

Раздел 1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В переводе с английского языка слово "девелопмент" означает развитие. Применительно к недвижимости это слово означает продвижение проектов, связанных с недвижимостью. Развитие недвижимости представляет собой сложный многоступенчатый процесс создания нового продукта - объекта недвижимости.

В целом этот процесс включает в себя подбор команды участников проекта, исследование рынка, маркетинг, проектирование, строительство, финансирование, бухгалтерский учет, управление имуществом. Это бизнес, где требуется сравнительно крупные инвестиции с длительным циклом, и где произведенный продукт длительное время может создавать регулярный поток денежной массы. Это бизнес, который реагирует на изменения в технологиях, экономике, демографии, архитектуре, законодательстве, социальной сфере

1.1. Цели, задачи и стадии девелопмента.

Основной целью девелоперской компании является увеличение стоимости актива (недвижимости), и таким образом максимизация прибыли от девелоперской деятельности. Для достижения поставленной цели необходимо решить комплекс задач на различных стадиях девелопмента:

- *Предпроектная стадия:*

1. Анализ рынка недвижимости.
2. Подбор объекта недвижимости.
3. Формирование стратегии проекта.
4. Инвестиционный анализ.
5. Оформление исходно-разрешительной документации.
6. Привлечение кредитных и инвестиционных средств.

- *Стадия проектирования:*

1. Разработка финансовой схемы, организация финансирования.
2. Формирование архитектурно-инженерной группы.
3. Привлечение для консультаций брокера, который будет реализовывать площади.
4. Руководство проектированием.
5. Проведение тендера на строительные работы.

- *Стадия строительства:*

1. Координация ведения строительных работ (поставка материалов, инженерных работ).
2. Контроль качества строительства и сметных расходов.

- *Стадия реализации:*

1. Маркетинг, реализация площадей.
2. Контроль за эксплуатацией здания и работой инженерных систем после окончания строительства.

Основным результатом девелопмента является конкурентоспособный объект недвижимости в максимальной степени удовлетворяющей потребности рынка и обеспечивающий высокие показатели эффективности инвестиций.

1.2. Виды девелопмента

Различают два основных вида девелопмента - fee-development и speculative development. Иногда к девелопменту относят и строительство объекта недвижимости под себя (build-to-suit), однако такая деятельность не имеет целью получение прибыли.

В первой схеме, fee-development девелопер не берет на себя финансовых рисков и работает на гонораре. Чаще всего инвестор нанимает девелопера, чтобы последний на выбранном земельном участке построил здание "под ключ" и, возможно, заполнил его арендаторами. Выбор девелопера происходит, как правило, посредством тендера.

В таком проекте девелопер обычно не участвует своими деньгами. Он лишь проводит проектирование на деньги заказчика, необходимые согласования с властями, строительство и сдачу площадей. На все необходимые работы он привлекает специалистов (архитекторов, подрядчиков, инжиниринговые фирмы и т.д.), но ответственность за весь проект в целом лежит на девелопере. Гонорар за руководство проекта в особо сложных случаях может достигать 10% от стоимости проекта.

Вторая разновидность speculative development, гораздо более сложна, нежели fee-development. Девелопер создает коммерческую недвижимость, выступая, как единоличный организатор проекта.

По сути девелопер выполняет все те же функции, что и в первой схеме, но кроме этого, еще и занимается построением финансовой схемы проекта. При этом девелопер вкладывает в проект собственные средства, которые и являются стержнем будущей финансовой схемы.

1.3. Эффективность девелопмента

Система девелопмента является тем сплавом решений, совокупное воздействие которых на инвестиционный процесс и приводит к существенному повышению его эффективности. Иначе говоря, эффективность системы девелопмента обусловлена следующими факторами:

- Максимальная ответственность за экономические результаты проекта
- Реальная возможность сосредоточения на ключевых задачах компании
- Реальное влияние на успешность проекта
- Нацеленность на конечный результат



Рисунок 1. Пример взаимосвязи девелоперской компании с основными участниками инвестиционно - строительного процесса (на примере торгово-развлекательного центра)

Раздел 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФОРМЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ, ВЫБОР ОБЪЕКТА ДЛЯ ИНВЕСТИЦИЙ

2.1. Инвестиционные ресурсы

Согласно ФЗ «Об инвестиционной деятельности в РФ» под инвестициями понимаются денежные средства, ценные бумаги и 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. По объектам вложения инвестиции принято делить на портфельные и реальные.

Портфельные (финансовые) инвестиции - это вложения в акции, облигации, другие ценные бумаги, активы других предприятий. При осуществлении портфельных инвестиций, инвестор увеличивает свой финансовый капитал, получая дивиденды - доход на ценные бумаги.

Реальные инвестиции - это вложение, создание новых, реконструкцию и техническое вооружение действующих предприятий. При этом вложения направленные на воспроизводство объектов недвижимости могут быть отнесены к реальным инвестициям.

Экономическая сущность инвестиций состоит в следующем:

1. Вложение капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью прироста первоначальной деятельности в форме прибыли
2. Инвестиции выражают финансовые отношения, возникающие между участниками инвестиционной деятельности в процессе реализации различных проектов

В России инвестиции осуществляются главным образом в форме капитальных вложений классификации инвестиционных ресурсов представлена на рисунке 2.

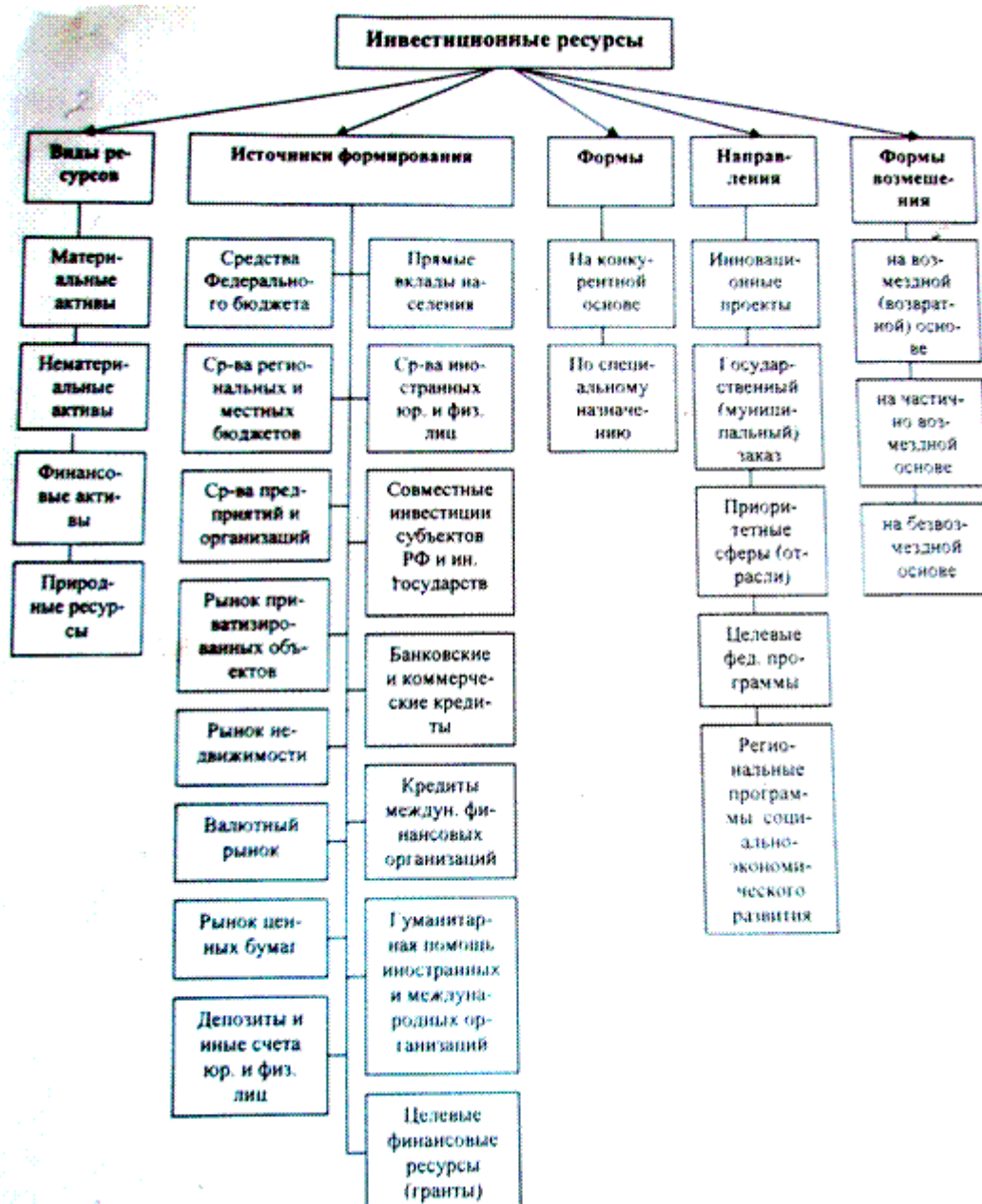


Рис.2. Классификация инвестиционных ресурсов.

В рамках реализации девелоперских проектов инвестиции могут быть осуществляться как в денежной форме (финансирование приобретения земельного участка, финансирование затрат на строительство) так и в иной форме (например, вовлечение в инвестиционный процесс объектов незавершённого строительства).

Девелопмент начинается не с управления проектом, а с идеи, которая в будущем будет воплощена в жизнь. Воплощением же самой идеи на бумаге является разработанная концепция выбранного объекта для инвестирования.

На основе концепции дается задание проектировщиком и формируется бизнес-план проекта.

Разработка концепции включает несколько этапов (рис.3).



