

# Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ОСНОВЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ, АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ .....	8
1.1. Девелоперский проект: специфика, понятия, анализ и эффективность.....	8
1.2. Методика проведения анализа и оценки эффективности девелоперского проекта.....	18
1.3. Основы проведения анализа внешней и внутренней среды девелоперского проекта.....	27
1.4. Классификация инвестиций и проектов .....	27
1.5. Финансирование девелоперских проектов .....	31
1.6. Варианты расчетов показателей эффективности девелоперских проектов .....	33
1.7. Основные ошибки и недостатки при оценке эффективности девелоперского проекта.....	37
2. АНАЛИЗ РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ .....	39
2.1. Традиционный подход к оценке эффективности на основе показателей эффективности капиталовложений .....	39
2.2. Современный подход к оценке эффективности проектов, используемый в различных странах.....	42
2.3. Оценка эффективности на основе показателя чистой приведенной стоимости .....	46
2.4. Оценка эффективности с использованием индекса рентабельности инвестиций.....	48
2.5. Оценка эффективности с использованием внутренней нормы доходности .....	49
2.6. Оценка эффективности девелоперского проекта с использованием показателя срока окупаемости инвестиций .....	51
2.7. Анализ различных подходов к оценке эффективности девелоперских проектов .....	53
3. ВЫБОР НОРМЫ ДИСКОНТА ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ .....	55

4. УЧЕТ РИСКОВ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ.....	58
4.1. Идентификация рисков.....	60
4.2. Оценка рисков .....	63
4.3. Выбор и обоснование методов управления рисками .....	66
4.4. Учет влияния рисков на цели и показатели девелоперского проекта.....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	70
ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ .....	71
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ .....	96
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ.....	98
ЗАДАЧИ И РЕШЕНИЯ .....	101
Библиографический список .....	140

## ВВЕДЕНИЕ

Строительство, являясь подлинным локомотивом экономики страны в целом, не только аккумулирует существенные финансовые и инвестиционные потоки, но и обеспечивает занятость населения в обслуживающих и смежных отраслях. Строительство может и должно являться отраслью, где активно развиваются инновационные технологии. Это относится и к процессу сооружения гражданских и промышленных объектов, и к сфере производства строительных материалов, и к вопросам эксплуатации зданий [38].

Строительная отрасль показывает состояние инвестиционной привлекательности страны и является отражением всей российской экономики: через строительный комплекс проходят все инвестиции — и в промышленность, и в другие сферы. Эта отрасль, вступая во взаимодействие со всеми отраслями, с любыми инвестиционными проектами, имеет очень активную конкурентную среду, при этом она относится к тем отраслям, которые являются движущей силой экономики.

*Строительство* — это отрасль материального производства, в состав которой входят: строительные фирмы, том числе специализированные; проектные и изыскательские организации; структурные подразделения, находящиеся на балансе строительных фирм, занимающиеся производством строительных материалов, снабжением и комплектацией, оказывающие транспортные услуги.

*Строительство отличается* от других отраслей материального производства *характером готовой продукции*, фактором времени, многообразием и уникальностью проектных решений и тем, что строительство объекта осуществляется в определенной естественной природной среде, которая характеризуется своими топографическими, инженерно-геологическими и климатическими условиями.

Поиск адекватных современным условиям развития национальной экономики, а следовательно, и строительной отрасли в целом, способов инвестиционно-строительной деятельности, которые в состоянии разрешать противоречия развития, реализуется в *девелоперской модели* деятельности, широко распространившейся в России и за рубежом. Оптимизация инвестиционно-строительной деятельности может быть осуществлена посредством инструментария *девелопмента* — *управления созданием, качественным преобразованием, функционированием и рыночной ценностью объектов недвижимо-*

*мости*. Роль девелоперской деятельности в социально-экономическом развитии страны существенна, что *достигается посредством сочетания коммерческой, социальной, бюджетной и экономической эффективности* реализуемых проектов.

