УДК 332.83:69.003
JEL L74
DOI 10.25205/2542-0429-2019-19-1-40-54

Анализ проблемы низкой эффективности жилищного строительства

О. Ю. Козырев

*Ассоциация строительных организаций «Промстрой»
Кемерово, Россия*

Аннотация

Хотя объем жилищного строительства в России в последние годы превзошел максимальный уровень, достигнутый в советские времена, ключевой проблемой отрасли является низкая эффективность. Это, в частности, низкий технический уровень строительства и стройиндустрии, высокая ресурсоемкость строительного производства, монополизация рынка стройматериалов, низкая производительность труда. Немалую роль играют также административные барьеры, порождающие дополнительные издержки и увеличивающие продолжительность строительства. В периоды экономических кризисов резкое ухудшение условий хозяйствования обычно приводит к санации отрасли, устраняя с рынка неэффективных игроков и заставляя оставшихся интенсивно искать и реализовать все возможности для выживания за счет повышения эффективности. Однако кризис 2008–2009 гг. и «вялотекущий» кризис последних лет не привели к такому эффекту в российском жилищном строительстве. Это говорит об устойчивости сложившейся системы к внешним возмущениям; низкий уровень эффективности в отрасли постоянно воспроизводится под воздействием комплекса взаимосвязанных факторов. Таким образом, проблема носит системный характер. В работе анализируется структура этой проблемы и взаимодействие факторов, обуславливающее ее самовоспроизводство. Анализ проведен как на уровне отрасли в целом, так и на уровне отдельной конкретной строительной организации.

Ключевые слова

жилищное строительство, эффективность, первичный рынок жилья, дерево проблем

Для цитирования

Козырев О. Ю. Анализ проблемы низкой эффективности жилищного строительства // Мир экономики и управления. 2019. Т. 19, № 1. С. 40–54. DOI 10.25205/2542-0429-2019-19-1-40-54

Analyzing the Problem of Low Efficiency in Housing Construction

O. Yu. Kozyrev

*Association of Construction Organizations “Promstroy”
Kemerovo, Russian Federation*

Abstract

Although the volume of Russian housing construction has exceeded in recent years the maximal level of the Soviet times, the key problem of this branch is low efficiency. In particular, it is low technological level of construction and industry of construction materials, high resource intensity of construction, monopolization of market for construction materials, low productivity of labor. Administrative barriers also play a considerable role, giving rise to additional costs and increasing duration of construction. In time of crises, a dramatic worsening of business conditions commonly causes reorganization of the industry, removing inefficient actors from the market and forcing actors that remain to intensively find and implement every possibility for survival by means of improving efficiency. However, the 2008–2009 crisis and the “sluggish” crisis of the recent had no such an effect in the Russian housing construction. This evidences stability of the existing system against external disturbances; low efficiency in this branch permanently reproduces itself under the impact of a complex of interrelated factors. Thus, the problem has the system nature. This article analyze the structure of the problem and the interaction of factors that cause its self-reproduction. The analysis is performed both at the level of the housing construction as a whole and at the level of specific construction firm.

© О. Ю. Козырев, 2019

ISSN 2542-0429

Мир экономики и управления. 2019. Том 19, № 1
World of Economics and Management, 2019, vol. 19, no. 1

Keywords

housing construction, efficiency, primary housing market, problem tree

For citationKozyrev O. Yu. Analyzing the Problem of Low Efficiency in Housing Construction. *World of Economics and Management*, 2019, vol. 19, no. 1, p. 40–54. (in Russ.) DOI 10.25205/2542-0429-2019-19-1-40-54**Введение**

Интенсивность жилищного строительства – весьма информативный индикатор состояния экономики любой страны. В США, например, ежемесячный статистический индекс «закладка новых домов» является одним из наиболее значимых ориентиров, учитываемых игроками при принятии решений о покупке и продаже ценных бумаг на фондовых биржах (у нас, к сожалению, статистическое наблюдение этого показателя пока не ведется).

Очевидна и социальная роль жилищного строительства. Она особенно велика в России, где до сих пор существует абсолютный дефицит жилья, т. е. количество домохозяйств превосходит число квартир (включая односемейные дома) в жилищном фонде страны. Для его ликвидации в приемлемые сроки интенсивность жилищного строительства должна составлять около 1 кв. м общей площади жилья в год [1. С. 90]. Фактическая же интенсивность далека от этой величины: ее пиковое значение, достигнутое в 2015 г., равно 0,583 кв. м на человека¹. Возможности экстенсивного роста отрасли жилищного строительства в настоящее время практически отсутствуют, а интенсивное развитие тормозится ее низкой эффективностью.