Рис.3. Алгоритм разработки концепции

2.2. Формирование чёткого понимания целей в связи с реализацией проекта

Перед началом работы требуется уточнить цели, поставленные перед данным проектом. Это поможет правильно структурировать работу по проекту и осуществить отбор наиболее приемлемых решений. Формируется чёткое представление в отношении следующих параметров:

- инвестиционные цели - ключевые инвестиционные критерии (риски, ожидаемая доходность на вложенные средства, срок реализации проекта, требования по ликвидности проекта);
- функции, которые выполняет девелопер в рамках проекта (разработка проекта, получение необходимых разрешений, проведение тендера среди подрядчиков, продажа земельного участка, привлечение финансирования, эксплуатация и др.);
- достижение баланса между финансовыми целями и общественными задачами (к примеру, разработка проекта высокого класса или минимизация разногласий с городскими властями).

2.3. Анализ участка

Прежде чем начать работу над концепцией проекта, необходимо определить окружение проекта, существующие ограничения и возможности участка, а также уровень конкуренции для проекта. Для этого необходимо изучить всю имеющуюся документацию по участку, а также рассмотреть следующие вопросы по проекту:

- местоположение участка, основные физические характеристики (описание, видимость, коммуникации - на участке и вблизи);

- существующая транспортная инфраструктура и доступ на участок (система общественного транспорта, автомобильная и пешеходная доступность, въезды и выезды, анализ пешеходных и транспортных потоков в непосредственной близости к участку, потребность в автостоянках, рекомендации по улучшению транспортной системы);
- существующие здания, строения и другие пользователи на участке (возможности по их сносу/реконструкции и использованию в рамках будущего комплекса);
- окружающая застройка (характер, типы, накладываемые ограничения);
- инфраструктура и коммуникации (возможности по подключению, наличие сетей на участке, ограничивающих характер застройки и т.п.);
- предполагаемое количество уровней и этажей планируемого проекта

2.4. Анализ конкуренции проекта

Необходимо проанализировать существующую и будущую конкуренцию в данном сегменте, в т.ч. в районе участка застройки.

Данное исследование включает в себя описание сильных и слабых сторон конкурирующих объектов, анализ их преимуществ и недостатков относительно рассматриваемого участка застройки.

Для каждого из основных конкурирующих проектов предоставляется следующая информация:

- местоположение;
- наименование компании-девелопера;
- дата окончания строительства;
- здание новой постройки или реставрированное;
- размер арендуемой площади;
- количество парковочных мест;
- арендные ставки;
- основные якорные арендаторы.

2.5. Анализ спроса со стороны потенциальных арендаторов/пользователей

Проведение опроса потенциальных арендаторов проекта с целью выявления его привлекательности, а также для внесения их рекомендаций в концепцию проекта. Данный анализ позволяет определить размеры помещения для якорных, миниякорных арендаторов, помещений, арендуемых сетевыми магазинами различного профиля и должно содержать следующую информацию:

- профили потенциальных якорных и миниякорных арендаторов;
- их потребности в отношении размера помещений;
- их требования по расположению помещений внутри торгового центра;
- оценку общего количества помещений, которые могут быть арендованы операторами в торговом центре на основании опроса представителей различных групп арендаторов.

2.6. SWOT-анализ

На основании проведённого анализа определяются сильные и слабые стороны проекта и делаются выводы о рисках и перспективах его развития.

2.7. Разработка нескольких вариантов концепции проекта и выбор наиболее оптимальной концепции

На основании проведённого анализа спроса и предложения, разрабатывается и сравнивается несколько вариантов концепций и вырабатываются рекомендации по наиболее оптимальной концепции проекта:

- размер проекта (площадь, расположение, этажность, плотность застройки);
- расположение различных типов застройки на участке;
- рекомендуемая концепция проекта;
- предварительные оценки общих и арендуемых площадей проекта;
- предварительные оценки арендного дохода.

2.8. Предварительный финансовый анализ

Необходимо провести предварительный финансовый анализ, основанный на разработанной концепции видения территории.

Проводится анализ наиболее эффективного использования с учётом изменения типа использования с целью сравнения различных сценариев развития участка.

Утвердив в общих чертах индикативные схемы развития участка, рассчитывается остаточная стоимость земли для различных сценариев застройки участка.

Проводится NPV-анализ для определения оптимальной схемы развития участка исходя из целей проекта. Результатом данного этапа является подведение итогов финансового анализа и оценка результатов.

2.9. Задание архитекторам

Цель данного этапа является определение оптимальной концепции наполнения проекта совместно с командой архитекторов. Представляются рекомендации:

- по числу парковочных мест, количеству уровней парковки;
- по техническим характеристикам здания (высота потолков, входы и выходы, вертикальная циркуляция, шаг колонн и т.д.)

Также вырабатываются рекомендации по дизайну и по наиболее оптимальному внутреннему расположению помещений.

Раздел 3. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ

Главная цель девелоперской компании - организация и управление практической реализацией инвестиционных проектов на отечественном /зарубежных рынках недвижимости для повышения доходов и развития компании.

Под эффективным достижением цели будем понимать гарантированное своевременное получение только высококачественных оплачиваемых результатов.

Генеральная цель предполагает решение основной (концептуальной) задачи, формулируемой как обеспечение инвестиционной привлекательности компании, в первую очередь за счёт:

- создание устойчивого имиджа надёжного партнёра высокого (в соответствующих случаях-международного) класса;
- достижение существенных конкурентных преимуществ по всему спектру временных, затратных и качественных требований к современному участнику инвестиционного рынка;
- чёткого разграничения ответственности участников (учредителей) и управляющих, развития механизмов корпоративного управления.

Задачи девелоперской компании рассмотрены в разделе 1.

Девелоперская компания функционирует в рамках так называемой проектно-ориентированной структуры, представляющей собой непрерывно развивающуюся систему из объединения компаний и предприятий для осуществления совместной деятельности по проектам.

3.1. Типы организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

- линейные (административное подчинение);
- функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);
- межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

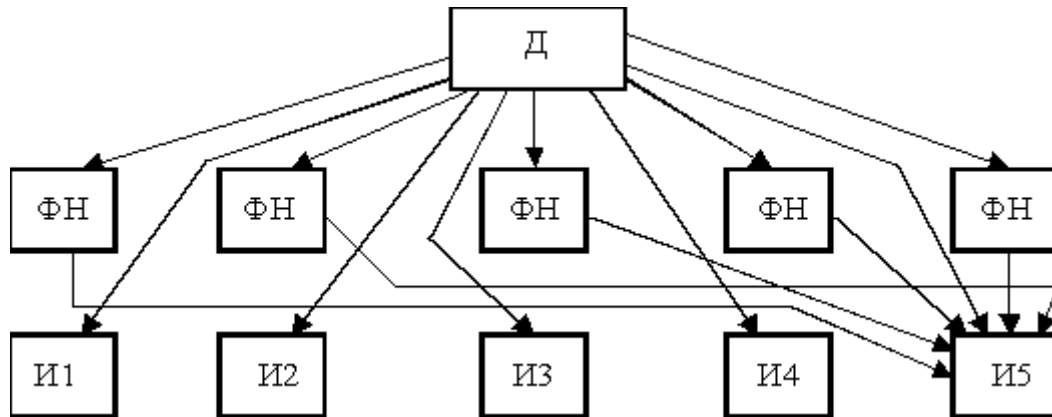
В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- матричная;

- дивизиональная;
- множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. *Достоинство* - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной *недостаток* - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис.4).



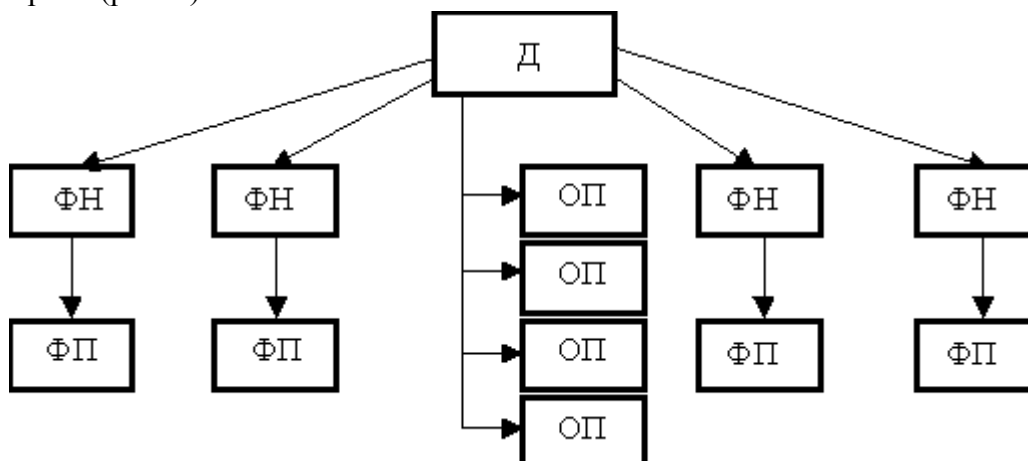
Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис. 4. Функциональная структура управления

На рис. 4 административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка).

В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис. 5).



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис. 5. Линейно-функциональная структура управления

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис. 5 функциональные начальники составляют штаб директора).

Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рис. 6. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.

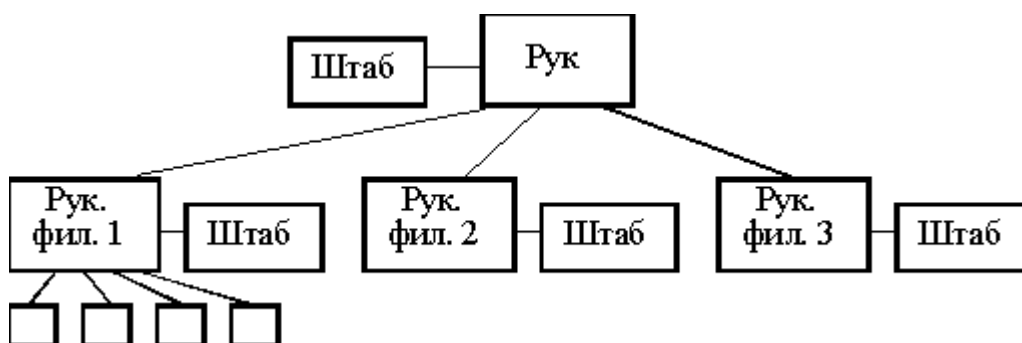


Рис. 6. Дивизиональная структура управления

Матричная структура (рис. 7, 8) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.