Применительно к рынку недвижимости *девелопмент* — это инициирование, развитие и продвижение проектов, связанных с созданием новых объектов недвижимости и реконструкцией существующих, с целью получения прибыли и развития территории. Толковый словарь по недвижимости дает следующее толкование термина *девелопмент*: выполнение строительных, инженерных, земляных и иных работ на поверхности, над или под землей или осуществление каких-либо материальных изменений в использовании зданий или участков земли» [93]. Создание каждого объекта недвижимости — особый инвестиционный проект, поэтому при анализе девелоперских проектов также необходимо применять подходы и методы и инвестиционных проектов.

Совокупность определений девелопмента и девелоперского проекта дает понимание сложности, многогранности, объемности и важности задач девелоперского процесса.

В настоящее время инновационная и инвестиционная деятельность в строительстве характеризуется дефицитом инвестиционных ресурсов, неблагоприятным инвестиционным климатом, отсутствием активной инновационной политики государства, высокой стоимостью и рискованностью инновационных проектов.

В текущих условиях рынка строительных услуг и реализации строительных проектов важно предвидеть основные экономические и технические проблемы, связанные с реализацией девелоперских проектов. Бизнес-планирование как особая форма планирования в рыночных условиях является важнейшим инструментом управления в экономике в целом и в строительстве в частности. В современных условиях без бизнес-планирования невозможно решать многие задачи реализации девелоперских проектов, таких как:

- 1) обоснование целесообразности реализации того или иного проекта;
- 2) оценка внутренних и внешних факторов, влияющих на возможности и эффективность реализации проектов девелопмента;
- 3) анализ конкурентной среды девелоперского проекта и выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности реализуемого проекта;

4) анализ сильных и слабых сторон компании, реализующей проект, для использования всех преимуществ и нейтрализации слабых сторон путем разработки комплекса мероприятий;

5) анализ и оценка различного рода рисков, связанных с реализацией девелоперского проекта, разработка методов управления рисками проекта;

6) анализ потребности в необходимых для реализации девелоперских проектов производственных, материальных, трудовых и финансовых ресурсах;

7) технико-экономическое обоснование реализации проекта девелопмента;

8) расчет экономических и социальных последствий реализации проекта путем расчета показателей эффективности проекта;

9) обоснование различных методов и источников финансирования девелоперского проекта;

10) решение других задач реализации девелоперских проектов.

*Девелоперский проект* является самостоятельной формацией, претерпевающей качественное развитие в течение жизненного цикла прохождения всех стадий развития проекта: от концепции до физического воплощения и реализации с получением максимальной прибыли и достижением комплексной эффективности заданной миссии.

При *оценке эффективности* инвестиций в девелоперский проект следует учесть их особенности: требование большой доходности в сочетании со значительными рисками; многообразие типов нововведений; взаимозависимость элементов технической и технологической новизны; существенную значимость всех видов эффективности; приоритетную роль потребителя при обосновании и принятии решений.

В современных условиях особенно важно комплексно подходить к реализации девелоперских проектов, руководствоваться четкими экономически обоснованными расчетами плановых показателей эффективности, графиков проектирования, строительства, продаж; техническими и технологическими регламентами, аккумулировать соединение заданных основных параметров девелоперского проекта — себестоимость, качество, сроки и цены реализации конечного продукта девелопмента.

# 1. ОСНОВЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ, АНАЛИЗА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ

## 1.1. Девелоперский проект: специфика, понятия, анализ и эффективность

*Специфика девелопмента* требует соответствующих инструментов для оценки эффективности реализации девелоперского проекта, что влечет за собой оптимизацию процессов финансирования, анализа текущего контроля, управляемости и оценки эффективности результатов проекта.

*Проектом* является целенаправленное изменение системы — процесс перевода системы из исходного в заданное состояние, который осуществляется в течение запланированного периода и в рамках установленного бюджета.

*Девелоперский проект* — система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для реализации физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых, интеллектуальных и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.

