

# Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Глава 1. ДЕВЕЛОПМЕНТ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОРИЕНТИР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА .....	7
1.1. Теоретические основы понятия девелопмента.....	7
1.2. Проблематика функционирования девелоперской деятельности в России и адаптация к современным условиям.....	13
1.3. Взаимодействие участников рынка недвижимости и построение стратегий девелоперской компании .....	29
Глава 2. МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕАЛИЗУЕМЫХ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ И ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ.....	36
2.1. Методология проведения анализа наилучшего и наиболее эффективного использования недвижимости для реализации девелоперского проекта .....	36
2.2. Современные методы оценки эффективности девелоперских проектов .....	46
2.3. Методы принятия инвестиционных решений .....	56
2.4. Особенности взаимоотношений девелоперской компании с другими участниками строительного рынка.....	57
2.5. Определение источников финансирования девелоперского проекта.....	63
2.6. Анализ эффективности инвестиционно-строительного проекта .....	67
Глава 3. ДЕВЕЛОПЕРСКИЙ ПРОЕКТ И ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО.....	76
3.1. Государственно-частное партнерство: понятие, сущность, преимущества и недостатки .....	76
3.2. Методика оценки девелоперского проекта в составе государственно-частного партнерства.....	81
3.3. Государственно-частное партнерство в девелопменте: актуальные вопросы .....	84

3.4. Правовое регулирование государственно-частного партнерства .....	89
3.5. Государственно-частное партнерство как инновационный способ финансирования для российского девелопмента ...	100
<b>Глава 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ В РЕАЛИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИИ ДЕВЕЛОПЕРСКИМИ ПРОЕКТАМИ.....</b>	<b>108</b>
4.1. Оценка рисков девелоперского проекта.....	108
4.2. Способы снижения риска девелоперских проектов как фактор повышения эффективности.....	118
4.3. Методика экономико-организационного моделирования, оценки и управления эффективностью девелоперского проекта на основе текущей доходности.....	123
4.4. Организационно-функциональное моделирование бизнес-процессов управления эффективностью девелоперского проекта.....	133
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>145</b>
<b>Библиографический список .....</b>	<b>148</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В девелопменте как искусстве увеличения стоимости недвижимости важно использовать весь пул маркетинговых инструментов — от организации исследований до реализации рекламных и *PR*-стратегий. Грамотно внедренные маркетинговые инструменты позволяют компании создавать ликвидные объекты недвижимости, добиваться повышения капитализации, поддерживать достижение плановых показателей экономической эффективности реализуемых проектов. Поскольку девелоперские проекты являются финансово емкими и существуют за счет заемного финансирования, то указанные управленческие проблемы считаются особенно острыми.

Одним из ключевых маркетинговых инструментов, закладывающих базу для успешной деятельности девелоперской компании, является анализ наилучшего и наиболее эффективного использования земельного участка (так называемый *best-used*-анализ). Этот тип анализа рассматривает возможные варианты использования участка и по основным показателям эффективности позволяет судить о том, какой из предполагаемых вариантов является наиболее выгодным для девелопера. По сути, *best-used*-анализ в девелопменте разрабатывает концепцию товара — того продукта, который компания предложит рынку. Именно данный анализ позволяет провести оценку экономической эффективности реализации того или иного объекта недвижимости, только на его основе девелопер имеет возможность получить необходимое финансирование в банке, только результаты этого анализа являются для инвестора и акционера основанием для принятия решения о вхождении в проект. Данные анализа наилучшего и наиболее эффективного использования земельного участка позволяют девелоперу выбрать ту или иную концепцию застройки, показывают достижимые цены продажи и необходимый темп продаж объекта, демонстрируют чувствительность проекта к изменению цен продажи, капитальных и операционных затрат.

Как правило, для банков и других сторонних инвесторов анализ наилучшего и наиболее эффективного использования земельного участка разрабатывается ведущими консалтинговыми компаниями рынка недвижимости. Тем не менее большинство профессиональных девелоперов предпочитает проводить встречное исследование собственными силами. Это позволит сверить собственные позиции с мнением других экспертов рынка и учесть все внутренние данные

компании (которые не всегда открываются сторонним организациям), а также будет являться основой для бизнес-плана проекта.