Повышение эффективности отрасли – значительный резерв ее развития. Но, чтобы реализовать этот резерв, необходимо понять причины низкой эффективности жилищного строительства. Они представляют собой целый «клубок» переплетающихся проблем, влияющих друг на друга и обуславливающих одна другую, поэтому решение отдельных частных проблем вряд ли позволит в целом решить проблему, которая имеет системный характер. В профессиональной литературе рассматриваются эти частные проблемы, но нам не удалось найти публикаций, в которых проблема низкой эффективности российского жилищного строительства была бы представлена во всей ее полноте.

Цель настоящей работы – проанализировать структуру этой проблемы и взаимодействие факторов, обуславливающее ее самовоспроизводство. Анализ проводится как на макроуровне – уровне отрасли в целом, так и на микроуровне – уровне отдельной конкретной строительной организации. Последнее позволяет, с одной стороны, верифицировать результаты анализа на макроуровне (опираясь на мнения практиков), а с другой стороны, увидеть, какие проблемы могут (и должны) решаться на «низовом» уровне.

Жилищное строительство в России: общая характеристика

В России с приходом рыночной экономики ведение жилищного строительства стало значительно отличаться от ведения промышленного строительства и строительства общественных зданий. Строительство промышленных и, как правило, нежилых гражданских объектов ведется подрядным способом, «на заказ», и финансируется заказчиком. В жилищном же строительстве преобладающей формой является работа «на рынок», осуществляемая девелоперскими фирмами. Они берут на себя организацию всего жизненного цикла возводимого жилого здания или комплекса: получение земельного участка, обеспечение финансирования, строительное проектирование, собственно строительство, маркетинг, реализацию продукции строительства (которая является «розничной»: отдельными квартирами в постро-

¹ Ввод в действие жилых домов в городах и поселках городского типа и в сельской местности в Российской Федерации. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/stroit/stroi132.xls

енном здании). И далее под строительными организациями мы будем понимать прежде всего девелоперские фирмы.

После более чем десятилетнего спада, начавшегося в 1988 г., жилищное строительство России с 2000 г. стало довольно быстро расти (рис. 1). Этот рост прервался в 2009–2010 гг. вследствие экономического кризиса, но затем вновь продолжился. В 2014 г. объем ввода в действие жилых домов (по общей площади) составил 84,2 млн кв. м, впервые превысив пиковый показатель, достигнутый в 1987 г. в РСФСР (72,8 млн кв. м). В 2015 г. ввод в действие общей площади жилых домов вырос по отношению к 2000 г. более чем в 2,8 раза, а количество квартир во вновь построенных домах – в 3,2 раза (причины различия в темпах роста этих показателей будут обсуждены позже). Однако в 2016 г. начался новый спад, обусловленный экономическим кризисом в стране (тем не менее, и в том году было построено 80,2 млн кв. м, что выше «рекорда» советских времен).

Рис. 1. Динамика жилищного строительства в России

Fig. 1. Evolution of housing construction in Russia

Рассчитано по: Строительство жилья и состояние жилищного фонда в РСФСР. М.: РИИЦ, 1990. 192 с.; Ввод в действие жилых домов в Российской Федерации. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/stroit/stroi131.xls; Число построенных квартир в Российской Федерации и их средний размер. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/stroit/stroi134.xls.

На рис. 1 видно, что спады в жилищном строительстве начинаются с отставанием по отношению к современным кризисам. Сложившаяся в российском девелопменте система авансового финансирования строительства за счет будущих владельцев квартир создает большие риски; в значительной мере прибыль извлекается заранее. В этой ситуации девелоперам опасно оставаться с большими объемами незавершенного строительства в периоды падения спроса, роста инфляции и удорожания кредита. Поэтому следует немедленная реакция бизнеса на кризисные тенденции в экономике – ускорение ввода жилья и снижение закладок новых домов (что сказывается на снижении объемов жилищного строительства в последующие годы)².

² Жилищное строительство и рынок недвижимости в период спада // Бюлл. социально-экономического кризиса в России. 2016. Вып. 11. С. 10.

Влияние кризиса 2008–2009 гг. в строительной отрасли было в значительной мере смягчено за счет поддержки государства (какую, пожалуй, не получила в тот период никакая другая отрасль): финансирование нового строительства, передача земельных участков, находящихся в федеральной собственности, на цели жилищного строительства, реструктуризация ипотечных кредитов, закупки жилья и др. Однако такая массивная государственная поддержка имеет и оборотную сторону. Как известно, экономические кризисы играют не только разрушительную, но и, согласно Й. Шумпетеру, созидательную, «творческую» роль [2]. Резкое ухудшение условий хозяйственной деятельности в период кризиса приводит к санации отрасли, устраняет с рынка неэффективных игроков и заставляет оставшиеся, более эффективные, фирмы интенсивно искать и быстро реализовать все возможности для повышения шансов на выживание за счет повышения эффективности, внедрять передовые методы производства, организации и управления. Вмешательство государства в ход кризиса 2008–2009 гг. ослабило не только разрушительную, но и «творческую» функцию кризиса. Так, в его ходе практически ни в одной крупной девелоперской или строительной компании не были заморожены счета и не было введено внешнее управление. И хотя в послекризисный период наблюдался рост производительности труда (на 5,2 % в 2011 г. по отношению к 2010 г.³), он незначителен по сравнению со сложившимся хроническим отставанием от уровня передовых стран. «Вялотекущий» кризис последних лет, по-видимому, также не оказал положительного эффекта.