Анализ современного состояния девелопмента в России и необходимость его развития позволяют сформулировать основные задачи этого важного для экономики вида деятельности. Перечислим *основные задачи развития девелоперской деятельности* в Российской Федерации в условиях современной рыночной экономики:

- 1) защита прав акционеров/собственников;
- 2) разграничение прав и ответственности участников проекта;
- 3) повышение договорной дисциплины;
- 4) стратегическая ориентация деятельности руководства и проектной команды;
- 5) развитие аналитического, оценочного и юридического направлений девелопмента;
- 6) разработка и внедрение форм экономического стимулирования работников, задействованных в девелоперском проекте;
- 7) создание адекватных финансовых технологий для формализации, планирования, учета и контроля деятельности девелоперских компаний;

8) развитие профессионального коммуникационного менеджмента девелоперского проекта;

9) повышение квалификации кадров с направленностью на универсальность профессионализма топ-менеджмента компаний девелоперов;

10) внедрение логистических моделей для точности и контролируемости исполнения задач реализуемости проекта;

11) развитие и внедрение учетных и контрольных технологий в виде моделей финансово-экономической направленности с взаимосвязью маркетинговой составляющей и инженерных изысканий с учетом инноваций научно-технических разработок;

12) обеспечение инвестиционной привлекательности и социальной значимости;

13) обеспечение позиционирования необходимости развития девелоперской деятельности;

14) разработка адекватных методов оценки эффективности и управления девелоперскими проектами.

*Экономический и финансовый аспекты девелопмента* реализуются в качественном повышении ценности объекта недвижимости девелоперского проекта [60]. Этот процесс может быть осуществлен посредством *физических и технологических изменений недвижимости*. При этом такие изменения еще не являются весомым аргументом в пользу увеличения ценности объекта — они влекут за собой изменение ценности лишь постольку, поскольку обеспечивают появление объекта, обладающего потребительскими качествами, делающими этот объект востребованным на рынке [111].

Увеличение ценности объектов недвижимости в рамках реализуемых девелоперских проектов может быть *обеспечено физическими и технологическими преобразованиями*, которые четко соответствуют требованиям рынка, запросам потребителей и текущей экономической ситуации в целом. Чем четче это соответствие, тем *выше эффективность девелоперского проекта* [60].

*Основная цель девелоперского проекта* — извлечение дохода из приращения стоимости недвижимости.

*Условия достижения цели девелоперского проекта* — соединение земли, инвестиций и труда в процессе реализации проекта и обеспечение их взаимодействия, которое даст новое качество, реализующееся в том, что стоимость созданного объекта будет выше, чем это необходимо для возмещения затрат [93].

Под *управлением девелоперским проектом* понимается взаимосвязь корректного планирования (прогнозирования), технических знаний, организации и координации процессов, контроля исполнения и мотивации участников с целью развития проекта и прогнозирования достижения планируемых на старте результатов.

Для *достижения эффективности девелоперского проекта* в современных условиях развития отечественной экономики необходимо четкое командное взаимодействие его *участников* — основного элемента организационной структуры проекта, так как именно они обеспечивают его реализацию.

*Классическая структура девелоперского проекта*: инвестор — девелопер — заказчик — генеральный проектировщик — генеральный подрядчик. В зависимости от сложности реализуемого проекта состав и количество участников могут меняться. У каждого из участников свои функции, задачи, поле деятельности и ответственности. Аккумулирует результат и осуществляет руководство проектом девелопер, который о результатах проектной деятельности сообщает инвестору. Иногда девелопер может выступать инвестором.

*Эффективность девелоперского проекта* — финансовая реализуемость, экономическая выгода и коммерческое приращение для участников проекта, а также социальная значимость проекта.

