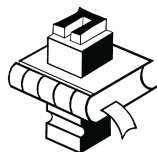


С.А. Лочан, Д.А. Орлов

---

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
ИНВЕСТИЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
СТРОИТЕЛЬНОЙ  
КОМПАНИИ**

*Монография*



**ПАЛЕОТИП**

Москва

2005

**УДК 338.242(470)**  
**ББК 65.262.1**  
**Л81**

*Рекомендовано к изданию решением Ученого совета  
Государственной академии профессиональной переподготовки  
и повышения квалификации руководящих работников  
и специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС)*

**Рецензенты:**

*Ю.Ф. Воробьев, доктор экономических наук, профессор,  
Б.С. Касаев, доктор экономических наук, профессор*

**Л81** **Лочан, С.А.** Стратегическое управление инвестиционной деятельностью строительной компании : монография / С.А. Лочан, Д.А. Орлов. — М.: Издательство «Палеотип», 2005. — 136 с.

**ISBN 5-94727-232-6**

**УДК 338.242(470)**  
**ББК 65.262.1**

**ISBN 5-94727-232-6**

© Лочан С.А., Орлов Д.А., 2005  
© Издательство «Палеотип», 2005

## Оглавление

Введение.....	5
<b>Глава 1. Основы формирования стратегии инвестиционной деятельности строительной компании .....</b>	<b>6</b>
1.1. Понятие, цели и задачи инвестиционной деятельности строительной компании .....	6
1.2. Эффективное управление недвижимостью при формировании стратегии инвестиционной деятельности строительной компании .....	15
1.3. Оценка всех видов деятельности строительной компании и процессов их взаимодействия при формировании стратегии ее развития .....	22
1.4. Особенности использования маркетинга при формировании стратегии инвестиционной деятельности строительной компании .....	26
<b>Глава 2. Организация инвестиционной деятельности строительной компании и этапы разработки ее инвестиционных проектов.....</b>	<b>30</b>
2.1. Первый этап разработки инвестиционного проекта строительной компании .....	30
2.1. Второй этап разработки инвестиционного проекта строительной компании .....	35
2.3. Особенности технико-экономического обоснования инвестиционных проектов строительной компании.....	43
<b>Глава 3. Способы стратегического управления инвестиционными проектами строительной компании .....</b>	<b>50</b>
3.1. Разработка проектной документации как способ стратегического управления и контроля инвестиционных проектов строительной компании .....	50
3.2. Особенности проектирования объектов производственного и жилищно-гражданского назначения.....	55
3.3. Инжиниринг как способ повышения эффективности инвестиционной деятельности строительной компании .....	63

<b>Глава 4. Оценка эффективности управления инвестиционной деятельностью строительной компании</b> .....	67
<b>4.1. Схема оценки эффективности инвестиционного проекта строительной компании</b> .....	67
<b>4.2. Оценка эффективности денежных потоков инвестиционного проекта строительной компании</b> .....	72
<b>Глава 5. Разработка стратегии управления инвестиционными ресурсами строительной компании и организация системы контроллинга ее инвестиционных проектов</b> .....	84
<b>5.1. Оценка стоимость инвестиционного проекта строительной компании</b> .....	84
<b>5.2. Преимущества и недостатки способов обеспечения инвестиционных проектов строительных компаний</b> .....	91
<b>Глава 6. Управление рисками и формирование стратегического портфеля инвестиционных проектов строительной компании</b> ....	101
<b>6.1. Классификация инвестиционных рисков и возможности эффективного управления стратегическими проектами строительной компании</b> .....	101
<b>6.2. Алгоритм управления рисками и его влияние на портфель инвестиционных проектов и стратегию инвестирования строительной компании</b> .....	110
<b>Заключение</b> .....	119
<b>Литература</b> .....	125

## Введение

Современная экономика основана на интенсификации хозяйственных связей между различными субъектами строительного рынка, что приводит к необходимости совершенствования инвестиционной деятельности строительных компаний, развитию методов и механизмов их стратегического управления, ориентированных на современные условия экономического развития. Центральным вопросом развития инвестиционной деятельности строительных компаний является организация эффективного управления ее инвестиционными проектами при эффективном использовании объектов недвижимости и получении от них максимально возможного дохода.

