



На правах рукописи

ПАНАРИН Вадим Владимирович

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством
(предпринимательство)

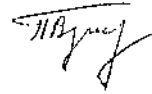
АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

1 0 NOV 2009

Омск – 2009

На правах рукописи



ПАНАРИН Вадим Владимирович

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЫ**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством
(предпринимательство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Омск – 2009

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
МИЛЛЕР Александр Емельянович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
ЛИННИК Татьяна Григорьевна
кандидат экономических наук, доцент
МАЕВСКИЙ Дмитрий Павлович

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет»

Защита состоится 30 июня 2009 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.250.04 при Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии (СибАДИ) по адресу: 644080, Омск, проспект Мира, 5, зал заседаний.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии (СибАДИ).

Автореферат разослан 28 мая 2009 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
кандидат экономических наук, профессор



Л.В. Эйхлер

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Динамичное развитие экономики России, продолжавшееся на протяжении последних десяти лет, влекло за собой рост инвестиций в недвижимые активы и увеличение объемов капитального строительства. При этом с переходом экономики на рыночные рельсы государство утратило иницилирующую и руководящую роль в процессе создания объектов недвижимости. В мировой практике данным процессом управляют девелоперские предпринимательские структуры. В РФ же в период начального формирования и первичного насыщения рынка недвижимости отдельные функции девелоперской деятельности реализовывались различными предпринимательскими структурами – застройщиками, агентствами недвижимости, проектными институтами и т.д., тогда как статус девелопмента и девелоперских предпринимательских структур до настоящего времени не определен ни законодательно, ни на уровне практики предпринимательской деятельности. Отсутствие научно обоснованного подхода к управлению процессом создания и преобразования объектов недвижимости приводит к нерациональному расходованию национального богатства: омертвлению инвестиций в невостребованных рынком объектах, росту себестоимости реализуемых проектов и, как следствие, к снижению предпринимательского дохода. Указанные проблемы говорят об актуальности изучения девелоперских предпринимательских структур.

Актуальность вопросов методического обеспечения разработки стратегии девелоперских предпринимательских структур обусловлена тем, что в последние годы в основных сегментах рынка недвижимости произошло первичное насыщение спроса низкокачественными объектами недвижимости; как следствие, обострилась конкуренция между предпринимательскими структурами, реализующими проекты в данной сфере, что привело к возрастанию роли стратегии предпринимательской структуры как важного инструмента конкурентной борьбы.

Степень разработанности проблемы. К отечественным исследователям, внесшим значительный вклад в развитие теоретических и практических аспектов функционирования девелоперских предпринимательских структур следует отнести Мазура И.И., Шапиро В.Д., Матюшину Т., Панфилова А., Максимова С.Н., Кущенко В.В. Проблемы девелопмента на западе освещены такими экономистами, как Ричард Б. Пейзер, Анна Б. Фрэй, К. Кульц. Вопросам стратегии предпринимательских структур большое внимание уделено в работах таких отечественных и западных исследователей, как Фатхутдинов Р.А., Ансофф И., Минцберг Г., Портер М., Джонсон Д., Кох Р.

Однако в современных российских условиях, характеризующихся трансформацией экономики, обострением конкуренции между участниками рынка недвижимости вопросы роли девелоперских предпринимательских структур в процессе воспроизводства объектов недвижимости, особенности среды функционирования девелоперских предпринимательских структур, подходы к разработке их стратегии остаются недостаточно исследованными.

В этой связи возникает необходимость в разработке процедуры формирования стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры.

Актуальность проблемы стратегии девелоперских предпринимательских структур, недостаточная ее изученность обусловили выбор темы диссертации, определили цель и задачи, а также основные направления исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в развитии теоретических и методических основ разработки стратегии развития девелоперских предпринимательских структур.

В соответствии с поставленной целью исследование направлено на решение следующих задач:

- уточнить понятие девелопмента и дать обоснование девелоперской деятельности как вида предпринимательской деятельности;
- определить роль девелоперской предпринимательской структуры в процессе воспроизводства объектов недвижимости;
- исследовать особенности внешней и внутренней среды функционирования девелоперской предпринимательской структуры;
- выявить специфику формирования спроса на объекты недвижимости в условиях дефицита качественных недвижимых площадей;
- предложить структурно-функциональный подход к разработке стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры;
- разработать процедуру формирования стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры.

Объектом исследования выступают девелоперские предпринимательские структуры г. Омска.

Предметом исследования являются теоретические, методические, практические аспекты разработки стратегии развития девелоперских предпринимательских структур.

Теоретической и методологической основой диссертационной работы являются теория организации, теория систем, теории предпринимательства, законодательные акты, регулирующие отношения в сфере недвижимости, отчетная документация отраслевого характера, труды ведущих отечественных и зарубежных ученых, а также методические материалы по изучаемым проблемам, правовые и нормативные акты РФ.

При разработке и решении поставленных задач применялись следующие методы: наблюдение, группировка и сводка, детализация, обобщение, метод научной абстракции, метод сравнений и аналогий. При решении конкретных задач использовались общенаучные методы исследования, методы логического, статистического и системного анализа, экспертных оценок.

Информационной базой исследования являются статистическая информация Федеральной службы государственной статистики РФ, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики РФ по Омской области, статистические

данные российских предпринимательских структур, материалы отечественной и зарубежной литературы.

Эмпирической базой является практический материал, полученный в ходе исследования деятельности девелоперских предпринимательских структур г. Омска: ООО «Партнер-девелопмент», ООО «Западно-Сибирская строительная компания», ООО «ДСК «Стройбетон», ООО «Регион-Девелопмент» и др. Основные теоретические положения и выводы базируются также на результатах обобщения мирового и отечественного опыта предпринимательских структур, реализующих проекты в сфере недвижимости.

