

ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМИ СТРУКТУРАМИ В СФЕРЕ ДЕВЕЛОПМЕНТА НЕДВИЖИМОСТИ

УДК 338.012+65.016

Дмитрий Александрович Брыксин,
аспирант кафедры Управления проектами и
инновационного менеджмента, Московский
государственный университет экономики, ста-
тистики и информатики (МЭСИ)
Тел.: 8 (965) 128-97-02
Эл. почта: dmitriybryksin@mail.ru

Николай Дмитриевич Корягин,
к.э.н., проф., зав. каф. Управления проектами
и инновационного менеджмента, Московский
государственный университет экономики, ста-
тистики и информатики (МЭСИ)
Тел.: 8 (495) 422-22-98
Эл. почта: ndkoryagin@mesu.ru

В статье описаны проблемы управления
организациями сферы девелопмента недви-
жимости, их анализ и методы решения на
базе внедрения Сбалансированной системы
показателей. При ведении коммерческой
деятельности в современных нестабильных
условиях организации сферы девелопмента
сталкиваются с рядом проблем, основными ти-
пами которых являются: проблема недостатка
финансирования, проблема роста компании,
проблема руководства, проблема бизнес-про-
цессов, проблема принятия решения. В каче-
стве метода, позволяющего решить поднятые
в данной статье проблемы в среднесрочной
перспективе, предложено внедрение Сба-
лансированной системы показателей (BSC),
что позволит максимально точно чувствовать
малейшие изменения в компании, отклонение
от запланированных стратегий и корректиро-
вать направление своего движения в процессе
жизнедеятельности компании.

Ключевые слова: проблематика управления,
девелопмент, недвижимость, Сбалансирован-
ная система показателей.

Dmitriy A. Bryksin,
Post-graduate student, the Department of Project
Management and Innovation Management, Mos-
cow State University of Economics, Statistics and
Informatics (MESI)
Tel.: 8 (965) 128-97-02
E-mail: dmitriybryksin@mail.ru

Nikolai D. Koryagin,
PhD in Economics, Professor, Head of the Chair of
Project Management and Innovation Management,
Moscow State University of Economics, Statistics
and Informatics (MESI).
Tel.: 8 (495) 422-22-98
E-mail: ndkoryagin@mesu.ru

PROBLEMS OF BUSINESS MANAGEMENT WITHIN A REAL ESTATE DEVELOPMENT

This article describes problems of organization
management within a real estate development,
the analysis of this problems and the methods of
its solution based on the Balanced Scorecard. In
present unsteady conditions of business devel-
opment, commercial activity faces a number of
problems. The main types are: the problem of lack
of funding, the problem of the growth of a company,
the company's management problem, the problem
of business processes, and the problem of the
decision-making.

As a method to solve the problems is proposed
an introduction of the balanced scorecard (BSC),
which allows accurately feel the slightest changes
in the company, deviation from the planned strate-
gies and adjust the direction of the motion during
the life of the company.

Keywords: management problems, development,
real estate, Balanced Scorecard.

*«Все, что не убивает нас – делает нас сильнее»
(Фридрих Вильгельм Ницше)*

1. Введение

Бурное развитие сферы девелопмента недвижимости в России и, в част-
ности, в Москве, берет свое начало в двухтысячных годах. Это время, когда
передел государственной собственности закончился, но оставалось много
свободных участков земли или заброшенных зданий и строений, имеющих
удачное расположение.

В связи с активным разрастанием мегаполиса и растущей потребностью в
складских, жилых, и, особенно, торговых и офисных помещениях подобные
объекты стали привлекать внимание инвесторов, которые располагали денеж-
ными средствами и хотели вложить их в недвижимость. Так появились первые
«современные» российские девелоперы. Флагманом российского рынка девелоп-
мента стала компания «Росбилдинг», которая реализовала значительное большое
количество девелоперских проектов.

Новый для Москвы и России вид бизнеса плюс совершенно свободный рынок
позволил немногочисленным игрокам реализовывать свои проекты с большой
прибылью.

Именно в это время и появилось словосочетание «рейдерский захват»,
которое ассоциировалось со сферой девелопмента на протяжении несколь-
ких лет.