В соответствии с мировым опытом реальное повышение эффективности инвестиций возможно лишь на основе использования совокупности мероприятий структурно-функционального, финансово-экономического, конструктивно-технологического и кадрового характера. Подобное развитие именно тем комплексом решений, совокупное воздействие которых на инвестиционный процесс и приводит к существенному повышению его эффективности. Поэтому существует необходимость в совершенствовании управления инвестиционной деятельностью строительных компаний.

Целью данной работы является рассмотрение строительной компании как субъекта инвестиционного рынка, позволяющая предложить методы эффективного управления ее инвестиционной деятельностью на основе развития организационно-экономических отношений между участниками инвестиционной деятельности данной компании, направленных на эффективную реализацию ее инвестиционно-строительных проектов.

Реализация поставленной цели невозможна без изучения теоретических основ управления инвестиционной деятельностью строительной компании, анализа технико-экономических характеристик реализации ее инвестиционных проектов на современном рынке недвижимости, а также характеристики форм эффективного управления инвестиционными проектами. Все это в совокупности с оценкой эффективности управленческих решений по выбору стратегии развития инвестиционной деятельности строительной компании позволяет определить основные направления ее совершенствования и сформировать алгоритм управления инвестиционными рисками по ее проектам.

# **Глава 1. Основы формирования стратегии инвестиционной деятельности строительной компании**

## **1.1. Понятие, цели и задачи инвестиционной деятельности строительной компании**

Понятие «инвестиционная деятельность строительной компании» (ИДСК) в самом широком смысле сегодня используют для определения деятельности строительной компании, предусматривающей качественные изменения в строительном объекте и обеспечивающей, как правило, повышение его стоимости. К объектам ИДСК в общем случае относят не только объекты недвижимости, но и развитие, скажем, шоу-бизнеса, информационных технологий и др. Не следует, кстати, считать эти объекты столь уж различными: во всех случаях в основе ИДСК находятся инвестиции, определяемые как денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, кредиты, любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые строительной компанией в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли (дохода) и достижения положительного экономического и социального эффекта.

Таким образом, общим признаком ИДСК как вида деятельности строительной компании является комплексная, «сквозная» организация инвестиционного процесса, подразумевающая организацию финансирования и осуществления некоего проекта силами строительной компании в заданные сроки и в пределах соответствующих бюджетных ограничений с целью извлечения коммерческой выгоды. Говорят также, что ИДСК - это процесс осуществления идеи покупателя/арендатора или заказчика/собственника/застройщика. Формализуем в аспекте всего вышесказанного особенности ИДСК, в частности в вопросах развития инвестиционного проекта строительной компании. Автором выделены этапы развития инвестиционного проекта строительной компании в рамках ИДСК, представленные на рис. 1.

Одной из важных особенностей современной ИДСК по сравнению с традиционной системой управления инвестиционными проектами в строительстве является значение, которое уделяется прединвестиционной фазе инвестиционного проекта строительной компании. Если в

случае классического управления проектами в распоряжении заказчика имеется, как правило, концепция проекта или хотя бы видение того, что он хочет реализовать (жилой дом, офисное здание, промышленное предприятие), то в случае современной ИДСК в широком смысле заказчик чаще всего ждет от строительной компании предложений — какой инвестиционный проект реализовать с тем, чтобы максимизировать будущие прибыли и минимизировать затраты. Именно поэтому анализ рынка недвижимости, подбор объекта, а в широком смысле проекта является значимым этапом для ИДСК.

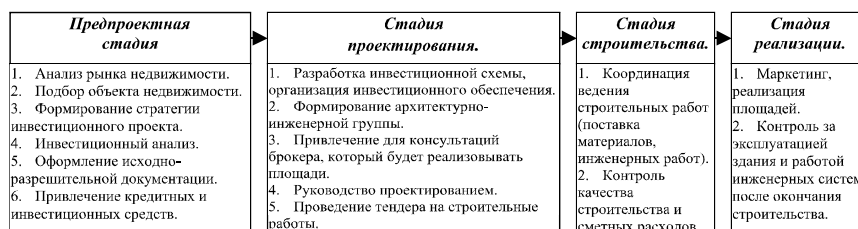


Рис. 1. Этапы развития инвестиционного проекта строительной компании в рамках ее инвестиционной деятельности.

Центральным вопросом ИДСК является организация обеспечения инвестиционных проектов строительных компаний.