Хотя объем жилищного строительства в России в последние годы превосходил максимальный уровень, достигнутый в советские времена, низкая эффективность продолжает оставаться ключевой проблемой отрасли. Пример кризиса 2008–2009 гг. говорит об устойчивости сложившейся системы к внешним возмущениям (которые хотя и были смягчены государственной поддержкой, но далеко не элиминированы полностью). Это означает, что существование и воспроизводство низкого уровня эффективности в отрасли жилищного строительства обусловлено действием целого ряда объективных факторов, и проблема, таким образом, носит *системный* характер.

Узловые факторы низкой эффективности

Предварим анализ системного характера проблемы кратким рассмотрением ее отдельных составляющих. Можно выделить ряд узловых факторов, предопределяющих проблему.

Низкий технический уровень строительства и стройиндустрии. Вследствие низких темпов технического и технологического перевооружения износ основных фондов в строительстве на конец 2017 г. достигал 52,1 %, а удельный вес полностью изношенных основных фондов – 17,7 %⁴. Примерно такое же положение и в стройиндустрии; низкие показатели технического уровня и надежности оборудования в этой отрасли приводят к значительному удорожанию массово используемых строительных материалов и конструкций.

Высокая ресурсоемкость строительного производства. Строительное производство в России отличается от других стран высокими затратами энергии. Значительна также материалоемкость строительства: так, в России на 1 кв. м вводимого жилья расходуется 0,7–0,8 куб. м железобетона и 60–70 кг металла, что в 1,5 раза больше, чем в европейских странах.

Монополизация рынка стройматериалов является причиной высоких цен на стройматериалы. Например, в России большая часть цемента производится на предприятиях трех крупнейших компаний – «Сибцемент», «Спасскцемент» и «Евроцемент». Остроту проблемы можно оценить по такому яркому факту: при уровне инфляции в стране 11,9 % в 2007 г. стоимость цемента за тот год в среднем увеличилась на 70–75 %.

³ Индекс производительности труда по России и основным отраслям экономики РФ (по разделам ОКВЭД) в 2003–2015 гг. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/effect/macr2.xls.

⁴ Российский статистический ежегодник. 2018. М.: Росстат, 2018. С. 411.

Низкая производительность труда. Согласно результатам исследования, выполненного Глобальным институтом McKinsey, производительность труда в строительстве в России, по данным на 2009 г., составляла 21 % от уровня США и около 33 % от уровня Швеции⁵. Отстает она даже от ряда восточноевропейских стран.

Имеется также ряд факторов, которые с некоторой долей условности можно назвать внешними по отношению к отрасли жилищного строительства, приводящих к удорожанию и увеличению сроков реализации девелоперских проектов.

Исключительно велики издержки, связанные с *административными барьерами* (которые нередко перерождаются в коррупционные). Так, по оценке президента Российского союза строителей В. Яковлева, «...в стоимости одного квадратного метра 50 % – это, как правило, накладные расходы, связанные с административными барьерами, продажей земли, взятками и т. п., и лишь 50 % – это реальная стоимость квадратного метра»⁶.

Административные барьеры негативно сказываются и на продолжительности строительства. Исследование Всемирного банка и Глобального института McKinsey показало, что в России на получение необходимых согласований при строительстве может уходить в шесть раз больше времени, чем в развитых странах, и примерно вдвое больше, чем в других развивающихся странах: 704 дня при 411 в Бразилии, 336 в Китае, 116 в Швеции и 40 днях в США⁷. Сходные результаты дало и отечественное исследование: весь жизненный цикл девелоперского проекта (включая землеустроительную и градостроительную подготовку, проектирование, строительство, ввод объекта в эксплуатацию, кадастровый учет и регистрацию прав собственности) требует 98 административных процедур, занимающих в среднем 946 дней⁸. Другими словами, процесс собственно строительства зачастую оказывается сопоставимым по длительности или даже более быстрым, чем процесс согласований и получения разрешения на строительство.

Отметим также дефицит мощностей водо-, тепло- и электроснабжения, канализации, прочих инженерных коммуникаций, требующий сложных согласований технических условий подключения к сетям инженерно-технического обеспечения [3].

