простое познаётся в сложном

к вопросу о рациональной организационной структуре компаний-девелопера

Аннотация

Представлен анализ подходов к обоснованию рациональной организационной структуры компании, реализующей девелоперские проекты в сфере строительства. Показано, что характеристики организационной структуры компании оказывают непосредственное влияние на эффективность ее деятельности, достижение поставленных целей. Обоснованы критерий, факторы и показатели эффективности реализации девелоперских проектов.

Ключевые слова: экономика, строительство, девелопмент, девелоперский проект, управление, организация управления, организационная структура

Ильин Максим Олегович
старший преподаватель кафедры финансового менеджмента, Московский государственный строительный университет

imo@expertsovet.com

Под компанией-девелопером понимается субъект инвестиционно-строительной сферы, реализующий девелоперские проекты. В свою очередь, девелоперскими являются проекты социально ориентированного развития территорий на различных уровнях пространственной иерархии города, осуществляемые в соответствии с концепцией девелопментализма.

Специфика девелоперских проектов приводит к необходимости трансформации организационной структуры компании-девелопера относительно классических организационных структур субъектов рынка недвижимости.

Необходимость трансформации обуславливается, прежде всего, следующим:

– охватом более продолжительных фрагментов жизненного цикла объекта недвижимости (а в предельном варианте и всего жизненного цикла), что приводит к повышению требований к качеству реализации таких функций управления, как планирование и координация (в том числе внутри самой подсистемы управления);
– приоритетной социальной ориентированностью, которая достигается полноценным взаимодействием с органами власти и общественными организациями различного уровня.

Отметим, что в социально-экономических системах некорректно говорить об *оптимальной организационной структуре*, поскольку различные изменения во внешней и внутренней среде компании (например, колебания рыночной конъюнктуры) будут приводить к ее разбалансированию. Таким образом, более уместно оперировать понятием рациональной структуры – структуры, сохраняющей высокие показатели эффективности в заданном диапазоне изменений параметров.

Об эффективности дфелопереских проектов

Критерий эффективности реализации девелоперских проектов (стоимостный подход), а также экономико-математическая модель эффективности реализации девелоперских проектов была обоснована автором в сборнике «Актуальные проблемы менеджмента предприятий инвестиционно-строительной сферы». В соответствии с указанным подходом структура компании-девелопера оказывает непосредственное влияние на конечную эффективность реализации девелоперского проекта, прежде всего, за счет числа внутренних связей, что находит свое отражение в изменении величины ставки дисконтирования:

$$+\Delta N \Rightarrow +\Delta t \Rightarrow +\Delta Risk \Rightarrow +\Delta i \Rightarrow -\Delta Eff \quad (1),$$

где N число связей в системе управления проектом;
t – срок реализации проекта;
Risk – совокупный риск, связанный с реализацией проекта;
i – ставка дисконтирования;
Eff – эффект реализации девелоперского проекта.

специфика девелоперских проектов приводит к необходимости трансформации организационной структуры компании-девелопера относительно классических организационных структур субъектов рынка недвижимости

Максимально возможное число внутренних связей компании определяется по формуле:

$$N_{MAX} = \frac{n!}{(n-2)!} = n \times (n-1) \quad , \qquad (2)$$

где N_{MAX} – максимальное число связей, ед.;
n – число структурных подразделений, ед.

В реальной практике число связей будет меньше N_{MAX}, что объясняется наличием внутренних регламентов, ограничивающих прямое взаимодействие некоторых структурных подразделений компании. В свою очередь, число структурных подразделений может быть задано следующим образом:

$$n = f(N_{ЭЖЦ}, N_{ДПС}, N_{СУБ}) \quad , \qquad (3)$$

где $N_{ЭЖЦ}$ – количество этапов жизненного цикла, ед.;
$N_{ДПС}$ – количество декомпозиционных подсистем, ед.;
$N_{СУБ}$ – количество субъектов (участников) проекта, ед.

