

Посилання на статтю

Рач В.А. Ціннісно-орієнтовані стратегічні віхові рішення в проектах девелопменту нерухомості / В.А. Рач, О.М. Гладка / / Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. - № 3 (31). - С. 161-168. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09rvapdn.pdf>

УДК 005.8:005.53

В.А. Рач, О.М. Гладка

ЦІННІСТНО-ОРИЄНТОВАНІ СТРАТЕГІЧНІ ВІХОВІ РІШЕННЯ В ПРОЕКТАХ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НЕРУХОМОСТІ

Проаналізовано існуючі тлумачення визначення «віха». З'ясовано сутність та призначення віх в проектах девелопменту нерухомості. Уточнено поняття: «цінність», «цінність продукту проекту», «стратегічне віхове рішення в проектах девелопменту нерухомості». Побудовано узагальнену системну модель визначення цінності продукту проекту для зацікавленої сторони. Рис. 2, дж. 23.

Ключові слова: девелопмент нерухомості, віха, стратегічна віха, стратегічне віхове рішення, прийняття рішень, цінність, цінність продукту проекту.

В.А. Рач, Е.Н. Гладкая

ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЕХОВЫЕ РЕШЕНИЯ В ПРОЕКТАХ ДЕВЕЛОПМЕНТА НЕДВИЖИМОСТИ

Проанализированы существующие толкования понятия «веха». Уяснена сущность и назначение вех в проектах девелопмента недвижимости. Уточнены понятия: «ценность», «ценность продукта проекта», «стратегическое веховое решение в проектах девелопмента недвижимости». Построена обобщенная системная модель определения ценности проекту проекта для заинтересованной стороны. Рис. 2, ист. 23.

V.A. Rach, E.N. Gladkaya

VALUE-ORIENTED STRATEGIC MILE-STONE DECISIONS IN DEVELOPMENT PROJECTS

Modern interpretations of the "mile-stone" notion are analyzed. Essence and purpose of mile-stones in project got cleared. Following notions are verified: "value", "the project product value", "strategic mile-stone decision in development project". Generalized system model of identification the project value for the stakeholder is developed.

Постановка проблеми та виділення нерозв'язаних питань. В сучасних економічних умовах функціонування в Україні відбуваються зміни та реструктуризація в усіх без виключення галузях економіки. Однією з таких галузей, де зміни найбільш істотні, є ринок нерухомості. Він розпочав свій розвиток з початком переходу від централізованої планової економіки до ринкової [1, 2].

З недавнього часу в нашій країні сформувався окремий напрямок діяльності на ринку нерухомості – розвиток нерухомості або девелопмент. Це особливий

процес, організаторами якого є професійні учасники ринку нерухомості – девелопери [3, с. 12].

Поняття «девелопмент» може розглядатись у двох взаємопов'язаних аспектах [4, с. 246]. З позиції першого аспекту девелопмент розглядається як перетворення нерухомості. З позиції другого – під ним розуміється особлива професійна підприємницька діяльність на ринку нерухомості.

За своєю сутністю в цілому девелопмент нерухомості представляє собою обмежений за часом, ресурсами та масштабами процес, результатом якого є концептуально новий об'єкт нерухомості. Професійний підхід до організації та реалізації такого процесу забезпечується тільки за рахунок застосування методології управління проектами [4,5,6]. Це пов'язано з тим, що змістовно девелопмент нерухомості повністю співпадає із визначенням проектною діяльності [8], а саме:

- девелопмент завжди спрямований на досягнення чітко визначеного результату: створення об'єкту нерухомості з певними кількісними та якісними характеристиками;

- девелопмент передбачає виконання ряду взаємопов'язаних дій, від розробки ідеї до здачі створеного об'єкту в експлуатацію при урахуванні інтересів багатьох учасників;

- девелопмент завжди передбачає отримання результату протягом певного відрізка часу;

- результат девелопменту завжди неповторний та унікальний.

Девелопмент нерухомості завжди передбачає залучення інвестицій, а його результат завжди – капітальне благо, яке передбачається експлуатувати протягом тривалого періоду часу. З цього випливає, що проекти девелопменту нерухомості, маючи більшу вартість ніж витрати на їх створення та вартість раніше існуючого об'єкту нерухомості, є різновидом інвестиційних проектів, що збільшують обсяг функціонуючого у суспільстві капіталу [4, с. 249].

