

Белобородов Р.С.,
аспирант
Института бизнеса и политики,
Москва, Российская Федерация.

**Девелопмент как эффективная система управления
инвестиционно-строительным проектом**

**Development as the effective management system of the investment-
construction project**

Рассмотрено применение концепции «Development», как эффективной методологии управления инвестиционно-строительными проектами в рамках системного подхода. Обобщены и систематизированы теоретические основы применения данной концепции на примере создания малоэтажного жилого комплекса.

Ключевые слова: Система управления, структура, девелопмент, проект, эффективность управления, малоэтажный жилой комплекс (коттеджный поселок).

The summary: The article presents the material of the application of the conception «Development» as the effective methodology of the investment-construction project management within the framework the systems approach. Theoretical principles of the application of this conception are generalized and systematized based on the example of the creation of the low habitable complex.

Keywords: Management system, structure, development, project, management efficiency, low habitable complex (cottage settlement).

Проблема совершенствования развития строительных организаций заставила расширить исследования в области разработки и внедрения новых форм, методов и систем управления с целью повышения конкурентоспособности и эффективности их функционирования. Одной из таких форм является «девелопмент» (от англ. to develop – развивать, разрабатывать, раскрывать).

Девелопмент в России - это вид бизнеса, выделившийся в условиях становления рыночной экономики из смежных направлений предпринимательской деятельности в сферах недвижимости, инвестиций и строительства.

По мнению отечественных ученых Мазура И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., которые занимаются исследованиями в области управления и развития недвижимости, «девелопер - участник рынка профессиональных услуг, обеспечивающий создание, управление и продажу объектов недвижимости; а девелопмент – это особый процесс и особый вид профессиональной деятельности (бизнеса), связанный с качественным

преобразованием недвижимости и обеспечивающий возрастание ее стоимости. Ключевыми признаками девелопмента является именно качественное, то есть принципиальное преобразование и возрастание стоимости недвижимости, в том числе и эффективности инвестиций».

В данной статье автором рассматривается этот термин в более широком понятии. Девелопмент – как система управления процессом создания и развития недвижимости, в результате чего происходит изменение ее физических, экономических, правовых свойств и обеспечивается возрастание ее стоимости.

Почему же именно система, а не разновидность деятельности в области управления проектами? Для того чтобы ответить на этот вопрос в начале следует рассмотреть само понятие «система управления».

Системами управления считают системы, которые предназначены для такого воздействия на объект управления, которое переводит этот объект в желаемое состояние и/или передает параметрам происходящих в нем процессов определенные количественные или качественные значения под влиянием управляющих сигналов или воздействий. [2, стр. 11]

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., указывают, что системой принято называть то, что решает проблему, и в глоссарии дают ей такое определение: «Система (system) – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого».

Те же авторы указывают, что существует два основных типа систем. Закрытые системы имеют жесткие фиксированные границы, их действия относительно не зависят от среды, окружающей систему. Открытые системы характеризуются взаимодействием с внешней средой, откуда получают энергию, информацию, материалы, причем могут и должны приспосабливаться к изменениям внешней среды для выживания. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

Крупные составляющие сложных систем зачастую сами являются системами (например, область управления проектами в девелопменте). Эти части называются подсистемами. Подсистемы, в свою очередь, могут состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимосвязаны, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на всю систему в целом.

Р.А. Фатхутдинов дает следующее определение: «Системный подход – методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих; 1) внешнее окружение, включающее в себя вход и выход из системы, связь с внешней средой (взгляд вовнутрь, первично); 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих

процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа и выхода и достижения целей системы (взгляд изнутри, вторично).

Структура системы – совокупность компонентов системы, находящихся в определенной упорядоченности и сочетающих локальные цели для наилучшего достижения главной (глобальной) цели системы. Количество компонентов системы и их связей должно быть минимальным, но достаточным для выполнения главной цели системы.

Способ принятия решений – способ выбора методов сбора и обработки информации, формы мотивации в сочетании с методом принятия решений, определяет скорость и качество принятия решения.

Построение системы – определение количества компонентов системы, необходимого для нормального функционирования по достижению ее целей, структуризация компонентов по уровням иерархии (анализ) и установление между ними связей. Правильность структуризации проверяется синтезом или сложением компонентов, начинающимся с нижнего уровня иерархии.

