

УДК 338.45:69

DOI [10.17150/1993-3541.2015.25\(6\).941-946](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2015.25(6).941-946)

Т. В. СВЕТНИК

*Байкальский государственный университет,
г. Иркутск, Российская Федерация*

КОРРЕКТИРОВКА СТРАТЕГИЙ СТРОИТЕЛЬСТВА ЖИЛЬЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Аннотация. В статье рассматривается ситуация, касающаяся изменений, происходящих на рынке жилья страны в целом и в частности, затрагиваются проблемы рынка жилья г. Иркутска. Нынешний кризис привел к изменению покупательской активности, и наиболее предпочтительными стали квартиры небольшой площади в отдаленных районах города. В результате исследования, сделан вывод о том, что строительным компаниям необходимо корректировать свои производственные и конкурентные стратегии. Приводятся результаты стратегического анализа реальной компании, проведенного с использованием матрицы Бостонской консультативной группы. Показывается, что классические рекомендации матрицы в условиях кризиса нельзя применять автоматически, необходимо их содержательное переосмысление, поэтому и даются рекомендации по корректировке производственной стратегии указанной компании. В статье также рассматриваются ближайшие и отдаленные последствия переориентации компаний на строительство небольших однокомнатных квартир, что является вынужденной мерой на период кризиса. Отмечается, что в Иркутской области в ближайшее время планируется возрождение стройиндустрии и создание комбината крупнопанельного домостроения.

Ключевые слова. Стратегия; строительство жилья; стратегический анализ; строительная организация.

Информация о статье. Дата поступления 1 ноября 2015 г.; дата принятия к печати 22 ноября 2015 г.; дата онлайн-размещения 30 декабря 2015 г.

T. V. SVETNIK

*Baikal State University,
Irkutsk, Russian Federation*

ADJUSTING HOUSING CONSTRUCTION STRATEGIES UNDER THE HOUSING CRISIS

Abstract. The article considers the situation regarding the changes in the housing market in general and in particular; the problems of the housing market in Irkutsk are addressed as well. The current crisis caused the shifts in the purchasing power of the population; therefore small apartments located in the suburbs became most preferable. It is concluded that construction companies need to adjust their production and competitive strategies. The results of strategic analysis of the real company conducted with the use of a matrix of Boston Consulting Group are offered. It is shown that the clinical guidelines of the matrix during the crisis cannot be applied automatically, but must be substantially comprehended first. Some recommendations on adjusting the production strategy of the indicated company are given. The article also addresses the immediate and long-term effects of construction companies' new strategies implying construction of small one-bedroom apartments, which is a coercive measure during the period of crisis. It is stressed that the revival of the construction industry and creation of a large-panel construction plant is planned to implement in the Irkutsk region in the near future.

Keywords. Strategy; housing construction; strategic analysis; construction company.

Article info. Received November 1, 2015; accepted November 22, 2015; available online December 30, 2015.

Экономические кризисы всегда приводят к снижению покупательной способности населения и ухудшению ситуации на рынке жилья. Устойчивый рост строительных компаний, возводящих жилье, казавшийся стабильным после

преодоления кризиса 2008–2009 гг., с началом кризиса 2014 г. вначале уступил место разработке стратегий органического роста (росту в пределах инфляции), а затем — выживания и предотвращения банкротства. В настоящее время

мя важным является грамотная оценка глубины кризиса, прогнозирование его продолжительности и своевременная корректировка со стороны строительных компаний производственных стратегий. Однако любая стратегия требует верного выбора направления движения и концентрации ресурсов, допущенные ошибки могут стать для нее фатальными.

По данным 13-го выпуска обзора потребительской уверенности россиян¹ индекс потребительской уверенности продолжил падение: во II кв. 2015 г. он опустился на 14 %, в III кв. — на 24 %. Индекс национального благосостояния за указанный период снизился на 15 %, доход россиян «замер», при этом 39 % граждан вообще не имеют никаких сбережений. Индекс оценки условий для совершения крупных приобретений в III кв. 2015 г. снизился на 34 %. Значительно сократились покупки товаров средней и высокой стоимости, автомобилей и квартир, многие не могут позволить себе взять ипотеку.

