

УДК 332.72

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

І. Кривов'язюк, Н. Смолярчук

Луцький державний технічний університет

В статті висвітлено проблемні питання управлінської діяльності у сфері нерухомості, проаналізовано основні напрями управління нерухомістю та запропоновано стратегію управління розвитком девелоперських організацій. Приділена увага проблемам ефективності управління нерухомістю. Побудовано структурну модель підготовки і ухвалення управлінських рішень з розвитку девелоперських організацій.

Ключові слова: управління нерухомістю, девелопмент, девелоперська організація, стратегія управління, розвиток об'єктів нерухомості, ефективність управління.

Вступ. Все більше набуває поширення такий вид діяльності на ринку, як управління нерухомістю, тобто здійснення від свого імені або за дорученням власника повного комплексу дій щодо нерухомого майна – проектування, інвестування, створення (будівництво), функціонування, обіг (користування), сервісне обслуговування, модернізація (перепрофілювання, реконструкція, реставрація).

Багатоаспектність такої діяльності викликає значну низку проблем управління розвитком девелоперських організацій, вимагає значної уваги до питань формування стратегії їх розвитку, удосконалення процесу підготовки і ухвалення управлінських рішень.

Здійснення управління нерухомим майном з огляду на складність цього процесу потребує відповідної підготовки управлінця, а саме: залучення кваліфікованого штату працівників – фахівців відповідного профілю. Крім того, успішне здійснення такої діяльності можливе за умови володіння інформацією щодо кон'юнктури ринку, прогнозування розвитку економічної, соціальної, фінансової сфер, оподаткування, менеджменту, нових технологій будівництва, правових питань операцій з нерухомістю тощо.

Тому вивчення питань управління нерухомістю, розвитком девелоперських організацій займає важливе місце в системі наукових завдань розвитку сучасного менеджменту.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. До теперішнього часу в економічній літературі не склалося однозначного трактування споріднених понять – ефективність, результативність, продуктивність, якість управління – які характеризують підсумки діяльності у сфері управління як окремих девелоперських організацій і об'єктів нерухомості, так і використання окремих видів ресурсів. Ці категорії, як правило, концентруються навколо проблеми економічної ефективності управління нерухомістю. При всіх існуючих відмінностях названі поняття об'єднує те, що в основі кожного з них лежить єдиний принцип, який полягає в необхідності зіставлення підсумків діяльності з витраченими на це ресурсами.

Практика управління розвитком об'єктів нерухомості показує, що рівень організації даного процесу ще не відповідає сучасним вимогам ринку нерухомості і не дозволяє істотно скорочувати терміни реалізації девелоперських проектів. Будучи досить складним видом підприємницької діяльності, девелопмент вимагає подальшого удосконалення механізмів управління. Так, на думку Качалова Н.Н. “проблема удосконалення організації управління цією галуззю є однією з найгостріших і, на жаль, найменш дослідженою”.

Крутик А.Б. визначає механізм управління об'єктами нерухомості як сукупність методів управління (організаційних, економічних, правових, фінансових), що забезпечують розвиток об'єктів нерухомості, проте автор не вказує пріоритетні напрями розвитку девелоперських організацій.

Горенбургов М.А. вважає управління передумовою нормальної діяльності будь-якої системи, що являє собою сукупність окремих елементів, які перебувають у зв'язку й взаємодії. Звідси, управління нерухомістю – це комплексна система задоволення потреб клієнтів у певному виді нерухомості. Розробка і реалізація системи управління нерухомістю дозволить включити її в групу ефективно працюючих активів [5].

Головною проблемою, яку слід розглянути при розробці системи управління нерухомістю, є формування мети системи. Наприклад, метою девелопера є створення або розвиток, виходячи з вимог ринку, об'єкта нерухомості, який можна буде вигідно продати або здати в оренду.

Асаул А.М. підходить до вирішення проблем управління нерухомістю, як до здійснення комплексу операцій з експлуатації будинків і споруд, підтримання їх сервісу, керівництво обслуговуючим персоналом, створення умов для користувачів (орендарів), збирання орендної плати тощо із метою найбільш ефективного використання нерухомості в інтересах девелопера [1].