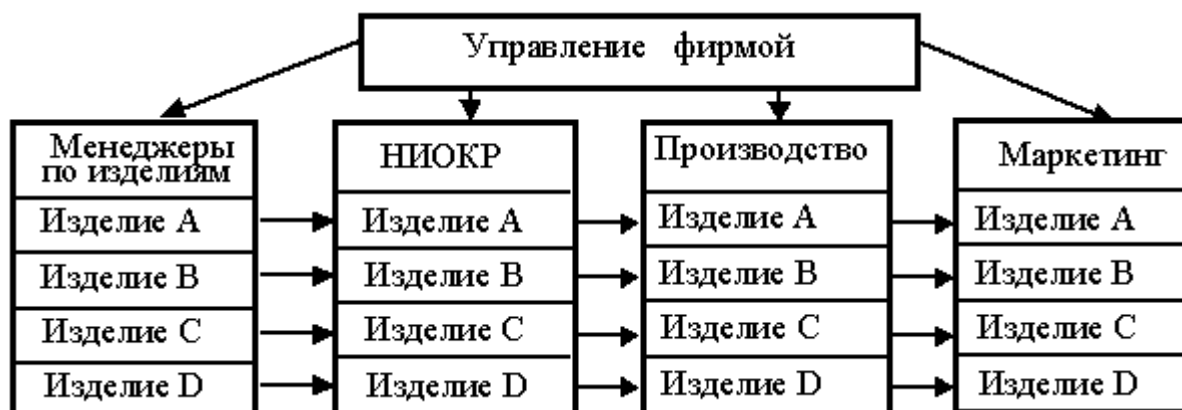


Рис. 7. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

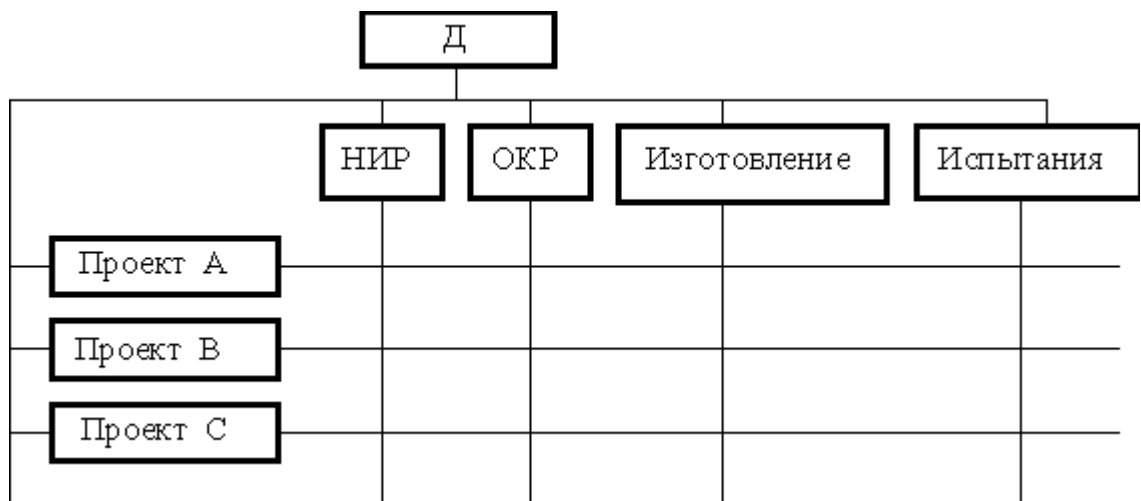


Рис. 8. Матричная структура управления по проектам

3.2. Основные этапы процесса девелопмента

Формирование организационной структуры девелоперской компании должно быть привязано, с одной стороны, к реализации каждого отдельно взятого проекта, а с другой стороны, охватывать все стороны процесса девелопмента.

Основные этапы процесса девелопмента представлены на рис. 9.

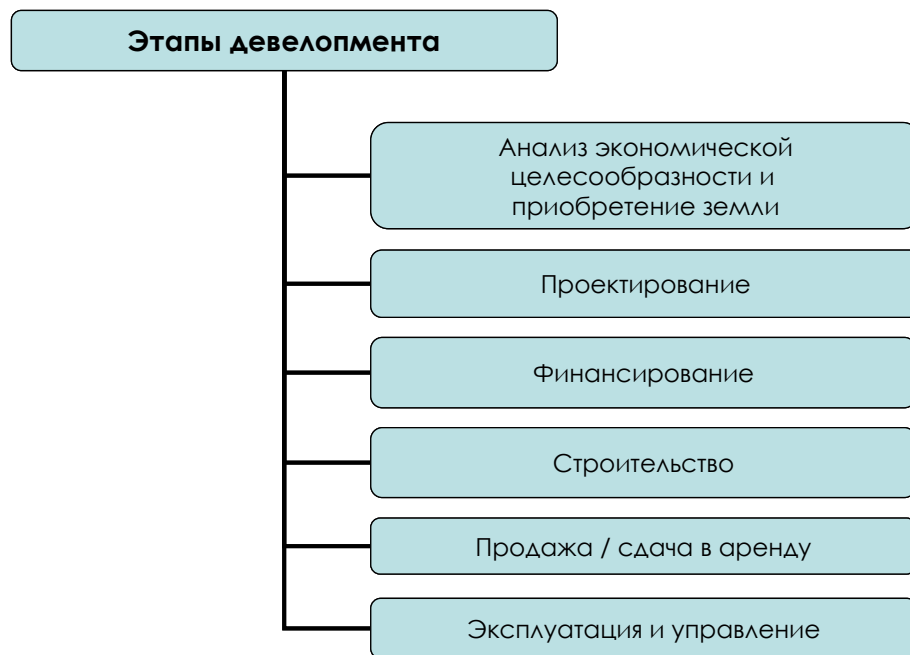


Рис.9. Этапы девелопмента

Раздел 4. РАЗРАБОТКА СХЕМЫ ОФОРМЛЕНИЯ СОГЛАСОВАНИЙ И РАЗРЕШЕНИЙ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА

В составе жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта одной из главных, вернее, решающих для его судьбы является, так называемая, концептуальная фаза.

На этой фазе происходит превращение идеи авторов проекта в разработку его концепции, конкретизация проекта, т.е. определение и уточнение его целей, задач и ожидаемых результатов, оценка основных требований и ограничений, критериев и уровня риска, окружения проекта, возможные альтернативы, подготовка вариантов реализации проекта, их апробация и экспертиза.

К зарождающемуся инвестиционно-строительному проекту, кроме его авторов и приглашенных ими аналитиков и экспертов, привлекается внимание множества специалистов и инстанций внешнего мира – государственных и муниципальных организаций, всевозможных инспекций, от мнения и решения которых зависят и судьба, и условия реализации проекта, т.е. основные определяющие положения – стоимость и время его реализации.

Лишь после этого авторы (инвесторы) проекта – здесь и далее идет речь о коммерческом проекте – могут приступить к решению задач второй фазы жизненного цикла проекта – разработке основных компонентов проекта, подготовке проектно-сметной документации, формированию команды проекта и определению круга участников его реализации, структурному планированию, подготовке проекта организации строительства, бюджета проекта и т.д.

Таким образом, проект переходит от концептуального (планировочного) уровня к застроечному и в этом процессе требуется документальное оформление достаточно многих положений и показателей проекта, которое, собственно, служит переходным мостиком между этими уровнями и носит общее название градостроительной документации.

Итогом всех согласований в конечном итоге является получение разрешения на строительство. Примерный перечень необходимых мероприятий и согласования для получения разрешения на строительство представлен в таблице 1.

Перечень работ и согласований для начала реализации
инвестиционно-строительного проекта (на примере г. Москвы)

Таблица 1

№№ п/п	Наименование документов и ведомств
1	ППМ (15 согласований)
2	Инвестиционный контракт (15 согласований)
3	Ситуационный план
4	Получение планов БТИ окруж. застройки
5	Кадастровая справка
6	Ландшафтно-визуальный анализ
7	Историко-архитектурные исследования
8	Определение морфотипа
СТАДИЯ ПРЕДПРОЕКТНЫХ ПРОРАБОТОК	
9	Предпроектные проработки проектировщика
10	Градостроительные расчеты НИиПИ. Генплана по предпроектным проработкам
Согласование предпроектных проработок	
11	НИиПИ Генплана
12	АПУ
13	Визуально-ландшафтный анализ (ЦВЛАГР)
14	Роспотребнадзор (ЦГСЭН)
	Департамент природопользования
15	Управа района
16	Префектура
17	Москомнаследие (ГУОП)
18	Объединенная рабочая экспертная группа (ОРЭГ)
19	Регламентная комиссия Москомархитектуры (МКА)
РАЗРАБОТКА И СОГЛАСОВАНИЕ АРИ	
20	Разработка Акта разрешенного использования
21	Заключение договора с ГлавАПУ
	Эскиз № 1
22	Разработка
	Согласование:
23	Префектура
24	Управа района
25	Москомнаследие
26	АПУ
27	Заключение отдела подземных сооружений Мосгоргеотреста (ОПС)
28	Заключение о соответствии размещенного объекта (ЗОС)
Подготовка заключений уполномоченных органов и организаций:	
29	Заключение Роспотребнадзора (ЦГСЭН)
30	Заключение Штаба по делам ГО и ЧС
31	Заключение Москомнаследия

