

**DOI: 10.12731/2070-7568-2020-2-151-165****УДК 338.2****ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК АНТИЦИПАТИВНЫЙ  
КОМПОНЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
В УПРАВЛЕНИИ НЕДВИЖИМОСТЬЮ***Милкина Ю.А., Макарова Е.Е.*

*Представленная статья посвящена отдельным проблемам в сфере антикризисного управления организации по вопросам цифровизации – внедрения цифровых технологий в управление объектами недвижимости как основного производственного ресурса.*

*Содержание объектов недвижимости требует определенных постоянных и переменных затрат (при этом, вне зависимости от интенсивности использования, постоянные затраты присутствуют в неизменном виде). В этой связи их доходность должна быть достаточной для обеспечения положительных финансовых результатов хозяйственно-экономической деятельности организации. В противном случае формируется убыток от использования таких объектов.*

**Цель работы:** *найти оптимальные пути решения задач, связанных с выходом организации из кризисного состояния в сфере управления объектами ее недвижимости на основе внедрения в хозяйственно-экономическую деятельность современных цифровых технологий. Обоснование необходимости переоценки традиционной финансово-экономической парадигмы - модели управления объектами недвижимости в сфере гостиничного бизнеса.*

**Метод исследования.** *В процессе исследования проблемы использовались аналитические и статистические методы анализа.*

**Результаты.** *В условиях глобальной конъюнктуры традиционная архитектура антикризисного менеджмента в сфере гостиничного бизнеса требует закономерной трансформации. В этой связи предложены методы (способы) оптимизации управления объ-*

*ектом недвижимости организации на основе внедрения цифровых технологий, как современно-концептуальной основы выхода из состояния убыточности его хозяйственной деятельности для выхода из состояния убыточности его хозяйственной деятельности.*

**Область применения результатов.** *Полученные результаты исследования могут быть использованы и целесообразно применены экономическими субъектами, осуществляющими предпринимательскую деятельность в области предоставления (оказания) услуг в сфере гостиничного бизнеса экономическим субъектам, ведущих хозяйственную деятельность на основе внедрения цифровых технологий.*

*Практика показывает, что имеющиеся сегодня цифровые технологии способны радикально изменить характеристики эксплуатации объектов недвижимости. Внедрение прогрессивных технологий в финансово-экономическую деятельность организаций, в части касающейся управления объектами недвижимости, позволит своевременно и успешно преодолеть кризисные состояния – повысить эффективность их использования.*

**Метод или методология проведения работы:** *в статье использованы аналитические и статистические методы анализа.*

**Ключевые слова:** *антиципативное антикризисное управление; финансовые риски; объект недвижимости; эксплуатация; эффективность; цифровые технологии.*

## **DIGITAL TECHNOLOGIES AS AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT COMPONENT IN REAL ESTATE MANAGEMENT**

***Milkina Y.A., Makarova E.E.***

*This article is devoted to specific problems in the field of crisis management of organizations on digitalization-the introduction of digital technologies in the management of real estate as the main production resource.*

*The maintenance of real estate objects requires certain fixed and variable costs (at the same time, regardless of the intensity of use, fixed costs are present in an unchanged form). In this regard, their profitability should be sufficient to ensure positive financial results of economic activities of the organization. Otherwise, a loss is generated from the use of such objects.*

**Objective:** *Find the best ways to solve the problems associated with the organization's recovery from the crisis in the field of real estate management based on the introduction of modern digital technologies in economic activities. Justification of the need to re-evaluate the traditional financial and economic paradigm-the model of real estate management in the hotel business.*

**Method or methodology of the work:** *Analytical and statistical methods of analysis were used in the process of studying the problem.*

**Results:** *In the global environment, the traditional architecture of crisis management in the hotel business requires a natural transformation. In this regard, the proposed methods (methods) to optimize the management of the property of the organization through the introduction of digital technology, as a modern-conceptual framework of exit from the state of loss of its economic activity to the state of loss of its business.*

