

Василенко Жанна Андреевна

Ростовский государственный строительный университет
Доцент кафедры «Экономика и управление в строительстве»

Кандидат экономических наук, доцент

Vasilenko Janna Andreevna

Associate Professor of "Economics and Management in Construction"

E-Mail: Jannamary@yandex.ru

Василенко Вячеслав Леонидович

Ростовский государственный строительный университет

Кафедра «Экономика и управление в строительстве»

Магистр

Vasilenko Vyacheslav Leonidovich

BGOU Rostov State University of Civil Engineering, RGSU

Master of "Economics and Management in Construction"

E-Mail: Jannamary@yandex.ru

08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям и сферам деятельности)»

**Стратегически-ориентированная система управления девелоперской
компанией**

Strategic-oriented management of real estate companies

Аннотация: В статье рассмотрена понятийная сущность девелопмента, сформирован укрупненный механизм управления объектами жилой недвижимости, а так же проанализировав исследования зарубежных и отечественных ученых, обосновано внедрения системы сбалансированных показателей, с помощью которых будет разрабатываться стратегия управления девелоперской компанией с целью повышения качества управления жилой недвижимостью на всех стадиях жизненного цикла объектов недвижимости.

Abstract: In this article the conceptual essence of development, formed the enlarged control mechanism residential real estate, as well as analyzing the study of foreign and domestic scholars, justified the introduction of a balanced scorecard with which will be developed by management strategy development company with a view to improving the quality of residential property management at all stages of the life cycle of real estate.

Ключевые слова: Управление; девелоперская компания; жилая недвижимость; система; показатели; эффективность.

Key words: Management; real estate development company; Residential; system performance; efficiency.

В странах с развитой рыночной экономикой на рынке недвижимости определенное место занимает предпринимательская деятельность, связанная с освоением и развитием земельных участков, территорий, сооружений и других объектов, называемая девелопментом. В условиях положительной динамики строительства объектов недвижимости в России наиболее актуальной становится проблема нехватки профессиональных управляющих

объектами жилой недвижимости. Таким образом, чтобы строительные компании смогли осуществлять не только строительные функции, но и выполнять функции по управлению объектами недвижимости, необходимо их преобразование в девелоперские компании.

В обязанности профессиональной управляющей компании будет входить управление эксплуатацией и контроль объектов жилой недвижимости, а также в частных случаях предоставление постоянного дохода собственнику от данной недвижимости.

В зарубежной литературе рассматриваются объекты жилой недвижимости, как коммерческая недвижимость, начиная от квартиры небольшого размера (пять или более единиц), заканчивая огромными строительными проектами жилого дома, которые охватывают несколько кварталов города [10].

Рассматривая развитие (создание) объектов недвижимости как инвестиционный процесс, состоящий из анализа рынка, проектирования, подбора команды проекта, финансирования, строительства, бухгалтерского чета, управления имуществом и др., можно говорить о такой форме предпринимательской деятельности как девелопмент [1].

Девелопмент, как и другие виды предпринимательства, зависит от инвестиционного климата в регионе. Доступность заемных средств, различные механизмы привлечения их в оборот и многообразные финансовые инструменты дают возможность развиваться и функционировать девелопменту.

Для выхода строительной компании на новый уровень развития и функционирования, как девелоперская компания, необходимо удовлетворять потребности потребителей по управлению недвижимостью на всех стадиях жизненного цикла объектов недвижимости [2].

Анализ различных управленческих механизмов, представленных в экономической литературе, показал, что их структурные элементы можно систематизировать и сформировать укрупненный механизм управления объектами жилой недвижимости (рис. 1) [5]:

- субъект управления – собственник (юридическое или физическое лицо), который владеет объектом жилой (коммерческой) недвижимости и желает привлечь дополнительные инвестиции для развития недвижимости, организовать управление по эксплуатации данного объекта недвижимости или девелоперская компания, привлеченная собственником;
- объект управления – факторы, которые влияют на объекты жилой (коммерческой) недвижимости с точки зрения возможности приносить доход;
- цель управления – повысить эффективность управления объектом жилой недвижимости.
- первоначальное состояние – объект жилой недвижимости с первоначальным показателем инвестиционной привлекательности;
- процесс управления – комплекс мероприятий, направленных на улучшение характеристик объектов жилой недвижимости, которые определяют эффективность их управления;
- конечный результат – объект жилой недвижимости, который будет иметь более высокий показатель инвестиционной привлекательности, по сравнению с показателем первоначального состояния.