Научная новизна полученных и представленных к защите результатов состоит в следующем:

- выявлена роль девелоперской предпринимательской структуры в воспроизводстве объектов недвижимости, заключающаяся в инициации и обеспечении процесса девелопмента посредством оказания интегрирующего и управляющего воздействия на контрагентов с целью материального преобразования объекта недвижимости для повышения его стоимости;
- обоснована целесообразность обособления стратегии развития девелоперской предпринимательской деятельности от стратегий развития иных видов деятельности, осуществляемых при реализации девелоперских проектов;
- предложен структурно-функциональный подход к разработке стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры, основанный на: необходимости проведения детального анализа каждого структурного элемента среды функционирования девелоперской структуры; направленности стратегии развития девелоперской структуры на удовлетворение будущих потребностей пользователей объектов недвижимости;
- разработана процедура поэтапного формирования стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры, направленная на повышение востребованности создаваемых объектов недвижимости, снижение себестоимости реализуемых проектов, рост предпринимательского дохода.

Практическая значимость диссертационной работы заключается в возможности использования результатов исследования девелоперскими предпринимательскими структурами при разработке стратегии развития. Содержащиеся в диссертации положения доведены до уровня методических разработок, что позволило их использовать при формировании стратегии развития ООО «Партнер-девелопмент» и ООО «Западно-Сибирская строительная компания».

Апробация работы. Основные положения и выводы диссертации были доложены и получили одобрение на международной научно-практической конференции: «Инновационное развитие экономики региона: опыт и перспективы» (г. Омск, 2008); всероссийских научно-практических конференциях: «Проблемы экономики современных

промышленных комплексов» (г. Самара, 2009), «Актуальные вопросы экономических наук» (г. Новосибирск, 2009).

Публикации. По материалам диссертации опубликовано 8 печатных работ общим объемом 4,7 п.л., в том числе из списка, рекомендованного ВАК - 2.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 124 источников. Она изложена на 137 страницах, содержащих 16 таблиц, 17 рисунков, 5 приложений на 17 страницах.

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, оценивается степень научной разработанности проблемы, определяются цель, задачи, объект и предмет исследования, формулируется научная новизна и практическая значимость диссертационного исследования.

В первой главе «Теоретические основы функционирования девелоперских предпринимательских структур» рассмотрены взгляды ученых-экономистов на понятия «дewelопмент» и «стратегия», дано авторское видение данных понятий, обосновано причисление девелоперской деятельности к видам предпринимательской деятельности, определена роль девелоперской предпринимательской структуры в процессе воспроизводства объектов недвижимости.

Во второй главе «Особенности функционирования девелоперских предпринимательских структур в условиях современного рынка недвижимости г. Омска» выявлены проблемы, препятствующие развитию девелоперской предпринимательской деятельности в г. Омске. Адаптированы классификации объектов коммерческой недвижимости, на основании которых определены возможные виды продукции девелоперской предпринимательской структуры. Доказана невозможность применения в г. Омске западных инструментов прогнозирования спроса на недвижимость, выделен ключевой фактор, определяющий спрос на объекты недвижимости в условиях дефицита качественных недвижимых площадей.

В третьей главе «Разработка процедуры формирования стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры» обоснован структурно-функциональный подход к разработке стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры. Разработана процедура поэтапного формирования стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры.

В заключении диссертации в обобщенном виде изложены основные итоги выполненного исследования в соответствии с поставленной целью и сформулированы основные выводы на теоретическом и практическом уровнях.

2. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Роль девелоперской предпринимательской структуры в процессе воспроизводства объектов недвижимости

Изучение исследований западных и отечественных экономистов Ричарда Б. Пейзера, К. Кульца, С.Н. Максимова, И.И. Мазура В.Д. Шапиро по проблемам девелопмента недвижимости позволяет выявить общие черты, выделяемые при определении данного понятия. Во-первых, в качестве объекта приложения усилий определяется недвижимость, объекты недвижимости, недвижимое имущество. Во-вторых, обязательной составляющей девелопмента является материальное изменение объекта недвижимости, придание ему новых свойств. В-третьих, в качестве основной цели осуществления девелопмента, как правило, называется повышение стоимости недвижимого имущества. Следовательно, в общем девелопмент можно определить как материальное преобразование объекта недвижимости, обеспечивающее увеличение его стоимости.

Процесс девелопмента является составной частью процесса воспроизводства объектов недвижимости (рис. 1). Инвестор или собственник, как правило, не способны самостоятельно осуществить свой замысел по созданию объекта недвижимости. Для этого необходимо участие множества контрагентов – агентств недвижимости, консультантов, проектных институтов, строительных подрядчиков, субподрядчиков и т.д. Количество таких контрагентов исчисляется десятками, поэтому для их интеграции, планирования, организации, контроля их деятельности инициатор процесса воспроизводства привлекает предпринимательские структуры, которые обеспечат реализацию каждого этапа процесса воспроизводства. В условиях современного рынка недвижимости РФ такими структурами являются: застройщик – для обеспечения создания объекта недвижимости и введения его в эксплуатацию, риэлторская структура – для обеспечения продажи построенного объекта, эксплуатирующая структура – для обеспечения его безаварийного функционирования.