Немалую роль в низкой эффективности жилищного строительства отрасли играет *узость первичного рынка жилья*. Спросовые ограничения значительно сужают возможности девелоперских фирм финансировать свое развитие. Узость рынка, с одной стороны, вызвана низкими доходами населения, а с другой – недостаточным развитием ипотечного кредитования (проанализированным в [4; 5]). Последнее в определенной степени связано с отсутствием источников «длинных» и «дешевых» денег в экономике. Стоимость долгосрочных заимствований в зарубежных банках после значительных девальваций рубля в 2009 и 2014 гг. резко выросла, а затем из-за санкций со стороны развитых стран такие заимствования стали вообще невозможны. Эти факторы оказывают влияние не только на величину, но и на структуру спроса и, соответственно, предложения, на первичном рынке жилья. На рис. 2 показана динамика структуры предложения квартир с 2000 по 2017 г.

Как уже отмечалось, количество построенных квартир в 2000–2015 гг. росло быстрее, чем объем ввода общей площади жилых домов. На верхнем графике рис. 2 видно, что причина состоит в уменьшении площади квартир. Если в 2002–2009 гг. средняя площадь квартиры колебалась в пределах 83–86 кв. м (в среднем – 84,7 кв. м), то с 2010 г. она начала неуклонно уменьшаться, составив в 2017 г. 69,6 кв. м (что почти на 18 % меньше средней за 2002–2009 гг.). Нижний график на рис. 2 показывает, что влияние низкой платежеспособности стало сказываться еще раньше, обусловив постоянный рост доли однокомнатных квартир

⁵ Эффективная Россия: производительность как фундамент роста. М.: McKinsey Global Institute, 2009. С. 40.

⁶ Яковлев В. А. Строительная отрасль – это локомотив, который тянет за собой всю экономику // Агентство строительных новостей АСНинфо. 2010. 24 июня. URL: <http://asninfo.ru/asn/56/31606>.

⁷ Эффективная Россия: производительность как фундамент роста. С. 19–20.

⁸ Административные барьеры при реализации инвестиционно-строительных проектов. М.: Фонд «Институт экономики города», 2012. С. 4, 11.

за счет квартир с тремя и более комнатами. Она выросла за 2000–2017 гг. более чем вдвое, с 20 до 46 % (при стабильной, 29–32 %, доле двухкомнатных квартир).

а

б

Рис. 2. Изменение площади квартир и доли видов вновь построенных квартир:

а – динамика числа и среднего размера квартир; б – динамика структуры жилья по видам квартир

Fig. 2. Change in average area and percentage of different types of new-built apartments:

a – evolution of the number and average area of apartments; b – evolution of the apartment-type composition of housing

Рассчитано по: Число построенных квартир в Российской Федерации и их средний размер. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/stroit/stroi134.xls.

Необходимо отметить, что наряду с покупателями жилья, для которых оно служит предметом потребления (и приобретается в основном за счет ипотечного кредита, формируя «неинвестиционный» спрос), имеется группа покупателей, приобретающих жилье в инвестиционных целях (чтобы защитить свои сбережения от инфляции, для сдачи в аренду, для спекуляции). Так, по результатам опроса, проведенного «Интерфаксом» в мае 2006 г., от 20

до 40 % всех приобретаемых квартир покупалось исключительно с инвестиционными целями [6]. Поведение этой группы покупателей в период падения цен на жилье существенно отличается от поведения покупателей первой группы. В частности, наметившееся падение цен увеличивает продажу «инвестиционных квартир» на вторичном рынке жилья, усиливая его конкуренцию с первичным и раскручивая далее спираль снижения цен. Например, в 2017 г. такие квартиры «выплеснулись» на московский вторичный рынок жилья; рост продаж этого рода за три года оценивается в 120 %⁹. Это вносит существенный негативный вклад в предсказуемость спроса на первичном рынке и увеличивает его турбулентность.

В совокупности недостаточный уровень спроса и низкая рентабельность строительства порождают риски для инвестиций, необходимых для радикального обновления отраслевой инфраструктуры, наращивания ее мощностей, требуемых для полной реализации эффекта масштаба. Кризис 2008–2009 гг. обнажил и обострил слабости рассматриваемой отрасли жилищного строительства. Падение стоимости недвижимости в ходе кризиса резко снизило привлекательность жилья как объекта инвестиций – в результате спрос и цены на первичном рынке резко упали и возможности финансирования строительства из данного источника оказались значительно ограниченными. Низкая рентабельность большинства строительных организаций (10–13 %) не позволяла им использовать резко подорожавшие (до 20 % годовых и выше) кредиты коммерческих банков. В результате значительное число строек было заморожено.

На рис. 3 показана динамика реальных цен квартир на первичном рынке жилья (на конец года по отношению к концу 1999 г.) за 2000–2017 гг. Индекс реальных цен рассчитан дефлированием индексов цен на первичном рынке жилья на индекс потребительских цен.

