используется
 ■ Не используется

Источник: результаты опроса

В целом чем больше размер компании, тем более заметно проникновение тех или иных технологий в ее процессы (1/2)

Наиболее популярные (топ-5) цифровые технологии у девелоперских и строительных компаний в разрезе размера компании, % опрошенных в группе

До 500 млн руб.



500–3 000 млн руб.



3 000–10 000 млн руб.



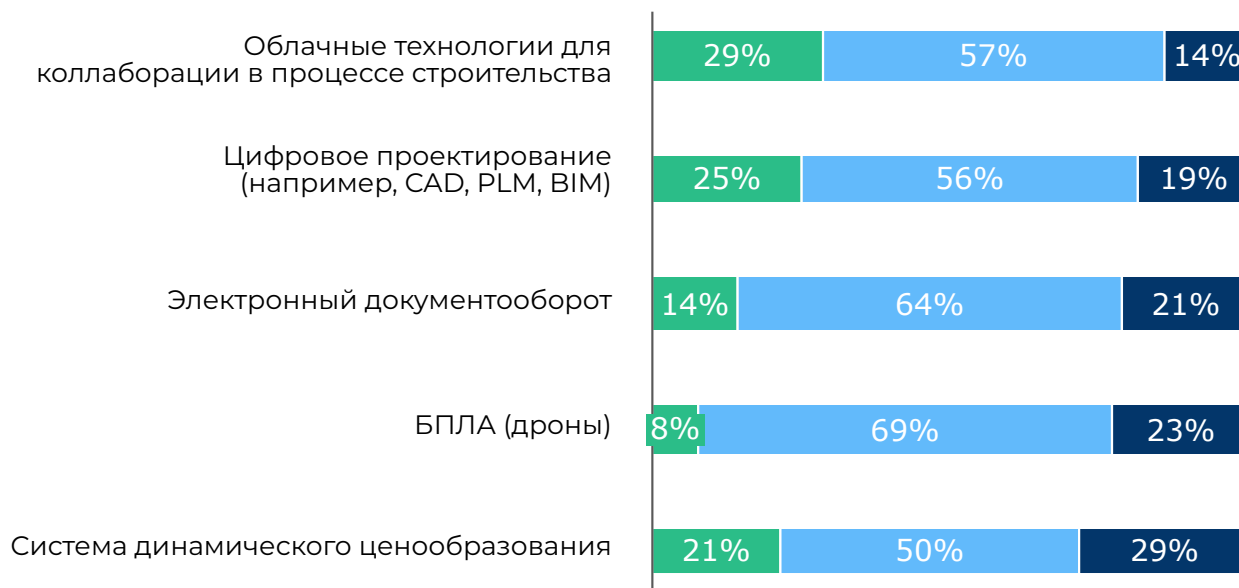
■ Широко применяется в компании
 ■ Частично используется
 ■ Не используется

Источник: результаты опроса

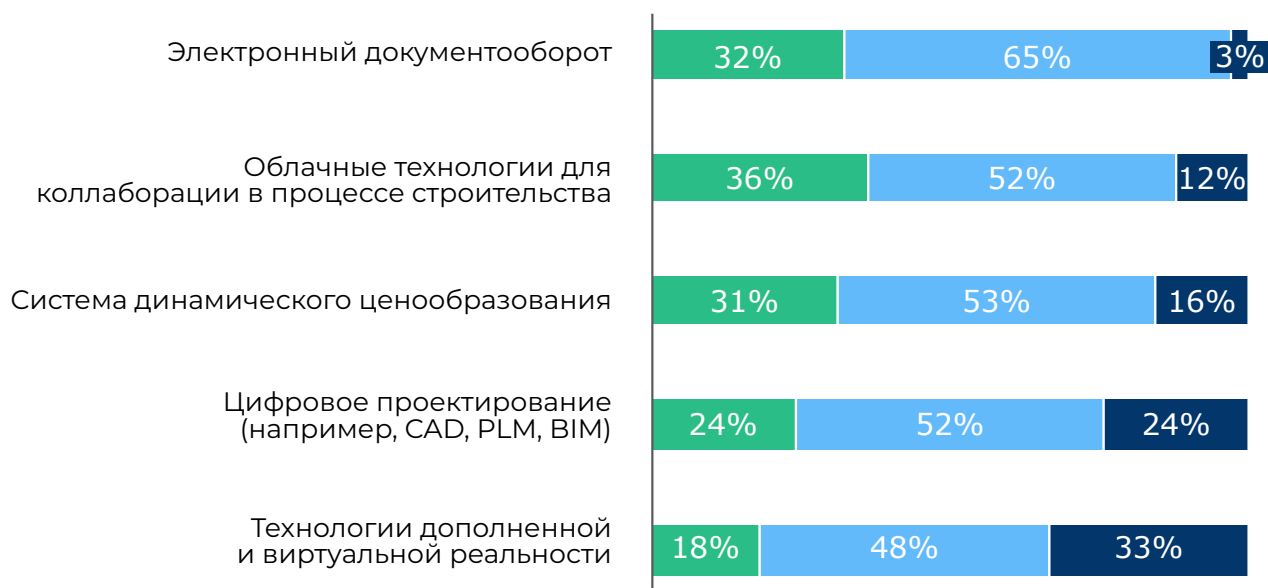
В целом чем больше размер компании, тем более заметно проникновение тех или иных технологий в ее процессы (2/2)

Наиболее популярные (топ-5) цифровые технологии у девелоперских и строительных компаний в разрезе размера компании, % опрошенных в группе

10 000–30 000 млн руб.



Более 30 000 млн руб.