В международной практике получил широкое распространение комплекс методов и инструментов обеспечения инвестиционных проектов строительных компаний<sup>1</sup>:

- долговые обязательства в форме ценных бумаг (акций, облигаций);
- разнообразные ценные бумаги международных финансовых рынков;
- различные виды кредитных линий и банковских кредитов;
- различные виды лизинга;
- различные гарантии;
- обязательства, подкрепленные прямыми гарантиями третьих лиц;
- специфические контракты (обязательства) на продажу будущей продукции;

<sup>1</sup> Симионова Н.Е. Управление бизнес-процессами строительной организации / Н.Е. Симионова, Р.Ю. Симионов, М.К. Тарасенко.- Ростов н/Д: Изд-во Рост. гос. строит. ун-та, 2000. с. 35.

- структурирование финансирования проектов на основе дочерних компаний, специализированных филиалов, совместных предприятий, специальных проектных компаний, трастовых фирм и венчурных фондов, стратегических альянсов, партнерств.

Участниками формируемой сегодня международной системы проектного финансирования являются международные и региональные финансово-кредитные институты, различные многосторонние агентства развития и агентства по гарантиям инвестиций, транснациональные и многонациональные корпорации (ТНК и МНК), транснациональные банки (ТНБ), крупные международные страховые ассоциации-синдикаты, национальные правительства, национальные (государственные или полугосударственные) агентства экспортно-импортного кредитования и страхования, а также национальные кредиторы и институциональные инвесторы (финансово-промышленные группы, инвестиционные и пенсионные фонды, холдинги, банки или их объединения, финансовые, инвестиционные, страховые и лизинговые компании, фонды венчурного капитала и специально создаваемые венчуры-инвесторы целевого назначения и др.).

Для успешного выполнения больших инвестиционных проектов строительных компаний (как правило, международных) используются различные комбинации вышеуказанных видов долгового и долевого, внешнего и внутреннего финансирования, гарантий и организационных структур, а также различные схемы проектного финансирования типа «строй — владей — эксплуатируй», «строй — эксплуатируй — передай право собственности» или комбинированные схемы «строительство — приобретение прав собственности — эксплуатация — передача прав собственности и получение дивидендов», а также другие схемы обеспечения инвестиционных проектов строительных компаний, в процессе реализации которых часто происходит совмещение финансирования с ограниченным регрессом и финансирования под правительственные гарантии.

Понятно, что организационно-структурные формы строительной компании при реализации инвестиционных проектов определяются принятой схемой обеспечения ИДСК. Российские реалии таковы, что становление и развитие ИДСК происходит в тесной связи с развитием рынка недвижимости и определяются процессами его функционирования (создание, использование и оборот недвижимости и управление рынком). Рассмотрим эти процессы в связи с необходимостью выделить базовые процессы, присущие ИДСК как одному из видов деятельности на рынке недвижимости.



На рис. 2 приведены основные, комплексные и базовые процессы функционирования рынка недвижимости с выделением процессов строительных компаний, при реализации ими инвестиционных проектов.

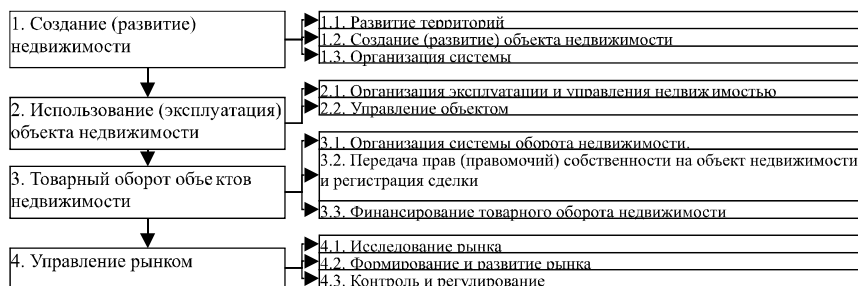


Рис. 2. Основные, комплексные и базовые процессы функционирования рынка недвижимости.

Сегодня различают два основных вида (схемы) ИДСК:

1) строительная компания не берет на себя финансовых рисков и работает на гонораре. При рассматриваемой схеме инвестор нанимает строительную компанию, чтобы последний, например, на выбранном земельном участке построил здание «под ключ» и, возможно, заполнил его арендаторами. Выбор строительной компании происходит, как правило, посредством тендера. В таком проекте строительная компания 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 строительной компании<sup>1</sup>. Гонорар за руководство инвестиционным проектом в особо сложных случаях может достигать 10% стоимости проекта.