Функционирование системы – организация взаимодействия энергии и вещества системы по достижению запланированных целей, координация, учет и контроль, мотивация и регулирование взаимодействия компонентов системы.

Развитие системы – процесс совершенствования системы на основе изучения механизма конкуренции, законов воспроизводства, развития потребностей, экономии времени и другое, обеспечивает выживание системы.

Обучение системы – процесс накопления знаний и привития системе навыков в принятии рациональных управленческих решений».

Р.А. Фатхутдинов дает также около 30 правил применения системного подхода при формировании системы управления, позволяющие создать эффективную и полную систему управления, соответствующую любому даже очень сложному объекту управления, например, такого как инвестиционно-строительная (девелоперская) компания. В качестве правил он определил обязательный учет при формировании системы управления таких свойств сложных систем, как первичность целого над частью, свойство неаддитивности (несводимость свойств системы к сумме свойств ее частей), свойство минимальности и достаточности компонентов системы для реализации ее целей, свойство упрощения (оптимизации уровней управления) и автоматизация процессов производства и управления, свойство гибкости, разумность пределов множественности описаний системы вследствие множественности ее свойств, свойство достаточной самостоятельности компонентов системы для ее нормального функционирования, свойство минимальности связей с внешней средой, высокая степень открытости системы в условиях глобальной конкуренции при условии обеспечения всех видов безопасности и другие.

Механизм управления обычно рассматривается как составляющая часть системы управления, обеспечивающая воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности компании. По определению М.И. Круглова «...Комплексный механизм управления представляет собой совокупность экономических, мотивационных, организационных и правовых (а в ряде случаев и политических) способов целенаправленного воздействия субъектов хозяйствования и воздействия на их деятельность, обеспечивающих согласование интересов взаимодействующих сторон, объектов и субъектов управления» . [3, стр. 126]

Эффективность механизма управления, успех деятельности компании зависит как от внешних, так и от внутренних факторов. Факторы внешней среды делятся на факторы прямого и косвенного воздействия. Фирма своими решениями может управлять факторами прямого воздействия. Управление факторами косвенного воздействия, в принципе, тоже возможно. Однако такое управление требует больших ресурсов и имеет более отдаленные последствия. Коммерческие организации в своей практической деятельности считают факторы косвенного воздействия определенными (детерминированными). Для определения их значения используют методы прогнозирования. [4, 65 стр.]

Как отмечалось ранее, системы управления инвестиционно-строительными (девелоперскими) проектами являются достаточно сложными. В интересах анализа или синтеза они должны быть подвергнуты декомпозиции – разделению на составляющие, в частности, на контуры управления.

Контуром управления, как известно, называют часть системы управления, предназначенную для управления одним процессом или его параметром.

Выделение в рамках системы управления отдельных контуров управления применяется для обеспечения эффективности управления, снижения рисков конфликтов команд в различных контурах управления. Такое разделение может производиться либо организационно (структурно), либо технологически, либо разделением процессов управления во времени, либо назначением приоритетов выполнения команд и т.п., что также применяется в системе девелопмента.

В принципе, девелоперская компания представляет собой многопрофильный инвестиционно-строительный холдинг или даже корпорацию, где под термином «корпорация» подразумевается сложная развитая структура (система), состоящая из нескольких юридических лиц, каждое из которых занимает свое место в определенной иерархии и имеет свое предназначение. Эта иерархия юридических лиц (рисунок 1.1.), а также функций, которые они выполняют (маркетинг, стратегическое управление, строительно-монтажные работы, эксплуатация и т.д.), будут являться

подсистемами и контурами общей системы управления проектом – «системы девелопмент».

