

Парадоксы роста мировой стройки



Отчет KPMG *The paradox of progress. Global Construction Survey 2025–2026* основан на результатах онлайн-опроса 375 руководителей компаний из сфер строительства, инжиниринга и недвижимости; дополнительно авторы использовали более десятка экспертных интервью с профильными специалистами и представителями бизнеса. Благодаря такой эмпирической базе документ позволяет увидеть не только общие ожидания участников рынка, но и то, как сами компании оценивают риски, кадровые ограничения, цифровую перестройку и изменения в моделях реализации проектов. Материал для анализа структурных сдвигов в глобальном строительстве позволяет сопоставлять деловые стратегии с институциональными условиями развития отрасли и может использоваться как источник для исследований в области экономики строительства, инфраструктурной политики, управления проектами и технологической трансформации.

Глобальная строительная отрасль входит в период противоречивого роста: спрос на инфраструктуру, «зеленую» энергетику и цифровые объекты увеличивается, но готовность компаний брать на себя риск заметно снижается. Согласно опросу 375 руководителей

строительных, инжиниринговых и девелоперских компаний в разных регионах мира, 71% респондентов уверены, что отрасль движется в благоприятном направлении, тогда как 75% признают, что стали более осторожными по отношению к риску по сравнению с прошлым годом. Это расхождение между растущими рисками и снижающимся аппетитом к ним авторы отчета называют «дельтой риска».

Спрос смещается в сторону инфраструктуры будущего: водные коммуникации, возобновляемая энергетика и крупные инфраструктурные проекты становятся ключевыми источниками роста на ближайшие один-два года. Наиболее устойчиво оптимистичные ожидания связаны с водными услугами, «зеленой» генерацией и инфраструктурой, где рост активности прогнозируют порядка 89–91% опрошенных; параллельно растет потребность в дата-центрах, что стимулирует развитие энергетической, водной, транспортной и логистической инфраструктуры. Географически оптимизм распределен относительно равно: в Северной Америке о позитивном взгляде на будущее отрасли заявляют 77% респондентов, в регионе APAC — 74%, в EMEA — 76%, в Южной Америке — 71%. При этом региональные акценты различаются: в Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе на первый план выходят водные проекты и возобновляемая энергетика, в Северной Америке — модернизация инфраструктуры и проекты, поддерживаемые государством, в Южной Америке — транспорт и жилищное строительство на фоне урбанизации.

Несмотря на устойчивый спрос, руководители описывают среду как все более сложную и неопределенную, что вынуждает их осторожнее подходить к выбору проектов и способов их реализации. Отчет выделяет три группы рисков, которые формируют климат повышенной осмоторительности. Во-первых, это рыночные факторы: крупные и сложные проекты, усиливающаяся конкуренция и повышенные требования заказчиков к устойчивости и технологичности объектов. Во-вторых, это баланс между затратами и инвестициями: рост цен на материалы и оборудование сочетается с ограничениями по финансированию, хотя для сохранения конкурентоспособности необходимы вложения в цифровизацию и новые методики управления проектами. В-третьих, это цепочки поставок и регулирование: уязвимость поставок, тарифные и логистические риски накладываются на ужесточение экологических и социальных требований, норм безопасности труда, регулирования землепользования и строительных стандартов.

На этом фоне компании меняют поведение: усиливают контроль затрат, осторожно отбирают проекты, корректируют контрактные схемы и механизмы распределения рисков. В краткосрочной перспективе такой подход позволяет ограничить финансовую и организационную уязвимость, но одновременно может замедлить внедрение новых технологий и освоение новых рынков. Для академического сообщества это создает интересную ситуацию: отрасль одновременно нуждается в инновациях и сдерживает их за счет растущей осторожности при принятии решений.

Одной из ключевых находок исследования становится связка между стратегическими целями компаний и набором инструментов, с помощью которых они намерены перестраивать свою деятельность. На ближайший год руководители выделяют четыре основных приоритета: повышение операционной эффективности и прибыльности (75%), расширение рынков и более выраженный фокус на потребностях клиентов (72%), развитие технологий и инноваций (61%),

а также укрепление систем управления рисками и устойчивостью (53%). В основе достижения этих целей лежат три операционных рычага: подготовка и развитие кадров, обновление цифровых систем и процессов и переход к новым моделям реализации проектов.