Информация Росстата подтверждает отрицательную динамику покупательной способности россиян: реальные располагаемые доходы за первые 8 мес. 2015 г. снизились на 3,1 % по сравнению с тем же периодом 2014 г. По оценке Министерства труда и социальной защиты, в 2015 г. это падение составит 4–5 %, эксперты Института экономики переходного периода прогнозируют, что в 2015 г. снижение реальных доходов населения достигнет 5,3 %, а в 2016 г. — минимум 2,4 %². С весны 2014 г. потребление домохозяйств перестало служить драйвером роста, экономика вошла в режим стагнации, в котором находится до сих пор³.

Ситуация на рынке жилой недвижимости в Иркутске в 2015 г. характеризуется снижением спроса, падением стоимости квадратного метра жилья, высокой вероятностью повторения кризисов 1998 г. и 2008 г. Большие риски по приобретению квартир в новостройках заставили нуждающихся в квартирах переориентироваться на рынок вторичного жилья. Многим строительным организациям, возводящим многоквартирные дома, грозит банкротство из-за высокой инфляции, влекущей за собой рост цен на материалы и работы, роста процентных

ставок по кредитам, уменьшения объемов строительства, падения спроса и цен. В условиях кризиса организациям трудно продолжать финансирование своих проектов, они вынуждены отказываться от масштабных объектов и замораживают начатые стройки. Увеличение цен на материалы влечет повышение себестоимости строительства и снижает прибыльность деятельности.

Самая сложная ситуация сложилась в области строительства элитного жилья и квартир большой площади. Покупателей, способных приобрести такое жилье или имеющих одобренную ипотеку, стало значительно меньше, чем продавцов, поэтому они определяют приемлемые для себя условия. На сегодняшний день, как и в 2008–2009 гг., наиболее предпочтительными являются квартиры с небольшой площадью. Стремление сэкономить вынуждает покупателей рассматривать варианты приобретения квартиры в отдаленном районе города. Спросом пользуются однокомнатные квартиры площадью 22–25 м² стоимостью до 1 млн р. — 750–850 тыс. р. Это так называемое «первое» жилье, которое приобретают молодые семьи, студенты, люди, переезжающие из малых городов и не имеющие средств на покупку квартиры большей площади в центре города. В выигрыше оказываются компании, способные быстро следовать за изменившимися возможностями россиян, т. е. те, которые на период кризиса смогли скорректировать свою производственную стратегию и переориентироваться на преимущественное строительство небольших однокомнатных квартир.

При выборе стратегий часто используется матрица Бостонской консультативной группы (БКГ). Согласно правилам ее применения, стратегии роста следует разрабатывать для бизнеса, попавшего в квадрант «Звезды»; индивидуально решаются вопросы для тех, кто находится в зоне «Диких кошек»; по возможности избавляться от бизнеса, оказавшегося в квадранте «Собаки»; использовать инвестиционный потенциал для находящихся в квадранте «Дойных коров» [11]. Опыт использования матрицы БКГ для строительных организаций, возводящих жилье, показывает, что классические рекомендации не всегда являются верными.

Для компании «Комфорт» (название компании изменено по просьбе собственника) по результатам ее деятельности на рынке жилья в г. Иркутске в 2014 г. (табл.) построена матрица БКГ (рис.).

¹ Индекс Иванова: оптимизм россиян стремительно падает. Инфляция и ослабление рубля не дают поводов для уверенности // СИА. 12 октября 2015 г. URL : http://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=311521.

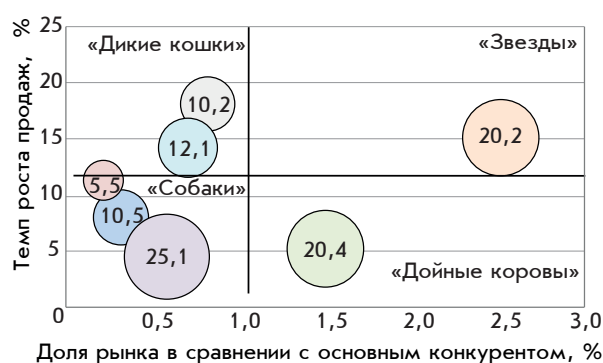
² URL : <http://og.ru/society/2015/09/29/obshchestvo-nepotrebleniya>.

