

Т.К. Руткаускас, д-р экон. наук, проф.
А.В. Сапегин, соискатель¹
г. Екатеринбург

МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ НА ОБЪЕКТАХ НЕЗАВЕРШЕННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА ЖИЛЬЯ

В статье выделены цели участников процесса достройки незавершенного строительства жилья. Рассмотрены мотивационные механизмы достижения выявленных целей со стороны государства. Описаны принципы стимулирования строительного персонала. Обоснованно, что из трех видов премий (за ввод, за качество работ, за экономию материалов) формируется общий премиальный фонд бригады, который распределяется между членами бригады с помощью предложенной системы коэффициентов трудового участия.

Ключевые слова: незавершенное строительство жилья, мотивация, девелоперы, проектное кредитование, коэффициенты трудового вклада.

Последствием экономического кризиса явился рост объемов незавершенного строительства. Эта тенденция наблюдается сегодня во многих регионах страны, в частности в Свердловской области. С начала 2009 года в Свердловской области заморожено строительство порядка 20-и жилых домов. Это те здания, в которых не могут набрать 50 % и даже менее дольщиков, проблемными дольщиками в области уже стало 620 человек [3].

В рамках антикризисных мер правительства крупнейших развитых и развивающихся стран активно поддерживают сектор строительства. При этом основное внимание уделяется жилищному

строительству, поскольку этот сегмент рынка наиболее пострадал от кризиса в большинстве стран и является социально значимым.

Процесс поддержки жилищного строительства осуществляется и в России. Российская строительная отрасль оказалась одной из наиболее пострадавших от текущего кризиса, и роль государства в решении данной проблемы вышла на первый план. На сегодняшний день из федерального бюджета выделено 1,8 млрд руб. для достройки жилья с готовностью 70 %. Эти деньги будут выделены и для тех домов, где есть уже 70 % дольщиков [3].

Сегодня активно развивается схема совместного софинансирования объектов недостроенного жилищного строительства с привлечением муниципальных, региональных и федеральных органов управления. Часть площадей в таких домах должна переходить в собственность данных органов управления, которые могут ими распорядиться для реализации государственных нужд.

¹ Руткаускас Татьяна Константиновна – доктор экономических наук, профессор кафедры региональной и муниципальной экономики Российского государственного профессионально-педагогического университета; e-mail: chest1023@olympus.ru.

Сапегин Алексей Викторович – соискатель кафедры региональной и муниципальной экономики Российского государственного профессионально-педагогического университета; e-mail: db191956@yandex.ru.

Помимо прямых инвестиционных субсидий государство может воздействовать на банки с целью оптимизации процессов кредитования проектов достройки. Участниками процесса достройки жилых объектов являются:

- частные инвесторы – дольщики;
- девелоперы и строительные компании (подрядчики);
- поставщики строительных материалов;
- банки;
- органы государственной власти.

Все эти участники имеют общие интересы, связанные с необходимостью продолжения и окончания строительства. В целом интересы (цели) каждого участника можно представить следующим образом (табл. 1).

Очевидно, что цели всех участников взаимосвязаны. Определив общей целью достройку жилого объекта, для ее реализации необходимо, чтобы каждый участник стимулировался. При этом должна осуществляться мотивация всех участников инвестиционного процесса. Чтобы стимулировать участников-дольщиков к вложению денежных средств в условиях

кризиса, им необходимо предоставлять гарантию того, что стройка будет завершена в обещанные сроки. При этом необходимо обеспечивать минимально возможную стоимость квадратного метра жилья. Следующим моментом является возможность льготного кредитования. Все эти мотивационные моменты невозможны без государственных мер. В свою очередь государство заинтересовано в увеличении спроса на рынке жилья.

Цели фирм-застройщиков также связаны с необходимостью привлечения дольщиков. Девелоперам же важно ускорять сроки достройки незавершенных объектов и минимизировать свои затраты.

Рассмотрим мотивационные механизмы достижения целей каждого из участников строительного процесса. Механизмами реализации общих целей со стороны государства могут стать:

1. Стимулирование спроса путем субсидирования ставок по кредитам, выдаваемых коммерческим банкам и застройщикам на жилищное строительство.
2. Реструктуризация инвестиционных контрактов (договоров аренды на инве-

Таблица 1

Цели участников процесса достройки жилья

Участники процесса достройки жилья	Цели
Частные инвесторы – дольщики	Ускорение сроков строительства объектов. Минимальная стоимость квартиры
Строительные компании (подрядчики)	Ускорение сроков строительства. Получение максимальной прибыли
Поставщики строительных материалов	Поддержание производства. Получение прибыли
Банки	Получение прибыли за счет кредитных операций. Финансовая поддержка со стороны государства
Органы государственной власти	Исполнение социальных проектов. Снятие социальной напряженности со стороны дольщиков

стиционных условиях) на строительство жилья.