*Виды эффективности девелоперского проекта*:

1) *экономическая* — осуществляется в положительном влиянии, которое оказывает развитие возводимой недвижимости на экономические процессы;

2) *социальная* — проявляется в улучшении условий среды проживания и жизнедеятельности населения, увеличении доходов, возрастании качества жизни населения под влиянием происходящих изменений в недвижимости;

3) *коммерческая* — представляет собой финансовые последствия от реализации проекта для его непосредственных участников;

4) *бюджетная* — проявляет себя прежде всего в платежах девелопера в бюджет в виде налогов, арендной платы и пр.

*Финансирование девелоперского проекта* на первичном рынке жилья производится в основном покупателями. Начало финансирования за счет средств покупателей рекомендуется не ранее 30%-ной строительной готовности возводимых объектов недвижимости девелоперского проекта. Предшествующие этапы проекта девелопер должен финансировать за счет собственного капитала или путем привлечения кредитных средств.



Девелоперский проект имеет специфический *жизненный цикл и горизонт управления эффективностью проекта*. Для решения задачи комплексной оценки и управления эффективностью девелоперского проекта необходимо учитывать *специфику жизненного цикла проекта, фазы и стадии* (рис. 1).



Рис. 1. Взаимосвязь фаз и стадий девелоперского проекта

*Горизонт оперативного управления девелоперским проектом* — это период жизненного цикла девелоперского проекта, находящийся в статусе управления после момента принятия идеи и решения его осуществимости до реализации объекта недвижимости, т.е. его продажи либо сдачи в аренду. В горизонт оперативного управления входят следующие стадии: получение разрешений, необходимых согласований, проектирование объекта недвижимости; строительство объекта недвижимости; сдача в аренду, эксплуатация, содержание и продажа объекта недвижимости.

Таким образом, *цикл девелоперского проекта существенно отличается от цикла инвестиционно-строительного проекта*: стадия физического воплощения объектов недвижимости в рамках проекта (строительство, реконструкция и т.п.) составляет только один из этапов всего жизненного цикла процесса девелопмента, для

успешной реализации которого необходимо воплощение и других стадий и процессов.

Проблемы современного российского рынка девелопмента подразделяются на внешние и внутренние для реализации и управления девелоперскими проектами.

*Внешние проблемы:*

- 1) небольшой опыт девелоперской деятельности;
- 2) многие компании, занимающиеся девелопментом, называют себя инвестиционными, строительно-инвестиционными, а иногда и управляющими компаниями, т.е. нет общего понимания идентификационных отличий;
- 3) девелоперский рынок сильно размыт: многие компании совмещают девелоперскую деятельность со строительной, инвестиционной и/или консультационной деятельностью;
- 4) несовершенство законодательства в отношении института собственности: девелоперская деятельность вообще не регулируется законом;
- 5) несовершенство системы кредитования и инвестирования: излишняя длительность с утверждением необходимой документации по девелоперскому проекту;
- 6) нестабильная ситуация в экономике страны.

*Внутренние проблемы:*

- 1) противоречие целей, методов и форм деятельности;
- 2) некорректность долгосрочного планирования, а зачастую его отсутствие;
- 3) непрозрачность цены административных ресурсов;
- 4) приоритет административных методов решения проблемных ситуаций;
- 5) неэкономичный и неэффективный менеджмент: низкий уровень квалификации персонала и отсутствие трудовой мотивации;
- 6) непрофессиональный учет и контроль: некачественное бюджетирование девелоперского проекта либо отсутствие такового;
- 7) юридическая уязвимость;
- 8) использование устаревших методов командного взаимодействия;
- 9) манипулирование потребительскими амбициями;
- 10) некорректность используемых методов оценки результатов деятельности девелопером [93].