Тобто проекти девелопменту розглядаються як інвестиційні, до яких застосовуються традиційні міжнародновизнані інструменти та методи управління проектами. Але вони не враховують специфіки цих проектів, а також національних особливостей розвитку ринку нерухомості. В сучасних науково обґрунтованих рішеннях із застосуванням ціннісно-орієнтованого підходу [9, с.47]. Проекти девелопменту з цих позицій ще не розглядалися. Відсутність науково обґрунтованих в першу чергу стратегічних вихових рішень не дає змогу розробити практичні інструменти управління проектами девелопменту нерухомості. Отже низький рівень розвитку методологічної бази й інструментальних засобів для проектів девелопменту робить цю проблему досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В роботі [4] питання економічних основ прийняття рішень в сфері нерухомості розглядаються з урахуванням аналізу ринку та оцінки вартості об'єкту управління. Але це тільки рішення, які приймаються на фазі управління (експлуатації) об'єктом нерухомості з точки зору отримання максимальної дохідності від нього.

В роботі [6] прийняття рішень розглядається з точки зору вибору найкращого сценарію досягнення проміжних цілей проекту (наприклад, з вибору найкращої маркетингової стратегії просування продукту проекту) або з точки зору обґрунтування доцільності реалізації проекту (отримання найбільшого економічного ефекту для замовника та/або інвестору).

В роботах [10,11] розглядаються проблеми стратегічної оцінки проектів в умовах невизначеності, яку викликає їх динамічне оточення, та досліджується

стратегія прийняття рішень на базі моделі «Вартісної оцінки реального вибору інвестиційних проектів в девелоперській компанії». Але запропонована методологія націлена лише на максимізацію інвестиційної цінності проекту. Питання ж прийняття рішень протягом життєвого циклу проекту не розглядаються.

Мета статті – з'ясувати значення віх в проектах девелопменту нерухомості; визначити типи віхових рішень для таких проектів; уточнити поняття «цінність», «цінність продукту проекту» та «стратегічне віхове рішення»; побудувати узагальнену системну модель визначення цінності продукту проекту для зацікавленої сторони.

Основні результати дослідження. Проекти девелопменту нерухомості, як особливий вид інвестиційних проектів, мають ряд певних властивостей, що прямим чином впливають на діяльність девелопера з організації та управління проектом. Найбільш суттєвими з них є такі.

1. Проекти відносяться до числа капіталоємних, що потребує значних за обсягами інвестицій.

2. Інвестиції передбачають тривалий термін окупності, а результати інвестування – об'єкти нерухомості – мають відносно низьку по відношенню до інших видів активів ліквідність.

3. Проекти є складними у містобудівельному, архітектурному, технічному та економічному відношеннях.

4. Для проектів характерний високий рівень зовнішніх ефектів: їх реалізація торкається інтересів багатьох учасників, зміна умови течії економічних та соціальних процесів на території, що, в свою чергу, передбачає високий рівень державної та суспільної уваги, а також контролю над розвитком нерухомості.

5. Суттєвий вплив на доходність інвестицій має місце розміщення створюваного об'єкту нерухомості: при однакових капіталовкладеннях, архітектурних та технологічних рішеннях об'єкти, розташовані по-різному, будуть приносити різний дохід.

6. Успіх проектів в значній мірі залежить від: їх відповідності соціально-економічним умовам розвитку регіону; вимог потенційних користувачів, їх конкурентоспроможності.

7. Реалізація проектів пов'язана із значною невизначеністю та комплексом ризиків через їх інноваційність, а також нерозвиненість ринку нерухомості в Україні.

Це свідчить, що за класифікацією [8] проекти девелопменту нерухомості є комплексно-складними та довготривалими, і це ще раз доводить необхідність застосування нових підходів до управління ними. Тому у роботі [19] було запропоновано розглядати проекти девелопменту нерухомості на протязі усього життєвого (повного) циклу, як сукупність підпроектів, де продуктом кожного виступає проміжна конфігурація майбутнього продукту проекту, яка має свою ринкову вартість.

Як правило, на практиці, для більшої керованості проектів в їх план вводять спеціальні точки – віхи.