№№ п/п	Наименование документов и ведомств
32	Заключение Департамента природопользования и охраны окружающей среды (ДПиО-ОС)
33	Заключение Департамента имущества г. Москвы
34	Заключение Департамента земельных ресурсов г. Москвы
35	Заключение УГПС г. Москвы
36	Управление Государственной противопожарной службы России (МЧС)
37	Заключение по инженерному обеспечению с предварительными ТУ присоединения
38	Получение ЗОС
39	Выпуск АРИ
40	Регистрация АРИ в Государственном градостроительном кадастре (ГГК)
41	Свидетельство об утверждении архитектурно-градостроительных решений
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА АРЕНДЫ ЗЕМЛИ, ИЗГОТОВЛЕНИЕ И СОГЛАСОВАНИЕ ЭСКИЗА №2	
42	Заключение договора аренды земли
42	Заказ и изготовление Эскиза № 2
	Согласование Эскиза № 2
44	НИИПИ Генплана
45	АПУ
46	Сбор нагрузок и заполнение эскиза
ПОЛУЧЕНИЕ ТУ, РАЗРАБОТКА И СОГЛАСОВАНИЕ	
	Получение ТУ на присоединение:
47	водоснабжение и канализация
48	водосток
49	теплоснабжение
50	электроснабжение
51	наружное освещение
52	телефонизация
53	радио
	Объединенная диспетчерская связь (ОДС)
54	телевидение
55	энергоэффективность
56	учет электропотребления
57	Геологические изыскания
58	Техническое обследование окр. застройки
59	Разработка задания на проектирование:
	Согласование:
60	Управа р-на
61	Префектура
62	Моспроект-2
63	Визуально-ландшафтный анализ (ЦВЛАГР)
64	ГУОП г. Москвы (Москомнаследие)
65	Управление подготовки и согласования
66	Москомархитектура
67	Мосгосэкспертиза (МГЭ)
РАЗРАБОТКА И СОГЛАСОВАНИЕ ПРОЕКТА	
68	1. Генеральный план и транспорт
	Согласование генплана:
69	Управа р-на
70	Префектура

№№ п/п	Наименование документов и ведомств
71	Архитектурно-планировочное управление
72	НИиПИ Генплана
73	Государственное управление охраны
74	Моспроект-2
75	2. Разработка тома АСЧ с констр. решениями
	Согласование:
76	- Государственное управление охраны памятников (ГУОП) г. Москвы
77	- Районный архитектор (АПУ)
78	- Визуально-ландшафтный анализ (ЦВЛАГР)
79	- НИиПИ Генплана
80	- Управление государственной пожарной
81	- ЭКОС
82	- Регламентная комиссия Москомархитектуры (МКА)
83	- Штамп Управления подготовки и согласования проектов (УПСП) об утверждении
84	Отдел оперативной карты (перед сдачей в МГЭ)
85	Разработка колористического паспорта
86	3. Разработка тома "Инженерное оборудование"
87	4. Разработка тома ИТМ ГОиЧС
88	5. Разработка тома "Наружные сети с сводным
	Согласование СПИК:
89	- Отдел подземных сооружения (ОПС)
90	Мосгоргеотрест
91	- Департамент природопользования и охраны окружающей среды (ДПиООС)
92	- Управление государственной противопожарной службы (УГПС)
93	- Роспотребнадзор (ЦГСЭН)
94	6. Разработка тома "Охрана окружающей среды"
95	7. Разработка тома "Энергоэффективность"
96	8. Том "Технологический регламент процесса обращения с отходами строительства и сноса"
97	9. Разработка тома "ПОС" (проект организации строительства)
	Согласование СГП: (Стройгенплана)
98	Управа р-на
99	Префектура
100	ДЕЗ р-на
101	АПУ
102	Роспотребнадзор (ЦГСЭН)
103	Заключение ГИБДД
104	МКС
105	- Управление государственной противопожарной службы (УГПС)
106	ОПС Мосгоргеотрест
107	Другие организации при необходимости
108	Разработка дендроплана с перечетной ведомостью
109	Получение заключения Департамента природопользования и охраны окр. среды
110	Заказ ПОДД на период строительства (Проект организации дорожного движения)
111	Заказ ПОДД на период эксплуатации (Проект)
112	Заказ проектов на вынос инженерных сетей, попадающих в зону стр-ства
113	Заключение о соответствии экологическим требованиям проектной документации
114	Технологический регламент по грунтам
115	Получение заключения Научно-исследовательского института оснований
ЭКСПЕРТИЗА И УТВЕРЖДЕНИЕ ПРОЕКТА, ОФОРМЛЕНИЕ РАЗРЕШЕНИЯ НА СТРОИТЕЛЬСТВО	

№№ п/п	Наименование документов и ведомств
116	Получение заключения Государственной экологической экспертизы (ГЭЭ)
117	Мосгосэкспертиза
118	Выпуск РЗМ об утверждении "Проекта"
119	Оформление разрешения на строительство

Раздел 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОЦЕНКА ПРИНЦИПОВ И КРИТЕРИЕВ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ

5.1. Понятие портфеля недвижимости

Под управлением портфелем недвижимости понимается совокупность процессов формирования и реализации управленческих решений, обеспечивающих наивысшую отдачу от проводимой собственником стратегии и тактики по рациональному использованию активов (объектов недвижимости).

Портфель недвижимости может быть сложным, и включать недвижимость различного назначения с различными характеристиками. Диверсификация является основной составляющей формирования портфеля недвижимости. При диверсификации портфеля недвижимости необходимо определить соотношение риска/доходности для каждой из составляющих портфеля.

Иерархия управления портфелем недвижимости имеет три уровня:

1. управление портфелем (стратегический уровень)
2. управление активами (тактический уровень)
3. управление объектами (оперативный уровень)

Модель управления портфелем представлена на рисунке 10.

При разработке стратегии управления портфелем недвижимости используется следующий алгоритм принятия решений:

1. рассмотрение текущих финансовых показателей (доходность и стабильность объектов недвижимости)
2. изучение будущих поступлений денежных средств на основе детально исследования рынка
3. проведение комплексного анализа портфеля (анализируется текущая ситуация и тенденция развития на будущее)
4. определение наличия потребности в изменении портфеля, и если они имеются, то какого рода такие изменения.
5. разработка различных сценариев дальнейшего развития и определение оптимальной стратегии. Определение, какого рода инвестиции или дивестиции (продажа или слом) необходимы для оптимизации портфеля.

АНАЛИЗ ПОРТФЕЛЯ

стратегический треугольник

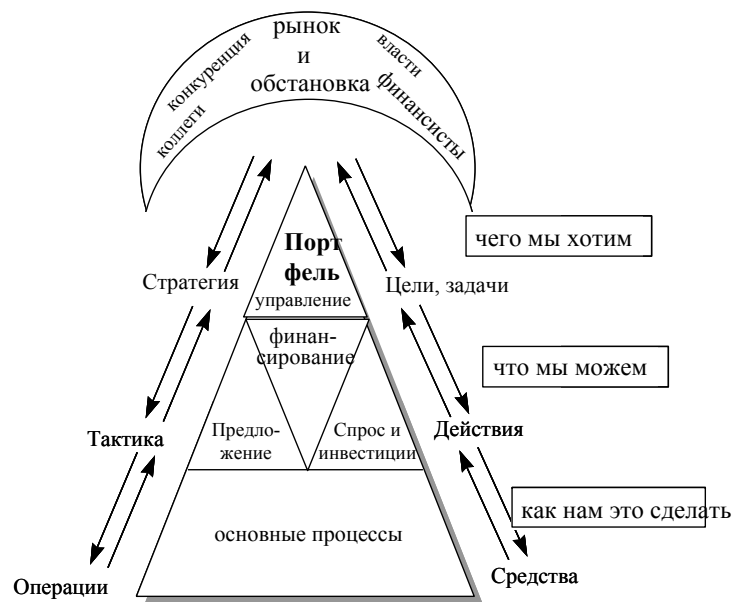


Рис. 10. Модель стратегического треугольника

При оптимизации портфеля недвижимости основным критерием для принятия решения является экономическая ценность/полезность актива, оцениваемая на основе будущих денежных потоков от владения недвижимостью.

5.2. Формирование портфеля проектов

Формирование портфеля проектов может преследовать две основные цели:

1. расширение бизнеса;
2. снижение рисков (оптимизация соотношения доходности и риска)

Базисом для формирования эффективного портфеля является отбор наиболее перспективных и инвестиционно-привлекательных проектов в том или ином сегменте рынка. При этом необходимо учитывать рыночные условия, прежде всего стадию жизненного цикла, на котором находится данный сегмент.

Далее перед девелопером стоит выбор, какую из портфельных стратегий выбрать:

1. стратегию специализации (по типам недвижимости, по географическому принципу)
2. стратегия диверсификации (по типам недвижимости, по географическому принципу)

Раздел 6. ОЦЕНКА ОПТИМАЛЬНОГО ВЫБОРА МОДЕЛИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ, КАК ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЛОЖЕНИЙ В НЕДВИЖИМОСТЬ

6.1. Основные элементы системы инвестирования

В общем виде инвестиционная стратегия воспроизводства недвижимости может быть представлена, как фиксированная комбинация основных элементов системы инвестирования, соответствующая заданным целевым параметрам развития.