Мазур І.І. наполягає на доцільності передачі об'єктів нерухомості в управління спеціалізованій управлінській компанії, яка ставить перед собою завдання отримати максимальний прибуток для власника

комерційної (торгівельної, складської, офісної, промислової) нерухомості при мінімальних затратах ресурсів та часу [6].

В статті поставлено за мету забезпечити розв'язання таких завдань:

- розкрити проблемний характер управління нерухомістю девелоперських організацій;
- окреслити сукупність заходів, які необхідно послідовно здійснити при розробці стратегії управління розвитком девелоперських організацій;
- визначити потребу підготовки і ухвалення управлінських рішень з розвитку девелоперських організацій шляхом побудови структурної моделі;
- виділити основні підходи щодо оцінки ефективності управління розвитком девелоперських організацій.

Виклад основного матеріалу. Під управлінням нерухомістю девелоперською організацією автори розуміють цілеспрямовану скоординовану діяльність її менеджерів, що забезпечує максимізацію результатів володіння, користування і розпорядження активами організації і, зокрема, їх складовими – окремими об'єктами нерухомості.

При цьому метою і критеріями управління повинні бути не тільки мінімізація експлуатаційних витрат, оптимізація структури об'єктів нерухомості, але і найбільш раціональне використання і розвиток цього ресурсу для реалізації стратегії зростання і досягнення основної мети діяльності девелопера. Оцінка і забезпечення високої ефективності управління нерухомістю в системному взаємозв'язку з цілями і завданнями діяльності девелоперської організації повинні стати невід'ємною частиною її стратегічного менеджменту.

Ефективність управління нерухомістю багато в чому залежить від реалізації сукупності підходів і принципів в процесі прийняття управлінських рішень, які об'єднують у такі групи:

- принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління нерухомістю;
- принципи інформатизації системи управління нерухомістю;
- принципи, що визначають напрями розвитку системи управління нерухомістю [2].

Об'єкти нерухомості створюються або набуваються у власність для підприємницької (девелоперської) діяльності, а також для задоволення особистих чи громадських (соціальних) потреб. З огляду на це завдання управління нерухомістю і засоби їх вирішення мають свої особливості.

Внутрішнє управління нерухомістю – це діяльність суб'єкта ринку нерухомості (девелопера), регламентована її власними нормативними документами (кодексом, статутом, положеннями, правилами, договорами, інструкціями тощо).

Зовнішнє управління нерухомістю – це діяльність державних структур (або вповноважених ними органів), спрямована на створення нормативної бази і контроль за дотриманням усіма суб'єктами ринку нерухомості встановлених норм і правил [3].

Сучасний стан ринку нерухомості України, особливо в регіонах з низьким рівнем інвестиційної активності, обумовлює необхідність розробки стратегій управління девелоперських організацій, що всебічно враховують умови функціонування на даному ринку. Ця проблема має важливе значення як для менеджменту девелоперських організацій, так і для місцевих органів управління, які зацікавлені в розробці довгострокової стратегії розвитку сфери нерухомості. В основу рішення даної проблеми повинні бути покладені комплексний облік і оцінка всієї сукупності виробничих ресурсів, які має в своєму розпорядженні девелопер (трудових, фінансових, матеріальних і нематеріальних активів, ділової репутації, що склалася), а також потреб ринку в тих або інших видах нерухомості. Такий підхід є основою управління розвитком організації, він враховує її внутрішні виробничі можливості і положення в ринковому середовищі, дозволяє своєчасно позбутися від зайвих ресурсів, якщо рівень їх використання у зв'язку з тенденціями, що склалися, на ринку знижується, або зберігати і нарощувати необхідні ресурси, якщо тенденції розвитку ринку нерухомості є сприятливими. Важливо відзначити, що якщо для нарощування матеріальних активів потрібна лише наявність фінансових коштів, то для відновлення кваліфікованого кадрового ресурсу потрібні і грошові кошти, і час. Практика показує, що значущість даного ресурсу з кожним роком зростає. Це відноситься як до управлінського, так і виробничому персоналу.