³ Стагнация в экономике РФ длится уже шесть кварталов // Эксперт. 2015. № 45 (964).

T. V. SVETNIK

**Данные компании «Комфорт» за 2014 г.
для построения матрицы БКГ**

Вид продаж	Доход от про- даж, млн р.	Темп роста про- даж, %	Доля рынка, %		
			Об- щая	Ос- нов- ного конку- рента	В срав- нении с основ- ным конку- рентом
Квартиры					
однокомнатные	20,2	15,1	10,0	4,0	2,5
двухкомнатные	20,4	5,2	9,1	6,1	1,5
трехкомнатные	10,5	8,0	3,2	10,1	0,3
четырёхкомнат- ные	5,5	11,3	2,2	10,2	0,2
студии 60 м ²	10,2	18,1	8,4	10,3	0,8
студии 80 м ²	12,1	14,2	7,3	10,4	0,7
Нежилая недви- жимость (1–2 этаж жилого дома)	25,1	4,5	6,1	10,5	0,6
Всего доход, млн р.	104,0	–	–	–	–



Матрица Бостонской консультативной группы, построенная для компании «Комфорт» по результатам ее деятельности на рынке жилья в г. Иркутск в 2014 г. (площадь кругов пропорциональна доходам от продаж соответствующих квартир, млн р.)

Однокомнатные квартиры по итогам 2014 г. попали в квадрант «Звезды» — 19,42 % общих доходов. Это подтверждает и увеличение спроса на малогабаритные квартиры и выводы о необходимости соответствующей корректировки стратегий. «Звезд» строительной компании следует оберегать и поддерживать, как и рекомендуют консультанты из Бостона.

Продажа двухкомнатных квартир обеспечила 19,62 % доходов, но они попадают в квадрант «Дойные коровы», что скорее всего временно. Более высокая цена на них по сравнению с однокомнатными квартирами неизбежно приведет к снижению доли на рынке продаж. Следова-

но, нужно приложить усилия и повысить потенциал «Дойных коров» за счет возведения нежилых недвижимости и увеличения ее продаж, что противоречит классическим канонам, потому что из «Собак» возможно попадание только в квадрант «Дикие кошки» или сокращение вплоть до ликвидации. В действительности же ситуация с нежилкой недвижимостью в компании «Комфорт» обусловлена только тем, что ее доля на рынке и темпы роста продаж ниже, чем у основного конкурента, значит нужно превзойти его, используя конкурентную стратегию наилучшей стоимости, которая обеспечивает более выгодное для покупателей соотношение «цена — качество».

Согласно матрице БКГ трехкомнатные, четырехкомнатные квартиры и недавно модные, но дорогие сейчас квартиры-студии являются проблемными с позиций продаж, хотя и позволили получить в 2014 г. 37 % от общей суммы дохода (30,3 млн р.). Поскольку платежеспособность населения продолжает снижаться, нецелесообразно продолжать строительство таких квартир в прежних объемах, оттягивая ресурсы с возведения малогабаритного жилья.

Нежилая недвижимость обеспечила самые большие доходы — 24,13 %, но попадание в квадрант «Собаки», согласно классической теории стратегического менеджмента, означает, что наилучшей стратегией будет либо ее сокращение, либо ликвидация. Действительно, если бюджет компании остается прежним, то увеличение строительства одного вида недвижимости возможно только за счет сокращения других видов, в данном случае — нежилкой недвижимости. При этом строительство домов с квартирами на первом этаже также невыгодно, их очень плохо покупают, поэтому от возведения объектов нежилкой недвижимости совсем отказываться нельзя.

Легче всего скорректировать свои производственные стратегии средним по размерам строительным организациям, имеющим налаженные контакты с проектировщиками жилья и нежилкой недвижимости. Однако необходимо учитывать, что эти стратегии не могут быть длительными, выигрывая в ближайшей перспективе, можно проиграть в будущем и закрепить сложившееся отставание строительной отрасли от мировых тенденций [9].

