

секреты девелопмента

перспективные направления
преобразования бизнес-процессов
в девелопменте

Аннотация

В статье рассматривается новое для России направление бизнеса – девелопмент. Показаны основные особенности, характерные для деятельности российских девелоперов. Рассматриваются пути совершенствования бизнес-процессов в девелопменте (бенчмаркинг, аутсорсинг, стандартизация бизнес-процессов и т.п.).

Ключевые слова: девелопмент, девелоперы, виды девелопмента, девелоперский бизнес в России, бенчмаркинг, аутсорсинг, бизнес-процессы, сбалансированная система показателей

Одним из важнейших результатов рыночных преобразований в России стало появление в стране новых, практически неизвестных в ней ранее, видов экономической деятельности. Так, за последние годы стало выделяться такое направление, как девелопмент, который представляет собой деятельность по качественному преобразованию объектов недвижимости с целью увеличения их рыночной стоимости [1, 2, 3]. Девелоперский бизнес играет все более заметную роль в решении социально-экономических проблем страны, что само по себе уже вызывает необходимость в детальных научных исследованиях проблем его развития. Особенно важным представляется анализ перспективных бизнес-процессов в условиях современного российского рынка недвижимости в период экономического кризиса.

Украдыженко М. С.

соискатель
Санкт-Петербургского
государственного
университета
экономики
и финансов
maria@jensen.ru

Девелопмент и бенчмаркетинг

Необходимость совершенствования бизнес-процессов в девелоперском бизнесе ставит в число важнейших приоритетов методы бенчмаркинга. Последний определяется автором как процесс поиска, изучения и внедрения лучших бизнес-практик с целью достижения наибольшей эффективности. Для девелоперской деятельности наиболее реальным направлением является т.н. внешний индивидуальный бенчмаркинг, поскольку:

- а) число девелоперских компаний в каждом секторе рассматриваемого рынка сравнительно невелико;
- б) конкретные детали бизнес-процессов в девелопменте весьма существенно зависят от индивидуальных особенностей реализуемого проекта.

Для поиска и выбора партнеров по бенчмаркингу может быть использован специальный интегральный рейтинг девелоперов. Для каждой i -той компании по j -тому виду девелопмента определяется частный рейтинг (R_{ij}):

$$R_{ij} = X_{ij} + 0,75Y_{ij} + 0,3Z_{ij} ,$$

где:

X_{ij} – площадь объектов, построенных i -тым девелопером в j -том виде недвижимости;

Y_{ij} – площадь строящихся объектов;

Z_{ij} – площадь объектов в стадии проектирования.

На основе частных рейтингов по типовым группам недвижимости формируется интег-

Таблица 1

Ведущие российские компании на рынке девелоперских услуг

Девелопер	Суммарный рейтинг	Интегральный рейтинг
ИКЕА	2	1
Дон-строй	4	2
Mirax Group	8	3
Москапстрой	10	4
Система Галс	10	5

...девелопмент представляет собой деятельность по качественному преобразованию объектов недвижимости с целью увеличения их рыночной стоимости

ральный рейтинг через суммирование частных рейтингов. В качестве конкретного примера в табл. 1 (см. на с. 81) приведен список 5 ведущих российских компаний, добившихся максимальных результатов на рынке девелоперских услуг.

Девелопмент и аутсорсинг

Модернизируя деятельность компании-девелопера, следует учитывать, что не обязательно все бизнес-процессы должны выполняться собственными силами. Вспомогательные бизнес-процессы, обслуживающие основную деятельность, можно поручить стороннему подрядчику в рамках технологии аутсорсинга. Под аутсорсингом принято понимать передачу на договорной основе непрофильных функций другим организациям, которые специализируются в конкретных областях.

Наиболее предпочтительными направлениями аутсорсинга в России являются:

- 1) физическая охрана (7,71 баллов);
- 2) сфера обслуживания (7,70 баллов), в которую входят: уборка офиса и территорий, организация питания сотрудников и курьерская служба;
- 3) транспорт и логистика (7,28 баллов) [4].

Особенно перспективными в девелопменте следует считать создание при крупных холдингах общих центров обслуживания, предназначенных для реализации бизнес-процессов, которые являются вспомогательными для всех остальных организаций, входящих в холдинг.

В девелопменте не менее важна оптимизация внутрифирменных бизнес-процессов. Одним из самых ярких примеров в данном случае может быть регламентация бизнес-процессов, образующих систему менеджмента качества в девелоперской компании.