В результате растущих потребностей мегаполиса в площадях цена за квад-
ратный метр резко стала расти и увеличилась в разы, сделав в результате Москву
одним из самых дорогих городов мира.

Кризис 2008 года подорвал беззаботное существование девелоперских
компаний, ведь привыкшие к благоприятным условиям компании потеряли
бдительность и способность противостоять внешним воздействиям. Вкупе с
прекращением финансирования они были вынуждены заморозить проекты или
прекратить свою деятельность.

В результате такого «естественного отбора» на рынке остались немногие
компании, которые, в свою очередь, тоже испытывают проблемы.

Цель статьи состоит в выявлении существующих проблем управления девелоперскими структурами и в предложении вариантов их решения.

2. Проблематика ведения девелоперского бизнеса в современных нестабильных условиях

В настоящее время, сфера девелопмента недвижимости переживает не луч-
шие времена. Рынок недвижимости насыщен конкурентами, все ниши заняты,
насыщенность Москвы офисными и торговыми площадями высока и, в целом,
предложение опережает спрос, условия ведения бизнеса перестали быть столь
благоприятными как раньше.

Проблемы управления девелоперскими компаниями берут свое начало из
2000-ных годов. В настоящее время, во главе большинства компаний стоят ру-
ководители, получившие свой опыт в благоприятных для исследуемой сферы
период начала 2000-ных, поэтому многим руководителям сложно перестроить
свою предпринимательскую деятельность в соответствии с изменившимися
внешними условиями.

Ниже представлены наиболее актуальные проблемы для сферы девелопмента
недвижимости в настоящее время:

1. Проблема недостатка финансирования.
2. Проблема роста компании.
3. Проблема руководства.
4. Проблема взаимодействия или проблема бизнес-процессов.
5. Проблема принятия решения.

Проблема недостатка финансирования

Недостаток финансирования или невыгодные условия кредитования, несомненно, касаются всех компаний из любой сферы, но для сферы девелопмента недвижимости эта проблема остается одной из ключевых. Это объясняется тем, что ранее для реализации инвестиционного проекта по строительству, например, многофункционального комплекса (МФК) достаточно просто было привлечь финансирование на длительный срок и на выгодных условиях. Это приводило к тому, что компания-девелопер могла реализовывать несколько проектов полностью на заемные средства, ответственность ее при этом была минимальна, а прибыль высока. Кризис 2008 года заставил приостановить деятельность многих девелоперских компаний, привыкших к легким и доступным деньгам, самым ярким примером явилось банкротство компании MIRAX GROUP.

В настоящее время, большинство руководителей девелоперских компаний считают, что при доступности заемных средств для реализации проекта все проблемы компании решаемы. Авторы статьи не согласны с этим утверждением. Практика российского рынка недвижимости показывает, что наличие денежных средств не спасает от всех проблем, более того, руководство теряет бдительность и способность противостоять внешним вызовам. Тем не менее, недостаток денежных средств является одной из важных проблем развития компаний сферы девелопмента.

Проблемы роста

Проблемы роста, также касаются всех компаний из любой отрасли, но для сферы девелопмента это актуально в большей степени.

Каждый девелоперский проект это масштабное строительство, в котором занято значительное количество людей. Помимо этого, в реализации проекта задействован обслуживающий и управленческий персонал, клиенты и подрядчики. Поэтому компания, решившая начать реализацию инвестиционного (девелоперского) проекта, должна быть готова к значительному расширению: к серьезным изменениям как штатного расписания, организационной структуры в целом, так и механизмов управления.

Вхождение в новый проект создает дополнительные проблемы и ставит перед компанией новые задачи, которые необходимо быть готовым решать, например, необходимо учитывать индивидуальные юридические и финансовые особенности проекта, управление партнерствами (в случае участия в реализации проекта одного или нескольких партнеров), специфику финансирования и т.п. Все проблемы и задачи необходимо будет решать, поэтому компания должна четко представлять свои возможности и заранее планировать свою деятельность в рамках новых проектов.

Проблемы руководства

Под проблемами руководства в настоящей статье понимается влияние топ-менеджмента на развитие девелоперских компаний.