Переориентация строительства и спроса на малогабаритные однокомнатные квартиры — это вынужденная мера. Так называемое «первое» жилье приобретается на старте жизни, как основа для решения проблемы в перспективе, которая может быть очень отдаленной, если кризис

затянется. Наличие небольшой, но собственной квартиры дает определенную свободу молодой семье, однако в течение достаточно долгого времени она будет вынуждена существовать на маленькой площади со всеми вытекающими отсюда последствиями — скученность, отсутствие места для досуга детей и взрослых, невозможность использовать современную бытовую технику из-за ограниченности размеров квартиры, отсутствие приватности и т. д. В результате — рост недовольства условиями проживания, разводы, формирование чувства несправедливости.

Спрос на жилую недвижимость в Иркутске очень большой, чтобы его удовлетворить, нужно сдавать в Приангарье по 1,5 млн м² жилья в год (это почти в 2 раза больше, чем было сдано в 2014 г.). По данным Иркутскстата¹, существующее в регионе жилье не соответствует современным требованиям, в настоящее время не благоустроена каждая пятая квартира в городской местности и подавляющее большинство (88 %) сельских квартир и домов. На начало 2014 г. в Иркутской области на учете в качестве нуждающихся в жилых помещениях и улучшении жилищных условий состояло 56 157 семей (6,2 % от общего количества в области). В течение года получили жилье 1 925 семей (3,6 % от числа семей, состоявших на учете на начало 2013 г.), т. е. процесс идет очень медленно. Его ускорению препятствует и проблема обманутых дольщиков, которая всегда была актуальной для Иркутска и области в целом [8], кризис 2014 г. снова отодвинул ее решение. По обеспеченности жильем регион занимает 62-е место в Российской Федерации и 6-е место в Сибирском федеральном округе. В среднем на каждого жителя приходится 22,3 м² общей площади. Проблема отрасли состоит не только в увеличении количества построенных квадратных метров на человека, сегодня она намного шире и масштабнее и заключается в формировании цивилизованного образа жилья в сознании населения, а также в обеспечении условий для достойной жизни, без этого нет будущего у страны и общества. Кроме того, необходимо обновление и воспроизводство массового жилого фонда, построенного еще в советское время [10].

В развитых европейских странах обеспеченность населения комфортабельным жильем на душу населения составляет около 50 м², в среднем по России — чуть более 15 м². По уровню жилищных условий и комфортности жилья Рос-

сия среди 146 стран мира занимает 80–100-е место [1]. Преодоление указанных проблем требует изменения принципов проектирования и обустройства территорий проживания [7].

Проблема обеспечения нуждающихся российских граждан жильем имеет два основных аспекта: нужно строить много и недорого, что возможно только при массовом жилищном строительстве. По словам губернатора Иркутской области С. Г. Левченко, строительная отрасль области находится на пороге масштабных преобразований. Основная мера, которая позволит привести к значительному увеличению строительства жилья, возрождение стройиндустрии, в том числе производство элементов крупнопанельного домостроения, такой комбинат планируется запустить в ближайшее время. Для того, чтобы увеличить спрос на строящееся жилье, правительство области планирует рассмотреть вопрос о направлении средств из регионального бюджета для предоставления гражданам социальных выплат при ипотечном кредитовании. В первую очередь, это коснется тех, кто участвует в программе «Жилье для российской семьи», в настоящее время формируются списки таких граждан, эти данные будут представлены застройщикам.

Ставка на крупнопанельное домостроение, с одной стороны, выход из жилищной проблемы, оправданный тактически (в среднем в массовом социальном жилье нуждается 15–18 % семей России). Квартиры должны быть компактными, скромными и соответствовать санитарным нормам, а ограниченность их размеров будет компенсирована развитой системой публичных пространств (парки, детские площадки, школы, поликлиники, современные транспортные артерии и т. д.) [1]. С другой стороны, возврат к крупнопанельному домостроению грозит возможностью проигрыша в перспективе. Пройдет кризис, улучшатся покупательские возможности, вернуться представления о достойных условиях жизни, а построенные дома останутся; их низкую экологичность, однотипность, технологическую отсталость, неразвитую инфраструктуру, неудобство в эксплуатации невозможно будет преодолеть [6]. Примером тому являются панельные пятиэтажки со сроком службы 40–45 лет, которые возводились в стране с 50-х гг. прошлого века с целью быстрого решения жилищной проблемы. Эти дома обветшали, устарели, но стоят до сих пор [3], проживающие в них люди отказываются платить за капитальный ремонт, так как их нужно сносить и заменять современным жильем.

