

АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ДЕВЕЛОПМЕНТА

УДК 65.015

Геннадий Алексеевич Курушин,
аспирант кафедры Менеджмента,
Евразийский открытый институт,
Тел.: 8 (903) 185-55-19
Эл. почта: gkurushin@yandex.ru

Анализ жизненных циклов представляет высокий потенциал для формирования понимания факторов успеха бизнеса. В данной статье произведен анализ жизненного цикла специфической сферы бизнеса, а именно, – проектов в сфере недвижимости. Данная сфера представляет высокий интерес с точки зрения управления ввиду ее экономической важности и специфики проектной деятельности.

Ключевые слова: жизненный цикл, девелопмент, недвижимость, управление, кризис, синергия

Gennady A. Kurushin,
Post-graduate student, the Department of Management,
Eurasian Open Institute
Tel.: 8 (903) 185-55-19
E-mail: gkurushin@yandex.ru

ANALYSIS OF A LIFECYCLE OF PROJECTS IN PROPERTY DEVELOPMENT BUSINESS

Analysis of lifecycles allows forming a good understanding of business success factors. Analysis of the lifecycles of this specific business area which is real estate projects is given in the article. This area is of a high interest in the view of management, because of its high economic importance and specific character of project activities.

Keywords: lifecycle, development, real estate, management, crisis, synergy.

1. Введение

Данная статья посвящена анализу жизненного цикла проектов в сфере Девелопмента. Актуальность данной работы обусловлена тем, что недвижимость играет важную роль в развитии экономики и обновлении городов, однако девелопмент как подход к управлению недвижимостью только начинает развиваться в России и не изучен в достаточной степени. Жизненным циклом девелопмент-проектов не было уделено необходимого внимания, не смотря на то, что изучение данной области помогает в формировании понимания причин успеха проектов в долгосрочной перспективе.

Цель данной статьи – проведение анализа жизненного цикла проектов в сфере Девелопмента и выявление специфических черт, присущих данному виду деятельности. Для достижения данной цели поэтапно выполняются следующие задачи: обзор актуальных методик анализа жизненного цикла и выбор наиболее подходящей, учитывая специфику выбранной сферы, и анализ полученных результатов.

2. Методы анализа жизненного цикла бизнес системы

Цикличность – свойство, присущее многим явлениям и процессам, оно проявляется в повторяемости, периодической смене потенциалов системы. Жизненный цикл системы – это временной интервал, который начинается с момента создания системы и заканчивается ее разрушением. Автором одной из первой законченной модели жизненного цикла бизнеса является американский исследователь И. Адизес, представленная на следующей схеме (Рисунок 1).

Проекты в сфере девелопмента (деятельность по созданию, развитию и продвижению объектов недвижимости), как все прочие виды бизнеса испытывают постоянное влияние многочисленных факторов, поэтому они подвержены изменениям в течение времени и обладают жизненным циклом.

Жизненный цикл девелопмент-проекта характеризуется набором типичным для сферы недвижимости черт, отличающих его не только от общей модели Адизеса, но и от жизненных циклов проектов в других сферах деятельности, таких как: промышленность, информационные технологии, коммерция и пр.

Специалисты и консультанты в области девелопмента знают на практическом опыте, как сильно даже несущественные, на первый взгляд, изменения могут повлиять на будущее проекта, поэтому профессиональные девелоперы уделяют пристальное внимание анализу жизненных циклов проектов.

По отношению к объекту недвижимости жизненный цикл означает период времени, начинающийся появлением бизнес-идеи и завершающийся тогда, когда объект (здание или комплекс строений) перестает представлять инвестиционный интерес или приносить операционный доход, что задает горизонт прибыльности девелопмент-проекта.