К основным элементам системы инвестирования недвижимости относятся:

- *субъекты инвестирования* – юридические и физические лица, вкладывающие ресурсы в создание, эксплуатацию, модернизацию, капитальный и текущий ремонт, обмен, продажу или ликвидацию недвижимости;
- *объекты инвестирования* – недвижимость всех форм и разновидностей;
- *виды инвестирования* – характеристика целевой составляющей вложения ресурсов, представляющая собой принципиально два направления инвестиций: в процесс производства (строительство, эксплуатацию, ремонт, ликвидацию и др. объектов недвижимости) – так называемые капиталобразующие инвестиции; в ценности фондового (ценные бумаги) и денежного (валюта, депозиты, межбанковские и коммерческие кредиты и др.) рынков - финансовые инвестиции;
- *источники инвестирования* – подразделение ресурсов в зависимости от их происхождения: формируемые из собственных средств хозяйствующего субъекта (основного субъекта инвестирования или пула инвесторов), привлеченные ресурсы в различных формах (бюджетное финансирование, долевое участие, совместная деятельность, кооперация, участие в акционировании и др.), заемные ресурсы (кредитование различных видов и форм, временная финансовая помощь и др.);
- *формы инвестирования*, включающие все разнообразие материально-вещественных и нематериальных видов вложений (от денежных форм, ценных бумаг до различных видов прав, обслуживающих процессы воспроизводства недвижимости);
- *методы инвестирования*, представляющие собой совокупность приемов привлечения и способов использования инвестиционных ресурсов в контексте форм участия инвестора в конечных результатах деятельности. К ним следует отнести: федеральные трансферты; фондирование; предоставление льгот; вложения в рамках совместной деятельности; объединение инвестиционных ресурсов в условиях кооперирования деятельности участников рынка недвижимости; приобретение акций хозяйствующих субъектов; размещение облигационных займов, залоговых, сертификатов и др.; кредитование, в том числе ипотечное и др.

Схематично взаимосвязь основных элементов системы инвестирования недвижимости показана на рис.11.

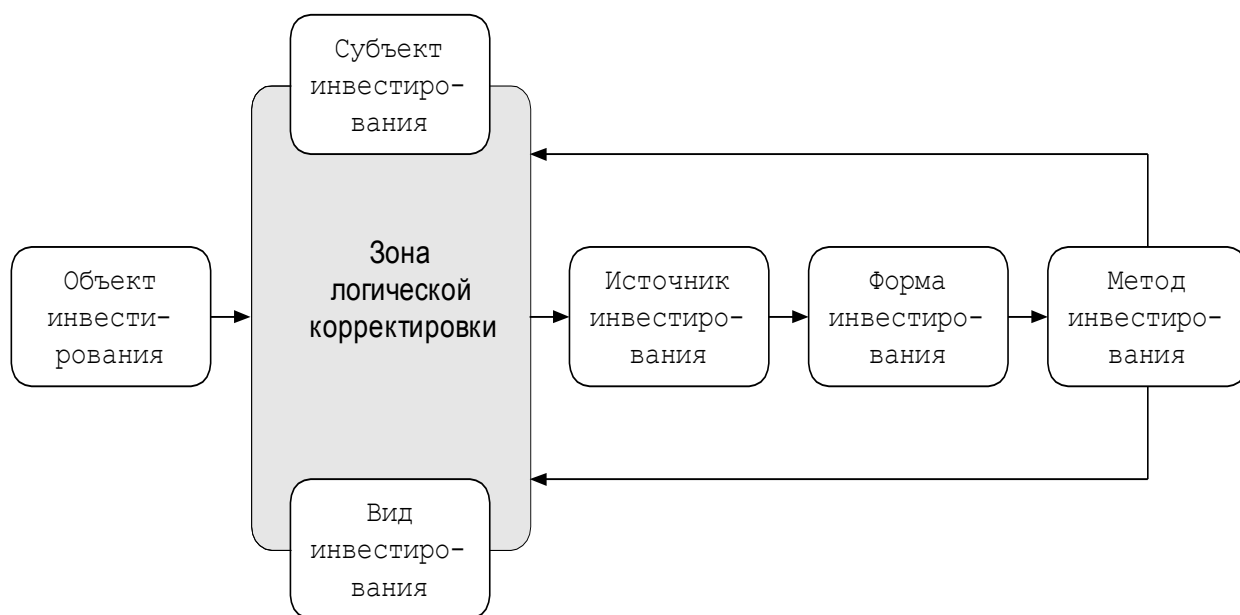


Рис. 11. Схема взаимосвязи основных элементов системы инвестирования.

6.2. Модели инвестирования в недвижимость

В международной практике используются следующие модели инвестирования в недвижимость:

Предпринимательская модель. Цель инвестирования состоит в получении прибыли от эксплуатации недвижимости. Причем это может быть недвижимость производственного назначения, административная, жилая и др. Инвестор может распоряжаться доходной недвижимостью как собственник, а в случае использования долевых (паевых) методов инвестирования, как собственник соответствующей части недвижимости. Инвестор может не становиться собственником, как в случае использования кредитования, а иметь право возврата вложений с соответствующей прибылью. В любом случае возврат инвестиций в этой модели осуществляется за счет доходов от эксплуатации построенных, отреставрированных, отремонтированных объектов недвижимости.

Арендная модель. Инвестирование в объекты недвижимости производится в целях предоставления их в аренду различным субъектам хозяйствования и гражданам на разнообразные сроки и условия оплаты. Арендаторами могут быть также государственные, муниципальные предприятия и учреждения. Как и в первом случае инвестор может становиться полным, частичным собственником или предпочесть не преобразовывать финансовые отношения в отношения собственности, оставляя их в залоговой форме.

Концессионная модель. Собственность на объекты инвестирования по истечении установленного срока концессии безвозмездно передается государству. В отличие от других моделей здесь существует определенный финансовый риск для инвестора, т.к. доходы зависят от рыночной конъюнктуры объема спроса и жестко фиксированы по времени.

Кооперативная модель. Соединение инвестиций различных инвесторов, в т.ч. государственных, общественных и частных. Степень влияния на объект недвижимости зависит от доли вложенных инвестиционных ресурсов и может быть оформлено по-разному, в зависимости от вида недвижимости и интересов инвесторов. Так, государству может быть

предоставлено право «вето» на решения по поводу дальнейшей продажи, залога, передаче в аренду и др. операций с объектами недвижимости.

Взаимные соответствия методов инвестирования рассмотренных моделей показаны в таблице 2.

Таблица 2.

Специфика возврата инвестиций \ Методы инвестирования	Совместная деятельность	Кооперация	Эмиссия	Кредитование	Лизинг
Предпринимательская модель					
Арендная модель					
Концессионная модель					

*Штриховка показывает ориентировочный уровень использования того или иного метода в моделях инвестирования.**

6.3. Цикличность рынка недвижимости

При формировании инвестиционной стратегии чрезвычайно важно учитывать цикличность рынка недвижимости.

Применительно к рынку недвижимости выделяют четыре фазы цикла: оживление, расширение, избыточное предложение и спад (рис.12). Каждая фаза характеризуется специфическими изменениями в доле вакантных площадей, новом строительстве и ставках арендной платы. Положение, занимаемое объектом на графике рыночного цикла зависит, как от типа недвижимости, так и от местоположения. Для каждой из фаз жизненного цикла недвижимости можно определить следующие специфические особенности:

Фаза 1 Оживление. Начинается в нижней точке цикла. В это время на рынке наблюдается избыток предложения объекта недвижимости, который обусловлен новым строительством в предыдущий период и/или падением спроса. В нижней точке цикла заполняемость объекта минимальна. По мере заполнения вакантных площадей значение заполняемости увеличивается, ставки арендной платы сначала стабилизируются, а в последующем начинают повышаться. В итоге заполняемость достигает долгосрочного среднего значения для данного рынка, наблюдается ситуация при которой темп роста ставок арендной платы соответствует темпу инфляции.

* Уровни показаны условно в целях визуализации для проведения сравнительного анализа («по вертикали» и «по горизонтали») использования рассматриваемых методов



Фаза 2 Расширение. Спрос растёт высокими темпами, в результате чего появляется потребность в новых площадях, поскольку доля свободных площадей уменьшается, арендная плата быстро увеличивается, новое строительство становится экономически целесообразным. При этом спрос растёт быстрее предложения, поскольку новые объекты вводятся в эксплуатацию с задержкой, связанной с продолжительностью сроков строительства. В конце фазы спрос и предложение достигают равновесия, при этом заполняемость достигает максимума.

Фаза 3 Избыточное предложение. Начинается после того, как был пройден максимум заполняемости (равновесие спроса и предложения) и предложение начинает расти быстрее спроса. Когда объём вводимых в эксплуатацию площадей превышает спрос, рост ставок арендной платы замедляется и в конце концов наблюдается замедление темпов строительства или полное его прекращение. После того как было пройдено долгосрочное среднее значение заполняемости, рынок вступает в фазу 4.

Фаза 4 Спад. Начинается когда значение заполняемости для данного рынка проходит долгосрочное среднее значение при быстром росте предложения и медленном росте спроса или даже его уменьшении. Разница между ростом предложения и ростом спроса определяет, насколько значительным будет спад (чем выше разница, тем значительнее спад). Заполняемость достигает минимума, когда ввод в эксплуатацию новых площадей замедляется и/или когда спрос начинает расти быстрее предложения

Раздел 7. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

Для обоснованного принятия решения в условиях риска разработано большое количество методов, среди которых применительно к принятию инвестиционных решений можно выделить следующие:

- метод ожидаемой полезности – «платежная матрица»;
- метод «дерева решений»;
- метод сценариев;
- метод имитационного моделирования - метод «Монте-Карло»;

7.1. Метод ожидаемой полезности

Суть метода ожидаемой полезности сводится к определению интегрального критерия ожидаемой полезности E_i для каждого i -го варианта проекта:

$$E_i = \sum_{j=1}^N X_{ij} P_j \quad (1)$$

где X_{ij} – результат (например, NPV инвестиционного проекта) для i -го инвестиционного проекта при условии наступления j -го состояния внешней среды;

P_j – вероятность наступления j -го состояния внешней среды.

Критерием выбора наилучшего инвестиционного проекта является максимизация E .