¹ URL : <http://irkutskstat.gks.ru/>.

Т. В. SVETNIK

На сегодняшний день крупнопанельное домостроение по уровню комфортности лучше массовых застроек середины XX в., но это все равно возврат к старым стандартам проживания, которые не позволят формировать новую активность жителей, необходимую для сохранности хозяйства страны и его перехода к инновационной организации. Человек, проживающий в некачественном и некомфортном доме или квартире, у которого в сознании закреплён советский образец жилья с минимумом квадратных метров на члена семьи, не может стать полноценным инноватором грядущей технологической волны [5].

Мир ориентируется на строительство умных городов. Согласно прогнозам, уже в 2050 г. 70 % всего населения Земли будет проживать в городах, что приведет к предельному напряжению возможностей их жителей. Рациональным решением могут стать интеллектуальные города, которые «способны» контролировать среду как внутри, так и за пределами своей территории [2]. В умном городе предусмотрены роботы и автоматизированные системы различного назначения: уборка мусора, мытье окон, регулирование дорожного движения, торговля — всем этим заняты не люди, а умные машины. Эти фантастические технологии уже существуют в реальности, например, в г. Сонгдо (Южная

Корея). Его строительство еще не закончено, но он уже частично населен и функционирует. Город подключен к единой сети и управляется через спутники и интернет. Концепция умного города подразумевает не просто большое количество автоматики, каждый его элемент подключен к «интернету вещей» (internet of things, IoT), а каждая «вещь» оснащена технологией, позволяющей ей подключаться к сети и обмениваться информацией не только с человеком, но и с другими «вещами», такой город живет своей жизнью, как большой единый организм [4].

Можно по-разному относиться к идее умного города, но игнорировать ее уже нельзя. Масштабный переход к крупнопанельному домостроению не будет способствовать инновационному изменению облика города, воспитанию нового потребителя строительной продукции, повышению культуры строительной деятельности, формированию цивилизованного менеджерского ресурса, которого катастрофически не хватает в строительной отрасли. Эти обстоятельства следует учитывать при выборе производственных стратегий, ограничивая долю крупнопанельного домостроения в общем объеме возведения жилья количеством нуждающихся в социальном жилье (15–18 % семей), иначе технологическое отставание строительной отрасли закрепится на долгое время.

Список использованной литературы

1. Аганбегян А. Г. Строительство жилья — локомотив социально-экономического развития страны / А. Г. Аганбегян // Вопросы экономики. — 2012. — № 5. — С. 59–69.
2. Артур Ч. Умный город Сонгдо в Южной Корее / Ч. Артур. — URL : <http://smart-city63.ru/?p=111>.
3. Атаманов Н. П. Формирование и организация производства жилья на инновационной основе : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. П. Атаманов. — Иркутск, 2014. — 179 с.
4. Береснева Е. Умные города: как изменят нашу жизнь технологии / Е. Береснева. — URL : <http://scientificrussia.ru/articles/umnye-goroda>.
5. Гедич В. Г. Инновационная инициатива в развитии Байкальского региона (переход к инновационной организации экономики на примере сферы жилья) : монография / В. Г. Гедич. — Иркутск : Изд-во Иркут. гос. ун-та, 2014. — 147 с.
6. Гедич В. Г. Сфера производства и потребления жилья в экологической опасности / В. Г. Гедич // Национальная безопасность и стратегическое планирование. — 2014. — № 3 (7). — С. 32–41.
7. Кубасова Т. И. К вопросу о координации управления проектами строительства доступного жилья в России (современная практика) / Т. И. Кубасова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2014. — № 3. — URL : <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=19112>.
8. Светник Т. В. Предпринимательский механизм управления продолжительностью жилищного инвестиционно-строительного цикла в городе : монография / Т. В. Светник, И. Б. Королева. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. — 163 с.
9. Светник Т. В. Стратегическое управление и возможности глобальной конкуренции российских строительных организаций / Т. В. Светник // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2012. — № 4 (84). — С. 84–87.
10. Светник Т. В. Трансформация отрасли строительства в действенный локомотив экономического роста / Т. В. Светник // Вестник Иркутского государственного технического университета. — 2014. — № 12 (95). — С. 336–342.
11. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник : пер. с 9-го англ. изд. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Вильямс, 2013. — 928 с.