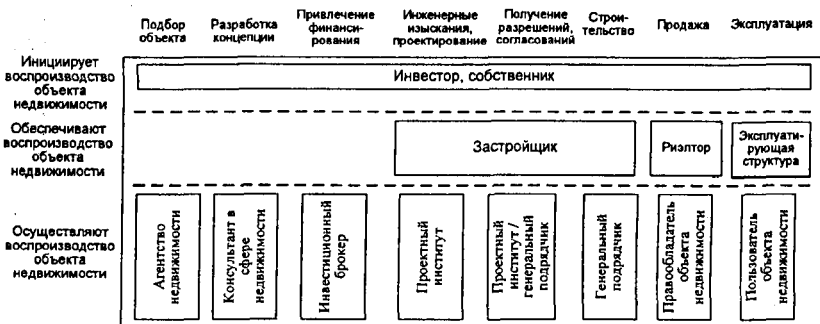


Рис. 1. Воспроизводство объекта недвижимости без участия девелоперской предпринимательской структуры

Как видно, сложившаяся практика не охватывает всех составляющих процесса воспроизводства, изображенных на рис. 1. Деятельность застройщика не предполагает осуществления таких важных этапов, как подбор наиболее подходящего объекта для проведения его материального преобразования, разработку концепции будущего объекта, несмотря на то, что именно на этих этапах во многом определяется, будет ли объект недвижимости соответствовать запросам рынка. В круг полномочий застройщика редко входит и построение схемы финансирования проекта по созданию объекта недвижимости. Кроме того, передача результатов каждого из указанных на рисунке этапов на следующий этап в отсутствие единого интегрирующего начала приводит как к росту себестоимости, так и к тому, что конечный результат процесса – объект недвижимости – не ориентирован на удовлетворение потребностей потребителя, следствием чего является его невостребованность рынком недвижимости и потеря предпринимательского дохода. Таким интегрирующим началом должна выступить девелоперская предпринимательская структура, способная обеспечить осуществление процесса девелопмента, охватывающего следующие этапы: подбор земельного участка либо иного объекта для девелопмента и оформление прав на него, разработку концепции объекта недвижимости, привлечение финансирования, осуществление инженерных изысканий, проектирование объекта, получение разрешений и согласований, строительство объекта, продажу объекта, эксплуатацию объекта (рис. 2). Более того, девелоперская предпринимательская структура возьмет на себя роль инвестора и собственника, выступая иницирующим началом, генерируя идею о новом объекте и воплощая ее в жизнь.

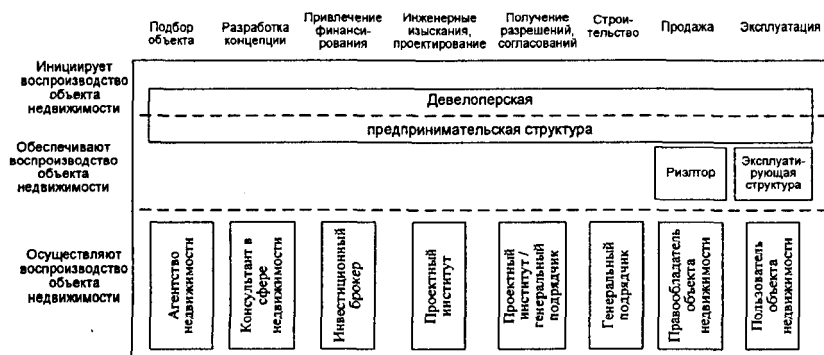


Рис. 2. Воспроизводство объекта недвижимости с участием девелоперской предпринимательской структуры

Таким образом, роль девелоперской предпринимательской структуры состоит в том, чтобы инициировать и обеспечить осуществление процесса девелопмента посредством

оказания интегрирующего и управляющего воздействия на иных участников данного процесса. Данная роль в процессе воспроизводства объекта недвижимости позволяет девелоперской предпринимательской структуре добиться снижения себестоимости проекта, повысить востребованность объекта недвижимости рынком и, в результате, получить предпринимательский доход, превышающий доход иных структур, реализующих проекты в сфере недвижимости. Следовательно, девелоперская структура – это предпринимательская структура, которая инициирует и обеспечивает осуществление процесса девелопмента, то есть процесса материального преобразования объекта недвижимости, направленного на повышение его стоимости. Девелоперская предпринимательская структура осуществляет девелоперскую предпринимательскую деятельность, наиболее значимыми признаками которой являются: 1) инициирующее начало, поскольку девелоперская предпринимательская структура инициирует процесс девелопмента; 2) инновационный характер, поскольку каждый продукт девелоперской предпринимательской структуры является уникальным; 3) рыночная ориентированность, поскольку объекты недвижимости создаются для целей их продажи либо сдачи в аренду, но не под заказ для заранее известного пользователя или для собственных нужд.

2. Обоснование целесообразности обособления стратегии развития девелоперской предпринимательской деятельности от стратегий развития иных видов деятельности, осуществляемых девелоперской структурой

Основной процесс, реализуемый девелоперской предпринимательской структурой в ходе осуществления девелоперской предпринимательской деятельности, обусловлен ее ролью в процессе воспроизводства объектов недвижимости. Однако, девелоперские предпринимательские структуры в современных условиях рынка недвижимости создаются, как правило, не «с нуля», а на базе иных предпринимательских структур, руководство которых приняло решение о реализации одного или нескольких девелоперских проектов (рис. 3). Как следствие, помимо управления девелопментом, такими структурами реализуются собственно процессы девелопмента: разработка концепции объекта недвижимости, проектирование объекта, строительство объекта, продажа объекта и т.д.