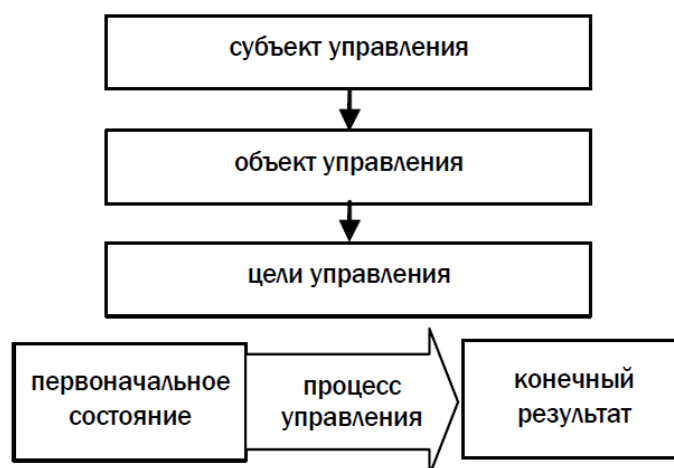


Рис. 1. Основные элементы механизма управления

Рассматривая управление девелоперской компанией как бизнес-процесс, необходимо учитывать такие основные требования, как его измеримость и количественная определенность, а так же использовать систему показателей, базирующуюся на финансовой и нефинансовой информации, учитывающей изменения во внешней среде.

Интеграция финансовых и нефинансовых показателей эффективности деятельности и достижение четко обозначенных стратегических показателей и планов развития компании заключается в концепции сбалансированной системы показателей (ССП), разработанная Д. Нортон и Р. Капланом [4]. Определенными исследованиями в данном направлении занимались также зарубежные ученые Хьюберта Рамперсада, Майкл Портер, а так же нашли свое отражения в работах отечественных ученых А.М. Гершуна, М.Горского, Ю.С. Нефедьева [3]. Данное исследование направлено на обоснование внедрения системы сбалансированных показателей, с помощью которых будет разрабатываться стратегия управления девелоперской компанией с целью повышения качества управления жилой недвижимостью на всех стадиях жизненного цикла объектов недвижимости.

Таким образом, в данном случае под СПП понимается система управления девелоперской компанией, позволяющая планомерно реализовывать ее стратегические планы, осуществляя операционное управление и контроль реализации стратегии на основе ключевых показателей эффективности деятельности.

Систему сбалансированных показателей нами предлагается рассматривать как ключевые показатели эффективности, то есть совокупность финансовых и нефинансовых показателей, которые в свою очередь отражают изменение результатов бизнес-процессов по отношению к стратегической цели для каждого объекта контроля в качественном или количественном состоянии. Контроль достижения целей необходимо осуществлять с помощью показателей, которые будут отражать степень достижения целей, эффективность бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника [9].

На основе взаимосвязи и взаимовлияния бизнес-процессов, а также системы сбалансированных показателей К.А. Пивоваровым разработана матрица СПП (рис. 2) [7].