Рис. 3. Динамика реальных цен на первичном рынке жилья

Fig. 3. Evolution of real prices in the primary housing market

Рассчитано по: Индексы потребительских цен на товары и услуги по Российской Федерации в 1991–2018 гг. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/potr/I_ipc.xlsx, Индексы цен на первичном рынке жилья по Российской Федерации. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/housing/tab9.htm.

⁹ Клинский М. Инвестиционное жилье выросло на 120 %. URL: <http://snip1.ru/investicionnoe-zhilyo-vyroslo-na-120>.

Начиная с 2001 г. вследствие довольно быстро растущих реальных доходов населения цены жилья на первичном рынке постоянно обгоняли рост цен потребительских товаров и услуг, достигнув пика в 2007 г. По отношению к концу 1999 г. реальная цена вновь построенных квартир выросла в 1,63–1,95 раза. В результате рентабельность девелоперских проектов в те годы в России была выше, чем в других странах¹⁰. Начавшийся в 2008 г. кризис привел к отставанию темпов роста цен на жилье от инфляции, что вызвало снижение реальных цен, а в 2009 г. цены на первичном рынке упали не только в реальном, но и в номинальном выражении на 7–8 %. Всего к концу 2010 г. средняя реальная цена (по всем типам квартир) уменьшилась по отношению к концу 2007 г. на 24 %. В 2011–2012 гг. наблюдалась стабилизация реальных цен и даже небольшой рост, однако с 2013 г. вновь началось ухудшение рыночной конъюнктуры, сопровождавшееся снижением реальных (а на некоторые типы квартир и номинальных) цен на первичном рынке жилья. В итоге на конец 2017 г. реальная цена квартир всех типов превышала уровень конца 1999 г. всего на 15 %, а типовых квартир – на 12 %.

Отмеченная выше тенденция сдвига спроса в сторону «жилья для бедных» (выражающаяся в росте доли однокомнатных квартир, см. рис. 2) наблюдается и в динамике цен. Как ни парадоксально, с 2011 г. средняя цена 1 кв. м в типовых квартирах становится выше, чем в квартирах улучшенного качества: на конец 2017 г. она составляла соответственно 56 609 и 52 896 руб.¹¹

Структура проблемы низкой эффективности

Обратимся теперь к анализу системного характера проблемы низкой эффективности отрасли жилищного строительства. Она в значительной степени обусловлена совокупностью институциональных и макроэкономических факторов, сложившихся исторически, и поэтому решение проблемы требует существенных структурных изменений в экономике, ответственность за которые несут государство (в лице федерального центра и региональных властей), а также экспертное и профессиональное сообщество. Однако значимость макроэкономических и институциональных факторов не снимает «ответственности» за неэффективное управление с собственников и управленцев отдельных девелоперских и строительных фирм. Очевидно, что значительную роль в решении проблемы низкой эффективности играют субъективные, локальные факторы, управляемые на уровне отдельных фирм, конкретных руководителей бизнеса.

Решение задач повышения эффективности в конечном счете предполагает переход предприятий строительной отрасли на новый технологический уровень. В результате технологического перевооружения должна быть обновлена не только материальная база строительства, существенных изменений требуют и методы управления, определяющие рациональные способы организации, методы адаптации к условиям рыночной среды, принятие стратегических и тактических решений, обеспечивающих выход бизнеса в сфере девелопмента на мировой уровень конкурентоспособности и эффективности и удержание бизнеса на этом уровне. Понимание важности такого рода преобразований, безусловно, является прерогативой конкретных субъектов экономической деятельности – руководителей и собственников фирм, ученых и специалистов.

Очевидно, что рассмотренные в предыдущем разделе факторы, а также другие, действуют совместно. Это определяет как серьезность проблемы, так и трудность ее преодоления. Трудность заключается в том, что в совокупности причинные факторы анализируемой проблемы образуют устойчиво воспроизводящийся, «порочный замкнутый круг» низкой эффективности. Низкий уровень эффективности как технической, так и организационно-управлен-

¹⁰ Эффективная Россия: производительность как фундамент роста. С. 24.

¹¹ Средние цены на первичном рынке жилья по Российской Федерации. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/prices/housing/tab7.htm.

ческой и административно-правовой инфраструктуры определяет низкий уровень эффективности и высокую стоимость строительства. С другой стороны, неразвитость ипотечного кредитования тормозит развитие спроса на продукцию в сегменте относительно дешевого жилья, характеризуемого наибольшим потенциальным объемом спроса.

Вследствие сложности и многоаспектности проблемы низкой эффективности жилищного строительства необходимо ее структуризовать, выявив частные проблемы, их взаимодействие и взаимовлияние. На рис. 4 представлена полученная в результате такой работы модель структуры проблемы. В соответствии с принципами системного подхода, чтобы изменить систему, необходимо разорвать хотя бы одну существенную связь из тех, которые формируют данную систему [7]. В качестве основных «кандидатов» на изменения на рис. 4 выступают факторы, выделенные серым цветом.