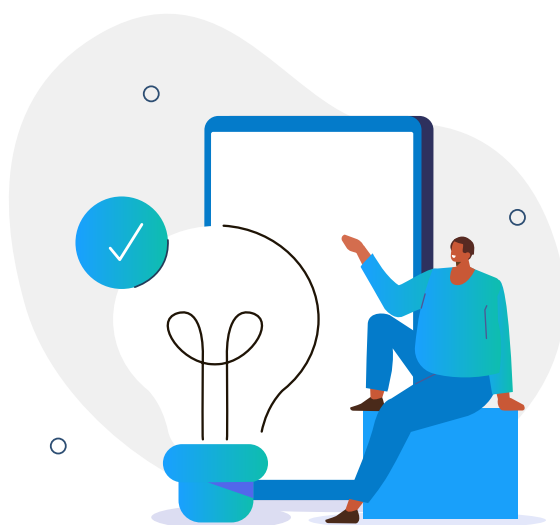


■ Широко применяется в компании
 ■ Частично используется
 ■ Не используется

Источник: результаты опроса

Наиболее приоритетные стадии девелоперского проекта для ЦТ в ближайшие 2–3 года — управление проектами, маркетинг и продажи. Наименее — эксплуатация и вход в проект

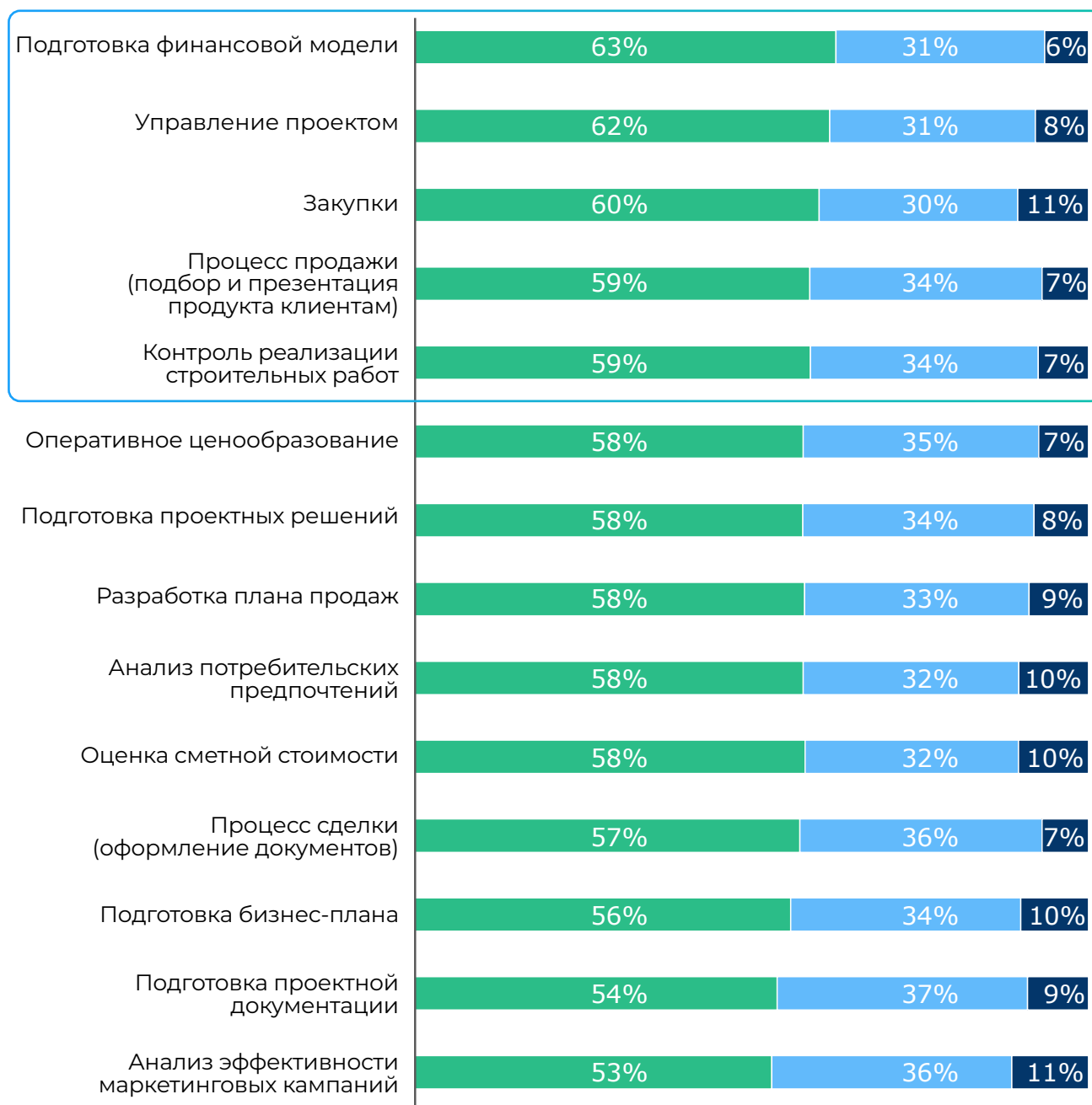
Наиболее приоритетные этапы девелоперского проекта для цифровой трансформации в ближайшие 2–3 года, % опрошенных



Источник: результаты опроса

Приоритетные функции для цифровизации в ближайшие 2–3 года:
подготовка финансовой модели, управление проектом и закупки,
процесс продаж, контроль строительных работ

Наиболее приоритетные функции девелоперского проекта для цифровой трансформации в ближайшие 2–3 года, % опрошенных



■ Высокий приоритет ■ Средний приоритет ■ Низкий приоритет

Источник: результаты опроса

Наименее приоритетные функции девелоперского проекта для цифровизации: градостроительный и правовой анализ ЗУ, поиск ЗУ, отдельные ремонтные работы

Наименее приоритетные функции девелоперского проекта для цифровой трансформации в ближайшие 2–3 года, % опрошенных



■ Высокий приоритет ■ Средний приоритет ■ Низкий приоритет

Источник: результаты опроса

Список приоритетных направлений для цифровизации отчасти коррелирует с функционалом либо специализацией респондентов (1/3)

Наиболее приоритетные (топ-5) этапы девелоперского проекта для цифровой трансформации в ближайшие 2–3 года в разрезе функционала, % опрошенных в группе

