

## ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТОВ

Проектом является целенаправленное изменение системы – это процесс перевода системы из исходного в заданное состояние, который осуществляется в течение запланированного периода времени и в рамках установленного бюджета. По определению Североамериканского института управления проектами PMI понятие «управление проектами» – это методология организации, планирования, руководства и координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [2].

Для управления процессом необходимо понимание задач, на решение которых направлен данный процесс. Задачами девелоперского проекта являются:

- ✓ профессиональное сопровождение проекта девелопмента
- ✓ профессиональное формулирование стратегии проекта и разработка технического задания
- ✓ обеспечение контроля над разработкой проекта и программой строительства
- ✓ формирование бюджета проекта
- ✓ обеспечение контроля над исполнением, оптимизацией и минимизацией бюджета проекта
- ✓ максимальное сокращение сроков строительства
- ✓ обеспечение контроля над соблюдением качества строительства
- ✓ достижение максимальной финансовой эффективности проекта
- ✓ защита интересов инвестора перед подрядчиком, проектировщиком и государственными органами
- ✓ предотвращение ситуации, при которой производитель строительно-монтажных работ (подрядчик), пользуясь отсутствием профессионального опыта у владельца - инвестора, стремится либо увеличить бюджет (за счет дополнительных работ), либо (в случае фиксированного бюджета строительства) снижать свои издержки за счет низкого качества материалов и работ.

Для решения поставленных задач необходимо создать модель будущего девелоперского проекта. Важно отметить, что главная цель девелоперского проекта – быть эффективным, а это прогнозируется на стадии создания и проработки модели девелоперского проекта. При этом основная задача девелопера – контролировать достижение цели проекта, т.е. осуществлять оценку эффективности проекта на всех стадиях его реализации. Оценка девелоперского проекта и вхождение в него принято проводить на основании известных и широко применяемых показателей. Сегодня в научной литературе предлагаются два основных варианта оценки эффективности девелоперских проектов:

**1 вариант.** Оценка эффективности проводится в два этапа. На первом этапе оценки – рассчитываются показатели эффективности проекта в целом, его цель – агрегированная экономическая оценка проектных решений и создание необходимых условий для поиска инвестора.

Второй этап осуществляется после определения организационно-экономического механизма реализации проекта (состава его участников, принятия схемы финансирования и пр.) На этом этапе уточняется состав участников, и определяются финансовая реализуемость и эффективность участия в проекте каждого из участников (региональная, отраслевая, эффективность участия в проекте отдельных предприятий и акционеров, бюджетная эффективность и пр.) [7].

**2 вариант.** Оценка эффективности девелоперского проекта предлагается проводить в три этапа. Первый этап – это выбор рынка, при этом основными критериями являются: доходность, ликвидность, риски, конкуренция. Второй этап заключается в экспертизе проекта. Здесь основными критериями будут являться: физическая возможность, юридическая допустимость, финансовая целесообразность. На третьем этапе предполагается проводить саму оценку экономической эффективности, которая заключается в определении следующих критериев эффективности: срок окупаемости, прибыль девелопера, чистая текущая стоимость, внутренняя норма прибыли, индекс прибыльности.

Сегодня девелоперами при оценке эффективности девелоперских проектов допускаются следующие основные недостатки и ошибки:

1. занижение инвестиционных затрат в связи с исключением из их состава прироста потребности в оборотном капитале, затрат, связанных с организацией сбыта, оплатой консультационных услуг, затрат, формирующих будущую строительную себестоимость объекта строительства;
2. формулирование предположений об эффективности девелоперского проекта до получения реально обоснованных результатов, аналитик и заключений;
3. некорректность выводов и заключений, основывающихся на занижении затрат себестоимости строительно-монтажных работ;
4. не принятие во внимание происходящих и возможных изменений в динамике спроса для оценки планируемой цены реализации объекта недвижимости;
5. отсутствие необходимого и корректного анализа рынка на момент оценки эффективности девелоперского проекта;

6. отсутствие анализа тенденций роста и снижения цен на рынке;
7. отсутствие аналитик, позволяющих сопоставить себестоимость возводимого объекта строительства и цены его планируемой реализации, с целью дальнейшего контроля;
8. завышение планируемых цен реализации;
9. недостаточное обоснование ставки дисконтирования (безрисковой ставки, уровня премии за риск и пр.);
10. отсутствие *оперативного управленческого механизма контроля и оценки эффективности девелоперского проекта* в течение всего горизонта управления реализацией девелоперского проекта.