**Practical implications:** *The obtained research results can be used and expediently applied by economic entities engaged in business activities in the field of providing (rendering) services in the field of hotel business to economic entities conducting economic activities based on the introduction of digital technologies. Practice shows that the digital technologies available today can radically change the characteristics of the operation of real estate objects. The introduction of advanced technologies in the financial and economic activities of organizations, in terms of the management of real estate, will allow you to overcome the crisis in a timely and successful manner – to increase the efficiency of their use.*

**Keywords:** *anticipative crisis management; financial risks; real estate; operation; efficiency; digital technologies.*

Феномен и понятие кризиса в научной литературе трактуется как нарушение установившегося порядка, острый перелом во время обострения противоречия в развитии любой сферы человеческой деятельности [9, с. 66–77]. В этой связи указанное явление в полной мере касается конкретной, отдельно взятой отрасли, в том числе, является и предметом научных изысканий в экономической науке.

В традиционном смысле, кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (в данном случае – в организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде [8, с. 46]. Это состояние следует понимать как кризисный этап в развитии социально-экономической системы, вызванный необходимостью и устранением напряженности и дисбаланса в ней.

В современных условиях кардинального изменения экономической системы страны, ее попыток интегрирования в мировую экономику, вступления в преобладающее значение могут получить установки на повышение конкурентоспособности организации [4, с. 21].

Но может сложиться ситуация, когда механизмы существующей системы регулирования не могут изменить неблагоприятные процессы конъюнктуры, когда они усугубляют противоречия и определяют уровень приращения стоимости предприятия [2, с. 42]. В момент наступления кризиса, как показывает практика, могут оказаться неустойчивыми модели, которые традиционно являлись базовой основой для организации производства, перспектив возврата капитала, распределения издержек и структуры спроса.

Данные по выводу предприятий и организаций из кризисной экономической и финансовой ситуации аргументируется антикризисным управлением. Система антикризисного управления должна быть построена стратегически верно и правильно по отношению имеющихся ресурсов у хозяйствующих субъектов, а также постоянно развиваться в этом направлении, создавать все более инновационную систему антикризисного управления, которая будет удовлетворять требованиям выживания в той или иной ситуации [1, с. 301–305].

Антиципативное антикризисное управление включает заблаговременную проработку вариантов реагирования на возможные не-

гативные явления и факторы с целью применения антикризисных мер. Такое управление целесообразно проводить значительно раньше, чем могут быть обнаружены самые слабые и ранние признаки кризисных явлений, на той стадии развития защищаемого объекта, когда в его жизнедеятельности все еще позитивно. Но при этом учитываются возможности неблагоприятного развития событий с целью обеспечения объекта управления вариантами и инструментами, которые позволяют быть готовыми к любым проявлениям событий [6, с. 29–37].

Кроме того, кризис можно идентифицировать по проявлению его характерных факторов – важнейших показателей системных параметров, которые указывают на наличие дисбаланса и острых противоречий в отрасли как системе. В отличие от факторов, симптом кризиса – это основной признак потенциальных проблем, уровень наиболее подверженных опасности аспектов системы [7, с. 61].

Нами будет рассмотрена организация, которая по роду своей деятельности тесно связана с управлением объектами недвижимости и получением дохода от их использования [12].

Особое место в системе общественных отношений занимает недвижимое имущество, с функционированием которого, связана жизнь и деятельность людей во всех сферах бизнеса [3, с. 50–59].

Одним из наиболее тесно связанных с управлением недвижимостью сфер деятельности является сфера гостеприимства. Отель как хозяйственная единица всегда функционирует на базе объекта недвижимости (части здания, целостного здания или комплекса зданий, расположенных на определенной территории).

Неэффективность использования объектов недвижимости заключается в недостаточной финансовой отдаче (доходности) объекта, которая в случае кризисного состояния организации усугубляет данный кризис. А для организаций, у которых объекты недвижимости составляют основной производственный актив, фактор недостаточной эффективности использования объекта недвижимости сам по себе становится причиной кризиса. Именно по такому принципу сформировалось кризисное состояние ООО «Атлас Парк Отель».