Только девелопмент



Только генподряд



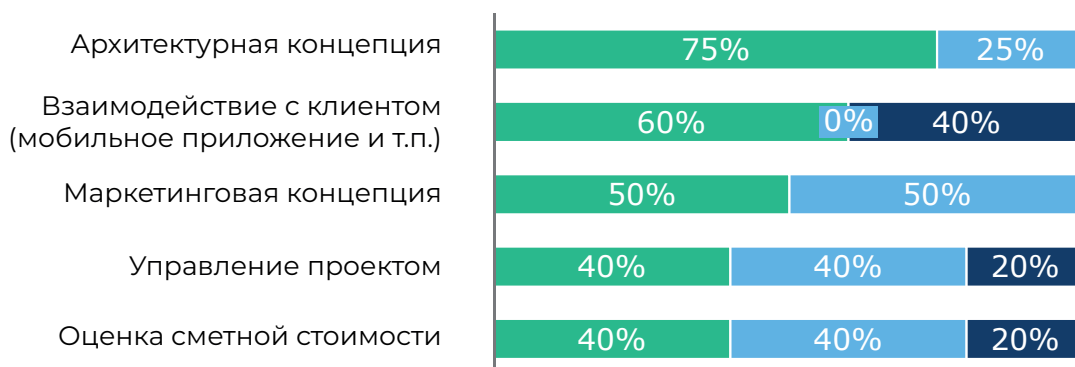
■ Высокий приоритет ■ Средний приоритет ■ Низкий приоритет

Источник: результаты опроса

Список приоритетных направлений для цифровизации отчасти коррелирует с функционалом либо специализацией респондентов (2/3)

Наиболее приоритетные (топ-5) этапы девелоперского проекта для цифровой трансформации в ближайшие 2–3 года в разрезе функционала, % опрошенных в группе

Частичная интеграция



Высокая интеграция



■ Высокий приоритет ■ Средний приоритет ■ Низкий приоритет

Источник: результаты опроса

Список приоритетных направлений для цифровизации отчасти коррелирует с функционалом либо специализацией респондентов (3/3)

Наиболее приоритетные (топ-5) этапы девелоперского проекта для цифровой трансформации в ближайшие 2–3 года в разрезе специализации, % опрошенных в группе

Только жилая недвижимость



Широкий профиль



Социальные объекты и прочая инфраструктура



■ Высокий приоритет ■ Средний приоритет ■ Низкий приоритет

Источник: результаты опроса

Однако с увеличением выручки компании отдают больший приоритет цифровизации тех или иных этапов девелоперского проекта (1/2)

Наиболее приоритетные (топ-5) этапы девелоперского проекта для цифровой трансформации в ближайшие 2–3 года в разрезе размера компании, % опрошенных в группе

До 500 млн руб.



500–3 000 млн руб.



3 000–10 000 млн руб.



■ Высокий приоритет
 ■ Средний приоритет
 ■ Низкий приоритет

Источник: результаты опроса

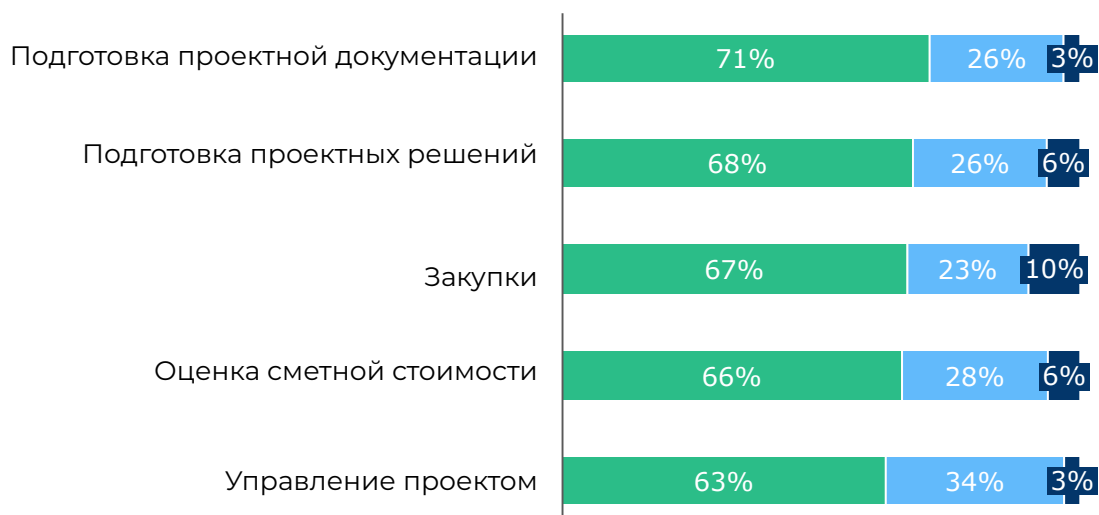
Однако с увеличением выручки компании отдают больший приоритет цифровизации тех или иных этапов девелоперского проекта (2/2)

Наиболее приоритетные (топ-5) этапы девелоперского проекта для цифровой трансформации в ближайшие 2–3 года в разрезе размера компании, % опрошенных в группе

10 000–30 000 млн руб.



10 000–30 000 млн руб.