3. Ослабление некоторых требований Федерального закона «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» от 30.12.2004 № 214-ФЗ в отношении застройщиков, осуществляющих жилищное строительство.

4. Поддержка схемы проектного кредитования.

5. Государственное финансирование объектов инфраструктуры.

6. Упрощение процедур оформления прав собственности на земельные участки.

7. Положительная государственная информационная поддержка.

Последнее направление необходимо осуществлять в связи с влиянием потока негативной информации в СМИ, продуцируемого в том числе и рядом чиновников. Важной мерой является развитие системы проектного кредитования, которое распространено во многих европейских странах. В России оно может быть внедрено в особой форме. Банк может предоставить кредит на 20–25 % стоимости строительства. Начав на эти средства строительство объекта или реанимировав замороженный объект, застройщик затем, уже на той стадии, когда перспективы завершения работ очевидны, объявляет о привлечении средств дольщиков в соответствии с Федеральным законом от 30.12.2004 № 214-ФЗ [6].

Этот способ потенциально привлекателен для банков, поскольку не требует залога. Но при этом необходимо учитывать, что реализовать заложенное имущество банку сегодня столь же трудно, как и любой строительной компании. В особенности это относится к незавершенным объектам, которые

сегодня могут относиться к предметам залога.

В Санкт-Петербурге «Союзпетростроем» была выдвинута инициатива создания специального агентства, которое станет источником финансирования для проектного кредитования. Это агентство потребует создать при Министерстве регионального развития РФ. Агентство также должно привлекать ресурсы уполномоченных банков. Состав пула этих банков предлагается сформировать путем конкурса. При этом средства агентства должны предоставляться на возвратной и платной основе и служить как непосредственным кредитным ресурсом, так и источником рефинансирования средств коммерческих банков. Создание механизма, обеспечивающего государственный контроль над проектным кредитованием, также позволит непосредственно субсидировать потенциальных покупателей жилья. Для стимулирования покупательского спроса на готовые квартиры предлагается компенсировать покупателям разницу между предоставляемыми кредитами и действующим уровнем инфляции, что по расчетам «Союзпетростроя» составит 10–11 % [4].

Помимо создания специального агентства переход к внедрению проектного кредитования потребует разработки специальной инструкции Банка России по использованию кредитных ресурсов коммерческих банков в этих целях. Кроме того, в Положение Банка России «О формировании резервов на возможные потери по ссудам» предлагается внести в качестве оценки категории риска не финансовое положение заемщика, определить которое бывает не всегда легко, а качество проекта, оцененное экспертным советом управляющей компании или экспертным советом при саморегулируемой организации (СРО). Для участия в проектном кредитовании

застройщик, разумеется, должен быть членом СРО. Поскольку строительство не может быть прибыльным с первого дня запуска проекта, предлагается предусмотреть отсрочку по возврату проектного кредита на 2-летний срок. Порядок применения проектного кредитования предполагается прописать как в федеральном, так и в местном законодательстве. Эффективность этой и иных инициатив (в частности, возобновления практики жилищно-накопительных кооперативов или создание стройсберкасс) покажет будущее [4].

В стоимости строительства жилья около 50 % составляют затраты на создание инфраструктуры, подключения к энергоресурсам и стоимость земельных участков, полученных через аукционы. В связи с этим можно перечислить целый ряд возможных резервов, не исчерпанных государством: безаукционный порядок предоставления земельных участков; создание инфраструктуры на принципах государственно-частного партнерства; снижение или предоставление отсрочки для застройщиков жилья при плате за подключение, в том числе создание сетей за счет поставщиков энергоресурсов.

Вопросы снижения административных барьеров при получении необходимых разрешений и согласований касаются всех секторов рынка недвижимости. Так как целью застройщиков является необходимость снижения стоимости строительства (достройки) жилья, строительные подрядчики должны использовать все возможные методы. Одним из таких методов является бартерный обмен, который в настоящее время начинает развиваться в Свердловской области. При таком обмене застройщик стимулирует поставщиков строительных материалов, предоставляя им в качестве оплаты квартиры в достроенном объекте. Этот метод обоюдной мотивации должен

распространяться в условиях кризиса. Явление бартера на рынке недвижимости – показатель того, что в отрасли существуют серьезные проблемы. Эту ситуацию спровоцировала серьезная нехватка оборотных средств [1].

Рассмотрев возможные механизмы взаимного стимулирования участников процесса достройки объектов жилищного строительства, можно выявить следующий контур взаимоотношений участников (рисунок).