При рассмотрении финансовых показателей указанной организации для диагностики кризисного состояния было выявлено, что деятельность ООО «Атлас Парк Отель» в указанный период времени можно охарактеризовать как неэффективную. На рис. 1 представлены финансовые результаты работы отеля.

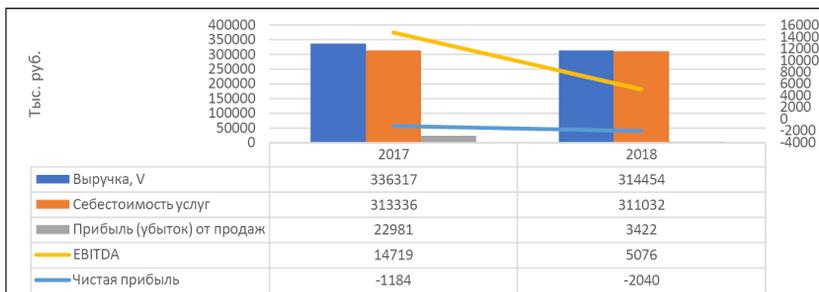


Рис. 1. Финансовые результаты ООО «Атлас Парк Отель»

Неэффективная финансово-хозяйственная деятельность формирует накопление негативной стоимости собственного капитала (рис. 2) вследствие убыточности. При этом, рост доли стоимости основных средств на +5,2% следует отметить, как результат вынужденных капиталовложений, направленных на обеспечение деятельности рассматриваемой организации.



Рис. 2. Основные показатели производственного капитала ООО «Атлас Парк Отель»

При анализе активов, мы наблюдаем явное снижение стоимости внеоборотных средств на 7,89% от их величины по сравнению с

предыдущим периодом времени. Произошло это, главным образом, за счет уменьшения стоимости основных средств и вложений в материальные ценности на 18,813 тыс. руб. Сравнение собственного капитала и внеоборотных активов позволило выявить недостаток у организации собственного оборотного капитала, что также свидетельствует о недостаточной финансовой устойчивости.

Очевидно, что кризисное состояние рассматриваемой организации является уже сформированной (доминирующей) тенденцией. Все это требует радикального изменения (улучшения) параметров финансово-хозяйственной деятельности посредством оптимизации баланса доходов и расходов. При этом крайне важным представляется и вопрос привлечения максимального потока клиентов для увеличения выручки.

Таким образом, перед организацией стоит задача улучшения качества управления объектом недвижимости как основным производственным активом.

На наш взгляд, решение оптимизации управления объектом недвижимости целесообразно искать в сфере цифровых технологий, которые повысят технологичность управления объектом недвижимости.

На взгляд авторов, инструментарий цифрового развития включает: (1) ключевые технологии, (2) сервисы цифровой платформы, (3) новые открытые стандарты, (4) уникальные решения, (5) масштабируемые инструменты цифрового развития [11, с. 82–86].

Поскольку цифровая экономика – это уже наша реальность, в которой все мы живем сегодня, цифровые технологии, продукты и сервисы стали преобладающими факторами успешного развития экономики и оптимальными параметрами управления недвижимостью.

Цифровая трансформация промышленности – это процесс, отражающий переход промышленного сектора из одного технологического уклада в другой посредством широкомасштабного использования цифровых и информационно-коммуникационных технологий с целью повышения уровня его эффективности и конкурентоспособности [10, с. 145–148].

В качестве решения предлагается внедрить в управление объектом недвижимости систему «Умный дом», одновременно обеспечив практически интеллектуальное управление всеми коммуникациями и инфраструктурой отеля. Именно такой подход предоставит возможность сократить трудоемкость контроля и, что главное, повысит степень безопасности отеля.