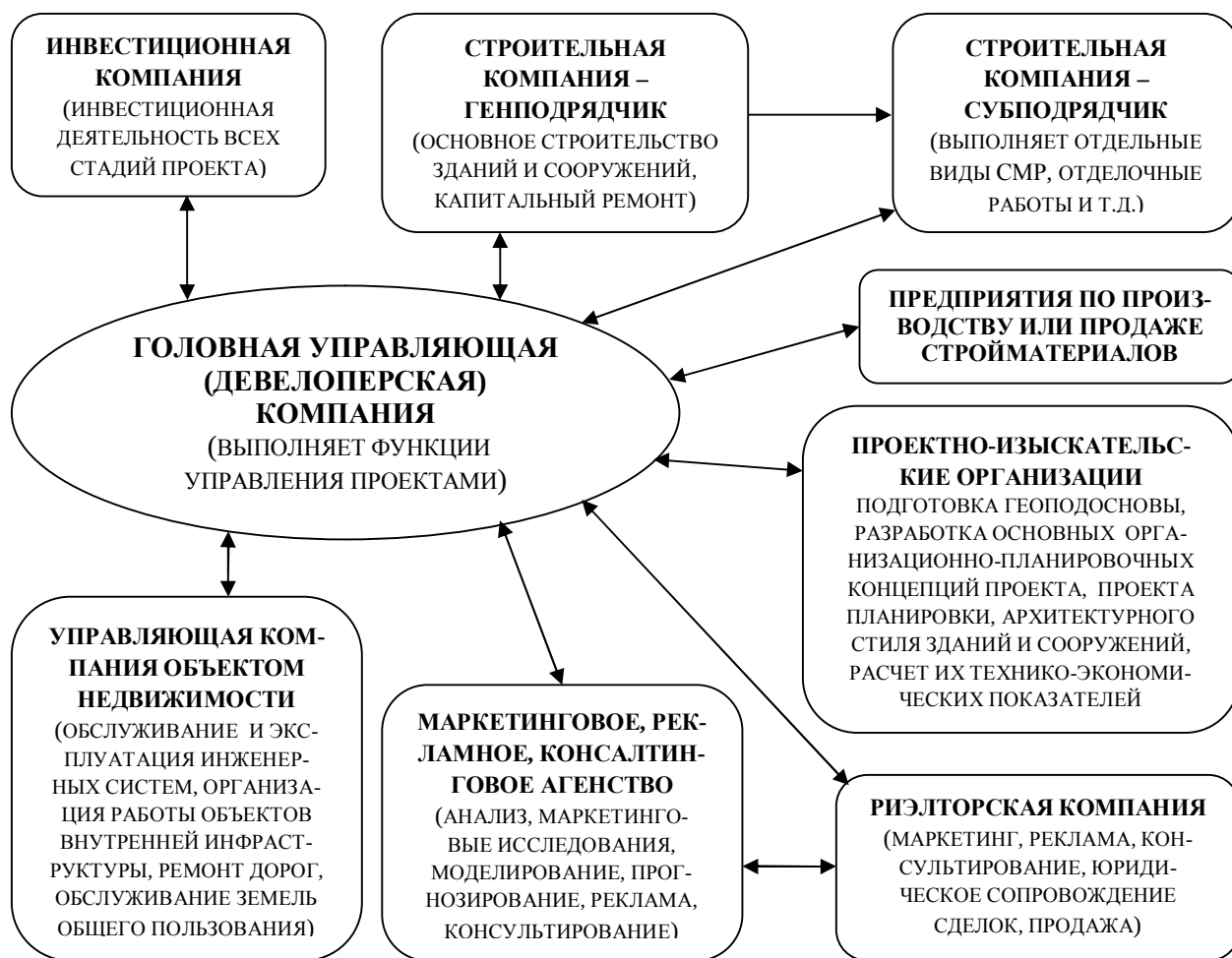


Рисунок 1.1. Структура девелоперской компании при реализации инвестиционно-строительных проектов.

Следует отметить, что не все юридические лица, которые участвуют в процессе создания и реализации инвестиционно-строительного проекта входят в структуру (систему) девелоперской компании. Они могут являться государственными и частными компаниями, участвующими на определенных стадиях в реализации проекта, но чем больше их будет входить в этот инвестиционно-строительный холдинг и попадать под общее управление девелоперской компании, и, следовательно, системы управления в целом, тем эффективней эта система будет функционировать. В свою очередь, эти компании, являющиеся подсистемами и контурами в системе управления, будут выполнять определенные функции управления, организации, мотивации, контроля и др., которые также будут образовывать подсистемы и контуры в определенной последовательности и иерархии.

