

## Девелоперские технологии. Особенности взаимодействия участников рынка

### ПОСТАДИЙНОЕ ФОРМИРОВАНИЕ ПУЛА УЧАСТНИКОВ ДЕВЕЛОПЕРСКОГО ПРОЕКТА

Успех любого девелоперского проекта зависит от регулярности финансирования. К характерным особенностям рыночной ситуации в России можно отнести несовершенство законодательной базы, только формирующееся информационное пространство, становление профессионализма участников девелоперских проектов. Потому проблемным является привлечение зарубежных инвесторов со стороны, ввиду серьезных рисков, главным образом, административных и маркетинговых. Подавляющее большинство отечественных застройщиков не имеют доступа и возможности оперировать дешевыми ресурсами на свободном финансовом рынке. В то же время требования институциональных инвесторов трудно выполнимы для потенциальных участников девелоперских проектов (высокие проценты по кредитам, большой объем обеспечения, короткие сроки кредитования). Применение программно-целевого управления девелоперским проектом решает проблему привлечения инвестиций путем мобилизации ресурсов и возможностей участников проекта, увеличивает их доходность от участия в проекте, обеспечивает гармоничное развитие территорий и мотивацию административных органов, от четкости работы которых зависят условия осуществления проектов, прогнозируемые сроки и затраты. Оптимальное сочетание команды участников и их взаимодействие – также определяющее условие для достижения цели коммерческого проекта.

Особенностям управления девелоперскими проектами, постадийному формированию системы участников девелоперского проекта, а также технологии изменения структуры инвестиций в ходе постадийной реализации девелоперского проекта в научных трудах уделено недостаточно внимания.

Предлагаемое исследование сосредоточено на проблеме взаимодействия участников девелоперского проекта в инвестиционной стадии, технологии изменения структуры инвестиций в ходе постадийной реализации проекта. А так же на необходимости системного подхода к организации масштабных, социально значимых проектов с использованием принципов программно – целевого управления.

Данная работа посвящена одной из составляющих организации взаимодействия субъектов инвестиционного рынка по реализации девелоперских проектов. Это постадийное формирование пула участников девелоперских проектов.

В наиболее общем виде проект развития недвижимости может быть сведен к трем основным фазам: концептуальная, организационно-проектная, строительная, причем каждая из них может занимать целый ряд лет, так что

собственно строительство составляет в общем цикле девелопмента лишь незначительную часть. Разделение на указанные составляющие представляется интересным прежде всего потому, что подчеркивает важность указанных составляющих, хотя и мало что говорит об их содержании.

С учетом последнего замечания, более развернутым является подход, излагаемый в ряде работ британских специалистов по развитию недвижимости. В соответствии с ним выделяются пять основных этапов реализации проектов развития недвижимости, каждый из которых, в свою очередь, разбивается на ряд составляющих:

1. Разработка концепции и предварительное рассмотрение проекта:

2. Оценка местоположения и технико-экономическое обоснование проекта:

3. Проектирование и оценка проекта:

4. Заключение контрактов и строительство:

5. Маркетинг, управление и распоряжение результатами:

Выделенные выше этапы вовсе не обязательно последовательно сменяют друг друга; подчас в реальной практике они протекают параллельно друг другу, лишь логически вытекая друг из друга (как, например, проектирование и строительство), а некоторые вообще трудно рассматривать как отдельный этап, например то, что относится к маркетингу и управлению денежными потоками. По сути, перечисленные выше составляющие проектов развития недвижимости следует рассматривать как некоторые подпроцессы, через которые раскрываются различные аспекты реализации проектов девелопмента.

Мы предлагаем последовательное, постадийное формирование девелоперского проекта. Главной, определяющей особенностью стадий является состав его участников, точнее интересов и возможностей. Пул – как критическая масса интересов и возможностей участников проекта, и отдельных его стадий. Пул каждой предыдущей стадии является своего рода якорем (магнитом) для последующей (табл. 1):

Таблица 1.