В конечном итоге, решая задачи по сокращению сроков строительства, снижения затрат на строительство и обеспечения надлежащего качества жилья, любая строительная организация для выживания в условиях рынка вынуждена совершенствовать мотивацию собственного персонала. Мотивация ориентирована на решение конкретной проблемы, а после ее решения мотивация переключается на другие проблемы.

Стимулировать строительный персонал необходимо, когда:

- установленные характеристики по качеству, объему и срокам результатов выполнения должностных обязанностей превышаются;
- работник инициативно берет на себя выполнение дополнительных обязанностей;
- работник предлагает улучшения установленных регламентов выполнения обязанностей [2, 5].

Сегодня в строительных фирмах в основном используется бригадная форма организации труда и сдельно-премиальная система оплаты труда. При этой системе оплаты труда наряду с начисленной заработной платой работник получает премию за достижение определенных показателей в работе. Премия может выплачиваться всему коллективу звена, бригады, а также работающим индивидуально. В зависимости от особенностей и задач строительного произ-

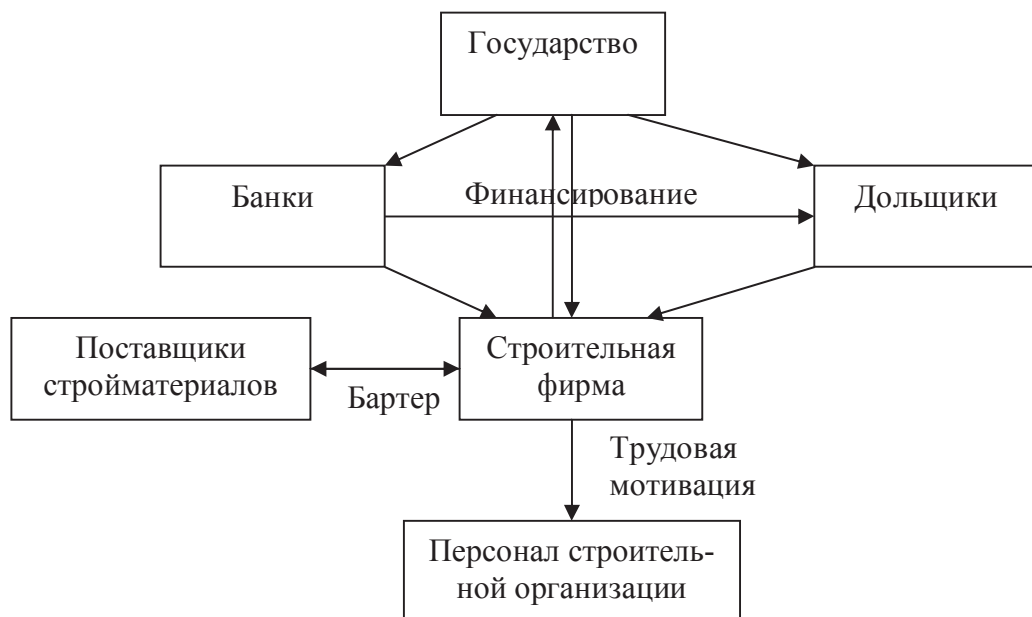
водства и характера работ, выполняемых работниками, устанавливаются самые различные показатели премирования. Однако, несмотря на все многообразие, их можно подразделить на три группы:

- 1) показатели, направленные на увеличение объема выпускаемой строительной продукции и повышение производительности труда (например, за сокращение нормативного времени и выполнение задания к установленному сроку или досрочно);
- 2) показатели, направленные на повышение качества строительной продукции;
- 3) показатели, направленные на экономию строительных материалов.

Для обеспечения эффективности применения в строительной фирме сдельно-премиальной системы оплаты труда необходимо соблюдать не только общие требования правильного приме-

нения сдельной оплаты труда, но и некоторые дополнительные требования:

- недопустимость множества показателей премирования; сведение их к одному-двум, действительно зависящим от результатов труда данного работника (бригады);
- наличие прогрессивных норм расходования строительных материалов, обоснованных сроков выполнения строительно-монтажных работ, других лимитов по устанавливаемым показателям премирования, а также постановка точного учета выполнения этих показателей;
- обязательное экономическое обоснование премиальной системы оплаты труда с тем, чтобы ее использование не приводило к резкому увеличению себестоимости строительной продукции, т.е. премиальные доплаты к заработной плате не превышали бы размеров



Контур мотивации участников процесса достройки объектов жилья

действительной экономии, получаемой от ее применения.