Кадровый фактор в отчете описан как фундамент масштабируемых изменений. 76% опрошенных называют персонал ключевым рычагом, а более пятой части трансформационного бюджета отрасли направляется именно на обучение и развитие сотрудников. При этом 55% компаний считают дефицит квалифицированной рабочей силы и управленческо-технических компетенций одним из главных препятствий. На первый план выходят три проблемы: удержание ключевых специалистов, несоответствие навыков технологическим требованиям и старение кадровой базы. В ответ компании наращивают инвестиции в обучение: 82% планируют увеличивать расходы на подготовку и развитие персонала, расширяя программы цифрового обучения и формируя культуру, ориентированную на использование новых технологий.

Технологии, по оценке отчета, становятся самостоятельным фактором конкурентоспособности и устойчивости, однако между заявленными целями и фактической цифровой зрелостью сохраняется заметный разрыв. Менее половины участников опроса относят свои организации к числу технологически продвинутых, и лишь небольшая доля считает себя «передовыми». В центре внимания — работа с данными и использование генеративных алгоритмов, которые позволяют прогнозировать риски, оптимизировать графики работ и повышать обоснованность управленческих решений. Важную роль играет информационное моделирование зданий и комплексные системы управления проектами, создающие единое цифровое представление объекта и сокращающие долю переделок. При этом инструменты цифрового анализа рисков и устойчивости цепочек поставок используются значительно реже, а внедрение алгоритмов искусственного интеллекта часто остается на уровне отдельных задач — например, автоматизации отчетности и контрактного администрирования.

Отчет подчеркивает, что цифровая стратегия имеет шанс быть результативной при выполнении нескольких условий. Во-первых, необходимы единые стандарты данных и ясная архитектура информационных систем. Во-вторых, требуются интегрированные платформы, которые связывают проектирование, закупки и строительство в единую логическую схему. В-третьих, особое внимание рекомендуется уделять удобству работы конечных пользователей, поскольку именно принятие технологий на уровне площадки и проектных команд определяет реальный эффект. Наконец, важен поэтапный подход к внедрению и усиление кибербезопасности.

Отдельный блок исследования посвящен трансформации моделей реализации проектов. На фоне усиления повестки устойчивого развития 70% компаний уже ощущают влияние экологических, социальных и управленческих требований на практику проектной деятельности, а 71% ожидают дальнейшего ужесточения регулирования. При этом устойчивые практики последовательно интегрированы лишь примерно в 42% проектов, цифровые решения для оценки устойчивости используются еще реже, а структурированные бизнес-обоснования для трансформационных инициатив подготовлены только у части организаций. Такой разрыв между декларируемой значимостью устойчивости и реальной практикой авторы рассматривают как один из ключевых рисков.

В среднесрочной перспективе более половины опрошенных ожидают, что кооперационные контрактные модели, полная цифровизация цепочек поставок и широкое распространение внеплощадочного производства будут восприниматься как новый отраслевой стандарт. В логике жизненного цикла объекта речь идет о непрерывном цифровом контуре: от использования цифровых двойников и модульного проектирования на стадии планирования до мониторинга с помощью подключенных устройств и прогнозной аналитики на этапе эксплуатации. Для исследовательского сообщества здесь открывается поле для анализа того, насколько такие схемы действительно повышают устойчивость и снижают «дельту риска» в разных институциональных и региональных контекстах.

В совокупности материалы опроса формируют содержательную повестку для междисциплинарных исследований в области управления инфраструктурой, строительной экономикой и технологической трансформацией. Понятие «дельты риска» предлагает удобный инструментальный язык для описания расхождения между макроэкономическими и организационными драйверами развития отрасли. Связка «люди — технологии — модели реализации» задает рамку для сравнительных работ по регионам, типам компаний и траекториям изменений. Наконец, усиление значимости устойчивости в сочетании с цифровыми решениями и новыми контрактными форматами актуализирует вопрос о том, какие институциональные условия нужны, чтобы эти элементы действительно работали совместно и обеспечивали не только рост, но и устойчивость строительного комплекса в долгосрочной перспективе.

Полный текст отчета [*KPMG The paradox of progress. Global Construction Survey 2025-2026*](#)