Але, більшість провідних джерел з управління проектами не містять інформації про необхідність впровадження віх у проект [7, 8, 9, 13-15]. В західних же та вітчизняних роботах з управління проектами девелопменту нерухомості це поняття відсутнє взагалі [3, 4, 5, 6]. Тому, з'ясуємо, що є віхою в проекті та які типи віх існують в проектах девелопменту нерухомості. Існують різні тлумачення цього поняття. Найбільш розповсюдженими є наступні.

Віха – значна подія в проекті, завершення основних елементів [16, с. 24].

Milestone – ключова подія, «віха», контрольна точка. Найважливіші події проекту, що використовуються для контролю загального ходу здійснення проекту [16, с. 262].

Віха – значна подія або етап в розробці проекту [17, с. 629].

Віха – це робота проекту, що має нульову тривалість. ... Це подія, яка займає значне місце в проекті Зазвичай вони розташовуються в тих місцях, коли в проекті сформована певна частина продукту проекту, яка піддається моніторингу [18, с. 82].

З вищенаведених тлумачень найбільш чітко визначено сутність та призначення віх у проектах в останньому визначенні. Інші ж не дають повного представлення про те, як і для чого визначають ці точки. Тому, надалі будемо використовувати визначення віха саме в цьому тлумаченні.

За результатами моніторингу у віхах готуються, приймаються та оформлюються відповідні управлінські рішення.

Як доведено в роботі [12], в проектах існує певна кількість рівнів, на яких приймаються рішення, а саме:

- стратегічний (власник компанії/генеральний директор);
- тактичний (керівник офісу управління проектами/керівник бізнесу);
- операційний (керівник проекту/команда проекту);
- персональний (виконавці робіт по проекту).

Серед певної кількості віхових рішень на стратегічному рівні існують такі, в яких приймаються рішення стосовно вибору одного з варіантів розвитку проекту, які суттєво відрізняються один від одного. Такі віхи доцільно визначити як стратегічні віхи, в яких обов'язково піддаються моніторингу стан створення продукту підпроектів проекту девелопменту нерухомості повного циклу [19].

Взагалі, стратегічне рішення – це рішення в сфері управління бізнесом (підприємством), які мають кардинальні значення для функціонування бізнесу (підприємства) та спричиняють (при умові їх реалізації) тривалі наслідки, які важко подолати, для бізнесу (підприємства) [20].

Наведене визначення передбачає, що таке рішення приймає власник бізнесу. Але, при адаптації цього визначення для більш конкретних сфер діяльності доцільно цей факт ввести в саме визначення як ознаку. Це пов'язано з тим, що кількість конкретних зацікавлених сторін, які можуть приймати стратегічні рішення, розширюється при обмеженні напряму діяльності. Крім того, таку ознаку як «тривалі наслідки» доцільно змінити на таку ознаку як «цінність».

Розглянемо більш детально поняття «цінність проекту». Очевидно, що кожен проект має власну унікальну цінність для кожного зацікавленої сторони. Але на сьогодні існує лише одне джерело, в якому дається характеристика цього поняття. Отже, цінність проекту визначається вигодою, яку представляє продукт проекту при виконанні вимог, що містить місія проекту [9, с. 47].

Під час круглого столу на VI-й міжнародній науково-практичній конференції, яка відбулася у м. Київ 21-22 травня 2009 року, одним з співавторів статті (Рач В.А.) було наведено визначення поняття «проект».

Згідно з ним, проект – це тимчасова діяльність спеціально спланованої для унікальних неповторних умов послідовності взаємозалежних подій з впровадження інновації для створення цінності, яка визначається гармонізованими вигодами для всіх зацікавлених сторін завдяки унікальній властивості продукту проекту в рамках досягнення місії соціально-економічної системи в умовах невизначеності, встановлених обмежень щодо часу, ресурсів та особливостей експлуатації продукту проекту.

В цьому визначенні мова йде про проект як джерело отримання цінності для зацікавлених сторін.

На підставі цього визначення сформулюємо загальне поняття «цінність», оскільки воно є визначальним для подальшого дослідження.

Цінність – це особистісне цілісне сприйняття зацікавленою стороною здібності товару/послуги/роботи створювати для неї вигоди в соціальному та (або) економічному, та (або) політичному, та (або) духовному аспектах її життєдіяльності.

Тоді, цінність продукту проекту – це особистісне сприйняття зацікавленими сторонами здібностей продукту проекту створювати для неї вигоди завдяки його унікальним властивостям в соціальному та (або) економічному, та (або) політичному, та (або) духовному аспектах їх (зацікавлених осіб) життєдіяльності.