Большая часть выделенных факторов носит внешний по отношению к каждой конкретной фирме характер. Такие факторы, как демонополизация отрасли, формирование конкурентной среды, устранение административных барьеров, развитие массово доступной национальной ипотечной системы, находятся вне влияния девелоперских компаний. Лишь один фактор – уровень технологической вооруженности предприятия – в основном контролируется на их уровне. В свою очередь, при детализации технологической вооруженности можно выделить уровень развития материальных и организационно-управленческих технологий. Обновление этих технологий является той точкой приложения рычага, опираясь на которую девелоперские компании уже сегодня могут начать решать проблему низкой эффективности отрасли. Поэтому рассмотрим этот вопрос подробнее.

Следует отметить различный характер влияния материальных и организационно-управленческих технологий на динамику роста эффективности [8]. Новые материальные технологии (новые материалы, технологии строительства, инструменты и т. п.) характеризуются тем, что их внедрение может протекать относительно легко, но освоение, как правило, требует значительных инвестиций. При этом преимущество, достигаемое за счет внедрения новых материальных технологий, неустойчиво. Всё, что кто-то сумел купить за деньги, может купить и другой. В результате единственный существенный барьер, т. е. защита от действий конкурентов при опоре на материальные технологии, – это доступность денежных средств. Если конкуренция осуществляется на базе первенства в материальных технологиях, то возможность занятия лидерских позиций определяется большей, чем у конкурентов, скоростью обнаружения и внедрения новых технологий.

Новые технологии организации и управления (системы планирования, методы координации работ, организации труда, мотивации и оплаты труда и т. п.) реализовать, как правило, гораздо труднее. Это связано с тем, что их внедрение неизбежно приводит к изменению характера сложившихся отношений между подразделениями фирмы, различными должностными позициями и вызывает реакцию сопротивления, отторжения у части сотрудников. Но, в отличие от материальных технологий, организационно-управленческие технологии редко удастся скопировать. В каждой отдельно взятой фирме эти технологии должны внедряться с учетом ее специфики, предыстории, набора ключевых игроков и характера отношений между ними. При этом внедрение новых организационных технологий не требует значительных затрат. В то же время преимущества, достигаемые за счет опережения конкурентов в уровне используемых организационно-управленческих технологий, оказываются устойчивыми, трудно воспроизводимыми, даже если базовые принципы этих технологий хорошо известны.

Убедительной иллюстрацией последнего тезиса является история соперничества в автомобилестроении. Хотя принципы и технологии бережливого производства, разработанные в компании «Тойота», хорошо известны и детально описаны [9; 10], их практическое освоение на предприятиях-конкурентах растягивается на десятилетия [11]. Но и сама «Тойота» не стоит на месте, а продолжает развивать свою производственную систему, быстро уходя вперед [12]. Опыт показывает, что гораздо легче не пытаться копировать созданную кем-то

систему, а, поняв опыт передовых фирм, строить собственную. Именно по этому пути идут в настоящее время передовые компании как за рубежом, например корпорация «Alcoa» [13], так и в нашей стране, например Братский алюминиевый завод (БрАЗ) [14]. Решая задачу построения собственной производственной системы, фирмы выбирают направления, темпы и характер изменений используемых технологий, которые наиболее полно соответствуют актуальным проблемам бизнеса и воздействуют на факторы повышения эффективности.

Так, знаменитая «Производственная система Тойота» рождалась в ходе поиска фундаментального ответа на вопрос, как разрешить противоречия между высокими требованиями к надежности, уровню затрат и гибкости (способностью одновременно выпускать различные варианты моделей) в производстве автомобилей. Производственная система корпорации «Alcoa» также рождена в ходе решения стратегического конфликта – сочетания высокой производительности и высокой безопасности условий труда работников. Производственная система БрАЗ, в свою очередь, может рассматриваться как результат разрешения противоречивых требований рынка – резкого снижения затрат при росте качества выпускаемого металла.

Другими словами, в различных контекстах, в различных отраслях основное содержание понятия «эффективность» и, следовательно, стратегия и методы ее достижения могут существенно различаться. Можно предполагать, что разработка производственных систем, нацеленных на повышение эффективности бизнеса в сфере деvelopeмента, также должна учитывать как отраслевые особенности, так и специфику конкретных фирм.