2) строительная компания создает коммерческую недвижимость, выступая как единоличный организатор проекта. По сути строительная компания выполняет все те же функции, что и в первой схеме, но кроме этого еще и занимается построением финансовой схемы инвестиционного проекта. При этом строительная компания вкладывает в проект

<sup>1</sup> Варламов Н.В. Организация и проведение подрядных торгов на объекты и услуги в строительстве и городском хозяйстве. М.: Инфра-М. 2004 г. с. 60

собственные средства, которые и являются стержнем будущей финансовой схемы. Финансовая схема крупных инвестиционных проектов строительной компании обычно представляет собой сложную комбинацию собственных средств строительной компании, привлеченных инвестиций, банковских кредитов и арендных платежей от будущих арендаторов. При смешанном финансировании строительная компания имеет долю в будущем объекте недвижимости. При вложении на раннем этапе 10% стоимости проекта строительная компания претендует в будущем на долю до 50% построенной недвижимости. Высокая прибыльность операций строительной компании объясняется высокими рисками неудачи проекта, которые несет строительная компания. В связи с этим большинство специалистов сходится в том, что ИДСК такого рода является наиболее сложной из всех возможных операций на рынке недвижимости, хотя бы потому, что в одном проекте совмещены и риторские, и строительные, и архитектурные, и очень сложные финансовые операции.

Смысл перехода к новой системе управления ИДСК состоит в том, что в соответствии с мировым опытом реальное повышение эффективности инвестиций возможно лишь на основе использования системного пакета мероприятий структурно-функционального, финансово-экономического, конструктивно-технологического и кадрового характера. Система ИДСК является именно тем сплавом решений, совокупное воздействие которых на инвестиционный процесс и приводит к существенному повышению его эффективности. Иначе говоря, эффективность системы ИДСК обусловлена следующими факторами<sup>1</sup>:

- максимальная ответственность за экономические результаты проекта;
- реальная возможность сосредоточения на ключевых задачах строительной компании;
- реальное влияние на успешность проекта;
- нацеленность на конечный результат.

Основными элементами (этапами) ИДСК, определяющими ее структуру, являются:

- разработка идеи инвестиционного проекта строительной компании;
- разработка концепции проекта;
- разработка обоснования инвестиций;

---

<sup>1</sup> Чистов Л. Экономика строительства / Л.Чистов.- СПб.: Питер, 2003.- 637 с.: ил.- (Сер. «Учеб. для вузов»). С. 101

- организация финансирования;
- разработка ТЭО строительства;
- формирование команды проекта;
- приобретение юридических прав на объект недвижимости;
- контрактинг;
- проектные работы;
- подготовка к строительству;
- строительно-монтажные работы;
- сдача-приемка в эксплуатацию;
- управление объектом;
- продажа объекта как конечный этап ИДСК.

Выделим ключевые особенности обеспечения ИДСК, решение которых будет способствовать развитию российского строительного рынка:

***1. Развитие института права частной собственности на землю.***

Недостаточная проработанность земельного законодательства сдерживает естественное формирование рынка недвижимости и позволяет государственным органам навязывать строительным компаниям свои «правила игры», делает их бесправными перед любыми возможными решениями властей в будущем, что в свою очередь порождает у строительных компаний неуверенность в своем бизнесе и заставляет их изощряться в процедурных вопросах и в применении не всегда оправданных действий с целью получения необходимых согласований и разрешений.

Так, в настоящее время все земли разделены на несколько категорий, в зависимости от чего определяется разрешенное использование земельных участков, которое собственник земельного участка не вправе менять по своему усмотрению. При этом использование городских земель должно осуществляться в соответствии с генеральными планами и проектами застройки территорий, утверждаемыми в установленном порядке органами государственной власти.

До настоящего времени во многих субъектах РФ данные документы не разработаны, что не позволяет строительной компаний осуществлять деятельность в соответствии с проводимой государством политикой и, что самое главное, иметь информацию о планируемом государством развитии интересующей строительную компанию территории (особенно актуален этот вопрос для участков, включаемых в охранную зону памятников истории и культуры, поскольку это налагает на строительную компанию дополнительную обязанность согласования планируемых на земельном участке работ с органами охраны памятни-

ков). Это не только удлиняет сроки получения необходимых согласований, но и зачастую приводит к появлению необоснованных требований со стороны органов охраны памятников, препятствующих наиболее экономичному и разумному использованию строительной компанией земельного участка<sup>1</sup>.