Як вид підприємницької діяльності управління нерухомістю передбачає виконання всіх операцій, пов'язаних із нерухомістю, що поділяються на певні напрямки (рис. 1), кожен з яких має на меті вирішення ряду проблем юридичного, фінансово-економічного та проектно-технічного характеру.

Найбільш поширеним є підхід до оцінки ефективності управління як отримання заданого результату з мінімальними витратами різного типу ресурсів і, перш за все, фінансових коштів. Так, ряд західних економістів під ефективністю управління девелоперською організацією розуміє досягнення певного рівня якості функціонування, основних цілей і завдань на базі гнучкого використання об'єктів нерухомості (майнових комплексів, будівель, споруд, комерційної нерухомості, земельних ділянок) за умови стабільного забезпечення покладених на них функцій [7].

Зважаючи на велику різноманітність видів ефективності управління нерухомістю, доцільно виділити найбільш важливі:

- економічна ефективність – враховує результати і витрати, пов'язані з реалізацією заходів щодо управління нерухомістю, на всіх стадіях інвестиційного процесу, виходячи не тільки з інтересів девелоперської організації і інших учасників, але і суспільства в цілому;
- комерційна (фінансова) ефективність – свідчить про фінансові наслідки заходів щодо управління

розвитком девелоперської організації, наприклад, змінах в балансі доходів і витрат, зростанні ринкової вартості наявних об'єктів нерухомості;

– бюджетна ефективність - відображає наслідки реалізації заходів в сфері управління нерухомістю девелоперської організації для державного, регіонального і місцевого бюджетів, зокрема, за рахунок збільшення податкових і інших платежів;

– технічна ефективність - показує ступінь досягнення мети і завдань девелоперської організації, рівень задоволення потреб населення в житлі та юридичних осіб в об'єктах комерційної нерухомості [4].



Рис. 1 – Виділення напрямів управління нерухомістю, що здійснює девелоперська організація

Отже, основні тенденції при вирішенні проблеми ефективності управління нерухомістю на її сучасному рівні пропонується розвивати в двох, певною мірою, взаємозв'язаних напрямках:

– можливе вдосконалення фінансової складової кількісної оцінки економічної ефективності, наприклад, за допомогою різноманітніших і гнучкіших комбінацій показників, аналітичних і експертних розрахункових результатів;

– створення нових комплексних систем показників, інтегруючих в своїй структурі фінансові та інші складові управління нерухомістю. Ці показники націлені на встановлення системного взаємозв'язку ресурсної підсистеми управління із стратегією управління девелоперською організацією в цілому і вирішенням її головних завдань.

Для ухвалення раціональних управлінських рішень по розробці стратегії управління розвитком девелоперських організацій необхідно поетапно здійснити низку заходів (таблиця 1).

У числі найважливіших чинників, що впливають на результативність управління розвитком девелоперської організації, потрібно відмітити такі:

– принципова досяжність поставленої мети у встановлені терміни, яку визначає наявність в даному періоді залежних від девелоперської організації умов (необхідних матеріальних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів) і відповідного стану зовнішнього середовища (законодавчої бази корпоративного управління і управління нерухомістю, податкової системи, кредитної політики, рівня конкуренції);

– наукова обґрунтованість планованих заходів, що дозволяє використовувати загальноновизнані і перевірені на практиці методичні розробки в даній сфері;

– зацікавленість в об'єктивній оцінці результативності не тільки власників і акціонерів, але і менеджерів, і всіх працівників девелоперської організації;

– доступність для розуміння виконавців організаційно-економічних і управлінських процедур в процесі реалізації заходів для досягнення запланованих результатів.

– Відзначимо, що такий підхід до управління нерухомістю не протирічить сучасним тенденціям вдосконалення управління.