Дане визначення є універсальним для усіх типів проектів, оскільки їх специфіка буде виражатись саме через критерії, за допомогою яких зацікавлені сторони будуть оцінюватись вищевказані аспекти.

Ще одна відзнака у визначенні повинна бути пов'язана з тим, що необхідно розуміти суттєву різницю між діяльністю функціонального і проектного спрямування. Перша націлена на процес постійного отримання на протязі певного часу продуктів діяльності, які принципово повинні бути ідентичними. Саме це дозволяє сформувати у їх споживачів уявлення про якість продукту. Друга – на результат у вигляді конкретного продукту діяльності. Цей продукт у більшості випадків існує у одиничному екземплярі. І також існує конкретний план дій для його отримання.

З урахуванням вищесказаного та аналізу поняття «управлінське рішення» [4, 21, 22, 23] сформулюємо визначення «стратегічне віхове рішення в проекті». Стратегічне віхове рішення в проекті можна визначити як вибір власником одного з координально різних (альтернативних) варіантів подальшої реалізації залишившоїся частини базового (директивного) плану проекту за критерієм максимізації гармонізованої цінності для усіх зацікавлених сторін в певний момент часу. Тобто, з огляду на те, яку цінність представляє продукт проекту у своїй проміжній конфігурації (після закінчення одного з під проектів) для кожної зацікавленої сторони, власник має прийняти рішення стосовно вибору одного з альтернативних варіантів подальшої реалізації проекту (рис. 1).

На відміну від стратегічних віхових рішень існують стратегічні рішення. Це такі рішення, які приймаються власником тільки з урахуванням зміни цінності, яку вони можуть принести для нього.

Важливою ознакою запропонованих визначень є те, що як стратегічні, так і стратегічні віхові рішення є ціннісно-орієнтованими.

Для прийняття стратегічних віхових рішень необхідно в кожній стратегічній вісі виділити певну кількість учасників, потенційно зацікавлених у продукті проекту з проміжною конфігурацією, визначити для них особистісні критерії оцінювання його (продукта з проміжною конфігурацією) цінності, провести оцінювання та прийняти рішення.

Для прийняття таких рішень побудуємо узагальнену модель оцінювання цінності проміжної конфігурації продукту проекту для зацікавленої сторони. Як відомо [18, с. 7], для будь-якого діючого об'єкту виділяють чотири аспекти його життєдіяльності: економічну, соціальну, духовну і політичну. При чому один з аспектів в кожній конкретний момент часу превалює над іншими.