Предлагается алгоритм создания модели девелоперского строительного проекта МДСП (рис.2). Отличие от стандартной финансовой модели заключается в определении параметров исходных данных проекта, которые предлагается подразделять на базовые и управляемые.

**Таблица 1**

**Параметры определения исходных данных модели девелоперского строительного проекта**

Базовые параметры			Управляемые параметры		
1	<b>Класс объекта</b>	эконом класс	1	<b>Цена реализации</b> по классу объекта	эконом класс
		эконом + класс			эконом + класс
		средний класс			средний класс
		бизнес класс			бизнес класс
2	<b>Статус готовности объекта</b> строительства по графику строительства	стартовый этап	2	<b>Цена реализации</b> по статусу готовности объекта	стартовый этап(35-60%)
		средний этап			средний этап (61-80%)
		активный этап			активный этап (81-100%)
3	<b>Очередность строительства</b>	первая очередь	3	<b>Цена реализации</b> по очередности строительства	первая очередь
		вторая очередь			вторая очередь
		N – очередь			N – очередь
4	<b>Вид объекта</b>	жилое	4	<b>Цена реализации</b> по виду объекта	жилое
		нежилое			нежилое
5	<b>Площадь объекта</b>	общая	5	<b>Себестоимость</b>	строительная
		к продаже			инвестиционная

Под статусом объекта понимаем строительную готовность объекта недвижимости с привязкой к стоимости в данный период, исходя из условного разбиения на три этапа. Условия определения статуса:

1. первый стартовый этап - цена продажи объекта при строительной готовности 35-60%
2. второй средний этап - цена продажи объекта при строительной готовности 61-80%
3. третий активный этап - цена продажи объекта при строительной готовности 81-100%

Класс объекта недвижимости – это вид планируемого объекта недвижимости, исходя из потребностей рынка, задач девелопера, с учетом маркетинговой составляющей окружающей среды объекта строительства, потенциалов рынка и социальной структуры в целом. На рынке жилья предлагаются следующие классы: эконом и эконом+, средний класс и бизнес. Внутри каждого класса возможна детализация подвидов, которая будет определяться технологией и применяемыми материалами в качестве отделки помещений. На основании маркетингового исследования вносятся прогнозные данные по стоимости реализации объектов недвижимости относительно квадратного метра продаваемого жилья (нежилых помещений). Очередность строительства определяется сроками начала строительства объектов, этапов, очередей.

Следующая особенность модели девелоперского строительного проекта заключается в уточнении и расширении понятия жизненного цикла проекта и определении управляемого периода проекта с целью контроля над его эффективностью. Сегодня в работах Мазура И.И., Шапиро В.Д., Коростелева С.П., занимающихся проблемами девелопмента, рассматривается от пяти до шести стадий девелоперского проекта, причем границы стадий различны. Предлагается структурировать и уточнить стадийность девелоперского проекта с целью определения и формирования области для оперативного управления реализацией девелоперского проекта. Стадия – это этап развития девелоперского проекта, отличающаяся специфическими особенностями, которые приведем в таблице 2.

Следует отметить, что не все стадии следуют в строгом порядке одна за другой, стадия продажи объекта недвижимости при реализации девелоперского проекта в части строительства жилья обычно начинается на стадии строительной 30%-ой готовности объекта, но не ранее. Взаимосвязь стадий предложена на рис.1. При этом для качественного управления процессом важно определять границы оперативного управления. Под границей оперативного управления предлагается понимать горизонт оперативного управления реализацией девелоперского проекта.

Горизонт оперативного управления реализацией девелоперского строительного проекта (ГУ РДСП - принятое сокращения для блок-схемы рис.2) – это период жизненного цикла девелоперского проекта, находящийся в статусе управления после момента принятия идеи и решения его

осуществимости до реализации объекта недвижимости, т.е. его продажи либо сдачи в аренду. В горизонт оперативного управления реализацией девелоперского проекта предлагается включить стадии: получение разрешений, необходимых согласований, проектирование объекта недвижимости; строительство объекта недвижимости; сдача в аренду, эксплуатация и содержание объекта недвижимости и продажа объекта недвижимости.

Основная стадия существования девелопмента – управление объектом создания, эксплуатация, содержание и продажа. Однако доходность недвижимости определяется в ходе предыдущих стадий. Основная же стадия возникновения объекта недвижимости – строительство.