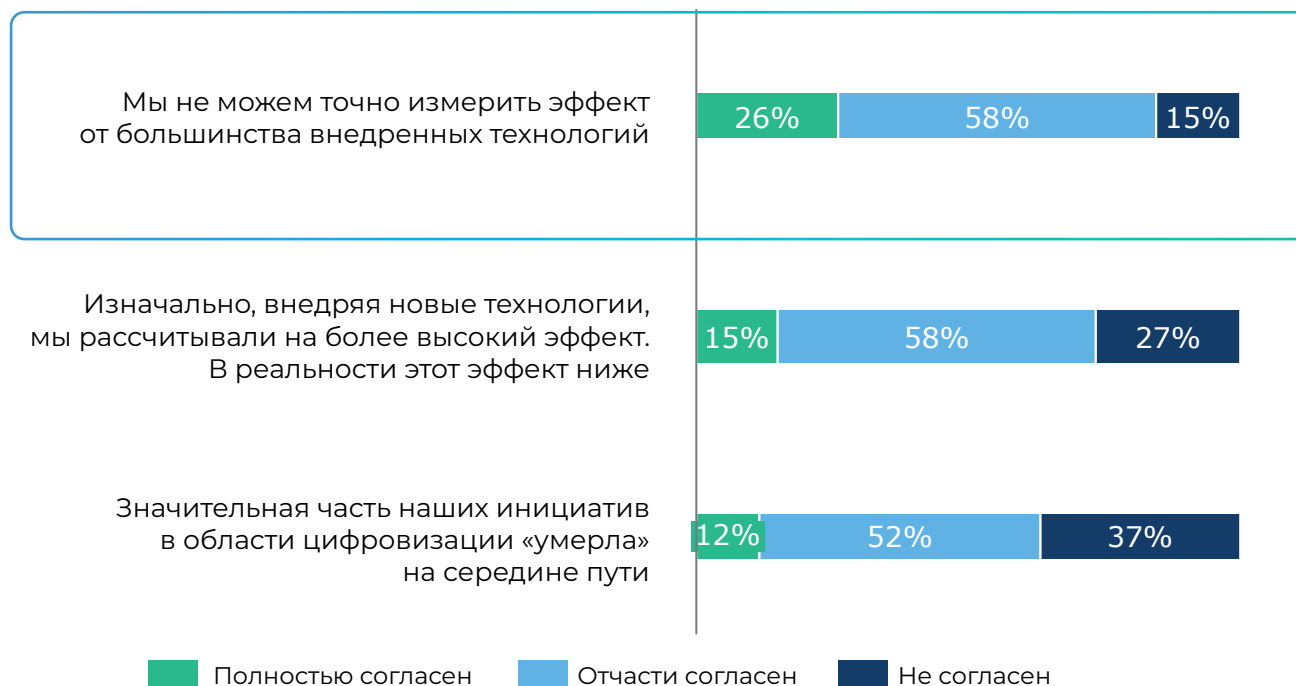


■ Высокий приоритет
 ■ Средний приоритет
 ■ Низкий приоритет

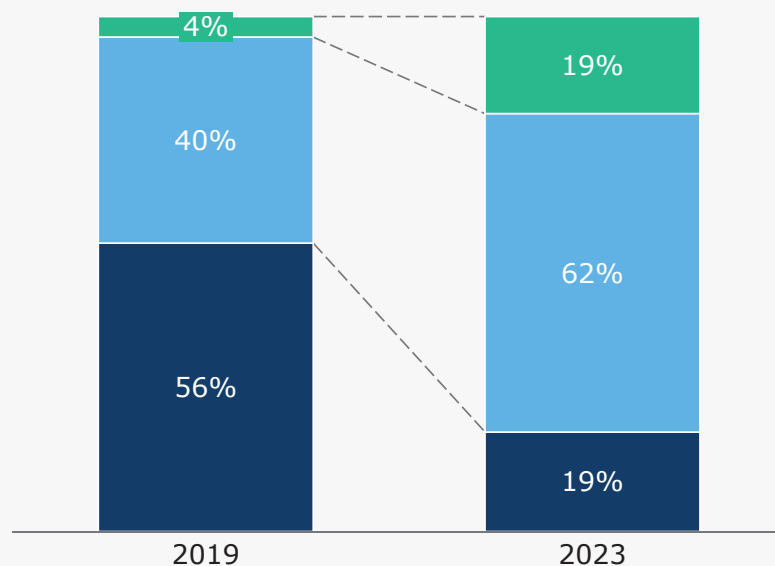
Источник: результаты опроса

Доля компаний, ощущающих финансовый эффект от ЦТ¹, значительно выросла по сравнению с 2019 г., при этом многие компании пока не могут его точно измерить.

Оценка эффективности внедрения цифровых решений, % опрошенных



Наличие значимого эффекта от ЦТ (прирост к выручке от 10%), % опрошенных



¹ — цифровая трансформация.

Источник: результаты опроса

Чаще всего трудности с оценкой эффективности наблюдаются среди компаний высокой интеграции, но и наибольший эффект — среди интегрированных компаний (1/2)

Оценка эффективности принятия решений в части цифровой трансформации в разрезе функционала, % опрошенных в группе

Только девелопмент



Только генподряд



■ Полностью согласен
 ■ Отчасти согласен
 ■ Не согласен

Источник: результаты опроса

Чаще всего трудности с оценкой эффективности наблюдаются среди компаний высокой интеграции, но и наибольший эффект — среди интегрированных компаний (2/2)

Оценка эффективности принятия решений в части цифровой трансформации в разрезе функционала, % опрошенных в группе

Частичная интеграция



Высокая интеграция



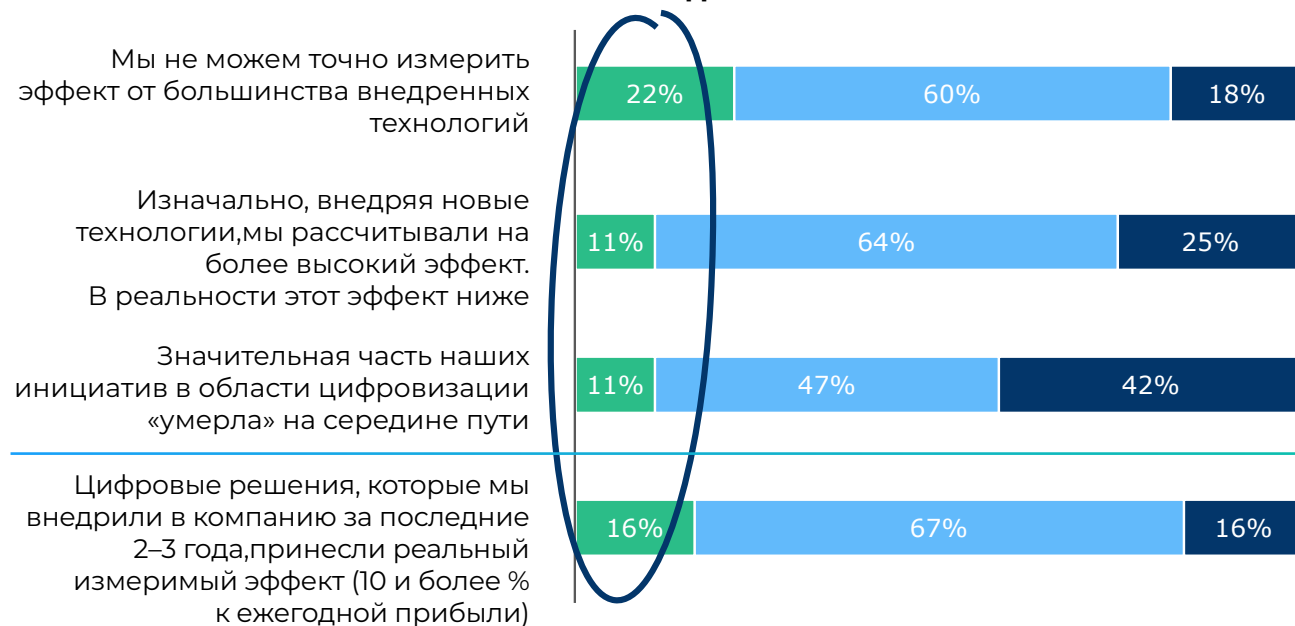
■ Полностью согласен
 ■ Отчасти согласен
 ■ Не согласен