### **2. Создание благоприятного инвестиционного климата.**

Создание благоприятного инвестиционного климата для реализации инвестиционных проектов строительных компаний должно быть направлено, прежде всего, на максимальное снижение рисков инвестора, следствием чего станет привлечение на российский рынок новых стратегических инвесторов.

### **3. Изменение роли государственных органов в сфере регулирования ИДСК.**

Тщательного переосмысления и нахождения разумного и действенного компромисса требует вопрос взаимоотношения строительных компаний и государственных структур. Поскольку решение многих вопросов на различных стадиях реализации инвестиционного проекта строительной компании, начиная с проведения предварительного маркетингового исследования, требующего информационного обеспечения, и заканчивая стадией управления готовым объектом, зачастую связано с многочисленными согласованиями с государственными структурами, было бы целесообразно пересмотреть эффективность данных процедур и их влияние на ИДСК.

К одной из самых острых в данном вопросе можно отнести проблему взаимодействия строительных компаний с государственными структурами по охране памятников, что вызвано спецификой реализации многих проектов в исторических зонах российских городов.

В широком смысле под **стратегией инвестиционной деятельности строительной** компании понимается выбор и комбинирование комплекса мероприятий по выполнению всей совокупности работ, связанных с исполнением любых допускаемых гражданским законодательством Российской Федерации правомочий собственника недвижимого имущества, в том числе в соответствии с жизненным циклом объекта недвижимости (рис. 3)<sup>2</sup>.

Если на Западе строительный бизнес — высокоприбыльный бизнес, то в России о формировании и использовании стратегии ИДСК заговорили лишь в начале 1990-х годов, когда появился спрос на перво-

---

<sup>1</sup> Горемыкин В.А. Экономика недвижимости. М.: Изд-во Дашков и К. 2003 г. с. 67

<sup>2</sup> Игнатов Л. Экономика недвижимости. М.: МГТУ им. Баумана. 2003 г. с. 38

классные строительные объекты. Строительный бизнес в России молодой, однако, по мнению специалистов, у него есть все шансы стать весьма доходным. Структура цены на услуги строительных компаний, как правило, разделяется на плату за управление и операционные (эксплуатационные) расходы. По разным оценкам, плата за управление, например, составляет в среднем 3-5% годовой арендной платы. Нетрудно догадаться, что доходы строительных компаний напрямую зависят от ставки арендной платы.

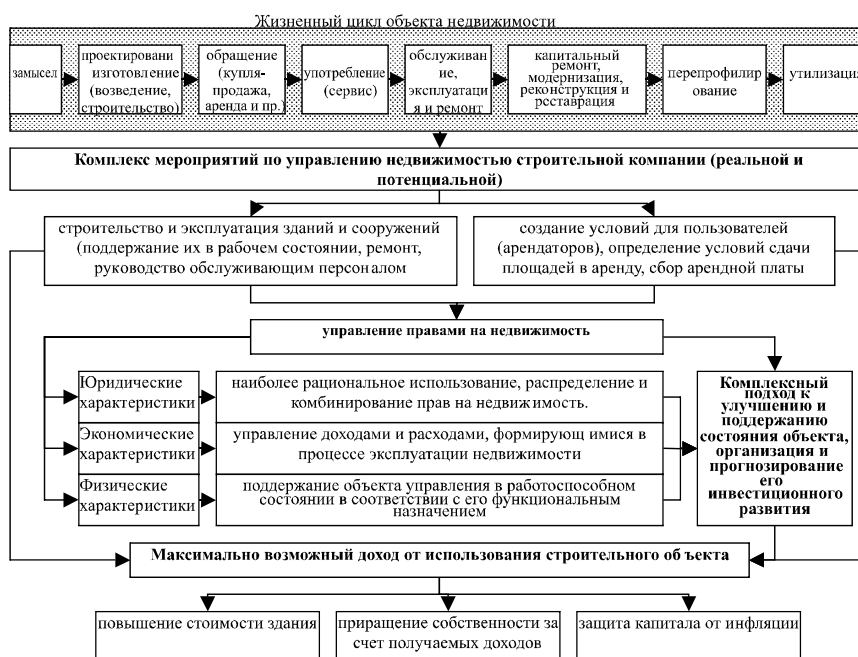


Рис. 3. Формирование стратегии ИДСК.