Основной информационной базой исследования послужили данные Госкомстата РФ, Министерства по строительству и архитектуре, научно-исследовательских институтов, ведущих консалтинговых компаний рынка недвижимости, труды таких специалистов, как И. Ансофф, О.С. Виханский, В.А. Жуков, М.И. Ковальский, М.И. Круглов, О.М. Ольшанская, Е.П. Панибратова, Н.П. Родинов, в области маркетинга и теории эффективности экономических систем — Г.Л. Багиев, Б. Берман, А.М. Галаева, И.Н. Герчигова, Е.П. Голубков, Ф. Котлер, Б.З. Мильнер, Р.А. Фатхутдинов и Эванс Дж. Айдамиров, Ю.Г. Бахтин, Н.С. Быстрицкая, Б.М. Кизяев и В.Е. Райнин, а также материалы, собранные в результате личных кабинетных исследований.

## Глава 1

# ДЕВЕЛОПМЕНТ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОРИЕНТИР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

### 1.1. Теоретические основы понятия девелопмента

*Девелопмент* — вид предпринимательской деятельности в сфере недвижимости, целью которой является получение дохода (прибыли) за счет создания объектов (в том числе за счет улучшения качественных характеристик земельного участка), в максимально возможной степени удовлетворяющих потребности приобретателей (покупателей, арендаторов) недвижимости.

Как качественное преобразование недвижимости девелопмент представляет собой единство физических, экономических и правовых процессов. Любое развитие объекта недвижимости связано с физическими изменениями, которые обеспечивают появление у объекта новых потребительских качеств, соответствующих изменяющимся потребностям общества. Эти изменения могут быть кардинальными, могут быть не очень заметными внешне, но они всегда присутствуют, являясь необходимым признаком девелопмента, необходимым условием для повышения экономического эффекта от использования объекта.

*Девелопер (застройщик)* — главный участник инвестиционно-строительного проекта, который заинтересован в осуществлении проекта и достижении поставленной цели. В отличие от заказчика, в деятельности девелопера главными являются финансово-экономические аспекты (выбор коммерчески состоятельного проекта, привлечение инвестиций, обеспечение финансовой устойчивости проекта и др.). Он является будущим владельцем и пользователем результатов проекта.

Всех девелоперов условно можно отнести к одному из трех типов:

1) девелопер «западного» типа — является только организатором процесса, предпочитающим привлекать сторонние организации для решения той или иной задачи. Как правило, он имеет хорошо поставленную маркетинговую службу и на достаточно высоком профессиональном уровне умеет работать с привлеченным капиталом. Его бизнес-процессы хорошо отлажены. Такой девелопер

легко перестраивается при изменении конъюнктуры рынка. К недостаткам можно отнести большую зависимость от внешней среды;

2) вертикально интегрированный холдинг — имеет в своем составе все необходимые строительные мощности и большой штат персонала. В основном такие девелоперы есть результат развития строительных трестов и управлений советского периода в условиях рынка. Естественно, основной упор в таких компаниях делается на строительный процесс. Они относительно не зависимы от неблагоприятных изменений рынка и устойчивы к колебаниям спроса и предложения. Недостатком компаний такого рода являются негибкость организационной структуры и зависимость от объема предложения земельных участков для застройки;

3) горизонтально интегрированный холдинг — является девелоперским бизнес-подразделением больших финансово-промышленных групп. Это результат освоения этими группами новых привлекательных видов бизнеса. С другими бизнес-подразделениями своей группы такие девелоперские компании строят отношения на чисто рыночной основе, внутри группы часто присутствует внутренний рынок капитала, компании наиболее устойчивы на рынке и приспособлены к неблагоприятным колебаниям спроса и предложения.

Экономический аспект девелопмента реализуется в повышении ценности объекта недвижимости вследствие произведенных физических изменений. При этом сами физические изменения еще не являются аргументом в пользу увеличения ценности объекта — они влекут за собой изменение ценности объекта лишь постольку, поскольку обеспечивают появление объекта, обладающего потребительскими качествами, делающими этот объект востребованным на рынке. Таким образом, рост ценности обеспечивается не любыми физическими преобразованиями, а такими, которые соответствуют требованиям рынка, запросам потребителей. Чем больше это соответствие, тем выше ценность создаваемого объекта и эффективность девелопмента. Это существенно для понимания девелопмента — прирост ценности объекта обеспечивается в первую очередь не тогда, когда осуществляется строительство, а тогда, когда выбирается вариант девелопмента.