Целью проекта создания интеллектуальной системы «Умный дом» является виртуализация управления системой жизнеобеспечения отеля с целью дистанционного контроля и параметризации функционирования всего оборудования: регулирования системы индивидуального отопления и водоснабжения, а также охранной системы и системы ограничения доступа. Проект может осуществляться отдельной проектной командой компании-подрядчика. В результате реализации проекта будет сформирована интеллектуальная система, состоящая из модуля управления системой с дистанционным управлением и программного обеспечения, устанавливаемого на планшеты и ПК соответствующих работников службы безопасности отеля. Система позволит:

1. Ставить помещения на охранную сигнализацию, получать сообщения в случае взлома, пожара, затопления и т.д.
2. Вести переговоры с гостями (посетителями) посредством видеосвязи.
3. Перекрывать воду, включать-выключать отопительные приборы.
4. Получать сообщения об открытии и закрытии дверей и окон.
5. Узнавать, кто заходил в какие помещения по индивидуальным кодам доступа.
6. Дотраивать дополнительные опции в случае необходимости (дополняемая система).

Расчетный объем необходимых инвестиций для реализации проекта составляет 7800 тыс. руб., из них 3600 тыс. руб. – затрат на приобретение оборудования и ПО, 4200 тыс. руб. – монтаж и испытание. При этом финансирование предполагается за счет собственных средств в объеме 100%.

На рис. 3 представлено «дерево» целей проекта.



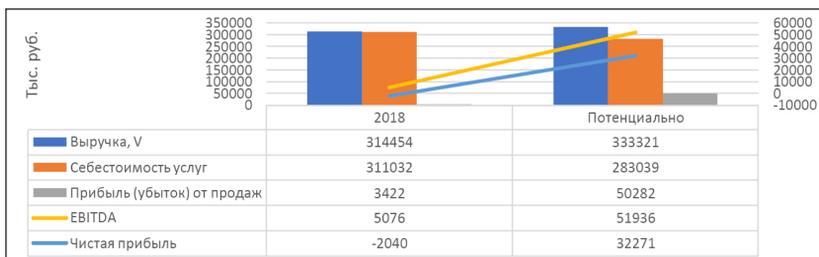
Рис. 3. Дерево целей проекта

Экономическая эффективность проекта предполагает оценку дополнительной прибыли, полученной в результате его реализации.

Перечень ключевых финансовых целей ООО «Атлас Парк Отель» в связи с оптимизацией системы управления безопасностью отеля и повышением качества службы безопасности конкурентоспособности, которые заключаются в стабильном увеличении прибыли, стабильном увеличении объемов предоставляемых услуг, росте производительности труда персонала, оптимизации издержек.

Таким образом, оптимизация управления объектом недвижимости посредством применяемых цифровых технологий является основой для повышения конкурентоспособности отеля и, что немаловажно, снижает финансовые риски и может послужить, при условии существенного снижения издержек, способом выхода организации из кризиса.

Прогнозные финансовые результаты отеля в сравнении с последними отчетными показателями можно в следующем виде (рис. 4).



**Рис. 4.** Целевые финансовые результаты ООО «Атлас Парк Отель»

В совокупности с другими показателями и благодаря внедрению таких цифровых технологий, ООО «Атлас Парк Отель» существенно повысит свою производительность посредством соответствующей оптимизации затрат на основе оптимизации использования объекта недвижимости в виде территориально-архитектурного комплекса. Вместе с тем, система «умный дом» позволит сократить непроизводительные затраты энергоресурсов. Затраты сокращаются, как минимум на 9% посредством регулирования температурных режимов, автоматизации управления освещением и отоплением объекта.

Кроме того, появляется возможность настраивать параметры номерного фонда под индивидуальные предпочтения гостей, позволит сделать их пребывание максимально комфортным и обусловит приток как минимум на уровне 6%, тем самым обеспечить загрузку номерного фонда на 85% в среднегодовом измерении.

На основании изложенного, предполагается, что выход из состояния убыточности хозяйственной деятельности будет обеспечен оптимизацией управления объектом недвижимости на основе внедрения цифровых технологий. При этом степень кризисного состояния снизится при условии, если организация реинвестирует свою чистую прибыль в собственный капитал, погашая задолженность и, тем самым, снижая уровень финансового риска (рис. 5).

Таким образом, можно говорить о том, что для ООО «Атлас Парк Отель» оптимизация управления объектом недвижимости посредством автоматизации обеспечивающих жизнедеятельность объекта процессов, ограничения доступа и контроля за работой оборудова-

ния, в своей перспективе будет иметь существенное (решающее) значение.