References

1. Aganbegyan A. G. Residential Construction as a Locomotive of Social and Economic Development of the Country. *Voprosy ekonomiki = The issues of Economics*, 2012, no. 5, pp. 59–69. (In Russian).
2. Arthur Charles. *Umnyi gorod Songdo v Yuzhnoi Koree* [Smart City Songdo in South Korea]. Available at: <http://smart-city63.ru/?p=111>. (In Russian).
3. Atamanov N. P. *Formirovanie i organizatsiya proizvodstva zhil'ya na in-novatsionnoi osnove* [Formation and organization of housing on the basis of innovation]. Irkutsk State Technical University Publ., 2014. 179 p.
4. Beresneva E. *Umnye goroda: kak izmenyat nashu zhizn' tekhnologii* [Smart cities: how technology will change our lives]. Available at: <http://scientificrussia.ru/articles/umnye-goroda>. (In Russian).
5. Gedich V. G. *Innovatsionnaya initsiativa v razvitii Baikal'skogo regiona (perekhod k innovatsionnoi organizatsii ekonomiki na primere sfery zhil'ya)* [The innovative initiative in the development of the Trans-Baikal region (transition to innovative organization of the economy on the example of the housing sphere)]. Irkutsk State Technical University Publ., 2014. 147 p.
6. Gedich V. G. Production and consumption of housing is at the environmental hazard. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National interests: priorities and security*, 2014, no. 3 (7), pp. 32–41. (In Russian).
7. Kubasova T. I. On coordination of construction project management in regard of affordable housing in Russia (modern practice). *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii (Baikalskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava) = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy (Baikal State University of Economics and Law)*, 2014, no. 3. Available at: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=19112>. (In Russian).
8. Svetnik T. V., Koroleva I. B. *Mekhanizm upravleniya prodolzhitel'nostyu zhilishchnogo investitsionnoostroitel'nogo tsikla v gorode* [Mechanism for control over the duration of housing investment and construction cycle in the city]. Irkutsk, Baikal State University of Economics and Law Publ., 2012. 163 p.
9. Svetnik T. V. Strategic management and global competition opportunities of Russian construction organizations. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2012, no. 4 (84), pp. 84–87. (In Russian).
10. Svetnik T. V. Construction industry transformation into an efficient engine of economic growth. *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta = Bulletin of Irkutsk STATE Technical University*, 2014, no. 12 (95), pp. 336–342. (In Russian).
11. Tompson A. A. Jr, Strickland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 9th ed. Chicago, Irwin, 1996. 9th ed. 1035 p. (Russ. ed.: Tompson A. A., Strickland A. J. *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii*. Moscow, Vil'yams Publ., 2013. 928 p.).

Информация об авторе

Светник Тамара Васильевна — доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: svetnikt@mail.ru.

Author

Tamara V. Svetnik — Doctor habil. (Economics), Associate Professor and Chair, Department of Business Economy and Entrepreneurship, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: svetnikt@mail.ru.

Библиографическое описание статьи

Светник Т. В. Корректировка стратегий строительства жилья в условиях кризиса / Т. В. Светник // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2015. — Т. 25, № 6. — С. 941–946. — DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(6).941-946.

Reference to article

Svetnik T. V. Adjusting housing construction strategies under the housing crisis. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2015, vol. 30. no. 6, pp. 941–946. DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(6).941-946. (In Russian).