Правовой аспект девелопмента связан с юридическим оформлением произведенных изменений, появлением качественно нового объекта недвижимости, обладающего ценностью большей, чем исходный. Регистрация вновь созданного объекта и прав на него

считается принципиально важным моментом, поскольку только после этого можно говорить о завершении процесса девелопмента.

Девелопмент является способом разрешения противоречия между изменяющимися и возрастающими потребностями общества в услугах, оказываемых с использованием недвижимости, с одной стороны, и наличными качественными и количественными характеристиками недвижимого имущества — с другой.

Выступая в качестве важнейшего направления реальных инвестиций, реализация проектов девелопмента не только является способом умножения богатства собственника или источником для получения дохода девелопером и инвесторами, но и оказывает реальное влияние на экономические процессы, доходы бюджета, социальные отношения.

С учетом этого эффективность проектов девелопмента может быть оценена с разных точек зрения:

- с позиций девелопера и инвесторов (коммерческая эффективность);
- с точки зрения влияния на экономическое развитие в целом (экономическая, народнохозяйственная эффективность);
- с точки зрения интересов бюджета (бюджетная эффективность);
- с позиций влияния на условия жизнедеятельности (социальная эффективность).

Коммерческая эффективность проектов девелопмента определяется соотношением затрат и результатов, обеспечением требуемой нормы доходности проекта. Оценка коммерческой эффективности — неотъемлемая часть анализа проекта в целом.

Отметим основные аспекты народнохозяйственной, бюджетной и социальной эффективности девелопмента. Экономическая эффективность девелопмента проявляется в том положительном влиянии, которое оказывает развитие недвижимости на экономические процессы и которое может иметь стоимостное измерение.

*Девелопмент* — это не только процесс преобразования недвижимости, но и особая профессионально-предпринимательская деятельность. Существенным при этом является следующее обстоятельство: девелопмент как профессиональная деятельность существует не только исключительно в рыночной экономике, но и только там, где есть создание объектов «на рынок», в расчете на продажу (сдачу в аренду, передачу в управление) создаваемых объектов недвижимости. В этом смысле термин «девелопмент» не при-

нято использовать в тех случаях, когда речь идет о строительстве «под заказ», для заранее определенного пользователя, хотя как материально-вещественный процесс развитие недвижимости здесь, несомненно, присутствует.

В «рыночности» состоит существенное отличие девелопера от заказчика. Заказчик осуществляет главным образом организационно-экономические и технические функции, обеспечивая соответствие деятельности заказчика требованиям проекта по стоимости, срокам, качеству. В деятельности девелопера главными являются финансово-экономические аспекты — выбор коммерчески состоятельного проекта, привлечение инвестиций, обеспечение финансовой устойчивости проекта и пр.

Результатом девелопмента является возникновение нового объекта недвижимости, удовлетворяющего определенные потребности бизнеса и населения и по своим характеристикам, таким как материальность, долговечность, высокая капиталоемкость, участие в ряде воспроизводственных циклов, относящегося к капитальным благам. Создание каждого объекта недвижимости — особый инвестиционный проект, так что основой для исследования процесса девелопмента является подход к нему как к инвестиционному проекту.

Проекты развития недвижимости, целью которых выступает создание новых объектов недвижимости, обладающих стоимостью большей, чем издержки по их созданию, вполне могут рассматриваться как разновидность инвестиционных проектов, отличающаяся, однако, определенными особенностями. В числе этих особенностей высокая капиталоемкость проектов, длительность инвестиционного цикла, неделимость (как правило) создаваемого объекта, инновационный характер и др., делающие проекты развития недвижимости весьма сложными для реализации.

В процессе девелопмента решается целый комплекс взаимосвязанных проблем, причем решение многих из них осуществляется параллельно. С учетом этого можно сказать, что весь процесс можно разбить на подпроцессы, связанные друг с другом в определенной последовательности.

Цикл девелопмента отличается от строительного цикла тем, что стадия внедрения проекта (строительство, реконструкция и т.п.) составляет лишь один из этапов процесса девелопмента. Цель девелопмента не просто создание объекта недвижимости (это может быть достаточно для подрядчика). Цель девелопмента — получение



дохода (прибыли) за счет создания объектов, удовлетворяющих потребности приобретателей (покупателей, арендаторов) недвижимости.