Для реализации девелоперского проекта необходимо проводить *технико-экономическое обоснование* (ТЭО) проекта, которое предусматривает:

1) проведение полномасштабного маркетингового исследования (спрос и предложение, сегментация рынка, цены, эластичность спроса, основные конкуренты, маркетинговая стратегия, программа удержания продукции на рынке и т.п.);

2) подготовку программы выпуска продукции;

3) подготовку пояснительной записки, включающей в себя данные предварительного обоснования инвестиционных возможностей;

4) подготовку исходно-разрешительной документации;

5) разработку технических решений, в том числе генерального плана; технологических решений (анализ состояния технологии, состава оборудования; загрузка действующих производственных мощностей; предложения по модернизации производства; закупка зарубежных технологий; расширение производств; производственный процесс, используемые сырьевые и другие материалы, комплектующие изделия, энергоресурсы);

6) градостроительные, архитектурно-планировочные и строительные решения;

7) инженерное обеспечение;

8) мероприятия по охране окружающей природной среды и гражданской обороне;

9) описание организации строительства;

10) данные о необходимом жилищно-гражданском строительстве;

11) описание системы управления предприятием, организации труда рабочих и служащих;

12) сметно-финансовую документацию, в том числе оценку издержек производства; расчет капитальных издержек; расчет годовых поступлений от деятельности предприятий; расчет потребности в оборотном капитале; проектируемые и рекомендуемые источники финансирования проекта (расчет); предполагаемые потребности в иностранной валюте; условия инвестирования, выбор конкретного инвестора, оформление соглашения;

13) оценку рисков, связанных с осуществлением проекта;

14) планирование сроков осуществления проекта;

15) оценку коммерческой эффективности проекта;

16) анализ бюджетной и/или экономической эффективности проекта (при использовании бюджетных инвестиций);

17) формулирование условий прекращения реализации проекта.

Разработанное ТЭО проходит вневедомственную, экологическую и другие виды экспертиз. Затем следует утверждение ТЭО и принятие инвестиционного решения (решения о вложении средств в инвестиционный проект).

При привлечении заемных средств компания, планирующая реализовывать девелоперский проект, на этапе разработки ТЭО должна направить инвестиционное предложение или бизнес-план проекта кредитной организации.

*Инвестиционное предложение (бизнес-план)* — результат технико-экономических исследований инвестиционных возможностей, предшествующих принятию решения о выполнении инвестиционного проекта. Инвестиционное предложение целесообразно дополнять информационным меморандумом, содержащим подробные данные о реципиенте, его финансовой состоятельности, выпускаемой продукции, стратегии поведения на рынке и др. Инвестиционное предложение и информационный меморандум подготавливаются реципиентом.

Вариантом инвестиционного предложения является заявка на инвестирование, направляемая обычно в кредитную организацию. Заявка (как правило) содержит сведения из инвестиционного предложения и информационного меморандума.

При проработке ТЭО должны быть также решены вопросы организационно-правовой формы девелоперского проекта. Для осуществления инвестиций девелоперского проекта используются следующие организационно-правовые формы:

1) создание нового акционерного общества (АО) с участием инвестора и реципиента (АО может иметь небольшой уставный капитал и не являться собственником основных фондов предприятия, если они уже существуют). Инвестиции реализуются в форме раздела этого АО оборотными средствами. После того как АО начало получать прибыль, инвестору в текущих (на данный момент) деньгах возвращается кредит без учета инфляции. Затем последующая прибыль делится в соответствии с долями учредителей в уставном капитале;

2) выдача гарантий иностранному инвестору. В этом случае реципиент сам находит иностранного инвестора, а отечественная

структура лишь страхует эти инвестиции своими или государственными активами, взимая за это небольшой процент с инвестируемой суммы.

В процессе разработки бизнес-плана девелоперского проекта производится оценка его социальных и экологических последствий, а также затрат, связанных с социальными мероприятиями и охраной окружающей среды. Важным разделом бизнес-плана является финансовый план. *Финансовое обоснование проекта* выступает критерием принятия решения об инвестициях в девелоперский проект, поэтому разработка финансового плана должна вестись особо тщательно. *Финансовый план* включает расчет потребности в инвестициях, обоснование плана доходов и расходов, определение точки безубыточности по девелоперскому проекту и срока окупаемости инвестиционных вложений, характеристику источников финансирования проекта [93]. Методика и примеры расчетов оценки проекта приведены в разделе 1.2.