С позиции выбранного критерия эффективности реализации девелоперских проектов, целевой функцией девелопмента является замена суммы локальных эффектов общим, который за счет синергетического эффекта может их превысить. В данном случае под локальным эффектом понимаются фактически достигнутые результаты на каждом последовательном этапе реализации проекта, выраженные в стоимостной форме с учетом изменения стоимости денег во времени.

$$L_{УПР} = Eff_{СУМ} \geq \sum_{i=1}^{n} Eff_i \quad , \qquad (4)$$

где $L_{УПР}$ – целевая функция управления;
$Eff_{СУМ}$ – суммарный эффект от реализации девелоперского проекта, ден. ед.;
Eff_i – *i*-ый локальный эффект, ден. ед.

Неизбежность трансформации

В зависимости от состояния внешних и внутренних систем конкретного девелоперского проекта реализация целевой функции управления может включать два различных подхода к трансформации организационной структуры.

структура компании-девелопера оказывает непосредственное влияние на конечную эффективность реализации девелоперского проекта, прежде всего, за счет числа внутренних связей, что находит свое отражение в изменении величины ставки дисконтирования

в зависимости от состояния внешних и внутренних систем конкретного девелоперского проекта реализация целевой функции управления может включать два различных подхода к трансформации организационной структуры

Первый подход предусматривает реализацию наивысшей, крайней формы девелопмента как комплексного подхода к управлению – сопровождение объекта недвижимости на всех этапах его жизненного цикла в рамках всех подсистем управления. В данном случае компания-девелопер, по сути, является единственным субъектом управления, что позволяет адекватно решить следующие задачи:
– оптимизировать издержки управления (прежде всего, за счет проведения всех согласований/консультаций внутри компании);
– устранить потери эффективности при переходе между фазами жизненного цикла;
– обеспечить гибкую возможность управленческого «маневра» для соответствия изменениям рыночной конъюнктуры;
– получить синергетический эффект от глубокой интеграции фаз жизненного цикла объектов недвижимости (и самих циклов друг с другом).
Экономическую сущность этого подхода к управлению можно выразить следующим образом:

$$\max N \rightarrow \max Eff, \qquad (5),$$

где N – количество внутренних связей компании-девелопера (сложность организации);
Eff – эффективность деятельности.
Вторым подходом является выделение специализированных самостоятельных структур, выполняющих отдельные операции в рамках реализации проекта, что позволяет:
– оптимизировать издержки управления (прежде всего, за счет минимизации бюрократического аппарата и внутреннего документооборота);
– обеспечить значительную (близкую к максимальной) загрузку производственных мощностей и структурных подразделений;
– более быстро реагировать на изменения рыночной ситуации.
В данном случае предыдущая формула трансформируется:

$$\min N \rightarrow \max Eff, \qquad (6),$$

Зона рациональной сложности организационной структуры реальной компании-девелопера лежит

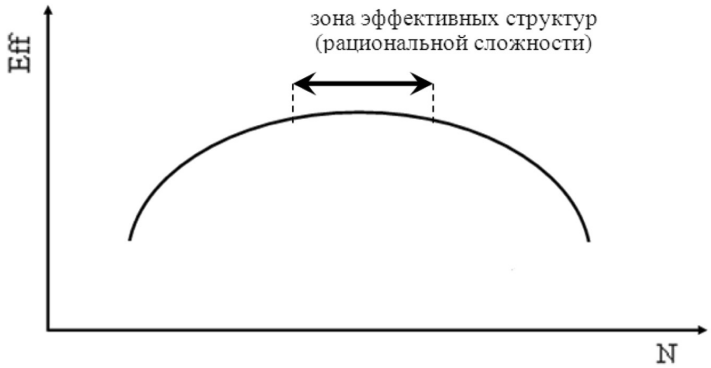


Рис. 1. Характер зависимости эффективности системы от её сложности

между двумя описанными «полюсами». Графически зависимость эффективности системы от уровня её сложности (главной характеристикой которой является число внутренних связей) представлена на *рис. 1*.