Мировое профессиональное управление ИДСК пережило небольшую, но яркую историю. В 80-е годы владелец здания передавал подрядчику отдельные функции, например уборку помещений или техническую эксплуатацию инженерных систем. Постепенно все больше функций доверялось различным подрядчикам, которые в свою очередь пошли по пути расширения спектра предлагаемых услуг. И сегодня в Америке и в Европе большинство первоклассных зданий управляются профессиональными строительными компаниями, интегрировавшими

все необходимые в здании услуги в единый пакет. Россия прошла этот путь еще быстрее, практически миновав среднюю ступень. Сегодня владельцы бизнес-центров приглашают строительную компанию в роли генерального подрядчика, который в случае необходимости привлекает к исполнению работ другие компании.

Многообразие объектов недвижимости, их взаимная связь друг с другом инженерными коммуникациями, единством территории, принадлежностью одному собственнику и определяют наличие разных уровней в стратегии ИДСК (рис. 4).



Рис. 4. Уровни стратегии ИДСК.

С точки зрения роли недвижимости в развитии стратегии ИДСК вся недвижимая собственность может быть разделена на две группы<sup>1</sup>:

-недвижимость, занимаемая собственником и используемая им для ведения определенной деятельности — производственной, административной, учебной и пр. (операционная недвижимость);

-недвижимость, используемая в интересах получения дохода в виде арендной платы и прироста стоимости (инвестиционная недвижимость).

Операционная недвижимость выступает как составная часть реальных активов предприятия, и ее использование подчинено общим целям предприятия (муниципального образования).

<sup>1</sup> Александров В.Т. Ценообразование в строительстве: Учеб. пособие / В.Т.Александров, Т.Г. Касьяненко. - СПб: Изд. дом «Питер», 2000. с. 112

На уровне предприятия недвижимость является одним из инвестиционных ресурсов, используемых в процессе деятельности, и формирование стратегии ИДСК — одно из направлений управления предприятием при привлечении сторонней строительной компании. Исходный пункт стратегии ИДСК как отдельной подсистемы в системе управления предприятием — определение потребностей в количестве и качестве объектов недвижимости — земельных участков, зданий, сооружений, помещений, необходимых для реализации целей и планов, стоящих перед предприятием.

Указанная задача формирования стратегии ИДСК распадается на решение ряда вопросов:

- определение количества недвижимости разного типа, необходимого для обеспечения деятельности предприятия;
- определение требований к качеству необходимой недвижимости (по планировке, долговечности, соответствию специфическим запросам предприятия);
- определение требований по местоположению недвижимости.

На основе определения потребностей в необходимой для деятельности предприятия недвижимости могут быть рассчитаны издержки по ее приобретению и эксплуатации.

## **1.2. Эффективное управление недвижимостью при формировании стратегии инвестиционной деятельности строительной компании**

Эффективное управление недвижимостью предприятия в рамках формирования и реализации стратегии ИДСК предполагает четкое определение того варианта использования недвижимости, который даст максимальный эффект. Некоторые здания нужны для организации деятельности предприятия, но неэффективны с точки зрения долгосрочных инвестиционных целей. Другие здания могут быть не очень полезны для деятельности, но хороши для инвестирования и получения дохода от их эксплуатации. С учетом наиболее эффективного варианта использования недвижимости могут быть выделены в рамках формирования стратегии ИДСК<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Организация и управление в строительстве. Основные понятия и термины/ Учеб.-справ. пособие, под ред. Васильева В.М., М.-СПб., 1998. с. 100

-здания, которыми надо владеть и занимать (как привлекательные для инвестирования и для операционной деятельности);

-здания, которые можно занимать, но не владеть, поскольку они достаточно хороши для текущей деятельности, но не имеют инвестиционного потенциала в долгосрочном аспекте;

-здания, которые можно иметь в собственности с инвестиционной точки зрения.

Инвестиционная недвижимость является самостоятельным активом, нуждающимся в управлении для получения дохода от его использования.

Основными целями управления объектами инвестиционной недвижимости являются в рамках формирования стратегии ИДСК, как правило:

- максимизация прибыли;
- максимизация стоимости объекта недвижимости.

Достижение этих целей обеспечивается деятельностью строительной компании, которая должна наиболее полно и эффективно использовать объект недвижимости для получения дохода от его эксплуатации. Содержание и последовательность действий по управлению инвестиционной недвижимостью в рамках формирования стратегии ИДСК представлены автором в табл. 1.