Проблемы руководства можно разделить на две категории:

1. Недостаток знаний, опыта топ-менеджмента или руководителя.
2. Недостаток информации, которой располагает руководитель для принятия решения.

Недостаточные теоретические знания и практический опыт руководства, недалекость предпринимательских шагов без сомнения одна из основных проблем управления. Ее крайне сложно перебороть, ведь именно руководство задает направление движения компании.

В качестве рекомендаций можно предложить собрать под своим руководством команду профессионалов, прислушиваться к их мнению, анализировать опыт других организаций исследуемой сферы, участвовать в конференциях, выставках, тематических секциях и т.п.

Недостаток информации, недостаточное качество и оперативность можно разрешить путем автоматизации управленческого учета. В результате это позволит повысить управляемость компании. Помимо этого, сам процесс внедрения позволит проанализировать бизнес-процессы, выявить проблемы наметить пути решения.

Проблема взаимодействия или проблема бизнес-процессов

Проблема взаимодействия между подразделениями особенно актуальна во время кризиса, нестабильности и на этапе активного роста компании.

Во время кризисного явления наблюдается некоторая нервозность персонала – обеспокоенность относительно будущего компании и своего личного. На данном этапе крайне важно руководству компании проводить совместные обсуждения накопившихся проблем и информировать персонал о текущем положении дел в компании. Позитивным моментом станет заинтересованность сотрудников и их участие в решении накопившихся проблем и важных текущих задач. Необходимо донести до сотрудников, что решение проблем и вывод компании в стабильное состояние в их интересах.

Во время активного роста расширение компании происходит наиболее интенсивно. Приходят новые сотрудники, текучесть кадров увеличивается. Возникают проблемы взаимодействия между подразделениями, проблемы обмена информацией и знаниями. Случаются ситуации, когда увольняющиеся сотрудники уносят с собой накопленные знания компании, не передав их приемникам.

Подобная ситуация характерна для инвестиционной компании Imagine Estate, которая за 2012 год увеличилась в пять раз: с 50 сотрудников до 250, и проблемы взаимодействия и бизнес-процессов там стоят крайне остро.

Решение данных проблем видится в реализации комплекса мероприятий, таких как:

1. Работе с персоналом: проведении корпоративных мероприятий, позволяющих новым сотрудникам адаптироваться в новой среде.
2. Постоянный анализ бизнес-процессов и выработка рекомендаций.
3. Проведение еженедельных совещаний руководителей подразделений и отделов с целью уточнения новых и анализа выполненных задач и обмена информацией.

Проблемы принятия решения.

По мнению специалиста М.П. Желтова [1], принятие решение всецело зависит от самого человека. На наш взгляд, это не совсем так. Как раз особенностью принятия управленческих решений является то, что человек или должностное лицо, принимающее решение, подвержено влиянию ряда факторов.

Ниже предложен перечень факторов, оказывающих, на наш взгляд, ключевое влияние:

– психологический фактор. Опасения руководства компании по поводу правильности принятия решения, боязнь потерять авторитет в глазах подчиненных, психологическое давление сложившейся ситуации.

– фактор цейтнота времени. Этот фактор оказывает наибольшее влияние в условиях экономического кризиса или наличия финансовых проблем у компании. Таким образом, время на принятие решения в условиях кризиса всегда не хватает, и чем дольше решение не принято, тем сильнее усугубляется ситуация.

– фактор информации. Необходимым условием для принятия единственного верного решения является актуальность, правильность и наглядность исходной информации, на которой будет основываться решение.

Снизить влияние вышеуказанных факторов на принятие решения, а также подсказать то самое правильное решение может помочь организация стратегического планирования в компании, краткосрочного планирования и бюджетирования, автоматизация управленческого учета, а также внедрение в компании Сбалансированной системы показателей. Однако необходимо учитывать, что внедрение в компании стратегического планирования или Сбалансированной системы показателей процесс не быстрый, компания и сотрудники должны адаптироваться к новым требованиям, пересмотреть свое отношение к работе, скорректировать свои цели. Но, если компания планирует длительное и успешное существование на рынке, вышеуказанные изменения ей просто необходимы.