Таким образом, концепция девелопмента полностью отвечает всем параметрам и характеристикам систем управления и имеет полное право называться именно системой. Далее употребляя термин «девелопмент» автор имеет в виду «систему управления» по созданию, развитию и управлению объектами недвижимости.

В соответствии с классификацией объектов недвижимости можно выделить следующие виды девелопмента:

- девелопмент земли (земельных участков), или ленд-девелопмент;
- девелопмент жилой недвижимости;
- девелопмент офисной недвижимости;
- девелопмент торгово-развлекательной и рекреационной недвижимости;
- девелопмент складских помещений;
- девелопмент промышленной недвижимости;
- девелопмент объектов социально-культурного значения.

Общим для девелопмента объектов недвижимости является сложность и многообразие задач, встающих перед девелоперской компанией при реализации девелоперских проектов. [4, стр.52]

В рамках данной статьи мы рассматривается функционирование и применение системы девелопмента на примере создания коттеджного поселка¹. Являясь сложным инвестиционно-строительным проектом, строительство коттеджного поселка - это хороший пример для иллюстрации применения данной системы.

Создание загородного жилого комплекса включает в себя два вида девелопмента в соответствии с классификацией по объектам недвижимости – это ленд-девелопмент (девелопмент земли) и девелопмент жилой недвижимости (коттеджи, таунхаусы и др.). Как в России, так и за рубежом, многие девелоперы занимаются этими видами девелопмента одновременно. Когда оба вида деятельности выполняются на одном участке, их чаще всего рассматривают как один проект (например, создание малоэтажного жилого комплекса). Однако это два разных типа девелоперской деятельности, и каждый из них нужно анализировать по его собственным показателям, организовывать и контролировать, исходя из различных принципов и используя разные методы и инструменты.

В любом проекте девелопмента основные усилия направляются на снижение рисков и повышение доходности. Решение задач, возникающих на каждой стадии проекта (таблица 1.2.), направленно именно на достижение этих целей.

¹ Коттеджный поселок – организованный загородный жилой комплекс малоэтажной застройки, созданный в соответствии с Генеральным планом застройки по единой архитектурной концепции и состоящий из домовладений, имеющих огороженную и охраняемую территорию, единую инфраструктуру и собственную службу эксплуатации. (авт.)

В таблице 1.2. представлены основные стадии и этапы проекта по созданию загородного жилого комплекса, совокупность которых представляет собой жизненный цикл всего проекта, управление которым осуществляется с использованием системы «девелопмент».

СТАДИИ	ЭТАПЫ ПРОЕКТА	РАБОТЫ ЭТАПА
Д Е Р П	<i>Определение или переопределение проекта</i>	Оценка задумки инвестора или исходного состояния проекта, разработка концепции проекта.
	<i>Обоснование инвестиций</i>	Исследование рынка и окружения, анализ конкуренции, определение потребностей, предварительные технико-экономические расчеты, подготовка сметы инвестора, оценка ожидаемых финансовых результатов. Выбор параметров (класса) будущего коттеджного поселка.
	<i>Выбор земельного участка (территории)</i>	Поиск оптимальных земельных участков под бизнес-идею или концепцию, приобретение земельных прав, подготовка документов и участие в аукционах.
	<i>Подготовка земельного участка (территории) для использования в проекте</i>	Геоподоснова, межевание, оформление земельных прав, определение и изменение категории земли или вида разрешенного использования, организация инженерных, экологических и прочих изысканий.
	<i>Градостроительное планирование земельного участка</i>	Согласование с Генпланом развития территорий, анализ инфраструктурного окружения, выбор решений, оформление технических условий (ТУ) на коммуникации, согласование обременений, исходно-разрешительной документации (ИРД), подготовка проекта планировки и концепции генерального плана.
	<i>Технико-экономическое планирование</i>	Анализ сегментации рынка загородной недвижимости, разработка бизнес-плана и технико-экономического обоснования (ТЭО), анализ альтернатив, моделирование сценариев, выбор объектов, обоснование решений, разработка кредитно-финансовой политики, расчеты сметы заказчика.
	<i>Организация проектного финансирования</i>	Разработка схем проектного финансирования, обоснование банковского кредитования, формирование заемщика, подготовка пакета документов под банковский кредит, сопровождение кредита.
ИНВЕСТИЦИОННАЯ	<i>Привлечение инвестиций</i>	Маркетинг и операции на финансовых рынках, подготовка инвестиционных предложений и презентаций, продвижение проекта, продажа долей проектов.
	<i>Архитектурное проектирование</i>	Дизайн-проект, генеральный план, архитектурный проект, архитектурный проект, ландшафтный дизайн.
	<i>Инженерное проектирование</i>	Инженерные проекты на земельном участке и за его пределами: инженерные сети, коммуникации, ресурсы.
	<i>Рабочее проектирование</i>	Комплект документов, необходимых для строительства коттеджей (таунхаусов): архитектурно-строительная часть, конструкторская часть, теплоснабжение и вентиляция, водопровод и канализация, электрооборудование.
	<i>Планирование ресурсов</i>	Организация ресурсного обеспечения проекта, включая выбор производителей и поставщиков ресурсов.