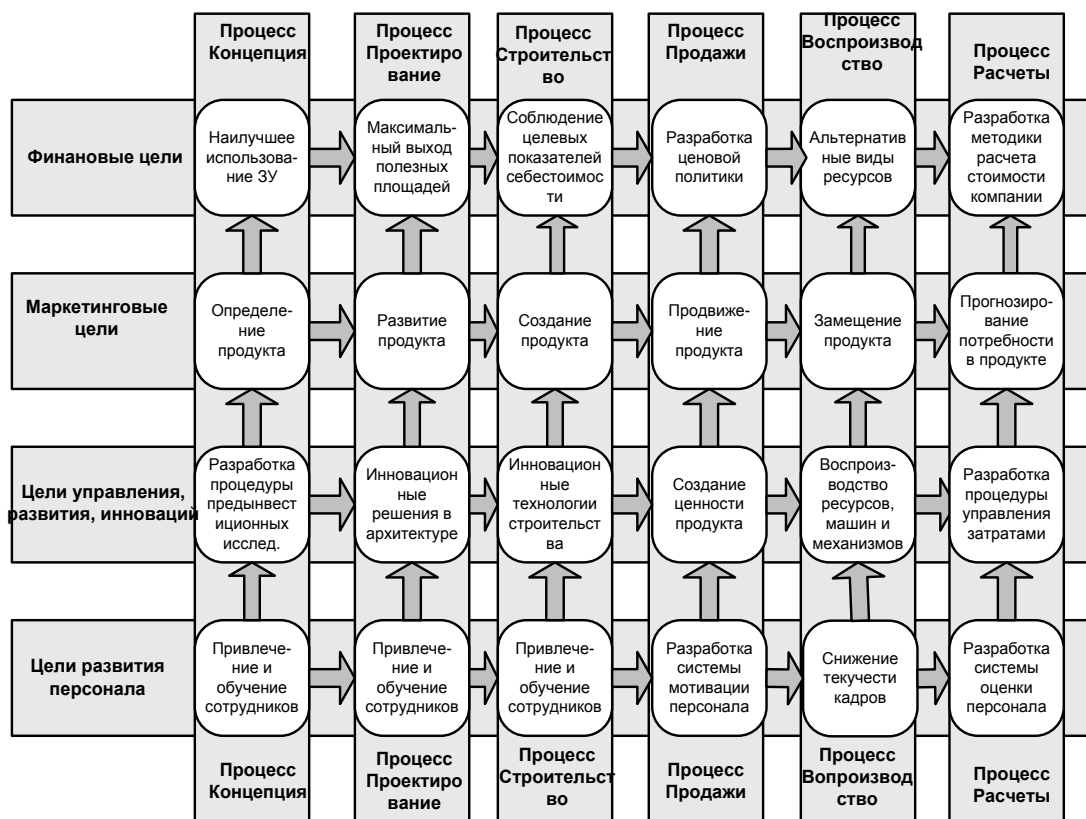


Рис. 2. Матрица системы сбалансированных показателей девелоперской компании

Матрица системы сбалансированных показателей позволяет описать общую систему управления девелоперской компанией, которая представляет собой совокупность стратегических целей, то есть работы, сгруппированные по предмету деятельности, и бизнес-процессы, то есть работы, сгруппированные по результату деятельности и отношению к внешней среде.

В рамках матрицы системы сбалансированных показателей девелоперской компании бизнес-процессы и стратегические цели находятся в равновесном состоянии, одновременно поддерживая и ограничивая друг друга. На входе и на выходе все бизнес-процессы девелоперской компании обязательно имеют определенную задачу и измеритель, то есть показатель эффективности [6].

Следует отметить, что нами рассматривается следующее значение терминов «эффективность» и «результативность»:

- результативность – показатель, который отражает успехи девелоперской компании, выраженный в количестве произведенного валового продукта, числе удовлетворенных клиентов и т.д.
- эффективность – показатель, который отражает итоговую экономическую эффективность компании, возникающую в связи с тем, что результаты деятельности девелоперской компании были правильно использованы.

Данный подход к моделированию системы управления девелоперской компании позволяет получать в качестве результата процессные (горизонтальные), функциональные (вертикальные) и матричные (проектные) организационные структуры.

Совокупность бизнес-процессов и инструментов управления ими представляет собой концепцию процессной системы управления, разработанную на основе Матрицы системы

сбалансированных показателей, процессной модели девелоперской компании и корпоративной информационной системы (рис. 3).



Рис. 3. Система управления девелоперской компанией

Возможность и эффективность разработки и внедрения процессной системы управления девелоперской компанией определяется порядком прохождения отдельных этапов работ, выполняемых в логической последовательности и обеспечивающих надежность реализации стратегий.

Так как при разработке ССП стратегия обычно охватывает четыре направления (финансы, клиенты, бизнес-процессы и персонал), то каждое направление формализуется в виде стратегических карт, в которых содержится информация о задачах, показателях, их целевых значениях и способах достижения. Стратегическая карта представляет собой схему, описывающую стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними, то есть представляет собой изображение для четкого, логичного изложения и разъяснения стратегии.

Построение системы управления девелоперской компанией позволило разработать карту стратегических целей и сформировать на ее основе систему сбалансированных показателей, включающей определенные мероприятия, сроки и ответственных за их выполнение (рис. 4).

Основные показатели эффективности системы сбалансированных показателей в девелоперской компании представлены в таблице 1.



Рис. 4. Карта стратегических целей девелоперской компании

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности системы сбалансированных показателей в девелоперской компании