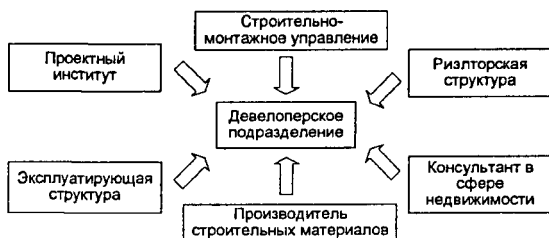


Рис. 3. Источники появления девелоперских предпринимательских структур

Реализация процессов управления развитием и реализация процессов развития представляют собой разные виды деятельности, каждый из которых имеет свой продукт, своего потребителя, своих конкурентов (табл. 1).

Таблица 1

Процессы управления развитием и процессы развития

Процесс	Подпроцессы	Исполнитель	Продукт	Потребитель
Управление развитием	Планирование проекта, отбор контрагентов, контроль контрагентов	Девелоперская предпринимательская структура	Объект недвижимости	Пользователь объекта недвижимости (покупатель, арендатор)
Развитие	Разработка концепции объекта недвижимости	Консультант в сфере недвижимости	Консалтинговая услуга	Девелоперская структура, государственный заказчик
	Проектирование объекта недвижимости	Проектный институт	Услуга по разработке проектно-строительной документации	Девелоперская структура, государственный заказчик
	Строительство	Строительно-монтажное управление	Подрядная услуга	Девелоперская структура, государственный заказчик
	Продажа объекта недвижимости	Риэлторская структура	Агентская услуга	Девелоперская структура, государственный заказчик
Прочие	Производство строительных материалов	Кирпичный завод, завод железобетонных изделий и т.д.	Кирпич, ЖБИ и т.д.	Генеральный подрядчик

Следовательно, необходимо разделять стратегию развития девелоперской предпринимательской деятельности и стратегию развития иных видов деятельности. Это позволит, во-первых, сформировать четкие приоритеты в деятельности предпринимательской структуры, во-вторых, избежать противоречий в распределении ответственности между различными подразделениями предпринимательской структуры.

3. Структурно-функциональный подход к разработке стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры

Оценка особенностей функционирования девелоперских предпринимательских структур в условиях современного рынка недвижимости позволила выявить следующие проблемы, препятствующие их эффективному развитию: 1) непонимание предпринимателями роли девелоперских предпринимательских структур в процессе воспроизводства объектов недвижимости и, как следствие, смещение стратегий различных видов деятельности, связанных с реализацией девелоперского проекта. В результате предприниматели уделяют недостаточное внимание таким функциям девелоперской предпринимательской структуры, как планирование девелоперского проекта, отбор контрагентов, контроль деятельности контрагентов, что приводит к повышению себестоимости реализуемых проектов и снижению предпринимательского дохода; 2) использование предметного подхода при принятии стратегических решений. Предметный подход базируется на развитии тех активов, которые оказались под контролем у предпринимательской структуры, а не на подборе для девелопмента тех объектов, которые могут быть развиты до уровня продукта, удовлетворяющего будущие потребности потребителя. В результате под управлением предпринимательской структуры создаются объекты, невостребованные рынком недвижимости, что приводит к повышению доли вакантных площадей, снижению стоимости 1 кв.м. и, как следствие, снижению предпринимательского дохода.

Для преодоления указанных проблем при разработке стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры целесообразно использовать структурно-функциональный подход (рис. 4).

Поскольку основной функцией девелоперской предпринимательской структуры является управление процессом девелопмента, которое выражается в управлении деятельностью вовлеченных в данный процесс контрагентов, непосредственно создающих объект недвижимости, стратегия развития девелоперской структуры должна быть ориентирована на получение предпринимательского дохода от осуществления именно этого вида деятельности. Поскольку функция продукта, созданного в результате деятельности девелоперской предпринимательской структуры, заключается в максимальном удовлетворении будущих потребностей пользователей объектов недвижимости, девелоперская предпринимательская структура не должна использовать в своей деятельности предметный подход, при котором объект создается практически без учета имеющихся потребностей потребителей посредством развития подконтрольных активов, а потребителю впоследствии приходится приспосабливать свои нужды под параметры созданного объекта. Напротив, при определении перспективных продуктово-рыночных сегментов, желаемой конкурентной позиции, потребительских свойств будущих объектов

недвижимости девелоперская предпринимательская структура должна опираться на результаты детальной оценки среды функционирования. Оценку целесообразно проводить посредством изучения структурных элементов внешней и внутренней среды девелоперской предпринимательской структуры.