**Вариант постадийного формирования команды участников**

ПУЛ 1-го порядка идеологический	Стадия инициации проекта	девелопер муниципалитет Администрация Пермской области консультант по концепции Консультант по инвестициям инвестор 1-го порядка (банк-партнер девелопера)
ПУЛ 2-го порядка прединвестиционный	Организационно- проектная стадия	девелопер Муниципалитет Пул консультантов. Консультант-аудитор концепции Консультант по брокериджу Консультант по управлению ОН генпроектировщик Проектно-архитектурная команда Генеральный инвестор Генеральный подрядчик
ПУЛ 3-го порядка	Инвестиционно-	Девелопер консультант инвестора

Инвестиционно-строительный	строительная стадия	ген. Инвестор (или группа частных инвесторов) генеральный подрядчик основной поставщик коллектив субподрядчиков
ПУЛ 4-го порядка сбытовой	Завершение проекта	Девелопер УК Консультант по брокериджу Инвестор диверсификатор (Инвестор-спекулянт) Торговый или производственный ПУЛ (инвесторы торговые, гостиничные, офисные операторы)

Первый пул – идеологический. Назван так, потому что он формирует подходы к осуществлению проекта, задает рамки программной реализации и интересы. Особенность заключается в том, что среди участников идеологического пула мы вводим органы власти. Это обусловлено тем, что среди рисков, свойственных девелоперским проектам именно в России, наибольшее значение приобретают административные. Об этой специфике рынка наиболее подробно рассказала Е.В. Табала (руководитель петербургского представительства компании Knight Frank) на II-Й Российской конференции по управлению коммерческой и промышленной недвижимостью. Причина тому несовершенное законодательство, непрозрачность процессов распределения участков под застройку, отсутствие технологии и, как следствие, систематические нарушения порядка выхода разрешительной документации. Все эти факторы прямо влияют на сроки реализации девелоперского проекта, а значит и на коммерческие его результаты. Главные функции органов власти на этой стадии – это обеспечение законности получения площадки девелопером, и адекватное представление интересов территории и ее населения посредством зонирования, условий и ограничений. Т.е. соответствие будущего проекта долгосрочной стратегии развития города. Цель формирования идеологического пула: создание критической массы факторов привлекательности проекта и гарантий по нему для других профессиональных субъектов и обеспечение перехода к следующей стадии.

Следующая стадия организационно-проектная. Эта стадия наступает при условии создания инициатором проекта, девелопером, критической массы интересов и возможностей в первой стадии.

Преинвестиционный пул. Главной его особенностью является то, что он позволяет снизить маркетинговые риски и риски недостаточного финансирования проекта. Это становится возможным ввиду привлечения команды консультантов, консультанта-аудитора концепции, консультанта по брокериджу и консультанта по управлению объектами недвижимости. Главное требование к консультанту – мощь его бренда. Эта потребность не исключается даже в случае, когда в стадии инициации для разработки концепции уже привлекался известный консультант. Элемент переконсультации, и независимой оценки проекта – существенное условие для потенциального инвестора. поскольку исключает заинтересованность и договоренности участников идеологического пула в привлечении финансов

«любой ценой». Главная задача консультанта (независимого эксперта) этой стадии – проверить соответствие доминирующей идеи (концепции) использования территории ряду основных факторов (схема 1)

Схема 1.



Кроме того, именно на этой стадии реализуется идея финансирования проекта, разработанная в первой стадии. Определяются основные источники финансирования.