Оптимальная структура компании-девелопера

Дадим необходимые пояснения:

– с увеличением внутренней сложности управляющей системы ее удельная эффективность до определенного момента растет;

– с некоторого порогового значения сложности удельная эффективность *начинает снижаться* – наблюдается эффект торможения (основными причинами являются невозможность оперативной обработки большого массива информации/решений, увеличение потерь в связи с необходимостью внутренней координации и управления внутри самой управляющей системы);

– в конечном итоге усложнение управляющей системы достигает точки, когда её *дальнейшее усложнение приводит к снижению эффективности* (точка предельной продуктивности);

– постоянное совершенствование методов управления, а также соответствующего инструментария (например, средств автоматизации) приводит к *постепенному отдалению сдвигу точки предельной продуктивности* (сдвигу вправо), однако общая картина сохраняется.

оптимальная структура компании-девелопера должна, с одной стороны, позволять максимально реализовать преимущества комплексной (интегрированной) схемы, а с другой – остаться достаточно простой и легко управляемой

Таким образом, оптимальная структура компании-девелопера должна, с одной стороны, позволять максимально реализовать преимущества комплексной (интегрированной) схемы, а с другой – остаться достаточно простой и легко управляемой.
В основу обоснования рациональной структуры компании-девелопера может быть положено неравенств:

$$Загр_i > 60\%,$$

где $Загр_i$ – загрузка *i*-го структурного подразделения, ден. ед.

Выполнение девелопером функций того или иного субъекта рынка недвижимости оправдано только в том случае, если существует возможность обеспечить адекватную величину загрузки профильного подразделения; в противном случае функции целесообразно отдать на аутсорсинг. Пороговая величина загрузки получена экспертно по результатам совещания с представителями инвестиционно-строительной сферы в Росимуществе (в конце 2008 года, в качестве наиболее вероятного порогового значения указывался диапазон 55-67%). Отметим тот факт, что в период финансовго кризиса данный диапазон несколько трансформируется.

Вывод

Выбор подхода должен осуществляться по результатам анализа параметров внешних и внутренних систем компании в рамках конкретного горизонта управления, что делает практически невозможным формирование универсальных рекомендаций. Таким образом, в качестве направления дальнейших исследований целесообразно указать обоснование методических подходов к формированию рациональной организационной структуры компании-девелопера с выделением наиболее распространенных вариантов (совокупностей вариантов).

Литература

1. Ильин М.О. Экономико-математическая модель эффективности девелоперских проектов инвестиционно-строительной сферы / Актуальные проблемы менеджмента предприятий инвестиционно-

строительной сферы: Сборник трудов. Вып.4 / Под ред. проф., доктора экон. наук Н.Г. Верстиной. - М.: МГСУ, 2010.
2. Ильин М.О. Системный подход как методология анализа управления недвижимостью: Сборник трудов Юбилейной Десятой Международной межвузовской научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов и докторантов. – М: МГСУ, 2007.
3. Кулаков К.Ю. Теоретические и методологические основы формирования и развития территориально-воспроизводственных систем недвижимости – М.: КЮГ, 2009.
4. Кулаков Ю.Н., Ильин М.О. Системная характеристика девелопмента / Актуальные проблемы менеджмента предприятий инвестиционно-строительной сферы: Сборник трудов. Вып. 4 / Под ред. проф., доктора экон. наук Н.Г. Верстиной. М.: МГСУ, 2010.

pn

Maxim O. Ilyin
Senior lecturer, Chair of Financial management,
Moscow State Construction University
imo@expertsovet.com

To the question of a rational organizational structure of development company

Abstract

The article is dedicated to the analysis of approaches to substantiation of rational organizational structure of a company implementing development projects in the construction sphere. It is demonstrated, that characteristics of the company's organizational structure have an immediate influence on the efficiency of its activities, achievement of the goals set. The author substantiates the criterion, factors, and indicators of the development projects implementation efficiency.

Keywords: economics, construction, development, development project management, governance, organizational structure