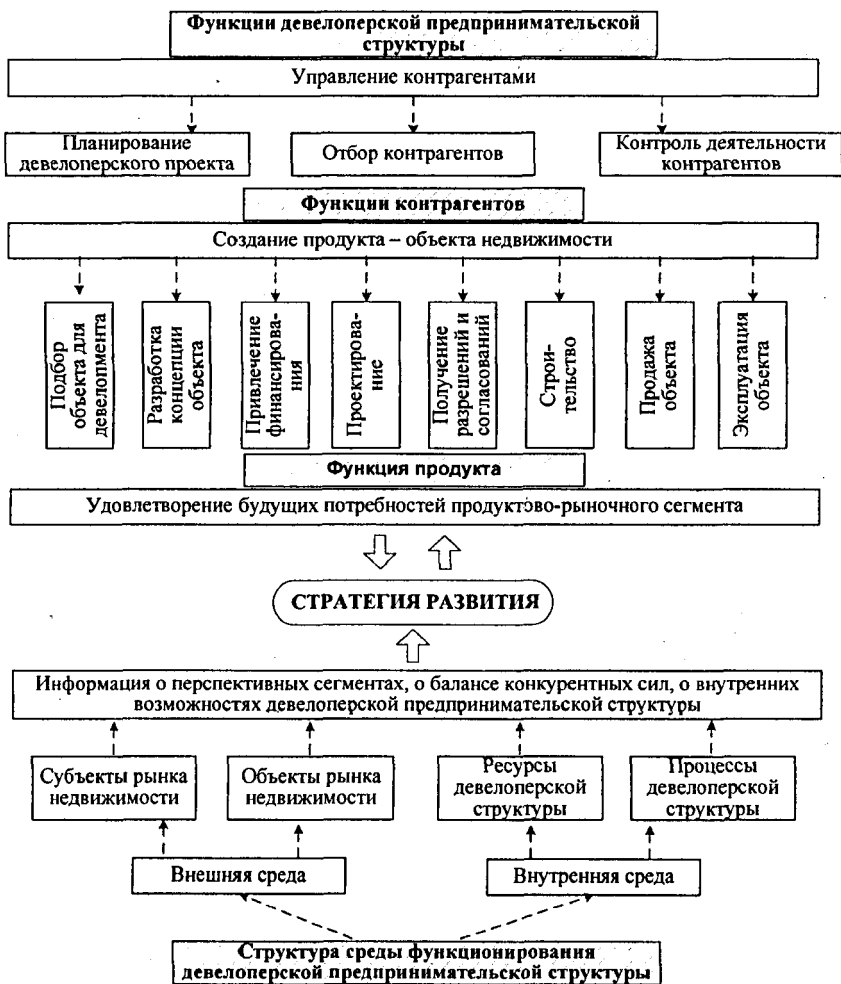


Рис. 4. Структурно-функциональный подход к разработке стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры

Таким образом, структурно-функциональный подход к разработке стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры основан на двух базовых предпосылках:

1) направленность стратегических решений на удовлетворение будущих потребностей пользователей объектов недвижимости посредством управления деятельностью многочисленных контрагентов, вовлеченных в процесс девелоппмента;

2) принятие за основу при разработке стратегии результатов детальной оценки каждого структурного элемента среды функционирования девелоперской структуры.

4. Разработка процедуры формирования стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры

Процедура формирования стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры, основанная на использовании структурно-функционального подхода, состоит из восьми этапов (рис. 5).

Этап № 1. Определение исходной предпосылки. Исходная предпосылка представляет собой отправную точку для принятия последующих решений. На этом этапе необходимо зафиксировать, что роль девелоперской предпринимательской структуры заключается в инициации и обеспечении осуществления процесса девелоппмента. Это позволит на последующих этапах избежать смещения стратегий различных видов деятельности, осуществляемых при реализации девелоперского проекта.

Этап № 2. Оценка среды функционирования. Данный этап включает четыре подэтапа и необходим для сбора и обработки информации о среде функционирования девелоперской предпринимательской структуры с целью обоснования стратегических решений, принимаемых на последующих этапах. Процедура реализации каждого из подэтапов состоит в следующем.

Подэтап «Оценка макросреды»: 1) отбор информации о макросреде, необходимой при оценке микросреды; 2) выявление ключевых факторов макросреды, в наибольшей степени влияющих на микросреду.

Подэтап «Оценка объектов рынка»: 1) оценка предложения объектов недвижимости на конец планового период; 2) оценка спроса на объекты недвижимости на конец планового периода; 3) оценка конъюнктуры рынка на конец планового периода посредством сопоставления ожидаемых спроса и предложения. Построение предварительного вывода о перспективности / неперспективности данного продуктово-рыночного сегмента.

Подэтап «Оценка субъектов рынка»: 1) выделение подотраслей, в которых планирует функционировать девелоперская предпринимательская структура; 2) оценка для каждой из выделенных подотраслей уровня рыночной власти существующих и потенциальных конкурентов, рыночной власти поставщиков, рыночной власти потребителей; 3) построение вывода о возможности занять перспективные продуктово-рыночные сегменты с точки зрения баланса конкурентных сил.