В наиболее общем виде проект развития недвижимости может быть сведен к трем основным фазам: концептуальной, организационно-проектной, строительной, причем каждая из них может занимать несколько лет, так что собственно строительство составляет в общем цикле девелопмента незначительную часть. Разделение на указанные составляющие представляется интересным прежде всего потому, что подчеркивает важность указанных составляющих, хотя и мало что говорит о их содержании.

Выделяются 5 основных этапов реализации проектов развития недвижимости, каждый из которых, в свою очередь, разбивается на ряд составляющих:

I этап. Разработка концепции и предварительное рассмотрение проекта:

- постановка целей девелопмента и алгоритма их достижения;
- определение основной стратегии девелопмента;
- исследование рынка и определение подходящего местоположения для реализации проекта.

II этап. Оценка местоположения и технико-экономическое обоснование проекта:

- анализ спроса и физической возможности реализации проекта;
- проведение предварительных консультаций с органами государственного регулирования;
- прогнозирование вероятной позиции других заинтересованных сторон;
- определение вероятности получения финансов.

III этап. Проектирование и оценка проекта:

- формирование команды девелопера;
- подготовка бизнес-плана проекта;
- проектирование, расчет затрат и оценка эффективности проекта;
- получение согласований и разрешений от органов государственного контроля;
- внесение (при необходимости) изменений в проект и получение заключительных разрешений.

IV этап. Заключение контрактов на строительство:

- выбор подрядчика и заключение контракта с ним;

- создание системы взаимодействия между участниками реализации проекта;
  - создание системы контроля за ходом реализации проекта.
- V этап. Маркетинг, управление и распоряжение результатами:
- определение периода, способа проведения и набор персонала для маркетинговой кампании;
  - обеспечение сохранности и безопасности объекта;
  - анализ и при необходимости внесение изменений в работу агентов по продажам;
  - управление денежными потоками по проекту.

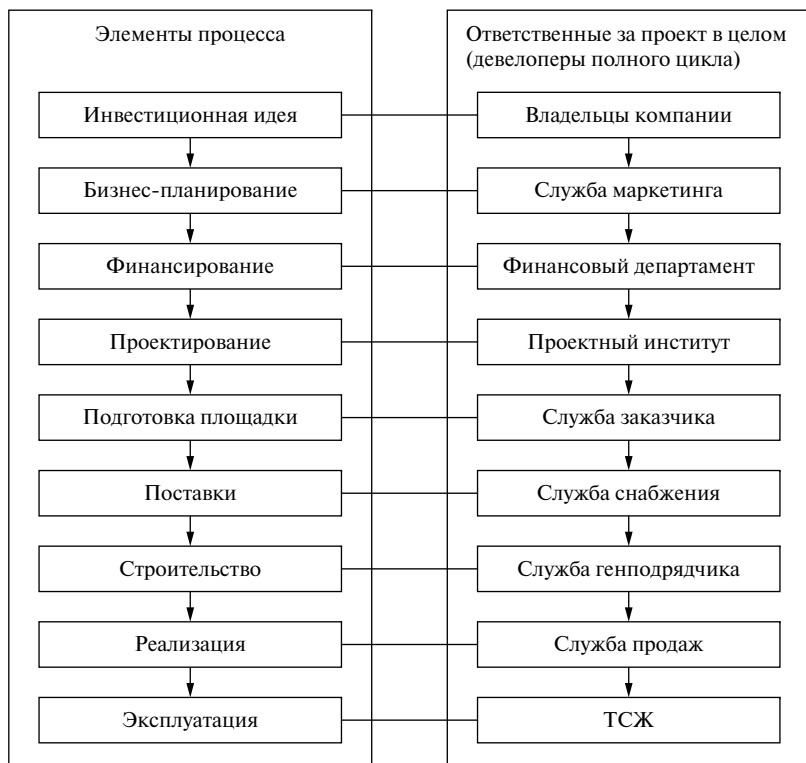


Рис. 1. Элементы инвестиционно-строительного процесса девелопмента

Выделенные этапы не обязательно последовательно сменяют друг друга, подчас они протекают параллельно, лишь логически вытекая друг из друга (как, например, проектирование и строи-

тельство), а некоторые вообще трудно рассматривать как отдельный этап. По сути, перечисленные составляющие проектов развития недвижимости следует рассматривать как некоторые подпроцессы, через которые раскрываются различные аспекты реализации проектов девелопмента. Элементы инвестиционно-строительного процесса в девелопменте можно представить в виде рис. 1.