В дополнительном соглашении может быть оговорен порядок премирования. Например, премия за ввод является договорной и может быть не выплачена заказчиком в случае невыполнения условий по договору. Кроме того, можно предусмотреть премии за экономию материалов и за качественное выполнение работ. Премия за экономию материалов выплачивается самим подрядчиком (строительной фирмой) из собственных средств, сэкономленных на материалах. Премия за качество выплачивается фирмой своим рабочим из прибыли, размер премии за качество определяется исходя из суммы имеющейся прибыли на предприятии. Таким образом, из трех видов премий (за ввод, за качество работ, за экономию материалов) формируется общий премиальный фонд бригады, который распределяется между членами бригады с помощью КТУ.

В целях усиления заинтересованности работников в повышении эффективности производства и труда фирма может применять при распределении премиального фонда между участниками производства коэффициенты трудового вклада – КТВ (для бригад) и коэффициенты трудового участия – КТУ (для отдельных работников в составе производственной бригады). Численные значения КТВ и КТУ устанавливаются по набору критериев, повышающих и понижающих их среднюю величину, принимаемую за единицу.

Коэффициент трудового вклада, равный единице, устанавливается коллективам участков и бригад при 100 %-ном выполнении производственных показателей и отсутствии грубых нарушений охраны труда и техники безопасности,

трудовой и производственной дисциплины. Так как бригада работает на одном объекте, полностью отвечает за сроки и качество работы, целесообразнее проводить индивидуальное стимулирование труда по отдельным КТУ, рекомендуемым существующими методиками [2,5].

Перечень КТУ для распределения премиального фонда в бригаде, который может быть использован, приведен в табл. 2.

Если при установлении КТУ рабочему необходимо одновременно учесть и повышающие, и понижающие факторы, то итоговый индивидуальный КТУ определяют как сумму соответствующих приростов (понижений) к базовому КТУ, равному 1. Например, КТУ рабочему повышен на 0,15 и снижен на 0,1. При таком условии итоговый КТУ для него будет равен 1,05 ($1 + 0,15 - 0,1$).

Таким образом, основными механизмами мотивации выполнения работ на объектах незавершенного строительства жилья (от общегосударственных до частных) являются:

- государственная финансовая поддержка и регулирование механизма финансирования достройки объектов незавершенного строительства жилья (мотивация направлена на дольщиков, строительные организации и банки);
- улучшение условий кредитования со стороны банков;
- применение эффективных взаимовыгодных схем взаимных расчетов между строительными фирмами и поставщиками стройматериалов;
- уменьшение сроков строительства и стоимости квадратного метра жилья;
- оптимизация мотивации производственного персонала строительных фирм, направленная на конкретные цели.

Таблица 2
Рекомендуемая система КТУ для распределения премиального фонда в бригаде

Наименование критериев оценки трудового участия члена бригады	Численные значения критериев
Повышающие базовый КТУ: Проявление инициативы по освоению и применению передовых методов и приемов труда, рациональной организации трудовых операций и рабочего места, способствующих снижению затрат труда	0,3–0,5
Высокая интенсивность труда, влияющая на сокращение сроков выполнения задания	0,2–0,4
Понижающие базовый КТУ: Брак в работе по вине рабочего, вызвавший переделки и дополнительные затраты труда	0,2–0,5
Невыполнение в срок распоряжений бригадира (мастера, производителя работ)	0,1–0,3
Нарушение правил эксплуатации машин и механизмов, механизированного инструмента	0,1–0,3
Нарушение правил техники безопасности и противопожарной безопасности	0,1–0,2
Опоздание на работу, преждевременное окончание работы, самовольный уход с работы, допущение сверхнормативных перерывов в работе	0,1–0,4
Прогул, появление на работе в нетрезвом виде, отстранение от работы	До 0

Список использованных источников

1. Антонов С. Застройщики пере-страиваются на бартер. Екатеринбургские компании меняют структуру финансирования бизнеса // Коммерсантъ (Екатеринбург). 2009. № 38 (4093).
2. Белоус А.Б. Мотивация труда рабочих в строительных организациях // Проблемы и опыт экономического управления предприятиями: Межвуз. сб. науч. статей / под ред. Л.И. Ванчухиной. Уфа: Изд-во УГНТУ, 2002. С. 31–34.
3. В Свердловской области посчитали замороженные стройки. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.uralstroyportal.ru/news>, 04.08.2009.
4. Для вывода строительного рынка из кризиса требуются комплексные меры. Проектно-кредитная альтернатива Л.Каплана. Проектно-кредитная революция. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.liga.net> 15.05.2009.
5. Подольский М.С., Журавлев Д.А. Мотивация персонала в строительной организации. Психология «строительного спецназа» // Вестник. Строительство, архитектура, инфраструктура. 2005. № 5.
6. Федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» от 30.12.2004 № 214-ФЗ (в ред. ФЗ от 16.10.2006 г. № 166-ФЗ и от 13 декабря 2004 г. № 94-ФЗ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.