Проблемы, поднятые в данной статье, представляется возможным решить соблюдая принципы, соответствующие основополагающим принципам менеджмента качества, определяемым международными стандартами ISO [2], относятся:

1. Ориентация на потребителя.
2. Лидерство руководителя.
3. Вовлечение работников.
4. Процессный подход.
5. Системный подход.
6. Постоянное улучшение.
7. Принятие решений, основанное на фактах.
8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.

3. Сбалансированная система показателей как элемент стратегического и оперативного управления компанией

Для действительно эффективно-го стратегического и оперативного управления компанией необходимо внедрение Сбалансированной системы показателей (BSC), разработанной учеными Р.Капланом и Д.Нортоном [3].

Внедрение BSC это трудоемкий, сложный процесс, который можно облегчить.

В качестве механизмов, сокращающих трудоемкость внедрения, предлагается использование прикладного программного обеспечения (ППО).

В деvelopeментах недвижимости применяются следующие классы информационных систем [4]:

- BI – Business Intelligence – системы бизнес-анализа, используются для обработки массивов данных [5]. Они применяются с целью представления необходимой для принятия решения информации в читаемом виде: в необходимых разрезах, по интересующим центрам финансовой ответственности (ЦФО), в интересующем временном отрезке и т.п.;

- Project Expert (PE) – системы информационного обеспечения бизнес-планирования и оценки инвестиционных проектов;

- PPM – Project and Portfolio Management – системы управления проектами и портфелем проектов;

- BPM – Business Process Modeling (Business Process Management) – системы моделирования бизнес-процессов

(управления бизнес-процессами), включающие, как правило, в свой состав системы имитационного моделирования (SIM);

- CRM – Customer Relationships Management – системы управления взаимоотношениями с клиентами;

- SRM – Supplier Relationships Management – системы управления взаимоотношениями с поставщиками (применяется крайне редко);

Перечисленные выше системы позволяют компаниям, использующим их, эффективно осуществлять стратегическое и оперативное управление.

В настоящее время, без использования перечисленного ППО внедрение в компании Сбалансированной системы показателей крайне сложно и может оказаться не выполнимо.

В результате внедрения в компании Сбалансированной системы показателей, улучшается как стратегическое управление компанией, так и оперативное. Любое принятое руководством решение будет подкреплено результатами анализа показателей текущей ситуации и показателей прогнозных, следовательно, вероятность того, что управленческое решение окажется единственным верным повышается в разы.

BSC – это система измерения эффективности деятельности всего предприятия, основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция BSC поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии путём объединения усилий всех под-



Рис. 1. Сбалансированная система показателей.



Рис. 2. Жизненный цикл организации

разделений предприятия, тем самым является залогом устойчивого развития предприятия [6].

BSC обеспечивает целенаправленный мониторинг деятельности предприятия, позволяет прогнозировать и упреждать появление проблем, органично сочетает уровни стратегического и оперативного управления, контролирует наиболее существенные финансовые и нефинансовые показатели деятельности предприятия [7].

Сбалансированная система показателей представляет собой систему, позволяющую развиваться компании согласно заложенной стратегии и корректировать свое развитие при отклонениях. Она рассматривает 4 взаимосвязанных между собой сектора на предмет соответствия заданным миссии и стратегии (рис. 1).

Секторы подразделяются на:

- финансовый сектор,
- сектор обучения и развития,
- сектор клиентов,
- сектор бизнес-процессов.

Особенностью Сбалансированной системы показателей является то, что анализу подлежат не только стандартные финансовые показатели, но и нефинансовые, такие как: потенциал развития компании, уровень качества выпускаемой продукции, соотношение эшелонов проблемных клиентов, уровень лояльности контрагентов, уровень доверия руководству и т.п. При этом, количество показателей может быть достаточно большим.

«В действительности показателей может быть, порядка тридцати-сорока. Более указанного количества индикаторов принимать не рекомендуется, так как в этом случае внимание менеджеров

«рассеивается» и сбор информации затрудняется. По разным оценкам оптимальным числом называют двадцать-тридцать, если компания большая и все показатели действительно важны для стратегического менеджмента, можно увеличить их до шестидесяти» [8].