Чтобы предварительно очертить круг задач, на решение которых должны быть направлены системные преобразования по обеспечению эффективности в сфере деvelopeмента, рассмотрим приведенный на рис. 5 пример дерева проблем, построенного для конкретной компании – АСО «Промстрой» (Кемеровская область). При его построении использовалась методика, описанная в [15]. Это дерево можно рассматривать как вариант конкретизации структуры отраслевой проблемы, показанной на рис. 4. Оговоримся, что «деревом» его можно назвать с некоторой долей условности. Дело в том, что корневую проблему не удастся развернуть строго по иерархическим уровням, детализируя на каждом уровне проблемы предыдущего: в ходе анализа обнаруживались как горизонтальные связи проблем, так и межуровневые. Но, несколько поступаясь строгостью, будем все же называть полученную конструкцию деревом.

Дерево проблем построено на основании результатов интервью с представителями руководства АСО «Промстрой». Эта компания возникла на основе созданной в 1957 г. строительной организации (первоначально называвшейся трестом «Кемеровотяжстрой», затем «Кемеровопромстрой»). Ее руководство обладало достаточной адаптивностью и творческим потенциалом для того, чтобы превратить бывшую государственную организацию в современную успешную бизнес-компанию.

Однако базовые психологические установки, стереотипы рационального поведения, так же как и представления об эффективных методах организации и управления (ментальные модели, по П. Сенге [7]), руководителей компании в значительной степени сформировались «дорыночную» эпоху, продолжая действовать и сейчас. Это обстоятельство отражено в выборе «корневого» фактора дерева проблем. Казалось бы, после более чем четвертьвекового периода работы в условиях рыночной экономики этот фактор должен если не исчезнуть, то значительно ослабеть, – сейчас постепенно на арену выходит новое поколение руководителей, не несущее груз стереотипов времен плановой экономики. Однако их профессиональный рост происходил в среде руководителей «старой закалки», вследствие чего они находились под воздействием их ментальных моделей, перенимая эти модели.

Еще один аспект этого проявляется в отношениях с региональными и городскими властями. Отчитываясь «наверх» об объемах жилищного строительства в регионе или городе, они оказывают некоторое давление на местные девелоперские фирмы, побуждая их завершить те или иные стройки к концу года, пусть и с недоделками, и иногда даже способствуют этому. Этот «рудимент» плановой экономики также вносит свой вклад в ментальные модели нового поколения руководителей.

Рис. 5. Дерево проблем девелоперской фирмы, иллюстрирующее возникновение цикла низкой эффективности на микроэкономическом уровне
 Fig. 5. The development firm problem tree that illustrates the origin of the low-efficiency cycle the microeconomic level

Необходимо отметить, что в отличие от структуры проблемы низкой эффективности отрасли (см. рис. 4) в дереве проблем данной компании отсутствует проблема устаревших технологий строительства. Напротив, компания АСО «Промстрой» достигла прочной конкурентной позиции на своем рынке прежде всего за счет освоения передовых технологий строительства.

Вместе с тем руководство компании указывает на значительное отставание в технологиях и методах организации и управления. В частности, выделены устаревшие и не в полной мере соответствующие реалиям среды бизнеса методы бизнес-планирования, финансового менеджмента, планирования и координации строительных проектов, проектирования, управления персоналом и ряда других. В этих областях компания опирается на использование «традиционных» методов организации и управления. Они были достаточно адекватными в условиях плановой экономики, при низкой значимости экономической эффективности. Избыток ресурсов, гарантированный сбыт, стабильные макроэкономические условия позволяли компенсировать высокий уровень вариативности и изменчивости, характерные для условий работы строительной отрасли.

Однако в условиях рынка к факторам вариативности, характерным для самого строительного производства, добавляются новые, связанные с неоднородностью, вариативностью и высокой степенью неопределенности рыночной среды. Результатом является возникновение значительных рисков. Эти дополнительные риски появляются практически во всех ключевых сферах бизнеса: экономической, финансово-инвестиционной, производственной, кадровой и прочих.

Заключение

Анализ проблемы – необходимый начальный этап на пути ее решения. Особенно сложной проблемы, имеющей комплексный, системный характер. Без этого этапа, без выявления составляющих проблемы, их взаимосвязей, взаимодействий и взаимовлияния попытки решения сложной проблемы вряд ли будут иметь успех. В данной работе мы обратились к проблеме низкой эффективности жилищного строительства в России.

Ее анализ показал, что связи частных проблем низкой эффективности образуют своего рода «контур обратной связи», что приводит к устойчивости, самовоспроизводству проблемы. Основная часть составляющих общей проблемы обусловлена институциональными и макроэкономическими факторами, вследствие чего ее решение требует немалых преобразований в экономике страны. Вместе с тем определенный вклад в решение проблемы могут внести и преобразования на микроуровне.

Для детализации этого вопроса проблема была проанализирована также на уровне отдельной конкретной девелоперской фирмы с использованием мнений ее руководителей. Этот анализ можно рассматривать как «преломление» проблемы всей отрасли через отдельную фирму. На микроуровне также обнаруживается «контур обратной связи», воспроизводящий проблему. Характерно, что, несмотря на длительный период существования страны в условиях рынка, корневым фактором проблемы на микроуровне оказалась незавершенность перехода к рыночной экономике. Это говорит о том, что «рудименты» плановой экономики весьма инерционны, долгое время сохраняются в ментальных моделях руководителей, работающих в рыночной среде.