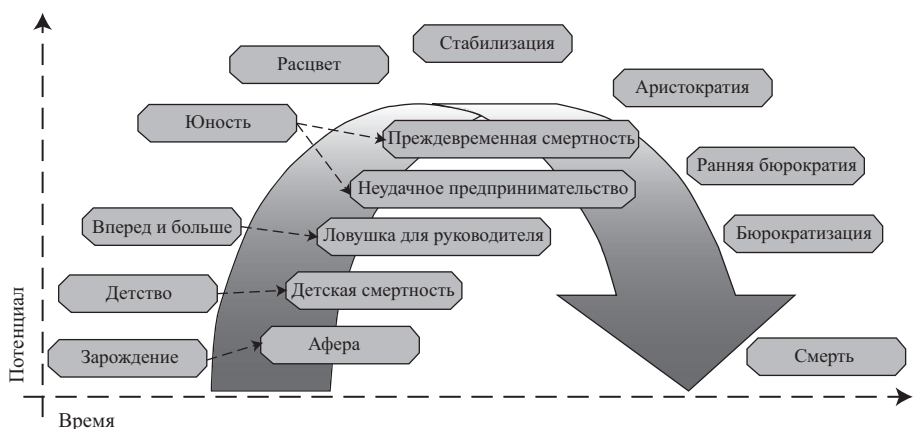


Рис. 1. Модель жизненного цикла И. Адизеса

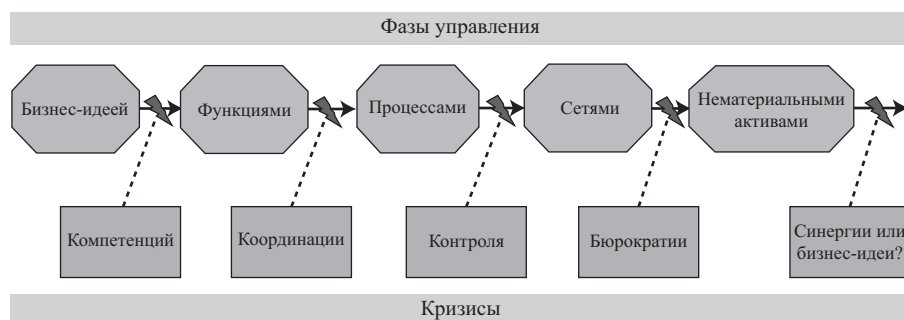


Рис. 2. Модель жизненного цикла Л. Грейнера

Среди существующих моделей жизненного цикла бизнеса наиболее точно отражает особенности проектов в сфере девелопмента «Теория фазовых трансформаций бизнеса» (далее ТФТБ). Основанная на исследованиях Л. Грейнера. Данная модель была разработана в компании «BCG» и позволила вывести анализ жизненных циклов организаций на новый уровень. Далее (Рисунок 2) приведено схематическое представление ТФТБ.

ТФТБ стала одной из наиболее законченных моделей жизненного цикла, благодаря совмещению четкого представления жизненного пути компании, присущего модели И. Адизеса, и акцента на роль менеджмента, характерного для модели Л. Грейнера. Достижением автора стало то, что наконец было сформировано четкое понимание заключительной фазы развития и характерного для нее кризиса. В модели ТФТБ обоснование возникновения «кризиса синергии» или «кризиса бизнес-идеи», на фазе «управления нематериальными активами» заключается в том, что любой бизнес (а так же проекты в сфере недвижимости) предполагает наличие в его основе некой бизнес-идеи. Следовательно, если компании удастся миновать все возможные кризисы, единственной угрозой для нее остается кризис самой основы бизнеса – той идеи, которая стала фундаментом всего дальнейшего развития. Даная особенность модели ТФТБ делает ее незаменимым инструментом анализа девелопмент-проектов, так как нередко бизнес-идея является единственным доступным капиталом девелопера – магнитом, который притягивает остальных участников (инвесторов, строительных и управляющие компании) к проекту.

Далее в соответствии моделью ТФТБ будет рассмотрена и проанализирована каждая из фаз жизненного цикла девелопмент-проекта.

3. Анализ фаз жизненного цикла проектов в сфере Девелопмента на основании модели ТФТБ

1. Управление бизнес-идеями. Данная фаза составляет основу любого девелоперского проекта. Не смотря на то, что продуктом девелопмента в конечном счете выступают исключительно материальные объекты (здания, сооружения), на начальной этапе наличие материального капитала не является обязательным условием.