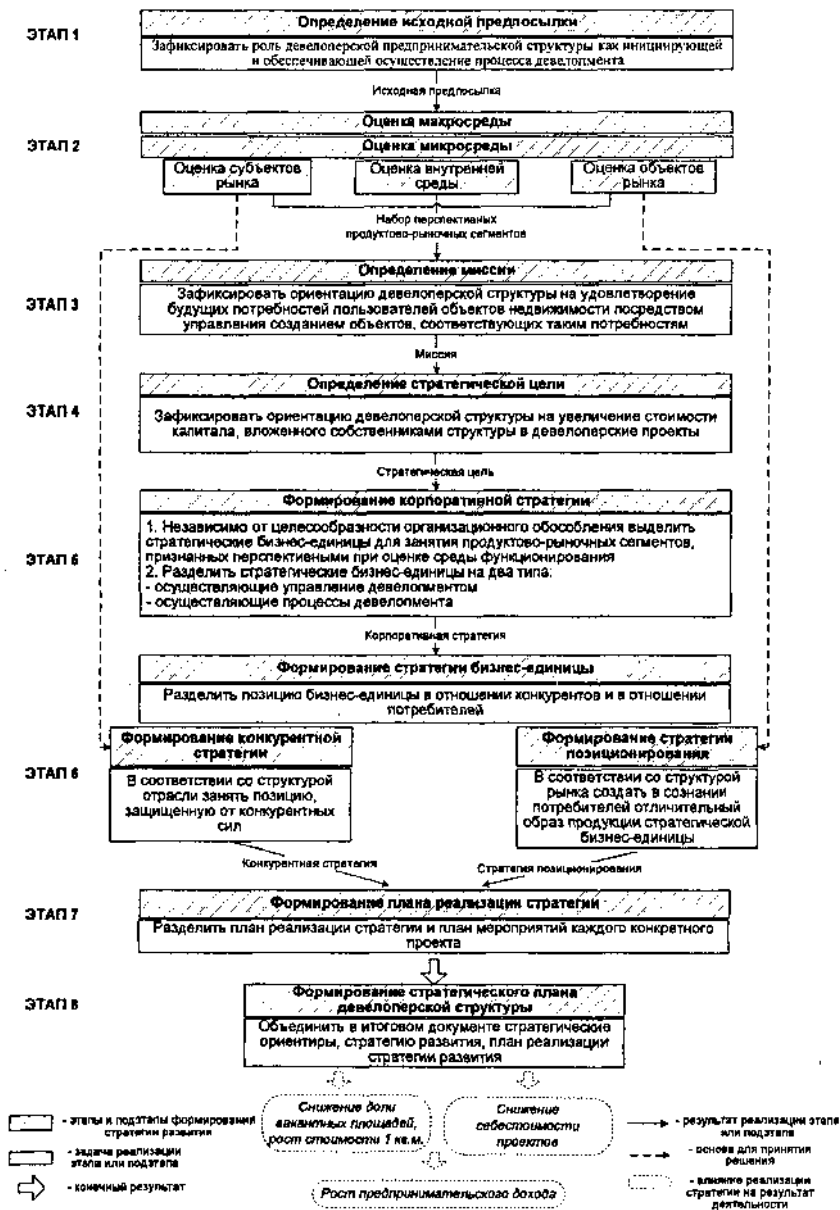


Рис. 5. Разработка процедуры формирования стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры

Подэтап «Оценка внутренней среды»: 1) выделение элементов внутренней среды; 2) разделение элементов внутренней среды на «сильные стороны», «слабые стороны», стороны с «нейтральным значением»; 3) выделение ключевых компетенций из числа «сильных сторон»; 4) построение вывода о возможности занять перспективные продуктово-рыночные сегменты с точки зрения состояния внутренней среды.

Этап № 3. Определение миссии. Миссия представляет собой деловое предназначение предпринимательской структуры, четко выраженную причину ее существования. Задача, которую разработчик стратегии развития девелоперской структуры решает на этапе определения миссии, заключается в том, чтобы зафиксировать ориентацию девелоперской структуры на удовлетворение будущих потребностей пользователей объектов недвижимости посредством управления созданием объектов, соответствующих таким потребностям. Это позволит девелоперской предпринимательской структуре избежать использования предметного подхода, ориентированного на развитие существующих активов независимо от того, возможно создать на их основе востребованный рынком объект или невозможно.

Этап № 4. Определение стратегической цели. Стратегическая цель является инструментом контроля, при помощи которого можно оценить успешность предпринимательской структуры. На этапе определения стратегической цели задача разработчика стратегии – зафиксировать ориентацию девелоперской предпринимательской структуры на увеличение стоимости капитала, вложенного собственниками структуры в девелоперские проекты. Данный показатель соответствует роли девелоперской предпринимательской структуры в процессе воспроизводства объектов недвижимости. Он позволит отслеживать результативность девелоперской предпринимательской деятельности, а не результативность иных видов деятельности, таких как, например, строительство, показателем результативности которого может являться количество созданных квадратных метров недвижимости или объем выполненных подрядных работ в денежном выражении.

Этап № 5. Формирование корпоративной стратегии. Разработка корпоративной стратегии предполагает 1) формирование портфеля стратегических бизнес-единиц (СБЕ); 2) выбор роли корпоративного центра; 3) выбор метода развития. При осуществлении данных подэтапов разработчику стратегии девелоперской предпринимательской структуры необходимо решить две задачи:

Во-первых, независимо от целесообразности организационного обособления выделить стратегические бизнес-единицы для занятия продуктово-рыночных сегментов, признанных перспективными при оценке среды функционирования. То есть стратегические бизнес-единицы не обязательно должны стать обособленными подразделениями в организационной иерархии девелоперской предпринимательской структуры. Они могут быть выделены лишь с точки зрения наличия у каждой из них отдельной стратегии позиционирования и отдельной конкурентной стратегии, что обусловлено их принадлежностью к определенному продуктово-рыночному сегменту, отличному от сегментов других СБЕ, и к определенной подотрасли, не совпадающей с подотраслями иных СБЕ. Решение данной задачи позволит

максимально полно учитывать специфику каждого продуктово-рыночного сегмента и не забывать при этом объем привлекаемых ресурсов, в частности, занятого персонала.

Во-вторых, разделить все стратегические бизнес-единицы на два типа: стратегические бизнес-единицы, осуществляющие управление развитием и стратегические бизнес-единицы, осуществляющие отдельные процессы развития. Решение данной задачи позволит подчинить интересы иных видов деятельности интересам девелоперской предпринимательской деятельности.

Этап № 6. Формирование стратегии бизнес-единицы. Каждая стратегическая бизнес-единица девелоперской предпринимательской структуры одновременно функционирует в отрасли, объединяющей существующих и потенциальных производителей объектов недвижимости, и на рынке, объединяющем существующих и потенциальных пользователей объектов недвижимости. В связи с этим основная задача, которую должен выполнить разработчик стратегии девелоперской предпринимательской структуры на данном этапе, заключается в том, чтобы разделить позицию бизнес-единицы в отношении конкурентов и в отношении потребителей. Соответственно, в составе стратегии каждой бизнес-единицы целесообразно выделить конкурентную стратегию и стратегию позиционирования.

Конкурентную стратегию можно определить как комплекс управленческих решений, направленных на достижение предпринимательской структурой желаемой конкурентной позиции. В соответствии со структурой отрасли, девелоперская структура должна занять такую позицию, которая будет наиболее защищена от конкурентных сил.