**Рис. 5.** Целевые показатели производственного капитала ООО «Атлас Парк Отель»

Во-первых, это позволит повысить управляемость затратами на содержание объекта недвижимости. Помещения будут контролироваться системой интеллектуального управления оборудованием и коммуникациями, что не только обеспечит минимизацию энергозатрат, но и значительно снизит риск возникновения негативных факторов (пожары, затопления и т.д.).

Во-вторых, процесс управления объектом недвижимости будет сводиться к «ручному управлению», что в свою очередь, позволит минимизировать управленческие затраты на его обеспечение.

В-третьих, интеграция всей системы управления инфраструктурой отеля позволит существенно повысить эффективность функционирования организации как по трудозатратам, так и по финансовой составляющей в целом.

Распространение и развитие телекоммуникационных сетей передачи данных компьютеров, программного обеспечения и других аппаратных средств, принятие нормативных документов, регламентирующих создание и предоставление информации, появление подготовленных профессионалов в сфере информационных технологий, ведение баз данных часто является главным условием для эффективного администрирования рассматриваемой сфере [5, с. 584–589].

Предлагаемый проект может быть рекомендован к реализации как характеризующийся минимальным уровнем риска и высокой степенью эффективности. Система «умный дом» позволит на самом начальном этапе обеспечить преломление ситуации и преодолеть кризисное состояние организации.

В результате проделанной работы сделан вывод о том, что внедрение цифровых технологий в режиме «ручного управления» объектом недвижимости, позволит организации минимизировать управленческие затраты на его обеспечение, существенно повысить эффективность функционирования организации как по трудозатратам, так и по финансовой составляющей в целом, в том числе технологичность управления, его конкурентоспособность и степень безопасности; предоставит возможность сократить трудоемкость контроля, свести к минимуму финансовые риски, а также риски, связанные с иными негативными факторами и, как следствие, выйти из кризисного состояния.

### *Список литературы*

1. Базаров Р.Т., Синетова Р.Г., Басырова Э.И., Тишкина Т.В. Влияние антикризисного управления предприятия на экономику РФ в современных условиях // *Фундаментальные исследования*. 2017. № 10-2. С. 301–305.
2. Згонник Л.В. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: Учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. 208 с.
3. Макарова Е.Е. Повышение эффективности управления недвижимостью в условиях цифровой экономики // *Наука Красноярья*. 2019. Т. 8. №5. С. 50–59.
4. Макарова Е.Е. и др. Социально-экономическое развитие территорий и территориально-распределенных хозяйственных комплексов: монография. Кн. 2. Красноярск: Научно-инновационный центр, 2012. 21 с.
5. Проскурина З.Б., Макарова Е.Е. Доверительное управление имуществом комплексом как фактор инновационного развития

- экономики // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). С. 584–589.
6. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: развитие научного направления и практики // Управленческие науки. 2014. № 3 (12). С. 29–37.
  7. Самородский В.А. Антикризисное управление: монография / В.А. Самородский, И.А. Хлусова. М.: КолосС, 2008. 208 с.
  8. Современные проблемы хозяйственного развития с позиций экономической теории: монография: Бондаренко Н.Е., Вершинина А.А., Громыко В.В. и др.; под ред. Е.В. Устюжаниной, М.В. Дубовик. Москва: РУСАЙНС, 2017.
  9. Сумских И.А. О некоторых проблемах финансово-экономического кризиса с позиций маркетинга / И.А. Сумских // Территория науки. 2014. №3. С. 66–77.
  10. Сыщикова Е.Н., Батова А.В. Цифровая трансформация промышленности и промышленного сотрудничества // В сборнике: Управление инновационно-инвестиционной деятельностью: к 80-летию юбилею профессора Юрия Петровича Анисимова сборник материалов Всероссийской юбилейной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет». Москва, 2019. С. 145–148.
  11. Шкарупета Е.В., Грешонков А.М., Сыщикова Е.Н. Разработка и масштабирование инструментария цифрового развития // Регион: системы, экономика, управление. 2019. №3 (46). С. 82–86.
  12. Официальный сайт: Загородный отель Атлас Парк Отель. URL: <http://atlas-hotel.ru/> (дата обращения: 10.03.2020 г.).