Эффективное управление недвижимостью при формировании стратегии ИДСК возможно только при наличии установленных «правил игры» на рынке, и в первую очередь — процедур деятельности административных служб, обеспечивающих его функционирование.

Управление муниципальной недвижимостью со стороны строительной компании включает: 1 — управление развитием территории муниципального образования; 2 — управление объектами недвижимости, находящимися в собственности муниципалитета.

Управление развитием территорий осуществляется на основании стратегических планов развития городов, которые должны заменить непригодные для рыночных условий директивные документы — генеральные планы городов, и в соответствии с регламентами правового зонирования территории. Средства для строительства инфраструктуры городов поступают от налога на недвижимость, а также мобилизуются муниципальными образованиями в форме муниципальных займов, обеспеченных таким налогом<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Степанов И. Экономика строительства. М.: Юрайт-Издат. 2004 г. с. 306



Таблица 1. Содержание деятельности по управлению объектом недвижимости в рамках формирования стратегии ИДСК.

Содержание мероприятия	Результат мероприятия
Экспертиза объекта, его окружения и определение возможностей по его наилучшему использованию с учетом состояния и прогноза развития рынка	Разработка программы по управлению объектом недвижимости, составление прогноза динамики доходов и расходов от объекта
Формирование команды управления, набор наемных работников, обеспечивающих содержание объекта недвижимости и его эксплуатацию, в том числе оказание услуг арендаторам и контроль за их работой	Поддержание объекта в работоспособном состоянии
Привлечение арендаторов, проведение переговоров с ними, заключение договоров	Обеспечение наиболее полной занятости объекта
Поиск и отбор заказчиков по поставке продукции, выполнение отдельных видов работ по эксплуатации и ремонту	Минимизация затрат по содержанию недвижимости
Работа с арендаторами по сбору арендной платы, перезаключению договоров, привлечению новых арендаторов	Поддержание уровня занятости объекта и получения необходимого уровня доходов
Анализ качества работ по содержанию объекта и оказанию услуг арендаторам	Поддержание высокого качества обслуживания, расширение спектра оказываемых услуг
Анализ фактических доходов и расходов от объекта, внесение корректировок в план расходов и доходов	Обеспечение наиболее эффективного использования недвижимости

Таким образом, управление недвижимостью целесообразно поручать строительной компании, которая ставит перед собой задачу максимизации прибыли, получаемой собственником от объектов офисной, торговой или промышленной недвижимости при минимальных затратах ресурсов и времени. Кроме того, у хозяев зданий фактически отпадает необходимость в создании собственных структур по управлению недвижимостью и в обучении персонала. Все проблемы решают строительные компании.

В рамках системы управления недвижимостью строительной компанией при формировании ее стратегии инвестиционной деятельности происходит разграничение функций собственника и управляющего. За собственником остаются функции принятия стратегических решений и функции контроля качества управления, функции оперативного управления объектами недвижимости делегируются строительной компании. Основные задачи строительной компании, которые следует учи-

тывать при формировании стратегии: разработка стратегии и программы управления объектом недвижимости, контроль за его содержанием, выбор подрядных эксплуатирующих организаций и заключение с ними договоров на содержание, обслуживание и предоставление коммунальных услуг, коммерческое использование объекта недвижимости (привлечение арендаторов, контроль выполнения условий заключенных договоров, текущее обслуживание клиентов), организация процессов развития недвижимости. Часто строительная компания занимается не одним, а сразу несколькими объектами, имеющими разное функциональное назначение и находящимися на разных стадиях своего жизненного цикла. В этом случае строительная компания формирует оптимальный портфель управляемой недвижимости, в котором каждому объекту отводится определенная инвестиционная роль. Это также находит свое отражение в стратегии ИДСК<sup>1</sup>.



Рис. 5. Обязанности строительной компании на различных этапах управления объектами недвижимости.

Особенности формирования стратегии ИДСК при управлении недвижимостью — в комплексности проработки вопросов управления, системности в решении возникающих проблем, интегрированности предлагаемых решений, стратегическом видении перспектив будущего

<sup>1</sup> Толмачев С. Экономика строительства. М.: ИД Юриспруденция. 2003 г. с. 72

и ориентации на решение прикладных управленческих задач. Эти конкурентные преимущества отличают современную ИДСК от традиционного подхода к управлению недвижимостью, являясь залогом ее успешного применения. В процессе формирования стратегии ИДСК строительная компания взаимодействует с четырьмя основными субъектами управления: собственниками объекта недвижимости, арендаторами, подрядными эксплуатирующими организациями и государством. Системный комплексный подход позволяет компании строить со всеми ними взаимовыгодные партнерские отношения.