Стратегию позиционирования можно определить как комплекс управленческих решений, направленных на создание в сознании потребителей образа товара, производимого данной предпринимательской структурой, отличного от образов аналогичных товаров, производимых иными предпринимательскими структурами. В соответствии со структурой рынка, девелоперская структура должна принять решения в отношении товара, цены, метода продвижения и метода распространения.

Этап № 7. Формирование плана реализации стратегии, отражающего конкретные мероприятия, сроки их исполнения и ответственных. Задача, которую на данном этапе должен выполнить разработчик стратегии, заключается в том, чтобы разделить мероприятия плана реализации стратегии и мероприятия по реализации каждого отдельного проекта. План реализации стратегии должен ограничиваться мероприятиями, направленными на формирование продуктового портфеля, то есть на подбор объектов для развития. Все прочие мероприятия должны содержаться в плане-графике каждого отдельного проекта. В результате стратегия зафиксирует лишь основные решения, но сохранит возможность для появления и реализации предпринимательских идей на уровне каждого отдельного проекта.

Этап № 8. Формирование стратегического плана девелоперской структуры. Задача этапа – объединить стратегические ориентиры (исходную предпосылку, миссию, стратегическую цель), стратегию развития (корпоративную стратегию, стратегию каждой бизнес-единицы) и план реализации стратегии развития в едином документе и утвердить полученный документ на уровне высшего руководства предпринимательской структуры.

Только в этом случае разработанная стратегия развития будет положена в основу деятельности девелоперской предпринимательской структуры и позволит достигнуть желаемого увеличения предпринимательского дохода.

В табл. 2 на основе сложившихся среднерыночных значений цены продажи, стоимости строительно-монтажных работ и иных необходимых данных составлен расчет удельных (на 1 кв.м. общей площади) результирующих показателей девелоперского проекта по созданию офисного центра в г. Омске. Данный пример позволяет определить влияние одного из трех параметров, на изменение которых направлено формирование стратегии развития, на предпринимательский доход девелоперской предпринимательской структуры, выраженный в данном случае показателем чистой текущей стоимости (ЧТС).

Таблица 2

Расчет предпринимательского дохода от реализации проекта строительства офисного центра в г. Омске на основе среднерыночных данных

Показатель	Год								Итого
	2010				2011				
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	
Проданная площадь, кв.м.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,30	0,30	0,60
Поступления от продажи площадей, тыс. руб.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,85	17,85	35,70
Комиссия агента по продаже, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,54	0,54	1,07
Поступления от продажи площадей за вычетом комиссионного вознаграждения, тыс. руб.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17,31	17,31	34,63
Себестоимость проекта, тыс. руб., в т.ч.	1,35	0,58	6,20	7,30	6,97	5,87	0,00	0,00	28,27
Приобретение земельного участка	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Разработка концепции	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
Проектирование, изыскания, согласования	0,00	0,33	0,33	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Инженерные коммуникации	0,00	0,00	0,00	1,10	1,10	0,00	0,00	0,00	2,20
СМР, в т.ч. отделочные работы	0,00	0,00	5,50	5,50	5,50	5,50	0,00	0,00	22,00
Управление проектом	0,12	0,12	0,24	0,24	0,24	0,24	0,00	0,00	1,21
Резерв на непредвиденные расходы	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,00	0,00	0,76
Налог на имущество организаций	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,04	0,16
Амортизация	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17	0,06	0,23
Налог на прибыль организаций	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,19	1,19
Налог на добавленную стоимость	-0,06	-0,10	-1,12	-1,31	-1,25	-1,06	3,12	1,79	
Денежный поток	-1,41	-0,69	-7,32	-8,62	-8,22	-6,93	20,31	17,87	5,01
Чистая текущая стоимость, тыс. руб.	-1,41	-0,66	-6,77	-7,66	-7,03	-5,69	16,05	13,58	0,42
Общая характеристика объекта									
Общая площадь объекта, кв.м.									1,00
Полезная площадь объекта, кв.м.									0,85
Доля вакантных площадей									0,30
Цена продажи, тыс.руб./кв.м.									60,00

Отбор перспективных продуктово-рыночных сегментов на основе детальной оценки внешней среды девелоперской предпринимательской структуры, ориентация стратегических решений на удовлетворение будущих потребностей потребителя позволят повысить востребованность создаваемых объектов недвижимости, что выразится либо в снижении доли вакантных площадей по сравнению со среднерыночным уровнем, либо дифференцирует продукт девелоперской структуры в глазах потребителя и позволит повысить цену продажи. При этом повышение востребованности объекта на 1 % приводит в сложившейся рыночной ситуации к росту чистой текущей стоимости на 52 % (табл. 3).

Детальная оценка внутренней среды, описание, оптимизация, автоматизация таких основных для девелоперской предпринимательской структуры процессов, как планирование проекта, отбор контрагентов, контроль деятельности контрагентов, создание на их основе ключевых компетенций позволят снизить себестоимость проекта. Снижение себестоимости на 1 % в сложившихся рыночных условиях приводит к росту чистой текущей стоимости на 51 % (табл. 3).