Как правило, производимые во время реализации проекта затраты, требуют осуществления финансовых вложений не одновременно, а в течение определенного, достаточно длительного промежутка времени. Такое положение вещей дает менеджеру возможность проводить переоценку своих вложений и оперативно реагировать на изменение условий реализации проекта.

7.2. Метод «дерева решений»

Риск по проектам, при реализации которых инвестирование средств происходит в течение длительного периода времени, может быть оценен с помощью «дерева решений».

Например, фирма собирается инвестировать средства в реконструкцию недвижимости. Инвестиции в данный проект производятся в три этапа.

1 этап. В начальный момент времени необходимо потратить условно 500 у.е. на проведение маркетингового исследования рынка по определению функционального назначения недвижимости и разработке укрупненных вариантов инвестиционных проектов.

2 этап. Если в результате исследования будет выяснено, что потенциал рынка достаточно высок, то компания инвестирует еще 1000 у.е. на разработку бизнес-плана.

3 этап. Организация непосредственно процесса инвестирования.

В данном случае предполагается, что очередное решение об инвестировании принимается компанией в конце каждого года. Каждое «разветвление» обозначает точку принятия решения, либо очередной этап. *Использование указанного метода особенно актуально при проведении текущих ремонтов административных зданий с поэтажным графиком проведения строительно-монтажных работ.*

Если по результатам маркетингового исследования компания приходит к оптимистическому заключению о потенциале рынка, то каждый последующий этап работ может удорожаться, в т.ч. за счет дополнительных поступлений от эксплуатации недвижимости.

При этом, операционные потоки наличности в течение срока жизни проекта будут зависеть от того, насколько хорошо капитализированная недвижимость будет «принята» рынком.

Если ожидаемая чистая приведенная стоимость проекта получилась отрицательной, то компания должна отвергнуть этот инвестиционный проект. Однако на самом деле, вывод не так однозначен. Необходимо также учесть возможность отказа компании от реализации данного проекта на определенном этапе или стадии, что может привести к существенному изменению одной из ветвей «дерева решений».

Отметим, что финансирование инвестиционных проектов – это динамичный процесс. В каждой узловой точке «дерева решений» условия реализации проекта могут измениться, что приводит к автоматическому вменению чистой приведенной стоимости.

7.2. Метод сценариев

Алгоритм принятия решений в этом методе следующей:

- по каждому проекту строят три его возможных варианта развития: пессимистический, наиболее вероятный, оптимистический;
- по каждому из вариантов рассчитывается соответствующий NPV , т.е. получают три величины чистой текущей стоимости: NPV_p , NPV_{ml} , NPV_o ;
- для каждого проекта рассчитывается размах вариации NPV по формуле:
$$R(NPV) = NPV_o - NPV_p, \quad (2)$$
- из сравниваемых проектов тот считается более рискованным, у которого размах вариации NPV больше.

Существуют модификации рассмотренного метода, предусматривающие применение других количественных вероятностных оценок. В этом случае:

- по каждому варианту рассчитывается пессимистическая, наиболее вероятная и оптимистическая оценки денежных поступлений и чистая текущая стоимость NPV ;
- для каждого проекта значениям NPV_p , NPV_{ml} , NPV_o присваиваются вероятности их осуществления;
- для каждого проекта рассчитывается вероятное значение NPV , взвешенное по присвоенным вероятностям и среднее квадратическое отклонение от него;
- проект с большим значением среднего квадратического отклонения считается более рискованным.

7.2. Метод Монте-Карло

Имитационное моделирование по методу Монте-Карло позволяет построить математическую модель для проекта с неопределенными значениями параметров, и, зная вероятностные распределения параметров проекта, а также связь между изменениями параметров (корреляцию) получить распределение доходности проекта.

Блок-схема, представленная на рис.13 отражает укрупненную схему работы с моделью.



Рис.13. Блок-схема алгоритма имитационного моделирования по методу Монте-Карло

Применение метода имитации Монте-Карло предполагает использование специальных математических пакетов (например, RISK, Risk-Master). Фактически, метод имитационного моделирования Монте-Карло представляет собой «воссоединение» методов анализа чувствительности и анализа сценариев на базе теории вероятностей. Результатом такого комплексного анализа выступает распределение вероятностей возможных результатов проекта (например, вероятность получения $NPV < 0$).

7.2. Метод оценки «чувствительности»

Метод, применяемый при принятии инвестиционных решений в условиях риска – оценки «чувствительности» инвестиционных проектов проводится в целях выявления (определения) реальных факторов риска путем отбора «наиболее существенных». Понятие «чувствительности» к рискам проекта было привнесено (по близкому смыслу) из «теории планирования эксперимента», для изучения интенсивности реакции контролируемых параметров на изменения факторов экзогенного характера. В инвестиционном и экономико-математическом анализе этот подход используется для выявления «наиболее важных» (существенных) параметров регулирования модели, описывающей зависимость между входными и выходными параметрами.

В формализованной записи в общем виде определение «чувствительности» функций описывается значениями первой производной непрерывной функции:

$$y' = f'(x) = dy/dx, \quad (3)$$

где x – исследуемая на «чувствительность» независимая переменная.

Последовательное использование в качестве аргументов всех характеристик, входящих в формулу показателя-индикатора рисков и последующее определение производных, позволяет проранжировать эти характеристики по степени убывания «чувствительности».

На основе критериев оценок «существенности влияния» появляется возможность отбора «наиболее чувствительных», существенно ухудшающих параметры индикаторов рисков проекта.

Так, показатель NPV может быть определен, как баланс притоков и оттоков средств, в упрощенном виде:

$$NPV = \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^k a_{ij} - \sum_{j=1}^k b_{ij}) \quad (4)$$

где a_{it} – поступления, доходы в период t ;

b_{jt} – расходы в период t ;

n – число периодов проекта.

Каждый из a и b могут быть определены линейной функцией от уровней соответствующих цен на готовую продукцию (m_{it}) и исходные ресурсы (m_{jt}), являющимися в проекте прогнозируемыми первичными данными.

Тогда можно представить их как набор всех оцениваемых на «чувствительность» характеристик

$$NPV = \sum_{i=1}^n (\sum_{it} c_{it} m_{it} - \sum_{jt=1}^k c_{jt} m_{jt}) \quad (5)$$

а оценку чувствительности как последовательную процедуру для каждого i или j :

$$y' = d(c_i \text{ или } c_j, \text{ или } m_i, \text{ или } m_j) / dy. \quad (6)$$

Это является основой для ранжирования и отбора «наиболее чувствительных» характеристик NPV данного проекта.

В практике инвестиционного анализа расчеты производных упрощаются оценками реакции значений NPV (в % или долях) на повышение или снижение на 1% от уровня характеристик c_i ; c_j ; m_i ; m_j .

По аналогии с NPV оценивается «чувствительность» других критериев: внутренней нормы доходности IRR и др., которые в конечном счете, определяются значениями, того же набора первичных характеристик показателей. На практике, «чувствительность» или эластичность рассчитывается, как фактическое изменение в % исходного параметра, приводящее к изменению результирующего параметра на 1%.

Раздел 8. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИСТОЧНИКОВ, МЕХАНИЗМОВ, МЕТОДОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕВЕЛОПМЕНТА

Существуют различные способы финансирования девелоперских проектов. Можно выделить 3 основных направления привлечения финансирования девелоперских проектов:

- Собственные средства.
- Заемные средства (например, банковское финансирование).
- Продажа доли в проекте.

При использовании третьего варианта необходимо предварительно провести оценку проекта. Фактически, если проект рассматривается на ранней стадии реализации, речь идет об оценке земельного участка с разработанной концепцией (оценка прав застройщика).

В современных условиях для оценки эффективности проектов в сфере девелопмента, как правило, используют показатели, основанные на анализе денежных потоков проекта (с учетом или без учета дисконтирования).

Стоимость участка земли для девелопмента определяется как разность между стоимостью завершенного проекта девелопмента и издержками проекта девелопмента.

После определения стоимости проекта необходимо определиться со схемой продажи доли в проекте.

Возможны два основных варианта:

1. Соинвестор оплачивает денежные средства за приобретенную долю текущему собственнику, который распоряжается ими так, как считает нужным. Дальнейшее финансирование проекта в этом случае обычно осуществляется сторонами пропорционально их долям в проекте.

Пример: Проект оценен в 20 млн. д.е. Потенциальный инвестор готов выкупить 50% проекта у текущего собственника. Исходя из текущей стоимости проекта, Соинвестор должен будет заплатить текущему собственнику 10 млн. д.е. (50% от стоимости проекта).

2. Соинвестор не выплачивает денежные средства текущему собственнику, а направляет их на реализацию проекта.

Пример: Проект оценен в 20 млн. д.е. Потенциальный инвестор хочет иметь 50% долю проекта, при этом его требование, чтобы денежные средства были в полном объеме направлены на реализацию проекта. В этом случае ему нужно будет профинансировать реализацию проекта на 20 млн. д.е. (таким образом вклад каждого из участников проекта составит по 20 млн. д.е.).

При решении вопросов привлечения финансирования в проект, девелопер должен четко понимать, с какими возможностями и рисками связано использование тех или иных источников финансирования. Кроме того необходимо иметь в виду, что различные источники финансирования могут быть доступны и целесообразны для использования на одних этапах финансирования, и неприемлемы на других.

Раздел 9. ПОСТРОЕНИЕ СХЕМ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕВЕЛОПМЕНТА В КОМПАНИИ, СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

9.1. Корпоративный менеджмент в девелопменте

Эффективность девелопмента в значительной степени определяется эффективностью корпоративного менеджмента. Корпоративный менеджмент – это профессионально осуществляемая руководство деятельностью компании в рыночных условиях, направленная на достижение целей деятельности и получение прибыли путём рационального использования ресурсов.

Важную роль в эффективности корпоративного менеджмента играет корпоративное управление – совокупность юридических концепций и процедур, лежащих в основе создания и управления компанией.