Таблица 2

Матричная концептуальная градация стадий девелоперского проекта

Фазы жизненно-го цикла девелоперского проекта	Стадия девелоперского проекта	Результат	Возможность оперативного управления результатом проекта
Концептуальная фаза	1	Разработка концепции девелоперского проекта	Проект управления в стадии идеи
	2	Разработка бизнес-плана девелоперского проекта	Проект управления в стадии принятия решения о реализации и планирования результата и будущей эффективности
Создание объекта	3	Получение разрешений, согласований, проектирование объекта недвижимости	Необходимо оперативное управление и контроль плановой эффективности девелоперского проекта
	4	Строительство объекта (ов) недвижимости	Необходимо оперативное управление и контроль плановой эффективности девелоперского проекта
Завершение проекта	5	Сдача в аренду, эксплуатация и содержание объекта (ов) недвижимости	Необходимо оперативное управление и контроль плановой эффективности девелоперского проекта
	6	Продажа объекта (ов) недвижимости	Необходимо оперативное управление и контроль плановой эффективности девелоперского проекта



Рисунок 1. Жизненный цикл и горизонт оперативного управления реализацией девелоперского проекта

В результате предлагаемой МДСП получаем видение проекта девелопмента во времени, возможность контролировать и оценивать его прогнозные результаты, возможные риски и ситуации неопределенности, учитывая изменения исходных базовых и управляемых параметров. Исходя из этого, получаем возможность оценки, и управления проектом во времени, т.е. в течение всего горизонта управления с учетом цикличности отдельных этапов и рисков ситуаций, спрогнозировать возможную реакцию, как на внутренние риски проекта, так и на внешние, обусловленные макро- и микроэкономическим окружением. Здесь же можно оценивать и устойчивость проекта девелопмента, контролируя себестоимость, управляя продажами и учитывая инфляцию.

Моделирование, облегчает изучение процессов, свойств и закономерностей и является обязательной составляющей исследований и анализа. Под моделированием понимается исследование каких-либо объектов познания на их моделях, построении моделей реально существующих предметов, явлений или процессов [6,7]. Любая модель характеризуется определенным составом и взаимосвязью переменных, которые определяются исходными данными девелоперского строительного проекта. Существуют различные виды моделей. В экономике применяют чаще всего функциональные модели. Так предлагаемая модель девелоперского строительного проекта относится к данному виду, т.к. предназначена для анализа особенностей функционирования девелоперского проекта во взаимосвязи с внутренними и внешними элементами, которые представлены, в том числе в виде базовых и управляемых параметров.

Таким образом, *модель девелоперского строительного проекта* – это упрощенное представление реальной системы с протекающими в ней процессами, контроль и анализ изменения которых позволяет регулярно формировать оценку достижения цели и прогноза развития девелоперского строительного проекта.

Девелоперу предлагается определить горизонт оперативного планирования (ГП РДСП принятое сокращения для блок-схемы рис.2), он совпадает с горизонтом оперативного управления, но является первичным и определяется на стадии разработки бизнес-плана, после проведения маркетинговых исследований выбранного сегмента девелоперского строительного проекта (ДСП – принятое сокращения для блок-схемы рис.2) и на основании технико-экономических показателей девелоперского строительного проекта (ТЭП ДСП - принятое сокращения для блок-схемы рис.2).

Для достижения результата управления целесообразно разбиение проектного цикла производить на квартальные интервалы – применение месячных интервалов чрезмерно увеличит трудоемкость анализа, но улучшит результат контроля, и, следовательно, управляемости; полугодовых – своевременно не отразит существенных событий. При составлении прогнозных бюджетов проектов девелопмента следует исходить из продолжительности проекта три года с выделением восьми квартальных периодов, причем первый год (далее текущий – в процессе реализации проекта) рекомендуется разбивать и учитывать помесячно. Данная рекомендация обусловлена тем, что позволяет управлять проектом в части сроков и стоимости во время его реализации – работы по проекту – период в три года должен быть рассмотрен как для долгосрочных и для краткосрочных проектов. Важной составляющей при составлении МДСП и дальнейшей оперативной оценке эффективности является анализ соотношения цены реализации (стоимости единицы продукции при ее реализации) и себестоимости единицы продукции.

Таким образом, детальное моделирование девелоперских строительных проектов, выявление их основных особенностей, этапов, продолжительности, состава участников, их взаимодействия, интересов и распределения рисков, является основой для качественного управления девелоперскими проектами, как современной и важной составляющей деятельности в строительстве. Следовательно, проводя ежемесячный оперативный анализ с помощью моделирования развития ситуации в модели девелоперского строительного проекта (МДСП), девелопер контролирует развитие проекта во времени и обеспечивает управление его эффективностью.