Чем более развита девелоперская компания, тем разнообразнее источники финансирования инвестиционно-строительных проектов и, соответственно, ниже цена привлекаемого капитала. Особенно важно при выборе проекта провести оценку его эффективности. На основании полученных результатов руководство компании принимает решение о целесообразности реализации (строительства/возведения) проекта, так как в основе принятия управленческих решений инвестиционного характера лежит оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений.

## **1.2. Проблематика функционирования девелоперской деятельности в России и адаптация к современным условиям**

В последние годы в СМИ, экономической литературе и практической деятельности участников реализации инвестиционно-строительных проектов стало использоваться понятие «девелопер», которое отождествляют с понятием «застройщик». Застройщик (девелопер) — главный участник, заинтересованный в осуществлении проекта и достижении поставленной цели, являющийся будущим владельцем и пользователем результатами проекта. Как видно из приведенного определения, авторы не разделяют понятия «застройщик» и «девелопер» и считают, что девелопер будет всегда являться владельцем и пользователем результатами проектов. Но на практике, как правило, этого не происходит. По мнению авторов, главное в девелопменте — управление инвестициями, включающее в себя выбор экономически эффективного проекта, преобразование объекта недвижимости, получение всех предусмотренных законодательством разрешений на его реализацию от органов власти, поиск инвесторов, определение условий привлечения инвестиций и заемных средств, разработку механизмов и форм их возврата, отбор и привлечение подрядчиков, контроль за их деятельностью. Авторы разделяют понятия «инвестиции» и «заемные средства». Дело в

том, что инвестиции по определению включают в себя собственные и заемные средства, вкладываемые в проект.

Под приобретением земли подразумевается как приобретение земли в собственность, так и приобретение прав на землю и ее использование. Исходя из этого определения, можно указать, какая деятельность не является девелопментом:

- строительство «для себя» и прочее строительство, не имеющее целью получение прибыли;
- реализация любых проектов, не связанных с земельными отношениями;
- спекуляция землей, не связанная с улучшением ее свойств или строительством на ней.

Проведенный анализ российского законодательства показал, что термин «девелопмент» отсутствует в документах, регламентирующих инвестиционную сферу. Однако на практике он широко применяется. Анализ научной отечественной и зарубежной литературы показал, что в толковании данного понятия есть как общие черты, так и различия.

Слово *developer* происходит от глагола *todevelope*, что переводится как: 1) развивать(ся); 2) совершенствовать; 3) обнаруживать(ся).

Соответственно существительное *developer* имеет значение объекта, который развивает, совершенствует и обнаруживает. Иными словами, девелопер является специалистом, который занимается преобразованием недвижимости. В его задачи входит разработка проекта, приобретение под него участка земли, затем строительство запроектированного объекта и дальнейшая продажа либо передача его в аренду в зависимости от предполагаемой выгоды.

Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг. «Временное» означает, что у любого проекта есть начало и непременно наступает завершение, когда достигаются поставленные цели либо возникает понимание, что эти цели не могут быть достигнуты; «уникальных» означает, что создаваемые продукты или услуги существенно отличаются от других аналогичных продуктов и услуг.

В строительной сфере проектом часто называют строительство или реконструкцию определенного объекта, хотя нередко проект заканчивается без каких-либо строительных работ. Так, например, девелоперская компания может создать юридическое лицо, приобрести на него земельный участок или помещение/здание и оформить разрешительные документы на проведение строительных ра-

бот. После чего проект может быть продан, в результате девелопмент не состоится.

Таким образом, по нашему мнению, девелопмент — это направление бизнеса, связанное с качественным преобразованием недвижимости на основе использования системы мероприятий функционального, экономического, технологического и кадрового характера, воздействие которых на инвестиционный процесс приводит к существенному повышению его эффективности и обеспечивает возрастание стоимости недвижимости.

Основными элементами (этапами) девелопмента, определяющими его структуру, являются:

- разработка идеи девелоперского проекта;
- разработка концепции проекта;
- разработка обоснования инвестиций;
- организация финансирования;
- разработка ТЭО строительства;
- формирование группы специалистов по реализации проекта;
- приобретение юридических прав на объект недвижимости;
- проектные работы;
- подготовка к строительству;
- строительно-монтажные работы;
- ввод в эксплуатацию;
- управление объектом;
- продажа объекта как конечный этап девелопмента.