С	Строительство	Координация ведения строительных работ (поставка материалов, инженерных работ). Контроль качества строительства и сметных расходов.
	Применение систем по управлению проектами	Применение современных автоматизированных систем управления проектами (Oracle E-Business Suite, WinABePC, MS Project/ OpenPlan, «Примавера», Spider Project и т.д.)
К ОННО С	Управление и эксплуатация объектами недвижимости	Организация эффективного использования объектов. Маркетинг, реализация площадей. Управление объектом недвижимости (коттеджным поселком), контроль за эксплуатацией и работой инженерных систем после окончания строительства. Организация работы охраны территории. Организация работы объектов внутренней инфраструктуры (школа, детский сад, ресторан, кафэ, спорткомплекс, яхт-клуб, зон отдыха и т.д.).

Таблица 1.1. Жизненный цикл девелоперского проекта (на примере создания коттеджного поселка).

Решение каждой из задач привносит определенную добавленную стоимость в конечный объект недвижимости. Так, исходя из анализа российской практики девелопмента загородной недвижимости, можно сказать, что тщательный анализ рынка и правильный выбор земельного участка позволяет принять инвестиционное решение, которое по эффективности отличается от «среднерыночного» решения на 20-50% в лучшую сторону.

Предварительное обоснование инвестиций позволяет, как правило, оптимизировать использование инвестиционных средств еще на 10-15%. Грамотное оформление прав собственности и решение других вопросов правового развития может увеличить стоимость земельного участка еще на 150-300%. Только перевод земли из одной категории в другие или изменение целевого назначения земельного участка может увеличить стоимость земли на 100-200%. Проектирование и инженерно-технологическое развитие земельного участка увеличивает его стоимость еще в среднем на 150%.

Очевидно, что решение вопросов, находящихся на стадии ленд-девелопмента, оказывает решающее воздействие на общую эффективность девелоперского проекта. Эти цифры также объясняют, почему ленд-девелопмент как самостоятельный девелоперский бизнес получил широкое распространение за рубежом и имеет огромный потенциал развития в России. [4, стр. 459]

Помимо традиционных задач девелопмент, как система управления, включает также выполнение и определенных дополнительных функций, в частности управление эксплуатацией инфраструктуры земельного участка. Девелопер земли должен обеспечить эффективное функционирование систем энергоснабжения, газоснабжения, водоснабжения и водоотведения, канализации, организовать выполнение работ по поддержанию территории в

надлежащем состоянии, создать системы охраны и видеонаблюдения, и многое другое. Девелопер не обязан выполнять все эти функции самостоятельно, но может пригласить для эксплуатации земельных участков и инфраструктуры одну или несколько эксплуатирующих организаций. Но при этом девелопер несет ответственность перед владельцами недвижимости за качество предоставляемых услуг.