Источник: результаты опроса

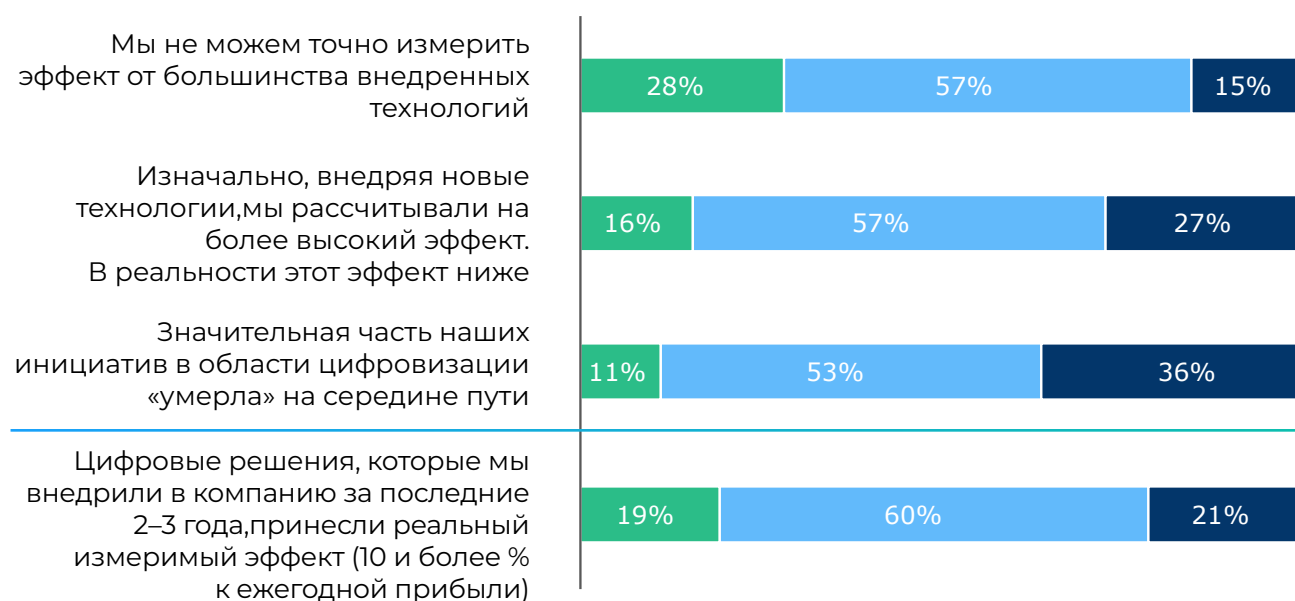
Компании, специализирующиеся на жилой недвижимости, имеют меньше проблем в процессе ЦТ и ощущают наименьший финансовый эффект от принятых решений (1/2)

Оценка эффективности принятия решений в части цифровой трансформации в разрезе специализации, % опрошенных в группе

Только жилая недвижимость



Широкий профиль



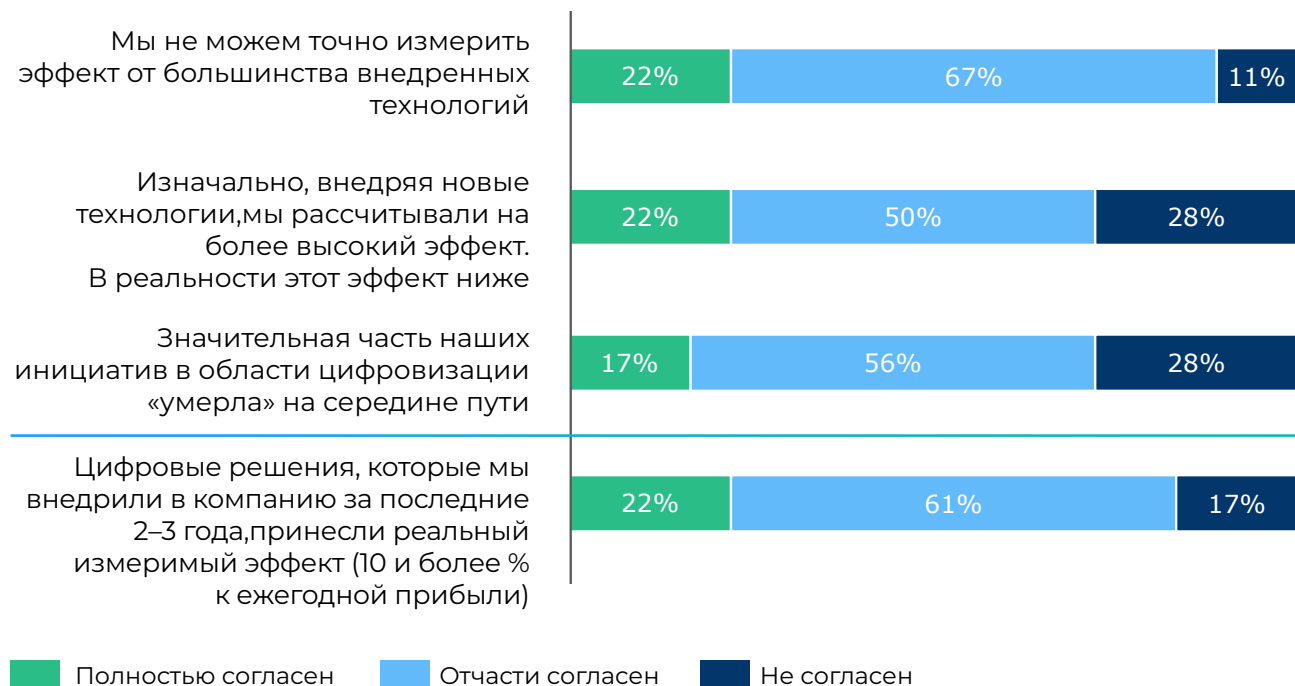
■ Полностью согласен
 ■ Отчасти согласен
 ■ Не согласен