На данном этапе девелопер или консалтинговая компания, пользуясь своим нематериальным капиталом (опыт реализации проектов, связи с различными компаниями и органами власти, информация о состоянии рынка, тенденциях его развития и пр.), создает идею – концепцию объекта недвижимости. Обязательными характеристиками успешной концепции являются:

а. Рыночная адаптированность – при формировании идеи должен быть произведен полномасштабный маркетинговый анализ;

б. Реалистичность – проект должен не противоречить существующим технологическим, экономическим, политическим, социальным и экологическим реалиям;

в. Инвестиционная перспективность – проект должен принести инвесторам прибыль в обозримом будущем, для подтверждения оценки данной характеристики производится финансовый анализ проекта;

г. Уникальность – существующие на рынке недвижимости условия можно оценить как агрессивные, поэтому только уникальные объекты имеют хорошие перспективы привлечения инвестиций и последующей окупаемости.

Согласно модели ТФТБ, причина кризиса на данном этапе кроется в компетенциях. Применительно к девелопмент-проекту речь идет о компетенции девелопера или консалтинговой компании и их способности создать концепцию реализуемого и успешного объекта недвижимости. Распространенными ошибками являются идеи создания уникальных зданий, реализация которых сопряжена с колоссальными затратами, или, напротив, обезличенных объектов, не имеющих ни малейшего обоснования. И те, и другие обречены навсегда остаться набором ярких картинок в портфолио девелоперских компаний.

2. Управление функциями. В жизненном цикле девелоперского проекта данная фаза представляет собой этап формирования проектной команды – группы лиц, заинтересованных в его успешном завершении. Состав проектной команды зависит от особенностей концепции объекта недвижимости и может меняться в процессе реализации. Наличие девелопера является обязательным условием. Роль девелопера – это роль менеджера топ-уровня, который выступает связующим звеном: на него замыкаются все информационные потоки, он выстраивает линии взаимодействия между разрозненными участниками проекта, он координирует и контролирует эффективность выполнения функций.

Организационная структура девелоперской команды носит, как правило, адаптивный или проектный характер. Однако активное участие аутсорсинговых компаний, которые могут выполнять самые разные функции (от консалтинга и оценки до строительства и юридического сопровождения), не позволяет представить орган управления девелопмент-проектом в виде четкой, стабильной структуры. Более точно будет сравнение с живым организмом, способным к стремительным метаморфозам под воздействием внешней среды. Такой организм может быстро погибнуть, если нарушается эффективное взаимодействие между его составляющими, что и подразумевает под собой функциональный кризис ТФТБ.

3. Управление процессами. Успех и темп реализации девелопмент-проекта во многом зависит от того, насколько профессионально организованы и осуществляются процессы. Реализация девелопмент-проекта сопряжена с решением широкого спектра задач, среди которых наибольшим приоритетом обладают: согласование проек-

та с органами управления и процесс строительства.

а. Получение необходимой разрешительной документации. До непосредственного начала строительства девелоперу необходимо подготовить комплект документации, соответствующей требованиям действующего законодательства. Проектируемый объект недвижимости должен отвечать стандартам качества и нормам безопасности, не противоречить локальным принципам градостроительства, соответствовать установленным границам и зонам, гармонично вписываться в городской ландшафт, не нарушая эстетики и общепринятого стиля. Весь процесс можно разделить на несколько составляющих: подготовка, предполагающая анализ, планирование, привлечение экспертов и составление документации с соблюдением всех юридических правил; и непосредственно согласование проекта с органами государственной власти. При этом важно учитывать, что процесс носит, как правило, достаточно неопределенный характер, осложняется бюрократическими проблемами и сопровождается необходимостью неоднократно корректировать пакет документации и даже (к примеру, в случае возникновении ограничений по допустимой этажности) сам проект.