### References

1. Bazarov R.T., Sinetova R.G., Basyrova E.I., Tishkina T.V. *Fundamental'nye issledovaniya*. 2017. № 10-2, pp. 301–305.
2. Zgonnik L.V. *Antikrizisnoe upravlenie* [Anti-crisis management]. М.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K°», 2015. 208 p.
3. Makarova E.E. *Nauka Krasnoyar 'ya*. 2019. V. 8. №5, pp. 50–59.
4. Makarova E.E. et al. *Sotsial'no-ekonomicheskoe razvitie territoriy i territorial'no-raspredeleennykh khozyaystvennykh kompleksov* [Socio-economic development of territories and socio-economic complexes].

- conomic development of territories and territorially distributed economic complexes]. Book 2. Krasnoyarsk: Nauchno-innovatsionnyy tsentr, 2012. 21 p.
5. Proskurina Z.B., Makarova E.E. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2018. № 8 (97), pp. 584–589.
  6. Ryakhovskaya A.N., Kovan S.E. *Upravlencheskie nauki*. 2014. № 3 (12), pp. 29–37.
  7. Samorodskiy V.A., Khlusova I.A. *Antikrizisnoe upravlenie* [Anti-crisis management]. M.: KolosS, 2008. 208 p.
  8. Bondarenko N.E., Vershinina A.A., Gromyko V.V. et al. *Sovremennyye problemy khozyaystvennogo razvitiya s pozitsiy ekonomicheskoy teorii* [Modern problems of economic development from the standpoint of economic theory]; ed. E.V. Ustyuzhanina, M.V. Dubovik. Moskva: RU-SAYNS, 2017.
  9. Sumskikh I.A. *Territoriya nauki*. 2014. №3, pp. 66–77.
  10. Syshchikova E.N., Batova A.V. *Upravlenie innovatsionno-investitsionnoy deyatel'nost'yu: k 80-letnemu yubileyu professora Yuriya Petrovicha Anisimova sbornik materialov Vserossiyskoy yubileynoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Management of innovative and investment activities: for the 80th anniversary of Professor Yuri Petrovich Anisimov collection of materials of the All-Russian anniversary scientific and practical conference]. Moskva, 2019, pp. 145–148.
  11. Shkarupeta E.V., Greshonkov A.M., Syshchikova E.N. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie*. 2019. №3 (46), pp. 82–86.
  12. *Zagorodnyy otel' Atlas Park Otel'* [Country hotel Atlas Park Hotel]. URL: <http://atlas-hotel.ru/>

### ДАНИЕ ОБ АВТОРАХ

**Милкина Юлия Анатольевна**, доцент кафедры «Экономики и управления недвижимостью», кандидат технических наук  
*Российский государственный университет правосудия*  
ул. Новочерёмушкинская, 69, г. Москва, 117418, Российская Федерация.  
*MilkinaJ.84@mail.ru*

**Макарова Екатерина Евгеньевна**, доцент кафедры «Экономики и управления недвижимостью», кандидат экономических наук  
*Российский государственный университет правосудия*  
*ул. Новочерёмушкинская, 69, г. Москва, 117418, Российская Федерация.*  
*mak\_katusha@mail.ru*

#### **DATA ABOUT THE AUTHORS**

**Milkina Yulia Anatolievna**, Associate Professor «Economy and Property Management», Candidate of Technical Sciences  
*Russian State of Justice*  
*69, Novocheremushkinskaya St., Moscow, 117418, Russian Federation*  
*MilkinaJ.84@mail.ru*

**Makarova Ekaterina Evgenievna**, Associate Professor «Economy and Property Management», Candidate of Economic Sciences  
*Russian State University of Justice*  
*69, Novocheremushkinskaya St., Moscow, 117418, Russian Federation*  
*mak\_katusha@mail.ru*