NN п/п	Стратегические цели	Целевой показатель, ед.изм.
I. Финансовые цели		
Ф1	Достичь определенной стоимости компании	Стоимость компании, руб. (EVA)
Ф2	Увеличение рентабельности инвестиций	Рентабельность инвестиций (ROIC), %
Ф3	Увеличение объема инвестированного капитала	Инвестированный капитал (IC), руб.
Ф4	Увеличение объем прибыли	Чистый операционный доход до налогообложения (NOPLAT), руб.
Ф5	Снижение стоимости инвестированного капитала	Средневзвешенная стоимость инвестированного капитала (WACC), %
II. Маркетинговые цели		
M1	Увеличение объема продаж на нулевом цикле строительства или на первоначальном этапе развития объекта недвижимости	Валовая выручка, млрд. руб.
M2	Привлечение в проекты стратегических партнеров	Доля привлеченного капитала, %
M3	Обеспечение лидирующего положение на рынке недвижимости	Доля рынка компании, %
III. Цели управления, развития, инноваций		
У1	Разработка и внедрение процедуры управления затратами	Снижение непроизводительных затрат (потерь), %
У2	Концентрация в регионах, где нет доминирующих девелоперских компаний	Коэффициент отклонения от валового дохода, %
У3	Поиск перспективных проектов строительства и развития объектов недвижимости	Доходность проекта (IRR), %
У4	Совершенствование бизнес-процессов в рамках стратегического развития	Выполнение программы мероприятий, %
IV. Цели развития персонала		
П1	Повышение эффективности целевого обучения сотрудников в соответствии со стратегическими целями компании	Оценка эффективности (удовлетворенности) обучения, баллы
		Сотрудники, прошедшие обучающие программы, %
П2	Обеспечение уровня профессионализма и инновационного подхода к работе ключевых специалистов	Индекс закрытия вакансий по ключевым должностям, %
		Текучесть по основным должностям, %
П3	Повышение целевой направленности и результативности мотивационной системы компании	Коэффициент мотивированности ключевых специалистов, %
		Индекс связи системы оценки с системой мотивации, %
П4	Повышение значимости корпоративных ценностей для сотрудников компании	Коэффициент информированности сотрудников о корпоративных ценностях, %

На основе прогнозируемых результатов дана оценка экономической эффективности внедрения стратегически-ориентированной системы управления девелоперской компанией согласно следующим методикам: анализу экономической добавленной стоимости компании (EVA), анализу эффективности инвестиционных проектов, сравнительному анализу издержек и энтропии сложной системы (табл. 2).

Таблица 2

Оценка экономической эффективности внедрения стратегически-ориентированной системы управления девелоперской компанией

Метод	Показатель	Значение, единицы измерения	Вывод
Метод экономической добавленной стоимости (EVA)	Прирост стоимости компании	руб. или %	- внедрение экономически обосновано; - риски инвестирования для внедрения приемлемы; - внедрение экономически не обосновано
Метод дисконтирования денежных потоков	Чистый денежный доход (NPV)	руб.	
Метод сравнения затрат	Эффект экономии затрат	руб.	
Метод энтропии сложной системы	Вероятность положительного исхода стратегии развития	ед.	

Оценка экономической эффективности внедрения стратегически-ориентированной системы управления девелоперской компанией, показали, что наиболее наглядными и применимыми методами оценки являются сравнительный анализ издержек организации и финансово-экономический анализ стоимости компании методом добавленной стоимости. Оба метода подтвердили, что внедрения стратегически-ориентированной системы управления девелоперской компанией дает положительный экономический эффект, позволяет сократить текущие издержки компании и приводит к росту стоимости компании, что полностью соответствует концепции стратегического развития девелоперской компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Асаул А.Н., Гордеев Д.А. Развитие рынка жилой недвижимости как самоорганизующей системы. Монография - СПб.: СПбГАСУ, 2008 – 330 С.
2. Василенко Ж.А. Разработка алгоритма стратегического управления развитием жилищного строительства в регионе [Электронный ресурс] электронный журнал Наукоедение, выпуск 4 - 2012 (13). URL: <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-4-12> – 10.07.2013
3. Гершун А.М., Нефедьева Ю.С. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство. – М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2004.–88с.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. –512 с.
5. Люлин П.Б. Управление объектами коммерческой недвижимости // Эксклюзивный маркетинг. Приложение к журналу Практический маркетинг, выпуск 2 (71), 2009. – 80 с.
6. Небритов Б.Н., Василенко Ж.А., Порядин В.С. Отраслевые особенности, определяющие направление совершенствования методов комплексной оценки экономической эффективности деятельности строительных предприятий [Электронный ресурс] электронный журнал Наукоедение, выпуск 4 – 2012 (13). URL: Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/index.php?p=issue-4-12> – 01.07.2013
7. Пивоваров Константин Александрович. Разработка методики процессно-ориентированной реструктуризации инвестиционно-строительных компаний: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Пивоваров Константин Александрович; [Место защиты: Рос. эконом. акад. им. Г.В. Плеханова].- Москва, 2009.- 131 с.
8. Рамперсад Хьюберт К. Индивидуальная сбалансированная система показателей. Путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 176 с.
9. Ahlstran B., Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – New York: Simon & Schuster, 2008. – 456 p.
10. Conti P., Harris P. Commercial Real Estate Investing for Dummies. Wiley Publishing, Inc., 2007. 358 p.

Рецензент: Торгаян Елена Евгеньевна доцент кафедры «Экономика и управление в строительстве», кандидат экономических наук, РГСУ.