Источник: результаты опроса

Компании, специализирующиеся на жилой недвижимости, имеют меньше проблем в процессе ЦТ и ощущают наименьший финансовый эффект от принятых решений (2/2)

Оценка эффективности принятия решений в части цифровой трансформации в разрезе специализации, % опрошенных в группе

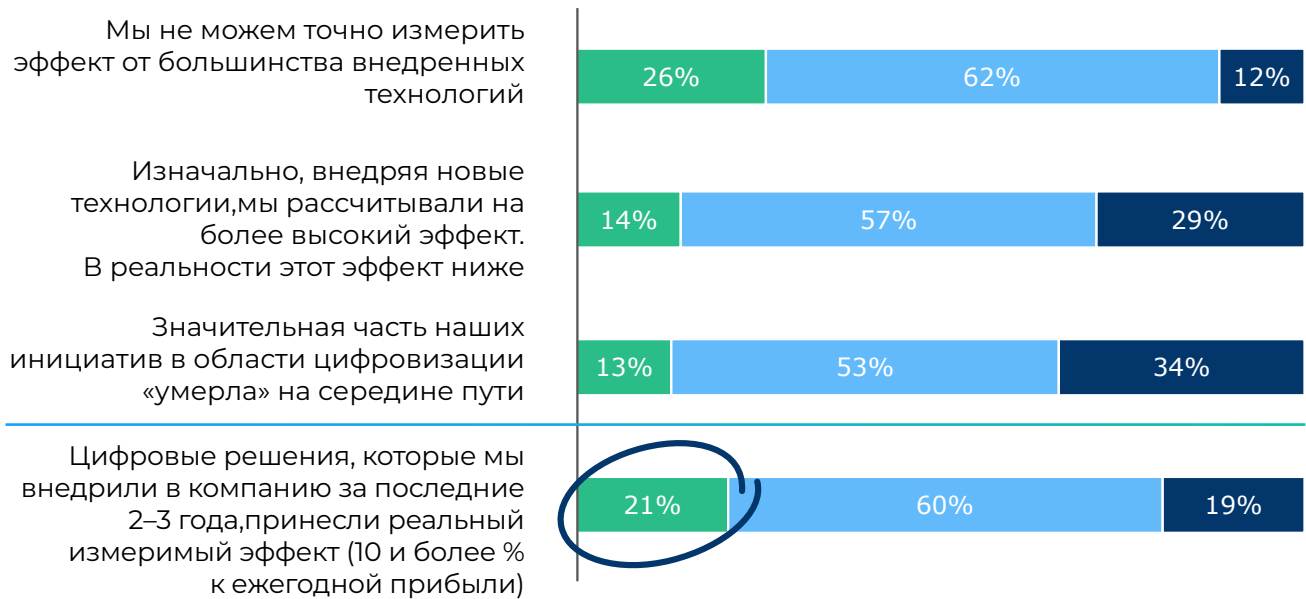
Социальные объекты и прочая инфраструктура



С уменьшением размера компании наблюдается более высокая эффективность принимаемых решений в части цифровой трансформации, что отчасти может быть связано с эффектом низкой базы (1/3)

Оценка эффективности принятия решений в части цифровой трансформации в разрезе размера компании, % опрошенных в группе

До 500 млн руб.



500–3 000 млн руб.



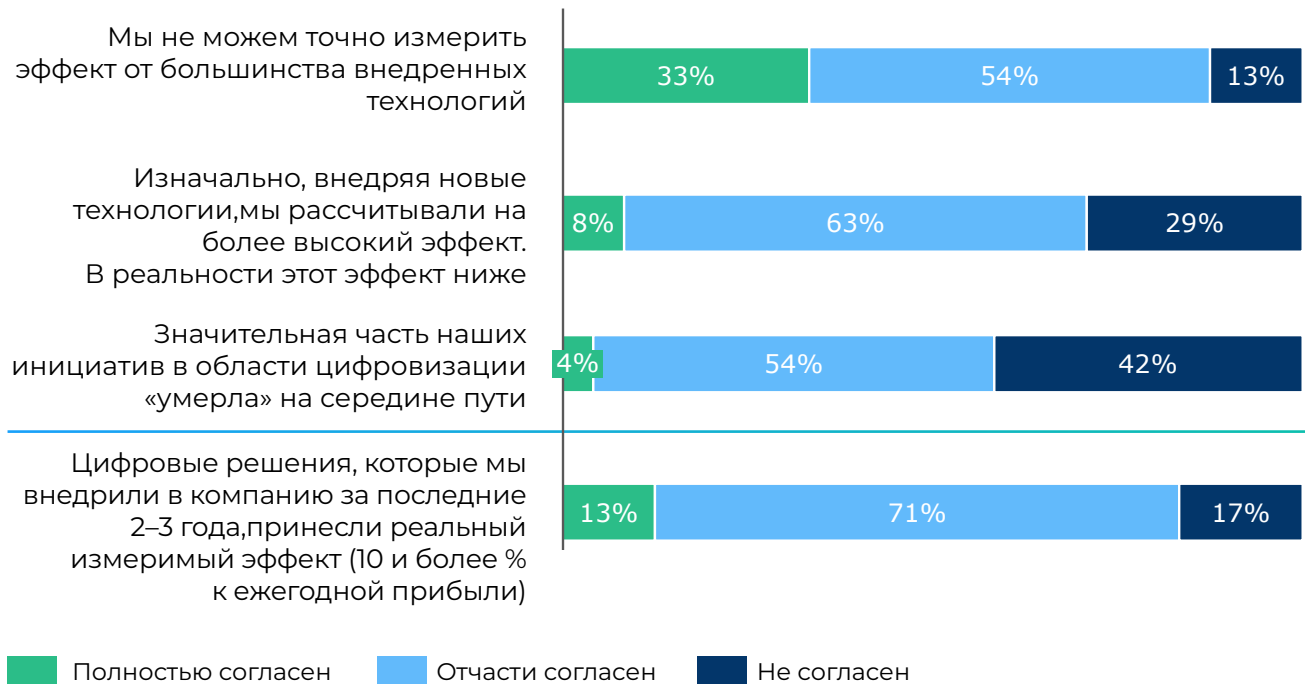
■ Полностью согласен
 ■ Отчасти согласен
 ■ Не согласен