Таблица 3

Влияние изменения доли вакантных площадей, стоимости 1 кв.м., себестоимости проекта на предпринимательский доход девелоперской структуры

Изменение параметра	0 %	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	10 %
ЧТС при снижении доли вакантных площадей / повышении стоимости 1 кв. м., тыс. руб.	0,42	0,64	0,85	1,07	1,29	1,50	2,59
Базисный прирост ЧТС, %	0 %	52 %	103 %	155 %	207 %	259 %	517 %
ЧТС при снижении себестоимости проекта по сравнению со среднерыночным уровнем, тыс. руб.	0,42	0,63	0,84	1,06	1,27	1,48	2,55
Базисный прирост ЧТС, %	0 %	51 %	102 %	153 %	203 %	254 %	508 %

Таким образом, применение разработанной процедуры формирования стратегии развития позволит девелоперским предпринимательским структурам выработать стратегические решения, результатом реализации которых станет, во-первых, повышение востребованности созданных объектов недвижимости, во-вторых, снижение себестоимости девелоперских проектов. Как следствие, реализация стратегии развития повысит предпринимательский доход девелоперской структуры.

В заключении сформулированы основные результаты, полученные в ходе диссертационного исследования.

1. Выявлены основные характеристики девелопмента, позволяющие определить данное понятие как материальное преобразование объекта недвижимости, обеспечивающее увеличение его стоимости. Обоснована целесообразность рассмотрения девелоперской деятельности как вида предпринимательской деятельности.

2. В качестве роли девелоперской предпринимательской структуры в процессе воспроизводства объектов недвижимости определена инициация и обеспечение осуществления процесса девелопмента посредством оказания интегрирующего и управляющего воздействия на контрагентов, вовлеченных в данный процесс.

3. При изучении особенностей внешней и внутренней среды функционирования девелоперской предпринимательской структуры выявлены следующие проблемы, препятствующие развитию девелоперских предпринимательских структур: непонимание предпринимателями роли девелоперских структур в процессе воспроизводства объектов недвижимости и, как следствие, смещение стратегий различных видов деятельности, связанных с реализацией девелоперского проекта; использование предметного подхода при принятии стратегических решений.

4. Установлено, что в условиях дефицита качественных недвижимых площадей ключевым фактором, определяющим формирование спроса на объекты недвижимости, является платежеспособность потребителей таких объектов, что не позволяет применять западные инструменты прогнозирования спроса, основанные на построении зависимости между потребностью в объектах недвижимости и базисной занятостью населения.

5. Обоснован структурно-функциональный подход к разработке стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры. В его основу положены: необходимость проведения детального анализа каждого структурного элемента среды функционирования девелоперской предпринимательской структуры; направленность стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры на удовлетворение будущих потребностей пользователей объектов недвижимости посредством управления деятельностью многочисленных контрагентов, вовлеченных в процесс девелопмента. Данный подход позволит преодолеть выявленные проблемы развития девелоперских предпринимательских структур.

6. Разработана процедура формирования стратегии развития девелоперской предпринимательской структуры, состоящая из восьми этапов и включающая в свой состав набор задач, которые должны быть решены на каждом из этапов. Применение разработанной процедуры позволит девелоперским предпринимательским структурам формировать стратегические решения, способствующие повышению востребованности создаваемых объектов недвижимости, снижению себестоимости реализуемых проектов и, как следствие, росту предпринимательского дохода.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Статьи в научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Панарин, В.В. Оценка внешней среды девелоперской предпринимательской структуры [Текст] / В.В. Панарин // Экономические науки. – 2008. – №12 (49). – С. 64–68. – (0,6 п.л.).

2. Панарин, В.В. Оценка внутренней среды девелоперской предпринимательской структуры [Текст] / В.В. Панарин // Российское предпринимательство. – 2009. – № 5. – С. 88–92. – (0,4 п.л.).

Статьи, материалы конференций в прочих изданиях:

3. Панарин, В.В. Девелоперская деятельность: понятие, продукт, история становления в России [Текст] / В.В. Панарин // Социальные проблемы развития экономики : сборник научных трудов. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2008. – С. 74–80. – (0,6 п.л.).
4. Панарин, В.В. Организационное проектирование девелоперской предпринимательской структуры [Текст] / В.В. Панарин // Инновационное развитие экономики региона: опыт и перспективы : Материалы международной научно-практической конференции. – г. Омск. Вестник Филиала ВЗФЭИ в г. Омске № 9, 2008. С. 234–238. – (0,7 п.л.).
5. Панарин, В.В. Девелопмент как вид предпринимательской деятельности [Текст] / В.В. Панарин // Проблемы экономики современных промышленных комплексов. Сб. ст. IV-й Всероссийской научно-практической конференции. Вып. 4. – Самара, 2008. С. 44–48. – (0,4 п.л.).
6. Панарин, В.В. Конкурентная стратегия девелоперской предпринимательской структуры [Текст] / В.В. Панарин // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», № 1, 2009. – С. 104–112. – (1,0 п.л.).
7. Панарин, В.В. Стратегия предпринимательской структуры и порядок ее разработки [Текст] / В.В. Панарин // Инновационные тенденции развития экономики: экономико-управленческие аспекты : Сборник научных трудов аспирантов и магистрантов ОмГУ. – Омск, 2009. – С. 104–111. – (0,6 п.л.).
8. Панарин, В.В. Подходы к определению потенциального спроса на объекты недвижимости при разработке стратегии девелоперской предпринимательской структуры [Текст] / В.В. Панарин // Актуальные вопросы экономических наук. Сборник материалов V Всероссийской научно-практической конференции. В 5 частях. (Часть 5). – Новосибирск, 2009. С. 173–178. – (0,4 п.л.).

Печатается в авторской редакции

ИД № 06039 от 12.10.2001

Подписано к печати 26.05.2009. Бумага офсетная. Формат 60x84¹/₁₆

Отпечатано на дупликаторе. Усл. печ. л. 1,25. Уч.-изд. л. 1,25.

Тираж 100 экз. Заказ 398.

Издательство ОмГТУ. 644050, г. Омск, пр. Мира, 11

Типография ОмГТУ