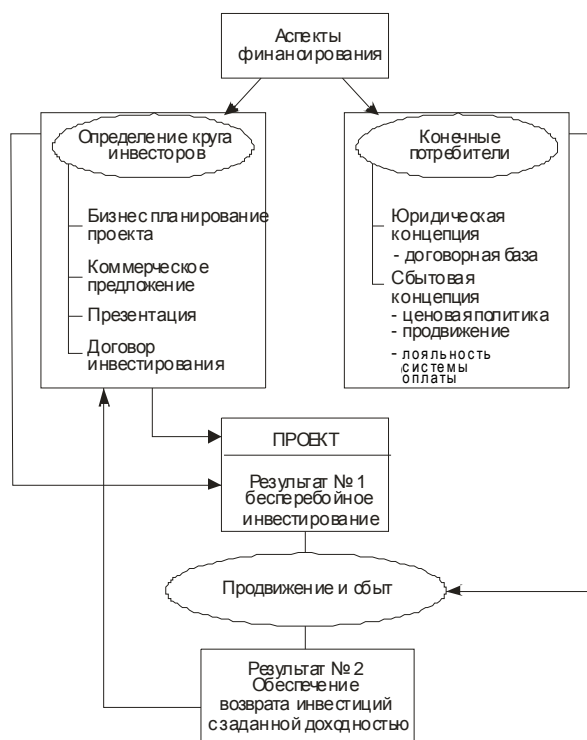
С точки зрения источников финансирования работа девелопера имеет два аспекта:

- работа с потенциальными профессиональными субъектами. Результатом станет договор на инвестирование или соинвестирование.
- работа, связанная с конечным потребителем, приобретателем площадей, строительство которых инвестирует профессиональный инвестор.

Результатом станет юридическая концепция привлечения средств дольщиков, и сбытовая концепция (схема 2):

Схема 2.

**Аспекты финансирования проекта**



Функции ген. проектировщика – организация команды проектировщиков, способных проектировать не столько по составу технических элементов проекта (конструктив, сети, инфраструктура, благоустройство и т.д.) сколько многофункциональные комплексы недвижимости. Главное требование к участнику этой команды – профессионализм и знание специфики проектирования определенного вида недвижимости (схема 3):

Поскольку в рамках реализации проектов комплексной застройки возникают обязательные элементы социальной инфраструктуры, то несоответствие функции объекта недвижимости, его архитектурной концепции и концепции всего комплекса застройки, в части себестоимости и заданного качества может существенно повлиять на финансовые результаты проекта в целом.

Схема 3.



О необходимости включения в команду узкоспециализированных исполнителей говорилось на 3-й конференции по управлению коммерческой и промышленной недвижимостью, докладчик Королев В.А. Суть доклада «формирование многонациональной команды исполнителей». Особенная важность и эффективность этого подхода проявляется при реализации сложных, масштабных коммерческих проектов, в том числе проектов комплексной застройки.

Функции генподрядчика в организационно-проектной стадии. По аналогии с генпроектировщиком можно сказать, что главной задачей генподрядчика станет организация такого состава исполнителей строительных работ, которая обеспечит не только заданные сроки, но и адекватное качество работ по заданному виду недвижимости.

Что касается муниципального образования, то технологии работы департамента планирования и развития, а также других инстанций, должны обеспечить динамичное и бесперебойное движение проектно-разрешительной документации.

Таким образом, цель создания пула участников организационно-проектной стадии можно сформулировать таким образом:

Создать критическую массу интересов и возможностей для решения вопросов финансирования, функционирования проекта комплексной застройки и взаимодействия его участников на последующих стадиях.

Инвестиционно-строительная стадия. Главной особенностью пула инвестиционно-строительной стадии становится то, что он должен обеспечить соответствие между финансированием строительства и производством работ. Оптимальная ритмичность финансирования и соблюдение заявленных сроков строительства в заданной очередности, станет главным критерием для принятия решения потребителями (это могут быть и инвесторы-диверсификаторы, физические лица, торговые, гостиничные, офисные операторы, спекулянты). Что, в свою очередь, обеспечит успех четвертой сбытовой стадии и в целом проекта. Аспектов видим два: первый – способность инвестора или группы соинвесторов финансировать строительство. Факторы, влияющие на этот аспект, по сути, и есть основные критерии выбора инвестора:

- наличие финансовых ресурсов у инвестора, правильная оценка его возможностей
- наличие и умение инвестора управлять инструментарием финансирования
- возможность оперативно реагировать на изменение экономической ситуации (отлаженная технология взаимодействия с банками, кредитование, наличие предмета залога, сильных партнеров и т.д.)