Наиболее перспективным решением следует считать внедрение в девелопменте систем менеджмента качества на основе международно признанных стандартов ИСО 9000. Разработка и модернизация бизнес-процессов на основе ИСО 9000 существенно облегчаются тем, что в России в 2001 году утверждены

***девелоперский
бизнес играет все
более заметную
роль в решении
социально-
экономических
проблем страны***

национальные стандарты на базе ИСО 9000 (приняты постановлением Госстандарта РФ от 15 августа 2001 г. № 332-ст).

Девелопмент и сбалансированная система показателей

Совершенствование организационно-экономических механизмов в компании-девелопере будет достигать максимальных результатов, если последняя будет рассматриваться не только как механизм для генерации прибыли, но также и с учетом социальной значимости девелопмента, а также его роли в развитии рынка недвижимости в России.

Такой подход приводит к необходимости разработки и использования в компаниях-

...конкретные детали бизнес-процессов в девелопменте весьма существенно зависят от индивидуальных особенностей реализуемого проекта

Таблица 2

Система сбалансированных показателей для компаний, предоставляющих девелоперские услуги на рынке недвижимости

Проекция	Цели	Индикаторы
Финансы	Показать основные финансовые результаты девелопера в отчетном периоде	– рыночная стоимость компании, тыс. руб. – прирост выручки по основной деятельности, тыс. руб.
Маркетинг	Дать характеристику работы девелопера с клиентами	– количество новых договоров, ед. – количество продленных договоров, ед.
Бизнес-процессы	Оценить внутрифирменную деятельность девелопера	– доля проектов, выполненных в намеченный срок, % – рост производительности труда, % – доля бизнес-процессов, по которым введены стандартные регламенты, % – доля сотрудников, полностью выполнивших квалификационные тесты, % – удельный вес расходов на информационные системы, % – коэффициент текучести кадров, %

**вспомогательные
бизнес-процессы,
обслуживающие
основную
деятельность,
можно поручить
стороннему
подрядчику
в рамках
технологии
аутсорсинга**

девелоперах сбалансированной системы показателей (ССП). В рамках этой системы применительно к условиям деятельности на российском рынке недвижимости достаточно использовать три проекции:

- 1) «финансы» – отражает основные финансовые результаты девелоперских услуг;
- 2) «маркетинг» – направлена на характеристику «внешней» среды, в которой протекает деятельность девелоперской компании;
- 3) «бизнес-процессы» – направлена на характеристику эффективности технологических процессов по оказанию девелоперских услуг, в т.ч. с позиции инновационного развития.

В развитие указанного подхода предлагается ССП для девелоперских компаний. Система представляет собой совокупность из 10 частных индикаторов, сгруппированных в рамках трех указанных выше проекций (см. табл. 2 на с. 83).

Представленная в табл. 2 разработка является той исходной методологической основой, используя которую компания-девелопер может уже формировать собственную ССП, наиболее соответствующую со всеми конкретными особенностями ее деятельности.

Таким образом, совершенствование бизнес-процессов в девелопменте предполагает четкое их разделение на внешнюю и внутреннюю составляющие. В первом случае речь идет о взаимодействии компании-девелопера с государством и партнерами по бизнесу. Во втором случае необходимо сосредоточить внимание на технологии тех процессов, которые замкнуты во внутреннем контуре девелоперской фирмы.

Рассмотренные нами направления позволяют девелоперам:

- обеспечить совершенствование бизнес-процессов в современных условиях рынка недвижимости в России;
- повысить эффективность управления, снизить затраты времени и финансовых ресурсов на подготовку методических разработок и рабочей документации по целому спектру технологических процедур.

Литература

1. Дудин Е., Шукин А. Что такое девелопмент? – М.: Монолит, 2001. – 79 с.
2. Кущенко В.В. Девелопмент: современная концепция развития недвижимости. – М.: Норма, 2004. – 367 с.
3. Максимов С.Н. Девелопмент (развитие недвижимости): организация, управление, финансирование. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
4. Крыловская С. Рейтинг популярности видов аутсорсинга в России. // РБК.Рейтинг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rating.rbc.ru/article.shtml?2009/12/16/32653318>.

рн

Ukradyzhenko M.S.

Applicant,

Saint Petersburg University of Economics and Finance

Prospective Directions of Transforming Business Processes in the Field of Development

Abstract

T*he article considers development, a new business direction in Russia. The author shows the main features characteristic of the activities of Russian developers. The author considers the main ways of improving business processes in the field of development such as benchmarking, outsourcing, standardization of business processes, etc.*

Keywords: development, developers, types of development, development business in Russia, benchmarking, outsourcing, business processes, balanced scorecard