Суть девелопмента как особого вида профессиональной деятельности на рынке недвижимости состоит в организации и управлении инвестиционным проектом в сфере недвижимости. Значение девелопера для реализации процесса развития недвижимости определяется прежде всего тем, что он обеспечивает координацию между всеми участниками девелопмента, принимает на себя риски, связанные с реализацией проекта, несет ответственность перед отдельными участниками. Являясь центральной фигурой в развитии недвижимости, девелопер отвечает перед прямыми инвесторами за эффективное управление их средствами; перед банками — за возврат кредитных ресурсов; перед государственными органами, разрешающими реализацию проекта, несет ответственность за его качество; перед подрядчиками отвечает за своевременное финансирование работ; перед потребителями его продукции несет ответственность за ее качество.

Таким образом, понятие «девелопмент» имеет два взаимосвязанных значения:

- девелопмент — качественное преобразование недвижимости, обеспечивающее возрастание ее стоимости;
- девелопмент — профессиональная деятельность по организации процессов создания и преобразования недвижимости.

Мы предлагаем следующее определение понятия «девелопмент», на наш взгляд, на сегодняшний день в большей степени отражающее его специфические черты: **девелопмент (девелоперская деятельность)** — это специфический вид коммерческой деятельности, специализирующийся на создании и/или улучшении объектов недвижимости, руководствуясь принципом наилучшего и наиболее эффективного использования, путем привлечения и управления необходимыми для этого ресурсами.

В зарубежной практике рассматривают два основных вида девелопмента:

- *Fee-development* — девелопмент за вознаграждение;
- *Speculative-development* — рискованный девелопмент.

Для выявления отличий между этими понятиями необходимо остановиться на некоторых аспектах содержания понятий «инвестор» и «девелопер», а точнее, «истинный» девелопер. Инвестор в буквальном понимании — это субъект, вкладывающий средства в строительство объекта недвижимости. Неопределенность возникает на стадии реализации девелопером функции инвестора. С нашей точки зрения, «истинный» девелопер — это тот, кто видит возможности застройки земельного участка и ставит цель получить прибыль от реализации последовательности функций: оформления землеотвода, получения всех необходимых разрешений и лицензий, привлечения инвестиций, подрядчика на строительство, управления объектами недвижимости путем сдачи их в аренду или продажи. Достигнув намеченной цели, «истинный» девелопер инициирует новый проект. При этом он может заключить форвардный контракт на продажу объекта недвижимости еще в начале или в процессе строительства или дождаться момента, когда все построенные площади будут сданы в аренду, и затем выйти на инвестиционный рынок.

Есть девелоперы, нацеленные сохранить объекты недвижимости в собственности. Это приводит к смешению понятий «истинный» девелопер и «инвестор». Согласно международным стандартам бухгалтерского учета и отчетности девелоперская и инвестиционная

деятельность рассматривается как отдельные виды деятельности. Соответственно, различаются критерии амортизационных отчислений и оценки активов.

Девелопер, в отличие от остальных участников проекта, принимает на себя наибольшие риски и получает наибольшую доходность. Отдельные компании, участвующие в девелопменте и получающие фиксированное вознаграждение, являются подрядчиками, поскольку их риск ограничен. Если же оплата зависит от успеха проекта в целом, это позволяет говорить о характерных чертах девелопера.

Стоит также отметить, что риск девелопера связан с выполнением всего проекта, и его следует отличать от риска выполнения работ, связанных с отдельными задачами, — риск генподрядчика, риск агента и т.д.

Опытные девелоперы значительную часть риска перекладывают на других участников проекта, используя финансовые ресурсы партнеров или кредиторов, однако даже в этом случае они несут ответственность за успешное выполнение проекта. Главное, чем рискует девелопер в данном случае, это не финансовые средства, вложенные в проект, а его репутация. И даже если при неуспешной реализации отдельного проекта девелопер, рационально распределивший риски, не станет банкротом, его рыночное положение понесет непоправимый урон, что существенно усложнит его деятельность и возможность привлекать финансовых партнеров и кредиторов к своим проектам в будущем. Именно здесь следует провести черту между двумя видами девелопмента и, соответственно, двумя видами девелоперов — *speculative-development* и *fee-development*.