Список литературы / References

1. **Глущенко К. П., Кибалов Е. Б.** Программа «Жилище»: критический взгляд // ЭКО. 1996. № 12. С. 82–95.
Glushhenko K. P., Kibalov E. B. Government Housing Program: A Critical View. *ECO*, 1996, no. 12, p. 82–96. (in Russ.)

2. **Шумпетер Й.** Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
Schumpeter, J. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Moscow, Progress, 1982, 455 p. (in Russ.)
3. **Викторов М., Кощеев В., Грахов В.** Национальный проект по жилью: факторы реализации // Экономист. 2007. № 1. С. 56–60.
Viktorov M., Koshcheev V., Grakhov V. The National Housing Project: Factors of Implementation. *Ekonomist* [Economist], 2007, no. 1, p. 56–60. (in Russ.)
4. **Гузикова Л. А.** Ипотечный рынок России: состояние и проблемы // Проблемы современной экономики. 2008. № 3. С. 277–282.
Guzikova L. A. The Russian Mortgage Market: State and Problems. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of Modern Economy], 2008, no. 3, p. 277–282. (in Russ.)
5. **Гузикова Л. А.** Развитие национальной системы ипотечного жилищного кредитования: теория и методология: Дис. ... д-ра экон. наук. Иваново, 2012. 339 с.
Guzikova L. A. Razvitie natsional'noy sistemy ipotechnogo zhilishchnogo kreditovaniya; teoriya i metodologiya [Development of the National System for Mortgage Housing Lending; Theory and Methodology]. Dis. ... doct. ekon. nauk. Ivanovo, 2012, 339 p. (in Russ.)
6. **Минц В.** О факторах динамики цен на жилую недвижимость // Вопросы экономики. 2007. № 2. С. 111–121.
Mints V. O faktorakh dinamiki tsen na zhiluyu nedvizhimost' [On Factors of Dynamics of Prices for Housing Real Estate]. *Voprosy ekonomiki*, 2007, no. 2, p. 111–121. (in Russ.)
7. **Сенге П.** Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 492 с.
Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Moscow, Mann, Ivanov & Ferber, 2018, 492 p. (in Russ.)
8. **Портер М.** Конкуренция. М.: Вильямс, 2010. 592 с.
Porter M. On Competition. Moscow, Vilyams, 2010, 592 p. (in Russ.)
9. **Монден Я.** Система менеджмента Тойоты. М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2007. 198 с.
Monden Ya. The Toyota Management System. Moscow, Institute for Complex Strategic Studies, 2007, 198 p. (in Russ.)
10. **Оно Т.** Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2012. 194 с.
Ohno T. Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Moscow, Institute for Complex Strategic Studies, 2012, 194 p. (in Russ.)
11. **Вумек Дж. П., Джонс Д. Т., Рус Д.** Машина, которая изменила мир. Минск: Попурри, 2007. 384 с.
Womack J. P., Jones D. T., Rus D. The Machine That Changed the World. Minsk, Popurri, 2007, 384 p. (in Russ.)
12. **Лайкер Дж. К.** Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. М.: Точка, 2018. 398 с.
Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. Moscow, Tochka, 2018, 398 p. (in Russ.)
13. **Спир С.** Догнать зайца: как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь. М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2012. 286 с.
Spear, S. Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win. Moscow, Institute for Complex Strategic Studies, 2012, 286 p. (in Russ.)
14. **Филиппов С., Турусов С., Волянский В., Эренбург М.** Сломайте стереотип! Производственная система Братского алюминиевого завода. М.: Ин-т комплексных стратегических исследований, 2011. 208 с.

Filippov S., Turusov S., Volyanski V., Erenburg M. Slomay stereotip! Proizvodstvennaya sistema Bratsogo alyuminievogo zavoda [Break the Stereotype! Production System of the Bratsk Aluminium Factory]. Moscow, Institute for Complex Strategic Studies, 2011, 208 p. (in Russ.)

15. **Детмер У.** Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. М.: Альпина Паблишер, 2013. 443 с.

Dettmer W. Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement. Moscow, Alpina Publisher, 2013, 443 p. (in Russ.)

Материал поступил в редколлегию
Received
24.08.2018

Сведения об авторе / Information about the Author

Козырев Олег Юрьевич, президент Ассоциации строительных организаций «Промстрой»
(ул. Дзержинского, 29, Кемерово, 650025, Россия)

Oleg Yu. Kozyrev, Association of Construction Organizations "Promstroy" (29 Dzerzhinsky Str.,
Kemerovo, 630025, Russian Federation)

olegkm07@mail.ru