б. Строительство. После согласования проекта с органами государственной власти и контроля в сфере строительства при наличии финансового капитала девелопер может приступить к началу непосредственной реализации проекта. Существует несколько общепринятых схем управления фазой строительства, выбор которых зависит от того, какими капиталом, ресурсами и знаниями обладает девелопер. Во-первых, девелопер может самостоятельно осуществлять строительство, как правило, эта схема доступна лишь для крупных игроков рынка, обладающих собственными производственными мощностями (строительная техника, персонал, транспорт и пр.) или государственной поддержкой. Во-вторых, девелопер может прибегнуть к помощи генерального подрядчика и субподрядчиков для осуществления строительства – данная схема является наиболее распространенной и в большинстве случаев позволяет добиться высокой эффективности благодаря фактору специализации. В-третьих, девелопер может отказаться от идеи самостоя-

тельно участвовать в реализации проекта, в таком случае осуществляется поиск инвестора и проект продается, за девелопером могут сохраняться функции консультанта или координатора проекта.

Согласно ТФТБ данная фаза подвержена кризисам контроля, что в большинстве случаев подтверждается на практике. Кризис может носить как незначительный, так и терминальный характер. В результате девелоперу приходится вносить корректировки в изначальный проект вплоть до полного видоизменения концепции. К примеру, принятые в 2011-2012 гг. году ограничения на реконструкцию объектов культурного наследия в центральной части Москвы привели к отмене нескольких амбициозных проектов и появлению большого числа проектов «лофтов» (полная или частичная реорганизация внутренней части здания с сохранением фасадов). В случае непрофессиональной организации контроля процесса строительства девелоперу грозят финансовые потери, а также увеличение сроков реализации, что в нынешних условиях может привести к прекращению проекта, так в 2012 г. администрация города Москвы запретила ряд «долгостроев».

4. Управление сетями. Применительно к процессу девелопмента фаза управления сетями может быть рассмотрена с нескольких точек зрения. Во-первых, необходимость управления сетями характерна для крупных девелоперских компаний, которые занимаются реализацией проектов типовой застройки в нескольких регионах или городах. В таком случае под сетями будут подразумеваться подразделения компании, которые осуществляют строительство на определенном участке в настоящий момент времени. Помимо вопросов управления и контроля девелоперским компаниям такого уровня приходится решать сложные логистические задачи, так как темпы строительства напрямую зависят от наличия необходимых материалов, которые приходится доставлять или находить аналоги на локальном рынке, что зачастую оказывается значительно более выгодно. Во-вторых, применительно к проектам строительства торговых центров, под процессом управления сетями можно понимать поиск партнеров среди торговых компаний и заключение предварительных договоров аренды. Успех данного процесса

способен оказать существенное влияние на дальнейшую судьбу проекта – наличие предварительных договоров аренды является одним из основных условий получения кредитования, с другой стороны, отсутствие интереса со стороны потенциальных арендаторов позволяет заблаговременно внести корректировки проект для повышения его привлекательности.

Кризис бюрократии, описанный в ТФТБ, в большей степени относится к первому примеру – девелоперским компаниям, осуществляющим масштабное строительство в разных городах, регионах, странах. Для подобных компаний характерен громоздкий управленческий аппарат и сложная организационная структура. Так как процесс строительства сопряжен с объемным документооборотом, излишняя бюрократизация может послужить серьезным фактором, тормозящим реализацию проекта. В дополнение к этому, территориальная удаленность затрудняет координацию, так как в сфере девелопмента лица, принимающие управленческие решения, как правило, вынуждены лично контролировать ключевые управленческие моменты.

5. Управление нематериальными активами. Управление нематериальными активами является важным фактором успеха девелоперского проекта. Девелопмент в большинстве представляет собой агрессивную высококонкурентную среду, поэтому для успеха проекта недостаточно просто построить качественное здание. К числу важных нематериальных активов относятся: уникальность и привлекательность торгового предложения (местоположение, новизна, условия и т.п.); знания и опыт управленческого персонала и профессионализм управляющей компании, которая будет в дальнейшем контролировать эксплуатацию объекта; имидж и узнаваемость объекта (особенно важен, если объект обладает удаленным расположением от транспортных потоков, например, загородная жилая недвижимость) и инструменты их развития, такие как реклама. Конфиденциальность информации также относится к числу факторов, особенно в период, пока проект существует лишь на бумаге, утечка информации может оказать губительное влияние, поэтому необходимо осуществлять строгий контроль и стараться сохранять целостность управленческой команды.