По мере насыщения рынка эксплуатационный сервис становится все более решающим рыночным фактором, влияющим на приобретение недвижимости. В отличие от инновационных технологических, инженерно-строительных решений, которые достаточно быстро могут копироваться и осваиваться, сервис не является деятельностью, которую очень легко скопировать. Особенно актуально для российской экономики, исторически ориентированную на «материальную», техническую составляющую бизнеса и постоянно отстающей в вопросах качественного обслуживания потребителей. Кроме того, именно сервис способен создать определенную уникальную, гармонично соединяющую особенности архитектурных и инженерно-технических решений с природой или городской средой атмосферу и в конечном итоге – ощущение качественного и комфортабельного существования. [4,стр. 453-454]

В заключении можно сказать, что позитивное влияние девелопмента загородной недвижимости на экономику можно свести к двум аспектам: микроэкономическому (региональному) и макроэкономическому. Региональный аспект влияния девелопмента состоит в том, что развитие недвижимости ведет к качественному изменению не только самих объектов недвижимости, но и их окружения. Эффективность определяется увеличением рыночной стоимости и доходности расположенной на территории недвижимости, ростом налоговых и иных поступлений в государственный бюджет и, самое главное, улучшением благосостояния населения на данной территории (появление новых рабочих мест, развитие объектов социальной инфраструктуры, благоустройство территории и т.д.).

Макроэкономический аспект определяется высоким мультиплицирующим эффектом деловой активности в сфере недвижимости. Инвестиции в недвижимость ведут к росту активности в целом ряде смежных отраслей экономики: в производстве строительных материалов, жилищно-коммунальном хозяйстве, производстве потребительских товаров длительного пользования, в конечном счете обеспечивая прирост валового продукта и занятость в стране.

Исходя из выше сказанного, следует отметить, что качественное преобразование недвижимости в рамках девелопмента характеризуется единством физических, экономических и правовых процессов.

Физические процессы девелопмента обеспечивают появление у объекта недвижимости новых потребительских качеств, соответствующих изменяющимся потребностям общества. Эти изменения могут быть

кардинальными (преобразование незастроенного участка земли в коттеджный поселок) или не очень заметными внешне (изменение целевого использования земельного участка). Но они всегда присутствуют, являясь необходимым признаком девелопмента, необходимым условием для повышения экономического эффекта от использования объекта.

Экономические процессы девелопмента реализуются в виде повышения ценности объекта недвижимости вследствие произведенных физических изменений. Рост ценности обеспечивается не любыми физическими преобразованиями, а такими, которые соответствуют требованиям рынка, запросам его потребителей. Чем больше это соответствие, тем выше ценность создаваемого объекта, тем выше эффективность девелопмента.

Правовые процессы девелопмента связаны с юридическим оформлением произведенных изменений, появления качественно нового объекта недвижимости, обладающего ценностью большей, чем исходный. [4,стр. 27-28]

Данные крупнейших зарубежных и отечественных девелоперов свидетельствуют и подтверждают получение следующих положительных результатов внедрения системы девелопмента, как профессиональной деятельности по организации (управлению) инвестиционно-строительными проектами:

- 1) сокращение продолжительности стадий разработки и реализации проекта на 7-15%, включая этап строительных работ на 10-25%;
- 2) сокращение затрат на весь проект на 5-15% за счет:
 - уменьшения трудоемкости стадии реализации проекта на 5-15%;
 - удешевления строительства на 10-20%;
 - снижения эксплуатационных затрат на 15-25%.

Список литературы

1. Бурминов В.В. Малоэтажное строительство: справочник. – М.: Ось-89, 2009. – 576с.
2. Глущенко И.И. «Система стратегического управления инновационной деятельностью» – г. Железнодорожный, Московская обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2008. - 356с.
3. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования: Учеб. пособие для вузов. – г. Железнодорожный, Московская обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2004. - 416 с., изд. 2-е испр. и доп.
4. Мазур И.И. и др. Девелопмент недвижимости: учеб. пособие по дисциплине «Менеджмент орг.» / под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро. –М.: Елима: Изд-во «Омега-Л», 2010 - 928с.

5. Медведев В.П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособностью организации / В.П. Медведев. – М.:Магистр, 2009. – 159с.
6. Поляков А.Н. Опыт подмосковного девелопера или введение в девелопмент для домохозяек. – М.: Издательство «Ласточка», 2009. – 180с.
7. Peiser R.B. Professional Real Estate Development. Urban Land Institute, 2003.