Стратегическое управление является основой повышения эффективности корпоративного менеджмента и нацелено на её долгосрочные цели и действия. Основными этапами стратегического менеджмента является:

1. определение сферы бизнеса и миссии компании
2. определение частных долговременных и краткосрочных целей деятельности на основе миссии компании
3. определение стратегии достижения поставленных целей
4. разработка и реализация стратегий
5. оценка деятельности, контроль и внесение изменений в деятельность компаний

Принципиальная схема разработки стратегии компании показана в таблице 4.

Уровни разработки стратегии компании

Таблица 4

Корпоративная стратегия	• Создание и управление портфелем проекта • Обеспечение конкурентных преимуществ • Определение инвестиционных приоритетов
Стратегия подразделений (стратегических зон хозяйствования)	• Определение конкурентных действий и подходов • Реакция на внешние изменения • Унификация стратегических инициатив
Функциональная стратегия	• Создание/пересмотр/Унификация узких и специфических целей и стратегий – в производстве, маркетинге, финансах, кадрах
Оперативная стратегия	• Создание/Пересмотр/Унификация узких и специфических подходов в поддержку функциональных стратегий и подразделений

Важнейшим инструментом планирования деятельности является составление бизнес-плана компании. Бизнес-план компании – это изложение перспектив компании на предстоящий плановый период с указанием основных финансовых данных (финансовый план). Бизнес план может быть предназначен для менеджмента компании, собственников компании, кредиторов.

Бизнес-план включает следующие основные разделы:

1. вводная часть
2. анализ положения дел в отрасли
3. описание компании продукции
4. анализ рынка
5. план маркетинга
6. производственный план
7. организационный план
8. оценка риска
9. финансовый план
10. приложения.

9.2. Формулирование стратегических (долгосрочных) целей и задач девелоперской компании

Формулирование стратегических (долгосрочных) целей и задач девелоперской компании является основой для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности на рынке. Стратегические цели могут меняться в зависимости от стадии жизненного цикла самой компании. Для более четкого понимания и постановки стратегических целей может быть использована модель Грейнера.

9.2.1. Модель Грейнера

Процесс развития компании в рамках данной модели делится на пять стадий (рис. 14), процесс перехода из одной стадии в другую сопровождается «революцией», вызываемой организационными проблемами. Решая возникающие проблемы, организация эволюционирует и продолжает свой рост до стадии стабильности.

Первая стадия обусловлена наличием предпринимательской жилки и протекает благодаря непрерывному творчеству, который, в свою очередь, может привести к кризису руководства.

На второй стадии набирает вес директивное управление, кризис руководства приводит к рационализации руководства, что приводит к кризису автономии, который обоснован необходимостью децентрализации процесса принятия решений.

На третьей стадии происходит делегирование управленческих полномочий, что приводит к кризису контроля, автономные подразделения преследуют свои цели не вписывающиеся в общую концепцию развития предприятия.

Четвертая стадия обусловлена кризисом формализации, который возникает благодаря координации, в процессе которой осуществляется реструктуризация, вводится формальное планирование, используются межфункциональные проектные группы.

На пятой стадии происходит рост компании непосредственно через сотрудничество, которое подразумевает проектирование матриц, спонтанность в управлении и увеличение организационной гибкости. На пятой стадии происходит кризис, вызывающий информационную перегрузку и психологическое насыщение.

Создавая свою модель, Грейнер выделил пять ключевых характеристик.

1. Возраст компании. Проблемы руководства укореняются.
2. Размер компании. Рост компании, увеличение числа сотрудников и объема продаж приводят к возникновению и решению новых проблем, в то время как в застоявшейся компании накопившиеся проблемы живут достаточно длительный период.
3. Этапы эволюции. Рост компании обусловлен стадийностью и эволюционными процессами.
4. Этапы революции. Термин «революция» используется для описания резких поворотов в решении возникающих сложных проблем компании.
5. Темп развития отрасли. Состояние окружающей макросреды важная составляющая развития компании. Длительность эволюционных периодов прямо пропорционально зависит от темпа роста отраслей промышленности.

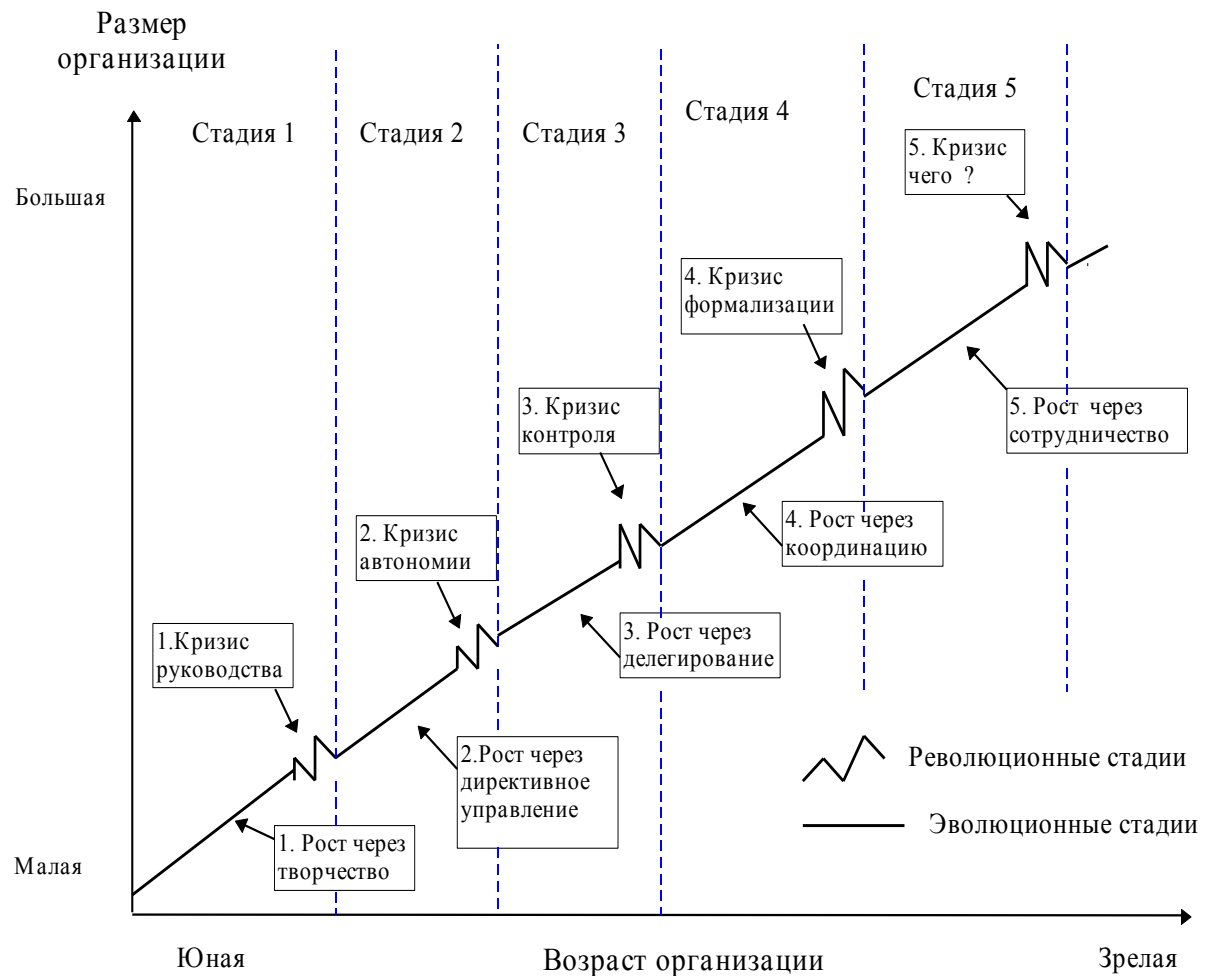


Рис. 14. Пять фаз роста по Грейнеру

Несмотря на то, что рассмотренная модель жизненных циклов организаций предполагает в общем случае последовательный переход от одной стадии к другой, необходимо понимать, что те или иные черты и характеристики организации могут соответствовать различным этапам жизненного цикла компании.

В качестве основного стратегического ориентира для девелоперской компании может выступать максимизация стоимости портфеля проектов с учетом того, что управлять

им необходимо на любой стадии жизненного цикла рынка. Следовательно, с учетом анализа жизненного цикла отрасли могут быть определены оптимальные моменты, как для вхождения в проекты (на этапах оживления и расширения), так и выхода из них (на этапе избыточного предложения).

В качестве отправной точки для формулирования стратегии может быть использована модель 4D-брендинга, предложенная Томасом Гэдом.



Рис. 15. Составляющие бренд-кода

Изначально необходимо сформулировать 4 составляющие бренда компании:

- в функциональном измерении (восприятие полезности, ассоциируемой с брендом);
- в социальном измерении (идентификация клиентов компании, отнесение их к определенной общественной группе);
- в ментальном измерении (описание того, как бренд способен поддерживать человека);
- в духовном измерении (социальная и глобальная ответственность бренда).

Формулирование четырех составляющих бренда позволяет понять, как компания хотела бы, чтобы ее воспринимали на рынке (какие ассоциации должен вызывать бренд).

Следующим этапом является формирование Бренд-кода компании как универсальной идеи и способа позиционирования компании на рынке. Бренд-код включает шесть составляющих:

Продукт/полезность: показывает, в чем польза бренда для клиента;

Позиционирование: отличительные особенности бренда (конкурентные преимущества);

Стиль: что характеризует стиль бренда;

Миссия: общественная польза бренда

Видение: каким видится будущее бренда, на каком рынке;

Ценности: почему бренду можно доверять.

В центре бренд-кода расположена основная идея бренда, слово или словосочетание, описывающее основную идею бренда.