В ТФТБ отсутствует четкое понимание того, что представляет собой кризис данной фазы жизненного цикла, однако Л. Грейнером была выдвинута гипотеза, что кризисом должен послужить синергетический коллапс или глобальная проблема бизнес-идеи. Обе гипотезы выглядят достаточно правдоподобно, применительно к девелоперским проектам. В первом случае кризис синергии может проявляться в разрушении связей и последовательности процессов под воздействием высокой неопределенности. Для успешной реализации проекта требуется высокий уровень синергии, а выход из строя лишь одного элемента (например, противостояние органов власти, выход из команды ключевых партнеров, недобросовестность генерального подрядчика и т.п.) в большинстве случаев приводит к приостановке реализации проекта и финансовым потерям (аренда земельного участка, простаивание строительной техники и пр.). Во втором случае речь идет о кризисе бизнес-идеи и применительно к сфере девелопмента существует множество примеров, таких как полностью построенные и введенные в эксплуатацию крупные торговые центры, пустующие из-за неграмотного формирования пула арендаторов или выбора местоположения.

4. Заключение

В данной статье был произведен анализ жизненного цикла проектов в сфере Девелопмента. В ходе анализа были выявлены многочисленные специфические особенности, при-

сущие данной сфере деятельности, в числе которых: высокая степень зависимости от качества координации между участниками процесса и общего уровня синергии между элементами системы, подверженность влиянию многочисленных факторов, которые одновременно представляют серьезную угрозу успешной реализации проекта, сложная организационная структура, которая видоизменяется в процессе движения по кривой жизненного цикла.

Ввиду вышесказанного можно сделать вывод о том, что девелопер или руководитель проекта играет решающую роль, так как объединение столь разрозненных элементов системы возможно лишь благодаря высокому уровню профессионализма и богатому опыту управления.

Применение модель ТФТБ Л. Грейнера помогает понять, что при всей сложности реализации проекта, ввиду возможности возникновения разнообразных кризисных ситуаций, подробно описанных в данной статье, ключевым фактором, предопределяющим успех проекта в целом, остается бизнес идея.

Литература

1. Адизес И. «Управление жизненным циклом корпорации». – СПб. «Питер», 2007 г.
2. Двуреченская А., KR Properties. «10 фактов, которые нужно знать о лофт-офисах» – октябрь 2012 г.
3. Ричард Б. Пейзер, Анна Б. Фрей. «Профессиональный девелопмент недвижимости». – Институт городских земель «ULI» – 2003 г.

4. Хлебников Д., БКГ менеджмент консалтинг. «Бизнес: проблемы роста». Журнал «Новые рынки» – сентябрь 2002 г.

5. Арендатор. «Власти отменили инвестконтракты на 1,1 млн. кв. м. недвижимости в ЦАО» – февраль 2012 г.

6. Википедия. Свободная универсальная интернет-энциклопедия. URL: <http://www.wikipedia.org> (дата обращения: 10.02.12).

7. Oxford Dictionaries. Официальный электронный словарь Оксфордского университета. URL: <http://oxforddictionaries.com> (дата обращения: 11.02.12).

References

1. Adizes I. «Corporation life cycle management». – St. Petersburg «Peter», 2007
2. Dvurechenskaya A., KR Properties. «10 factors need to know about loft offices» – October 2012
3. Richard B. Peiser, Anne B. Frej. «Professional Real Estate Development». – Urban Land Institute» ULI – 2003
4. Hlebnikov D., BKG management consulting. «Business problems of the grow». Magazine «New markets» – September 2002
5. Arendator. «Government canceled investment contracts for 1 bn. sq. m. in Central district» – February 2012
6. Wikipedia. Open free encyclopedia. URL: <http://www.wikipedia.org> (дата обращения: 10.02.12).
7. Oxford Dictionary. Official online dictionary of Oxford University. URL: <http://oxforddictionaries.com> (дата обращения: 11.02.12).