Источник: результаты опроса

С уменьшением размера компании наблюдается более высокая эффективность принимаемых решений в части цифровой трансформации, что отчасти может быть связано с эффектом низкой базы (2/3)

Оценка эффективности принятия решений в части цифровой трансформации в разрезе размера компании, % опрошенных в группе

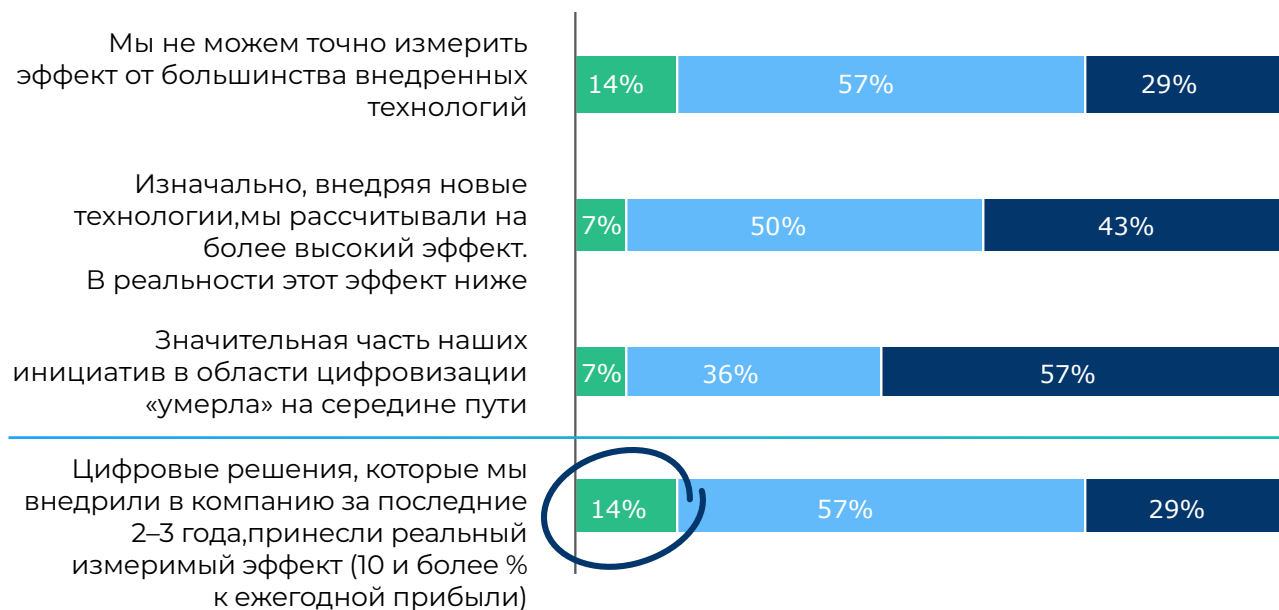
3 000–10 000 млн руб.



С уменьшением размера компании наблюдается более высокая эффективность принимаемых решений в части цифровой трансформации, что отчасти может быть связано с эффектом низкой базы (3/3)

Оценка эффективности принятия решений в части цифровой трансформации в разрезе размера компании, % опрошенных в группе

10 000–30 000 млн руб.



Более 30 000 млн руб.



■ Полностью согласен
 ■ Отчасти согласен
 ■ Не согласен

Источник: результаты опроса

Наиболее значимые ограничения для цифровизации — недостаток квалификации кадров, финансовых ресурсов, отсутствие гарантированного эффекта

Основные проблемы/ограничения для цифровизации бизнеса девелоперских и строительных компаний, % опрошенных



Источник: результаты опроса

Компании, специализирующиеся только на девелопменте, в целом чаще видят проблемы/ограничения для цифровизации своего бизнеса

Основные проблемы/ограничения для цифровизации бизнеса среди девелоперских компаний, % опрошенных



■ Полностью согласен ■ Отчасти согласен ■ Не согласен

Источник: результаты опроса

Важность различных проблем для компаний, специализирующихся на генподряде, заметно отличается от среднерыночных показателей

Основные проблемы/ограничения для цифровизации бизнеса среди компаний, специализирующихся на генподряде, % опрошенных