Несмотря на то, что Сбалансированная система показателей в целом была ориентирована на крупные компании, с целью контроля отклонения от стратегических целей, уникальность ее заключается в том, что ее можно масштабировать на средний и даже мелкий бизнес, ведь стратегические цели ставит перед собой каждая компания, а отслеживают направление своего движения к достижению этих целей единицы.

Несомненная полезность Сбалансированной системы показателей также становится понятной на стадии активного роста компании (рис.2), когда все силы и средства «распыляются» между проектами.

Из рисунка видно, что на начальных стадиях развития компании – при ее активном росте – без применения особых инструментов достаточно сложно спрогнозировать когда «кривая сделает перегиб». Для этого необходимо, во-первых, осознать необходимость контроля направления, в котором движется компания и, во-вторых, осуществлять этот контроль и необходимые корректировки в случае отклонения.

В такой ситуации BSC позволяет сосредоточиться на стратегических целях и помочь избежать проблем роста и негативных последствий для компании, т.е. избежать кризисного состояния.

Таким образом, Сбалансированную систему показателей можно даже

рассматривать как инструмент кризис-менеджмента.

Практика показывает, что внедрение Сбалансированной системы показателей (BSC), а также разработанная система мотивации (KPI) позволяет максимально точно чувствовать малейшие изменения в компании, отклонение от запланированных стратегий и корректировать направление своего движения в процессе жизнедеятельности компании.

Таким образом, руководство компаний всегда сможет находиться в ведении о том, что происходит в компании и в каком направлении она движется.

Наличие достоверных сведений о состоянии компании (речь идет, естественно, не только о финансовых показателях, но и нефинансовых) позволит принимать максимально взвешенные решения.

4. Заключение

На основе приведенных выше материалов можно сделать следующие заключения и выводы:

1. Определены ключевые проблемы управления предпринимательскими структурами в сфере девелопмента недвижимости.

2. Использование ППО и автоматизация управленческого учета позволяет сократить трудоемкость внедрения Сбалансированной системы показателей в компании, и повысить операционную управляемость компании.

3. Внедрение Сбалансированной системы показателей (BSC) позволит максимально точно чувствовать малейшие изменения в компании, отклонение от запланированных стратегий и корректировать направление своего движения в процессе жизнедеятельности компании, что в итоге позволит решить поднятые в данной статье проблемы.

Литература

1. Желтов М.П. Практическая философия. – Чебоксары: Издательство Чувашского Университета, 2009.
2. Международный стандарт ISO 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
4. Корягин Н.Д. Информационное обеспечение стратегического и кор-

поративного управления. Учебное пособие. – М.: МЭСИ, 2011.

5. <http://www-03.ibm.com/software/products/ru/ru/businessneed> (дата обращения: 29.04.2013) – сайт компании IBM.

6. Бибнев М.В. Внедрение сбалансированной системы финансовых показателей как залог устойчивого развития предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – №23.

7. Лисичкин В.А., Корягин Н.Д., Конотопов М.Н., Иванов А.А. Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2009.

8. Лазарева, Е. Г. Balanced scorecard как инструмент стратегического контроллинга // Финансовый менеджмент. – 2005. – №6.

References

1. Zheltov MP Practical Philosophy. – Cheboksary: Publishing Chuvash University, 2009.

2. The international standard ISO 9000:2005. Quality management system. Fundamentals and vocabulary.

3. Kaplan RC, Norton DP Organization focused on strategy: transl. from eng. – М.: ЗАО «Olimp-Business», 2003.

4. Koryagin ND Information support

of strategic and corporate governance. Textbook. – М.: MESI, 2011.

5. <http://www-03.ibm.com/software/products/ru/ru/businessneed> (date accessed: 29/04/2013) – company IBM.

6. Bibnev M.V. Introduction of Balanced Scorecard as key to sustainable development of the enterprise // Economic analysis: Theory and Practice. – 2006. – №23.

7. Lisichkin VA, Koryagin ND, Konotopov MN, Ivanov AA Strategic Management: Trainin Complex. – М.: Publ. EAOI, 2009.

8. Lazareva EG Balanced scorecard as tool of strategic controlling // Financial analysis. – 2005. – №6.