Раздел 10. РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ И СХЕМ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ С ДРУГИМИ УЧАСТНИКАМИ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ

В процесс девелопмента, помимо непосредственно девелоперской компании, вовлечено множество участников, каждый из которых решает комплекс специализированных вопросов в рамках общего процесса девелопмента. При этом основной задачей девелопера является получение от других участников рынка недвижимости оптимальных решений поставленных задач, с учетом следующих факторов:

- высокое качество предоставляемых услуг;
- сжатые сроки оказания услуг;
- конкурентоспособные цены.

Для достижения оптимального результата, девелоперу необходимо на конкурсной основе выбрать такого партнера для выполнения той или иной задачи, который в наибольшей степени удовлетворяет предъявляемым требованиям. Предварительно необходимо определить перечень основных критериев, по которым будут оцениваться контрагенты в рамках проведения конкурсного отбора.

Пример: использование метода экспертных оценок для выбора консультанта по маркетинговым исследованиям (разработка концепции коттеджного поселка).

I. Опыт разработки концепции загородных объектов и их продажа (поселки).

- | | |
|----------|---|
| 5 баллов | продано по своей концепции более 4 объектов, min один далее 100 км. от Москвы, но не далее 200 км |
| 4 балла | продано по своей концепции более 4 объектов |
| 3 балла | разработаны концепции более 4 объектов |
| 2 балла | концепция разрабатывается, опыта реализации нет |
| 1 балл | концепцию не разрабатывают, опыта реализации нет |

II. Опыт разработки концепции гостиничных объектов, их продажи и эксплуатации.

- | | |
|----------|--|
| 5 баллов | Объект введен в эксплуатацию или продан по своей концепции. Более 4 объектов, min один далее 100 км. от Москвы, но не далее 200 км |
| 4 балла | продано или введено в эксплуатацию по своей концепции более 4 объектов |
| 3 балла | разработаны концепции более 4 объектов |
| 2 балла | концепция разрабатывается, опыта реализации нет |
| 1 балл | концепцию не разрабатывают, опыта реализации нет |

III. Возможность разработки всех частей концепции собственным персоналом

- | | |
|----------|--|
| 5 баллов | юридический отдел, финансово-аналитический отдел, отдел маркетинга, ОКС, гостиничный технолог, технолог по активным видам спорта, риэлтор, архитектор, служба эксплуатации |
| 4 балла | юридический отдел, финансово-аналитический отдел, отдел маркетинга, риэлтор, архитектор, служба эксплуатации |
| 3 балла | финансово-аналитический отдел, отдел маркетинга, архитектор, риэлтор, служба эксплуатации |
| 2 балла | финансово-аналитический отдел, отдел маркетинга |
| 1 балл | отдел маркетинга |

IV. Опыт девелопмента на всех стадиях проекта.

- 5 баллов Разработка концепции, выполнение функции технического заказчика, сопровождение проекта, брокеридж, привлечение инвестиций
- 4 балла Разработка концепции, сопровождение проекта, брокеридж, привлечение инвестиций
- 3 балла Разработка концепции, сопровождение проекта, брокеридж
- 2 балла Разработка концепции, брокеридж
- 1 балл Разработка концепции

V. Срок разработки концепции

- 5 баллов до 20 рабочих дней
- 4 балла до 30 рабочих дней
- 3 балла до 40 рабочих дней
- 2 балла до 50 рабочих дней
- 1 балл Более 50 рабочих дней

Экспертная оценка ценности параметра

Таблица 5.

Параметр	Экспертная оценка ценности параметра				
	Эксперт1	Эксперт2	Эксперт3	Эксперт4	Эксперт5
Опыт разработки концепции загородных объектов и их продажа (поселки)	3	4	5	4	5
Опыт разработки концепции гостиничных объектов, их продажи и эксплуатации	4	3	4	3	2
Возможность разработки всех частей концепции собственными силами	1	5	2	5	1
Опыт девелопмента на всех стадиях проекта (разработка концепции, выполнение функции технического заказчика, сопровождение проекта, брокеридж, привлечение инвестиций)	5	2	3	2	4
Необходимое время на реализацию концепции	2	1	1	1	3

Средние баллы, набранные компаниями

Таблица 6.

Параметр	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания 4
Опыт разработки концепции загородных объектов и их продажа (поселки)	5	5	5	3
Опыт разработки концепции гостиничных объектов (гостиница, д/о, пансионат), их продажи и эксплуатации	1	3	2	2
Возможность разработки всех частей концепции собственными силами	4	4	3	3
Опыт девелопмента на всех стадиях проекта (разработка концепции, выполнение функции технического заказчика, сопровождение проекта, брокеридж, привлечение инвестиций)	5	5	4	4
Необходимое время на реализацию концепции	2	4	4	2

Итоговая оценка

Таблица 7.

Параметр	Вес	Компания 1	Компания 2	Компания 3	Компания 4
Опыт разработки концепции загородных объектов и их продажа (поселки)	0,28	1,40	1,40	1,40	0,84
Опыт разработки концепции гостиничных объектов (гостиница, д/о, пансионат), их продажи и эксплуатации	0,21	0,21	0,64	0,43	0,43
Возможность разработки всех частей концепции собственными силами	0,19	0,75	0,75	0,56	0,56
Опыт девелопмента на всех стадиях проекта (разработка концепции, выполнение функции технического заказчика, сопровождение проекта, брокеридж, привлечение инвестиций)	0,21	1,07	1,07	0,85	0,85
Необходимое время на реализацию концепции	0,11	0,21	0,43	0,43	0,21
Итого коэффициент привлекательности	1,00	3,64	4,28	3,67	2,89
Предлагаемая цена (USD)		50 000	41 152	39 500	49 277
Стоимость за 1 балл		13 736	9 615	10 773	17 031
Место в рейтинге		3	1	2	4

Раздел 11. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОЦЕНКА РОЛИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И УПРАВЛЕНИЯ В РЕГУЛИРОВАНИИ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ.

11.1. Функции, выполняемые государством на рынке недвижимости

На рынке недвижимости государство выполняет следующие функции:

- идеологической и законодательной инициативы (концепции развития отдельных видов рынка и программы их реализации);
- инвестора в приоритетные отрасли материального производства, жилищное строительство и социально-культурную сферу;
- профессионального участника при торговле жилищными сертификатами, государственными зданиями и сооружениями и другими объектами недвижимости;
- эмитента государственных и муниципальных ценных бумаг под залог недвижимого имущества;
- регулятора, устанавливающего правила и нормы функционирования рынка недвижимости;
- верховного арбитра в спорах между участниками рынка недвижимости через систему судебных органов;
- контролера устойчивости и безопасности рынка (регистрация прав и сделок с недвижимостью).

Система государственного регулирования рынка недвижимости состоит из двух элементов:

- 1) государственные и муниципальные органы и организации;
- 2) государственные и иные нормативные акты.

11.2. Формы регулирования рынка недвижимости

В организационном отношении государственное регулирование рынка недвижимости осуществляется в двух формах:

- путем прямого вмешательства, т.е. административным способом;
- косвенным воздействием или экономическими методами управления.

11.2.1. Прямое административное управление

Прямое административное управление включает совокупность следующих приемов:

- создание нормативной базы – законов, постановлений, инструкций, правил, положений, регулирующих функционирование рынка недвижимости в центре и в регионах;
- отбор и удостоверение статуса профессиональных участников рынка недвижимости – лицензирование, регистрация, предоставление прав уполномоченных лиц органами исполнительной власти по совершению сделок с объектами государственной и муниципальной собственности;
- установление обязательных требований к содержанию и качеству различных видов деятельности на рынке недвижимости и к его участникам;

- контроль за соблюдением всеми участниками рынка установленных норм и правил;
- введение запретов и санкций за отступление от нормативных требований при совершении сделок с недвижимым имуществом и поддержание правопорядка на рынке;
- выкуп в государственную собственность любых объектов недвижимости для общественных нужд.

Административное управление не связано с созданием дополнительных материальных стимулов или штрафных санкций. Оно основывается на силе государственной власти и включает в себя меры запрета, принуждения или разрешения.

11.2.2. Экономические методы управления рынком недвижимости

Экономические методы управления рынком недвижимости осуществляются с помощью:

1. системы налогообложения имущества и льгот (ставки налогов, освобождение от них);
2. регулирование учетной ставки (дисконтной политики Центрального Банка);
3. выпуска и обращения жилищных сертификатов;
4. предоставления гражданам, нуждающимся в улучшении жилищных условий, безвозмездных субсидий для жилищ и строительства на коммерческой основе;
5. реализации государственных целевых программ;
6. амортизационной политики;
7. внешнеэкономической деятельности.

11.3. Роль государства при реализации проектов комплексной застройки территории

Высока роль государства при реализации проектов комплексной застройки территории.

Проекты комплексной застройки территории можно отнести к наиболее сложным и масштабным.

Реализация подобных проектов сопряжена со специфическими рисками, такими как:

- Риски не завершения проекта в связи со значительными сроками реализации проектов.
- Финансовые риски (сложность привлечения инвестиционных и кредитных ресурсов в связи с масштабностью проекта).
- Риски управления (координация деятельности всех участников проекта, синхронность ввода объектов в эксплуатацию).
- Инфраструктурные риски (необходимость инвестирования в инфраструктуру в рамках реализации проекта).

11.4. Оценка эффективности деятельности девелоперских компаний, качества менеджмента.

Эффективное функционирование девелоперской компании предполагает достижение поставленных целей в установленные сроки, с учетом соблюдения требований к качеству итогового продукта (объекта недвижимости). Вопрос эффективности деятельности стоит наиболее остро в условиях fee-девелопмента, когда девелоперская компания работает за определенное вознаграждение.

При этом механизм определения эффективности деятельности девелоперской организации должен быть прописан в договоре между собственником проекта и девелопером. Важной частью договора должны быть ключевые показатели эффективности, от значения которых будет зависеть итоговое вознаграждение девелопера.