Второй – способность генерального подрядчика осваивать финансовые средства в заданные сроки. Факторы, влияющие на этот аспект, по сути, и есть основные критерии выбора генподрядчика (Схема 4):

Схема 4.

#### Организация команды строительного подряда



Критерии отбора:

Наличие у подрядчика команды управления и технологии проектного управления, способной гибко оперировать возможностями своими и исполнителей.

Наличие у подрядчика, либо возможность оперативного привлечения высоко конкурентной технологии домостроения, отвечающей требованиям проекта. Эта технология должна удовлетворять параметрам (Схема 5).

Наличие у генподрядчика оборотных средств, которые позволяли бы сглаживать финансовые разрывы, связанные как с финансированием извне, так и с внутренними проблемами (устранение недостатков по своим работам, либо допущенных по вине исполнителей, подчиненных генподрядчику).

Схема 5.

#### Баланс факторов, характеризующих технологию домостроения



По аналогии с проектированием так же предлагается подход к организации исполнителей по двум уровням производства. Подход характеризуется как сочетание специфики исполнителей. Это сочетание реализует идею о задействовании лучших в своем направлении подрядчиков. Первый уровень подрядчика – предприятие, специализирующееся на определенном конструктиве строения (например: монолитное, крупнопанельное и т.д.), второй уровень – предприятие, специализирующееся по видам работ. Однако такой подход существенно усложняет процессы управления строительством и взаимодействия исполнителей, существенно повышает требования к генподрядчику, к его управленческим и координационным возможностям. Тем не менее, в реализации сложных и масштабных проектов такая схема более способствует достижению конечного результата. Поэтому неотъемлемая часть управления – инструменты проектного управления.

Девелопер в этой стадии отслеживает с помощью инструментария управления ход финансирования и адекватность сроков строительства и качества.

Основная цель создания инвестиционно-строительного пула: реализовать возможности участников проекта максимально в соответствии с его концепцией, в заданных сроках и качестве. Обеспечив притяжение 4-го пула и, как следствие, достижение результатов проекта в целом.

Стадия завершения проекта. Главная особенность этого пула участников заключается в том, что ключевую позицию в его составе девелопер отводит консультанту по управлению объектами КН, и консультанту по брокериджу.

Основная задача которых, создание условий для привлечения инвесторов-потребителей, диверсификаторов, спекулянтов. Т.е. мероприятия выхода из проекта тех инвесторов ранних стадий, у которых стоит такая задача. При этом условие выхода – соблюдение заданной нормы доходности.

Бренд и участие УК обеспечит понимание торговых операторов о целостности системы управления объектом недвижимости, его эксплуатацией и условиями работы. Адекватность арендных ставок. Для инвесторов-диверсификаторов, не создающих бизнес на данных площадях, важным становится интерес потребителей, тех же торговых, офисных и гостиничных операторов, к сдаваемым площадям. Эти же мотивы возникают и у инвесторов-спекулянтов, но уже с позиции покупки и перепродажи грамотно управляемого, сбалансированного объекта недвижимости. Итог этой работы продажа либо сдача в аренду всех площадей объектов недвижимости, выход инвестора из проекта, выход девелопера из проекта с заданной доходностью.

Цель создания сбытового пула участников стадии завершения: создание критической массы интереса со стороны профессиональных операторов и потребителей недвижимости к проекту и, как следствие, выход из проекта девелопера и инвесторов ранних стадий.

Таким образом, учитывая особенности девелоперских проектов, целью которых является создание профессионального объекта недвижимости: масштабность, многофункциональность и сложность, нами предлагается такая организация проекта, при которой участники проекта привлекаются постадийно, при этом для каждой стадии подбирается такой состав пула, который снимает риски проекта и обеспечивает притяжение интересов участников последующих стадий.