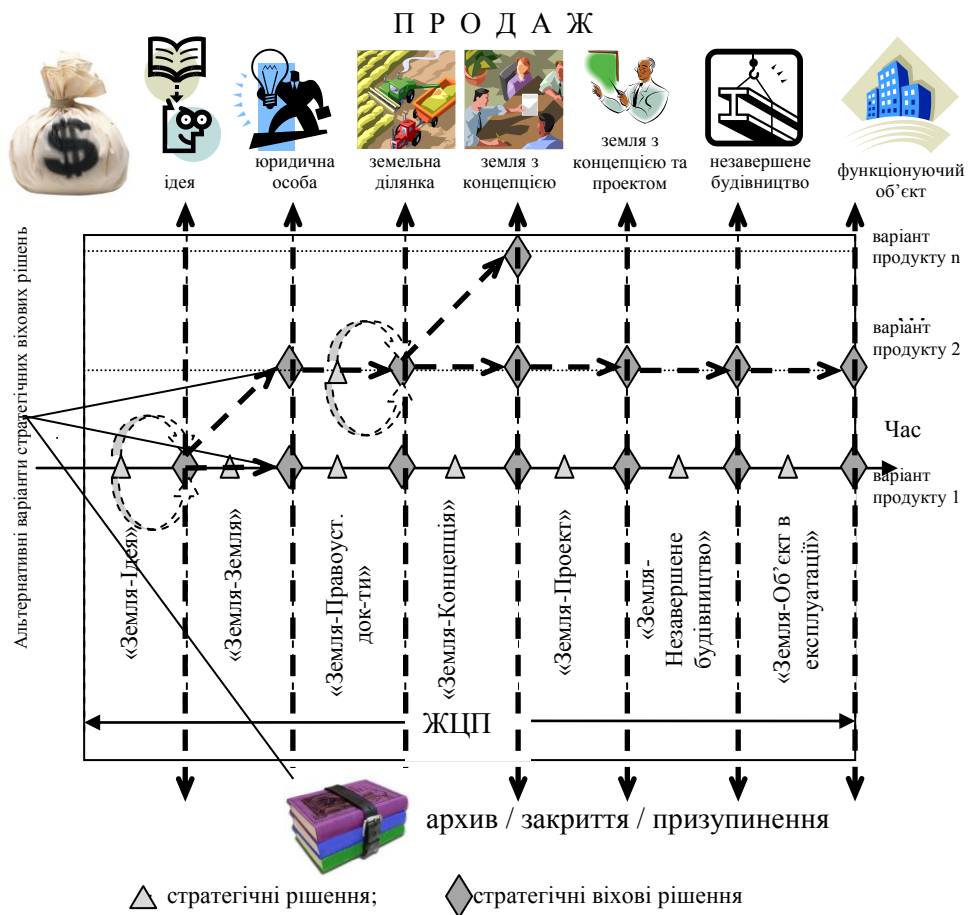


Рис. 1. Модель розташування стратегічних вихових рішень на життєвому циклі продукту проекту девелопменту нерухомості

Для кожного з них можна виділити певну сукупність критеріїв, за якими вони можуть бути оцінені. При чому, значення цих критеріїв не будуть константами протягом життєвого циклу проекту оскільки залежать від сприйняття зацікавленою стороною цінності продукту проекту в певний момент часу. За цими критеріями можна скласти сукупну оцінку для кожної зацікавленої сторони (рис. 2).

Отримавши інформацію про те, яку цінність має продукт проекту для кожної з зацікавлених сторін, власник матиме обґрунтовані підстави для прийняття стратегічного вихового рішення стосовно вибору варіанту подальшого розвитку проекту.

Висновки по роботі та напрямки подальших досліджень

1. Проаналізовано особливості проектів девелопменту нерухомості, як певного виду інвестиційних проектів, та визначено їх вплив на реалізацію таких проектів (Гладка О.М.).

2. Визначено сутність та призначення віх у проектах девелопменту нерухомості, розглянуто рівні прийняття рішень у проектах, введено поняття «стратегічне вихове рішення» та дано його визначення (Рач В.А., Гладка О.М.).

3. Уточнено поняття «проект», де він розглядається як джерело отримання цінності, яка визначається гармонізованими вигодами для всіх зацікавлених

сторін. На підставі цього було сформульовано визначення поняття «цінність» (Рач В.А.).

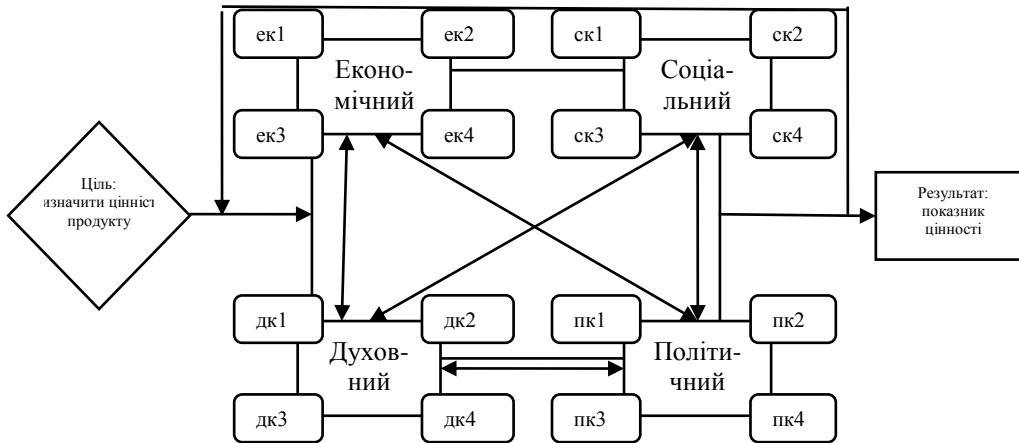


Рис. 2. Узагальнена системна модель визначення цінності продукту проекту для зацікавленої сторони

4. На їх підставі було сформульовано визначення понять «цінність продукту проекту» та «стратегічне віхове рішення» (Рач В.А.,Гладка О.М.).