Расчет потребности в инвестициях осуществляется на основе *моделирования потока* инвестиций, связанных с созданием новых производственных мощностей (модернизацией производства, его реконструкцией или техническим перевооружением) и вводом объекта в эксплуатацию. Здесь также отражаются необходимый объем инвестиций в оборотные активы и создание резервных фондов.

При обосновании плана доходов и расходов, связанных с эксплуатацией девелоперского проекта, приводятся расчеты основных показателей хозяйственной деятельности по проекту: валового дохода, объема и состава текущих затрат, валовой и чистой прибыли, денежного потока, определяемого как сумма амортизации и чистой прибыли.

Срок окупаемости — одна из характеристик эффективности девелоперского проекта — показывает, через какой период окупятся вложения в проект.

Обоснование стратегии финансирования проекта предполагает определение источников инвестиционных ресурсов и их структуры.

В качестве основных способов финансирования проектов могут рассматриваться:

- 1) самофинансирование, т.е. осуществление инвестирования только за счет собственных средств;
- 2) привлечение акционерного и паевого капитала;

3) кредитное финансирование (кредиты банков, выпуск облигаций);

4) лизинг;

5) смешанное финансирование на основе различных комбинаций рассмотренных способов [101].

Выбор способов финансирования должен быть ориентирован на оптимизацию структуры источников формирования инвестиционных ресурсов. При этом следует учитывать достоинства и недостатки каждой группы источников финансирования инвестиций (табл. 1).

*Таблица 1*

### **Сравнительная характеристика источников финансирования проектов**

Источники финансирования	Достоинства	Недостатки
Внутренние (собственные средства)	Легкость, доступность и быстрота мобилизации. Снижение риска неплатежеспособности и банкротства. Более высокая прибыльность вследствие отсутствия дивидендных или процентных выплат. Сохранение собственности и возможности управления	Ограниченность объемов привлечения средств. Отвлечение собственных средств из хозяйственного оборота. Ограниченность независимого контроля за эффективностью использования инвестиционных ресурсов
Внешние (привлеченные и заемные средства)	Возможность привлечения средств в значительных масштабах. Наличие независимого контроля за эффективностью использования инвестиционных ресурсов	Сложность и длительность процедуры привлечения средств. Необходимость предоставления гарантий платежеспособности. Повышение риска неплатежеспособности и банкротства. Уменьшение прибыли в связи с необходимостью дивидендных или процентных выплат. Возможность утраты собственности и управления компанией (при акционировании)

Анализ инвестиционной привлекательности девелоперского проекта является одним из важнейших разделов бизнес-плана. В связи с этим важно понять, по каким теоретическим положениям оценивают инвестиционную привлекательность проекта.

Каждый девелоперский проект компании-застройщика предполагает вложение определенного объема денежных средств

с целью получения дохода, что непосредственно связано с понятием *инвестиции*.

В Федеральном законе от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» дается следующее определение инвестициям: денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта [1].

В теории и коммерческой практике принято различать следующие *типы инвестиций* [34; 100]:

- в физические (материальные) активы (в здания, сооружения, оборудование и т.п.);
- в финансовые (денежные) активы (ценные бумаги, депозиты, целевые банковские вклады);
- в нематериальные (незримые) активы (патенты, лицензии, ноу-хау, научно-технические и проектно-конструкторские работы в виде документации, программные средства и т.п.).

*Объекты инвестиций различаются по:*

- 1) масштабам проекта;
- 2) направленности проекта (коммерческая, социальная, связанная с государственными интересами и т.д.);
- 3) характеру и содержанию инвестиционного цикла;
- 4) характеру и степени участия государства (государственные капиталовложения, пакет акций, налоговые льготы, гарантии, иные формы участия);
- 5) эффективности использования вложенных средств.