Описанные выше характеристики девелопера имеют отношение к *speculative-development*, в рамках которого девелопер является единоличным организатором проекта, а также вкладывает в него собственные средства. И хотя в целом финансовая схема крупных девелоперских проектов представляет собой достаточно сложную комбинацию собственных средств, привлеченных инвестиций, банковских кредитов и арендных платежей, девелопер является основным участником проекта, поскольку, помимо того что его успех, как и успех других инвесторов, зависит от эффективности проекта в целом, он держит в своих руках все нити проекта.

Однако в практике многих стран получила распространение модель *fee-development*, в рамках которой девелопер не несет финан-

совых рисков и получает фиксированное вознаграждение и, как правило, долю в прибыли, если проект окажется успешным. Чаще всего заказчик (банк, инвестиционный фонд, страховая компания, крупный землевладелец) нанимает девелопера для строительства на определенном земельном участке здания под ключ и в ряде случаев — для заполнения его арендаторами. При этом выбор девелопера происходит, как правило, на основе тендера. В такой проект девелопер обычно не вкладывает свои деньги. Он лишь координирует все этапы девелопмента, кроме решения финансовых вопросов. Гонорар за руководство в особо сложных проектах может достигать 10...20 % от их стоимости. Такая модель девелопмента по своей сути соответствует управлению проектами. Однако следует отличать деятельность, именуемую «девелопмент за вознаграждение», от деятельности, именуемой «управление проектом». Управляющий проектом может не быть девелопером, в то время как управление проектом является обязательной составной частью девелопмента.

Важный вопрос, на котором эксперты акцентируют внимание, — зависимость общей доходности для девелопера от этапа, на котором он выходит из проекта. Быстрый выход из проекта предполагает небольшую доходность. Если девелопер получил земельный участок, разработал концепцию проекта и предполагает сразу выйти из него, продав объект, доходность проекта не будет высока, так как основные вложения в проект предстоит осуществить новому собственнику. Если девелопер продаст незаполненный арендаторами объект, то доходность проекта будет выше, так как в этом случае новый владелец берет на себя только риск сдачи объекта в аренду. Но если девелопер осуществит весь цикл работ от проработки бизнес-идеи до реализации законченного объекта, то он вправе претендовать на максимальную отдачу.

Решение выйти из проекта может быть принято девелопером по различным причинам: необходимость в денежных средствах, изменения рыночных условий, что приведет к потере целесообразности развития проекта, и т.д. При этом механизм выхода из проекта во многом зависит от его юридического оформления. Возможен вариант продажи компании, обладающей правами на проект, или ее части; также можно продать непосредственно объект недвижимости.

Развитие девелопмента сегодня тесно связано с таким понятием, как аутсорсинг, что означает делегирование обязанностей более опытному исполнителю. Аутсорсинг (от англ. *outsourcing*) — пере-



дача традиционных непрофильных функций организации внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса и приобретение услуг у другой, специализированной, организации. Основная цель аутсорсинга — снижение затрат при условии улучшения качества. Особенно актуален аутсорсинг при проведении работ, требующих лицензирования или сертификации, в том числе управление объектом недвижимости. Основные преимущества привлечения профессиональной управляющей компании заключаются в том, что она осуществляет комплексное обслуживание здания: охрану, клининг, поддержание работоспособности инженерных систем, взаимодействие на объекте с коммунальными и контролирующими службами.

Таким образом, исключительно в компетенции девелопера должна лежать функция определения коммерческого потенциала участка и принятие решения о начале реализации проекта. Однако девелопер несет ответственность за любые ошибки, допущенные в рамках проекта.

В табл. 1 представлено примерное содержание деятельности девелопера, реализующего проект, предусматривающий продажу созданного объекта недвижимости (например, объекта коммерческой недвижимости или жилья) или его эксплуатацию (например, промышленного объекта, жилого комплекса).

Таблица 1

**Основы планирования деятельности девелопера, реализующего проект «полного цикла» с продажей**

№ п/п	Выполняемые функции	Девелопмент за вознаграждение	Рисковый девелопмент	Управление проектом
1	2	3	4	5
<i>Предпроектная стадия</i>				
1	Выработка концепции и формулирование цели проекта	Инвестор	Девелопер	Инвестор
2	Анализ рынка недвижимости (если объект предназначен для реализации) и рынка соответствующей продукции (если объект предназначен для эксплуатации)	Инвестор, девелопер	То же	Управляющий проектом
3	Обоснование инвестиций и определение источников финансирования	То же	»	То же

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине  
«Электронный универс»  
[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)