5. Побудовано модель впливу варіантів прийнятого стратегічного віхового рішення на продукт проекту девелопменту нерухомості (Гладка О.М.).

6. Побудовано узагальнену системну модель визначення цінності продукту проекту для зацікавленої сторони (Гладка О.М.).

В подальших дослідженнях планується визначити ключових учасників проекту в кожній стратегічній вісі та дослідити як змінюється їх зацікавленість протягом життєвого циклу проекту. З'ясувати критерії за кожним з зазначених аспектів та скласти за ними довідники. На основі побудованої узагальненої системної моделі сформувати математичні моделі ціннісно-орієнтованих процесів розробки та прийняття стратегічних віхових рішень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Асаул А. М. Економіка нерухомості: навч. посіб. / А.М. Асаул, І.А. Брижань, В.Я. Чевганова. – К.: Кондор, 2004. – 304 с.
2. Павлов В.І. Ринок нерухомості: навч. посіб. / В.І. Павлов, А.М. Асаул, І.І.Пилипенко, Н.В. Павліха, І.В. Кривов'язюк. – К.: Кондор, 2006. – 336 с.
3. Максимов С.Н. Девелопмент. Развитие недвижимости. Организация. Управление. Финансирование: уч. пособ. / С.Н. Максимов. – С.-П.: Питер, 2003. – 256 с.
4. Управление недвижимостью: уч. пособ. / под общ. ред. С.Н. Максимова. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 432 с.
5. Мазур И.И. Девелопмент: уч. пособ. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 521 с.
6. Мазур И.И. Девелопмент недвижимости: справочник профессионала: уч. пособ. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М.: Омега-Л, 2009. – 1035 с.
7. Гарольд К. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / К. Гарольд; пер. с англ. – Изд-во: ДМК пресс, Компания АйТи, 2003. – 320 с.
8. Мазур И.И. Управление проектами: уч. пособ. / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура.и др. – М.: Омега-Л, 2009. – 1035 с.
9. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий: Т.1, версия 1.2 / пер. на рус. язык под ред. С.Д. Бушуева. – К.: Наук. світ, 2009. – 173 с.

10. Мгбере Ч.О. Модель стратегической оценки инвестиционных проектов в условиях неопределённости / Ч.О. Мгбере // *Управління проектами та розвиток виробництва*. – 2006. – № 2(18). – С. 101-110.
11. Мгбере Ч.О. Стратегия максимизации доходности проекта девелопмента / Ч.О. Мгбере // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2006. – № 4(20). – С. 76-87.
12. Гладка О.М. Управління проектами, як прийняття рішень: побудова матриці осіб, що приймають рішення протягом життєвого циклу проекту / О.М. Гладка // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 87-92.
13. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). Американский национальный стандарт ANSI/PMI 99-001-2004 / под общ. ред. С. Д. Бушуева. – 3-е изд. – Project Management Institute USA, 2004. – 388 с.
14. Товб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, методы, опыт / А.С. Товб, Г.Л. Ципес. – 2-е изд. – М.: ЗАО «олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
15. Грей Клиффорд Ф. Управление проектами: Практическое руководство / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон – М: «Дело и Сервис», 2003. – 540 с.
16. Словник-довідник з питань управління проектами: довідкове видання / за заг. ред. С.Д. Бушуєва. – К.: Видавничий дім «Деловая Украина», 2001. – 640 с.
17. Четфилд К. Microsoft Office Project 2007 : Русская версия / К. Четфилд, Д. Тимоти; пер. с англ. – М.: ЭКОМ Паблишерз, 2007. – 640с.:ил. – (Сер. «Шаг за шагом»).
18. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: навч. посіб. / за заг. ред. В.А. Рач. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.
19. Гладкая Е.Н. Особенности девелоперских проектов как систем с нечетко зафиксированным результатом / Е. Н. Гладкая // *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр.*– Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007.– № 4(24). – С. 87-92.
20. Стратегические решения: Мир словарей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mirslovari.com.
21. Вертакова Ю.В. Управленческие решения разработка и выбор: учеб. пособ. / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев, под общ. ред. Э.Н. Кузьбожева. – М.: КНОРУС, 2005. – 352 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений: учеб. для ВУЗов / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.
23. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособ. / В.М. Колпаков. – 2-е изд. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.

Стаття надійшла до редакції 19.08.2009 р.