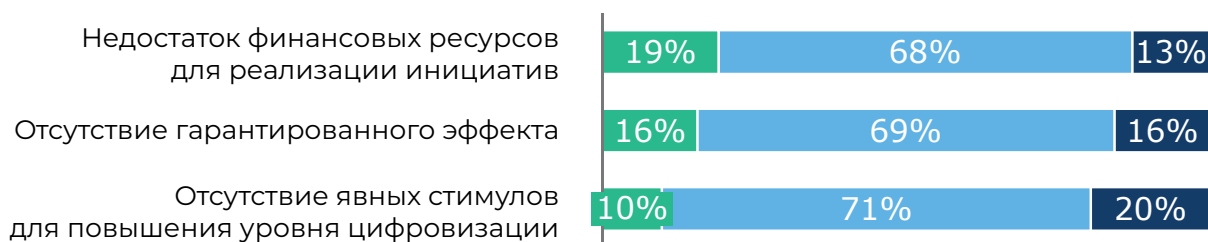


Источник: результаты опроса

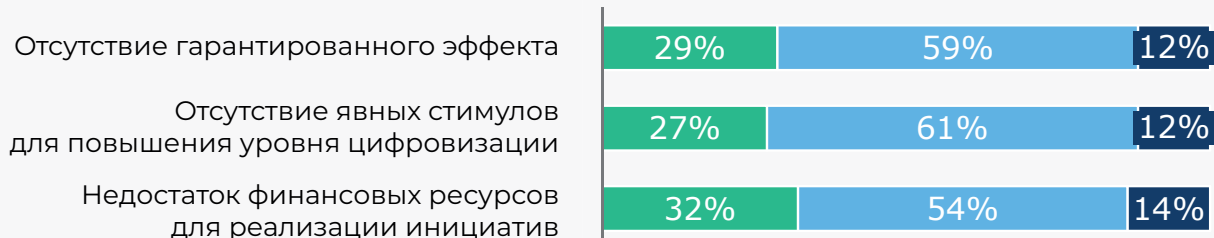
Важность различных проблем для компаний постепенно меняется с ростом дохода компании: от внутренних к внешним (рыночным) (1/2)

Основные проблемы/ограничения (топ-3) для цифровизации бизнеса среди девелоперских и строительных компаний в разрезе размера компании, % опрошенных в группе

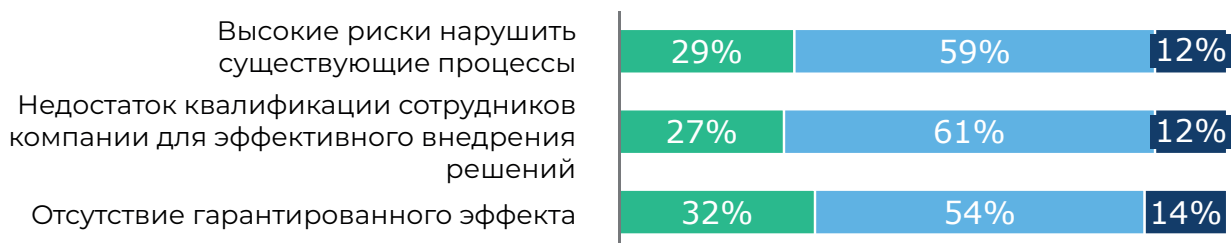
До 500 млн руб.



500–3 000 млн руб.



3 000–10 000 млн руб.



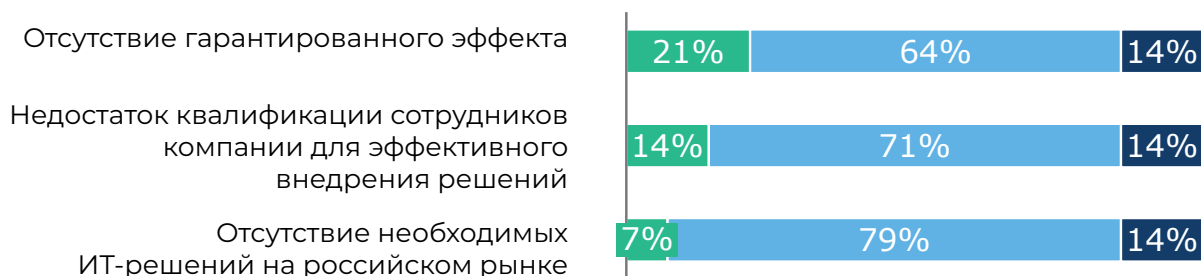
■ Полностью согласен
 ■ Отчасти согласен
 ■ Не согласен

Источник: результаты опроса

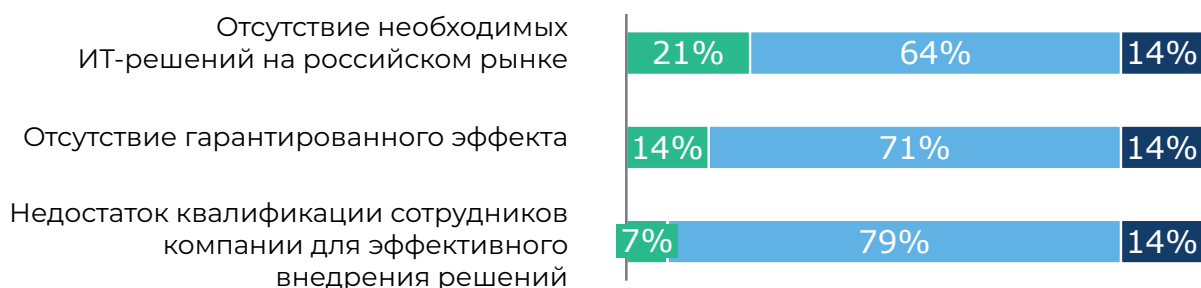
Важность различных проблем для компаний постепенно меняется с ростом дохода компании: от внутренних к внешним (рыночным) (2/2)

Основные проблемы/ограничения (топ-3) для цифровизации бизнеса среди девелоперских и строительных компаний в разрезе размера компании, % опрошенных в группе

10 000–30 000 млн руб.



Более 30 000 млн руб.



■ Полностью согласен
 ■ Отчасти согласен
 ■ Не согласен



Источник: результаты опроса

ОБ АВТОРЕ

АО «Стратеджи Партнерс Групп» является ведущим российским консультантом в области стратегического планирования (согласно рейтингу RAEX) и входит в экосистему Сбера.

Спектр консультационных услуг Strategy Partners охватывает все ключевые вопросы управления, с которыми могут сталкиваться строительные и девелоперские компании, включая вопросы цифровой трансформации и иных преобразований.

Многолетний опыт компании включает десятки проектов как в области разработки стратегий развития и повышения эффективности операций девелоперского бизнеса, так и в создании концепций, бизнес-планов и моделей управления инвестиционными проектами в недвижимости.

Strategy Partners

ПРИОРИТЕТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ И СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Контакты:

Россия, 121099, Москва,
ул. Композиторская, 17
+7 (495) 730-77-47
dt@strategy.ru

strategy.ru

Команда
Strategy Partners:



[Валерия Плотникова](#)
управляющий партнер

+7 (926) 007-50-05
v.plotnikova@strategy.ru



[Елена Киселева](#)
партнер

+7 (985) 769-71-36
kiseleva@strategy.ru