Таблиця 1

Послідовність заходів при розробці стратегії управління розвитком девелоперських організацій

Управлінські заходи	Завдання, що потрібно вирішити для досягнення позитивних результатів
1. Оцінка потенціалу та визначення можливостей девелоперської організації	Здійснення аудиту активів девелоперської організації із залученням професійних аудиторських фірм з метою отримання достовірних та обґрунтованих даних
2. Аналіз положення, що займає девелоперська організація на ринку нерухомості та оцінка місткості ринкової ніші	Визначення ринкової частки фірми на ринку девелоперських послуг і планування діяльності у відповідності до існуючого попиту, що дозволяє гнучко управляти виробничими потужностями
3. Співставлення можливостей розвитку та ринкових потреб	Визначення дисбалансу між рівнем управлінського персоналу та наявними активами девелопера шляхом виявлення резервів розвитку, що спонукає до прийняття обґрунтованих управлінських рішень
4. Прийняття управлінських рішень, спрямованих на розвиток девелоперської організації	Розробка стратегії, що сприяє ефективному розвитку девелоперської організації та раціональне управління з врахуванням тенденцій змін ринку нерухомості
5. Контроль та оцінка виконання поставлених завдань з управління розвитком девелоперської організації	Оцінка рівня досягнутих цілей і виявлення причин відхилень від намічених результатів, визначення заходів з їх усунення

На рисунку 2 представлена розроблена нами структурна модель підготовки і ухвалення стратегічних управлінських рішень, пов'язаних з розвитком девелоперських організацій.