*Используются следующие формы инвестиций:*

- 1) денежные средства и их эквиваленты (целевые вклады, оборотные средства, паи и доли в уставных капиталах предприятий, ценные бумаги, например акции или облигации; кредиты, займы, залоги и т.п.);
- 2) земля;
- 3) здания, сооружения, машины и оборудование, измерительные и испытательные средства, оснастка и инструмент, любое другое имущество, используемое в производстве или обладающее ликвидностью;
- 4) имущественные права, оцениваемые, как правило, денежным эквивалентом (секреты производства, лицензии на передачу прав

промышленной собственности — патентов на изобретения, свидетельств на полезные модели и промышленные образцы, товарные знаки и фирменные наименования, сертификаты на продукцию и технологию производства; права землепользования и др.).

Масштабность, объемы и ресурсоемкость, сложность и специфичность строительства традиционно выводили в приоритетные управленческие функции — организацию и координацию деятельности для реализуемости задач. Организационные формы и отношения между участниками исключительно важны для достижения целей девелоперского проекта. Принципы практического взаимодействия участников девелоперского проекта являются главной составляющей успешного результата деятельности.

## **1.2. Методика проведения анализа и оценки эффективности девелоперского проекта**

Важным этапом в разработке бизнес-плана, в том числе ТЭО проекта, в современных условиях является имитационное экономико-финансовое моделирование, отражающее изменения в объемах и направлениях движения потоков денежных средств.

Рассмотрим два вида моделирования девелоперских проектов с целью анализа, оценки и управления эффективностью:

- 1) имитационное моделирование в программе *Project Expert 5*;
- 2) экономико-финансовое моделирование в программе *Excel*.

Бурное развитие информационных технологий и вычислительной техники предоставляет широкие возможности для создания более эффективных финансовых моделей.

### **Экономико-финансовое моделирование в программе Excel**

План-алгоритм оценки эффективности девелоперского проекта и составления экономико-финансовой модели проекта состоит из 15 этапов (применение рассмотрено в практическом задании 2):

**1-й этап.** Проводится анализ выбранного сегмента — строительство жилой недвижимости (малоэтажное, высотное домостроение); нежилых помещений (коммерческих помещений, спортивно-оздоровительных комплексов, торгово-развлекательных центров и пр.).

**2-й этап.** Определяются *техничко-экономические показатели* (ТЭП) проекта, а именно объектов недвижимости, которые пла-



нируются и предполагаются к застройке, т.е. являются предметом девелоперской деятельности компании. ТЭП на весь проект рекомендуется включать в расчет с целью учета и мониторинга их возможного изменения в течение реализации проекта, а также для принятия своевременных мер для их принудительной корректировки.

**3-й этап.** Исходя из объемов предполагаемого строительства, ТЭП и сроков технического исполнения поставленных задач, определяется горизонт планирования девелоперского проекта — временной период реализации девелоперского проекта, предполагающий квартальное планирование как доходной, так и расходной частей модели.

**4-й этап.** Собираются постатейно все планируемые затраты по проекту: как единовременные вложения, так и очередные текущие плановые:

- 1) покупка земельного участка;
- 2) арендные платежи за землю, в случае аренды земельного участка, например, для устройства временного бытового городка для рабочих;
- 3) проектные работы;
- 4) получение технических условий и проведение различного рода исследований подготовительного периода: геологические изыскания и пр.;
- 5) подведение и/или устройство наружных сетей;
- 6) строительно-монтажные работы;
- 7) затраты на осуществление авторского надзора;
- 8) затраты на осуществление технического надзора;
- 9) управленческие расходы девелопера.

**5-й этап.** Формируется и задается общий формат расчета модели девелоперского строительного проекта во времени.

**6-й этап.** Определяются и рассчитываются исходные параметры: базовые и управляемые. Под **статусом объекта** понимаем строительную готовность объекта недвижимости с привязкой к стоимости в данный период, исходя из условного разбиения на три этапа. Условия определения статуса:

- первый, стартовый, этап — цена продажи объекта при строительной готовности 35...60 %;
- второй, средний, этап — цена продажи объекта при строительной готовности 61...80 %;

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