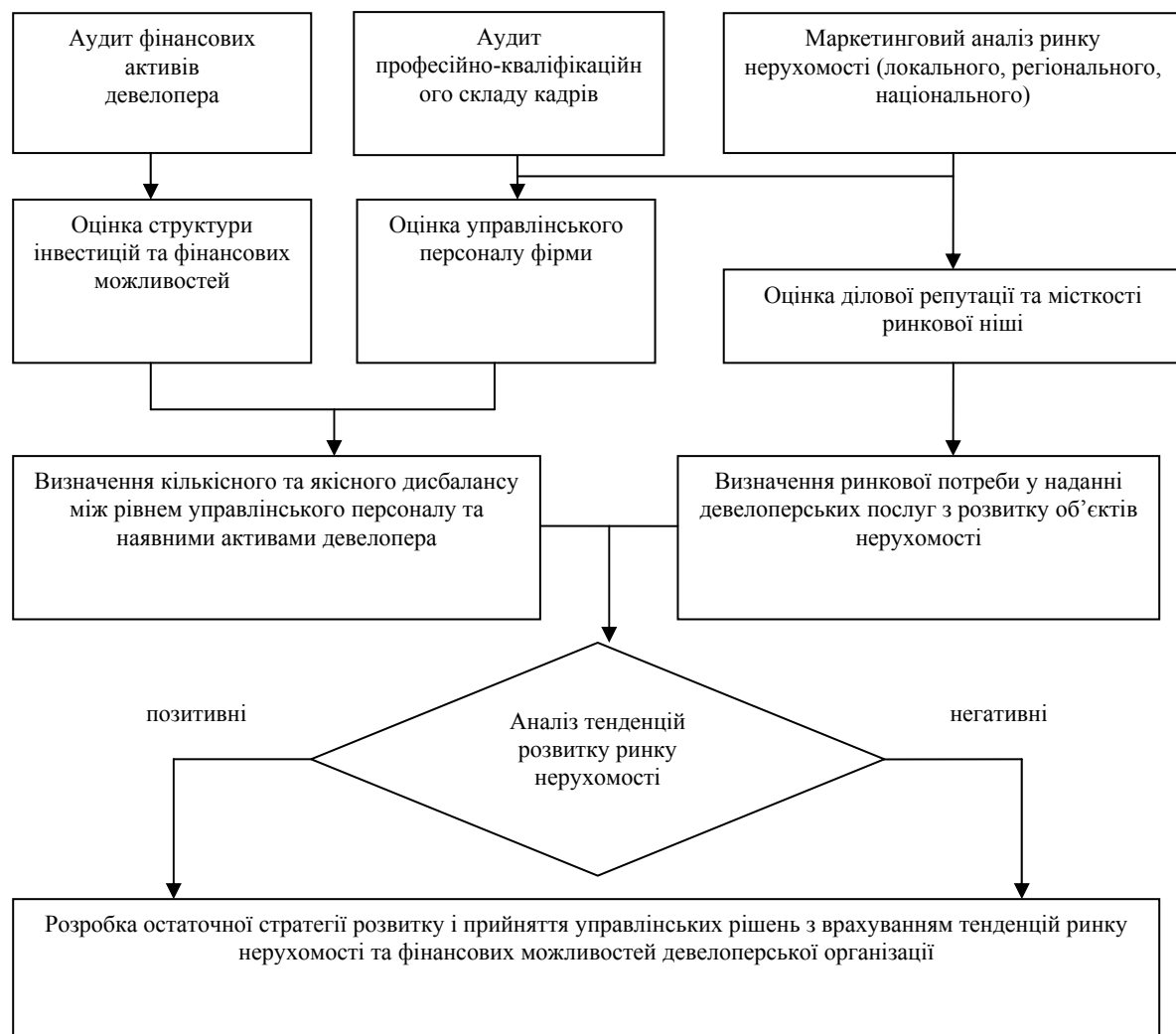


Рис. 2 – Структурна модель підготовки і ухвалення управлінських рішень з розвитку девелоперських організацій

Дана модель дає можливість забезпечити прийняття ефективних управлінських рішень менеджерами девелоперської компанії.

Висновки. Відповідно до виявлених тенденцій вдосконалення сучасних систем управління нерухомістю слід починати зі встановлення взаємозв'язків із стратегією, цілями і завданнями управління девелоперською організацією в цілому, а також мірою залучення необхідних ресурсів для їх реалізації. Сформульовані підходи до вирішення проблеми управління нерухомістю та розвитком девелоперської організації за допомогою встановлення чітких напрямів управління дають змогу забезпечити розробку заходів для вирішення окресленого кола проблем. Розвиток запропонованої концепції, як вважають автори, повинен, в першу чергу, йти шляхом послідовної деталізації та взаємозв'язку цілей і завдань управління з показниками результативності на стадіях стратегічного планування і реалізації намічених планів девелоперською організацією.

1. Асаул А.М., Брижань І.А., Чевганова В.Я. Економіка нерухомості: Підручник – К.: “Лібра”, 2004. – 304 с.
2. Горемыкин В.А. Экономика недвижимости: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 804с.
3. Доценко-Белоус Н. Правовая энциклопедия строительства. Практическое пособие. – К.: Юридична практика, 2006. – 544 с.
4. Кошкин Л.И. Управление недвижимым имуществом организации / Управление собственностью – 2004. – №5 – С. 10-18.
5. Крутик А.Б., Горенбург М.А., Горенбург Ю.М. Экономика недвижимости. Серия “Учебники для вузов. Специальная литература” – СПб.: Издательство “Лань”, 2000. – 480 с.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Девелопмент: Для использования в учеб. процессе при подгот. менеджеров — М. : Экономика, 2004. — 521с.
7. Опекунов В.А. Ресурсный подход к управлению развитием строительных организаций / Экономика строительства – 2005. – №3 – С.12-22.
8. Шаркова І.М. Правове регулювання ринку нерухомості в Україні: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 180 с.

PROBLEMS OF REAL ESTATE ADMINISTRATION, WHICH CARRIED BY ORGANIZATIONS FROM DEVELOPMENT

Igor Krivovyazyuk, Natalia Smolyarchuk

Lutsk state technical university

In the article the most actual questions of administrative activity are reflected in the field of the real estate, basic directions of property administration are analysed and strategy of management development of organizations is offered. The structural model of preparation and making administrative decisions is built from development of organizations. Considerable attention is spared the problems of efficiency of property administration.

Keywords: property administration, development, organization from development, management strategy, development of objects of the real estate, management efficiency.