Что же касается стратегии ИДСК при управлении недвижимостью, то она отражает соответствие между его характеристиками и теми возможностями, что определяют его позицию на рынке и в портфеле недвижимости. На этапе оценки факторов, формирующих стратегию ИДСК, строительная компания производит экспертизу объекта недвижимости: местоположения и юридических, технических и экономических возможностей рынка принять данную стратегию. Управленческая обоснованность стратегии ИДСК — фактор, через призму которого пропускаются все возможные варианты. Причем она имеет две составляющие — соответствие стратегии целям собственника и имеющимся инвестиционным ресурсам.

Затем наступает период непосредственного создания и реализации стратегии ИДСК. Опыт показывает, что в ходе его формирования необходимо внести ясность в вопросы выбора наилучшего и более эффективного варианта использования объекта, определения основных элементов стратегии маркетинга и места объекта в продуктово-рыночной стратегии строительной компании.

Вслед за определением альтернативных стратегий ИДСК следует этап всесторонней оценки и выбора наиболее оптимальной из них. Выбранная стратегия ИДСК получает отражение в программе управления (бизнес-плане), позволяющей планировать управление объектом недвижимости путем конкретизации способа достижения цели собственника. По сути, он является обоснованием всех практических действий по реализации управленческих мероприятий. Таким образом, в стратегии ИДСК смыкаются теория и практика управления недвижимостью, а ее разработка — предмет метапланирования, включающий стратегическое планирование и планирование функциональных стратегий по инвестиционному развитию и использованию строительной компанией объектов недвижимости. При этом учитываются специфические особенности и возможности каждого из них.

Действия по оперативному управлению объектом недвижимости при формировании стратегии ИДСК поделены на пять этапов: прием объекта недвижимости в управление, его подготовка к коммерческому использованию, продвижение объекта на рынке, техническая эксплуатация, обслуживание клиентов.

Формирование стратегии ИДСК предполагает не только использование уже готового объекта, но и инвестиционное развитие других. Причем развитие недвижимости понимается как целенаправленное изменение, в результате которого объект приобретает качественно новые характеристики, а его цель — создание объекта недвижимости, востребованного рынком и позволяющего получить максимальный доход на вложенный капитал<sup>1</sup>.

Эффективное применение профессионального подхода к управлению недвижимостью при формировании стратегии ИДСК невозможно без соответствующей инфраструктуры, а именно совокупности организаций, хотя и не являющихся прямыми участниками управления, но обеспечивающих выполнение этих функций, предоставляя целый комплекс сопутствующих услуг. Все элементы инфраструктуры выполняют свои специальные функции по обеспечению взаимодействия между основными участниками профессионального управления недвижимостью.

Остановимся на основных аспектах деятельности строительной компании, формирующей свою стратегию инвестиционной деятельности, в том числе в вопросах оперативного и инвестиционного управления недвижимостью.

Взаимоотношения с собственниками объектов недвижимости строятся на основе договора управления объектами и программы управления. По договору управления объектом недвижимости (доверительного или другой юридической формы) собственник объекта недвижимости передает его строительной компании на определенный срок в управление, а строительная компания обязуется осуществлять управление этим объектом недвижимости в интересах собственника или указанного им лица (выгодоприобретателя). Передача объекта недвижимости в управление не влечет перехода права собственности на него к строительной компании.

В пределах, предусмотренных законом и заключенным договором, строительная компания осуществляет правомочия собственника в отношении переданного в управление имущества и несет ответственность за результаты управления, возмещая (при выявленном отсутствии

---

<sup>1</sup> Ресин В.И. Экономика недвижимости. М.: Дело. 2000 г. с. 66

должной заботы об интересах выгодоприобретателя или собственника) выгодоприобретателю упущенную выгоду за время управления объектом недвижимости, а собственнику — убытки, причиненные утратой или повреждением имущества с учетом его естественного износа, а также упущенную выгоду. Поэтому в договоре на управление указываются формы и механизмы отчетности строительной компании.

Формирование стратегии ИДСК производится строительной компанией по результатам анализа текущего состояния объекта недвижимости и прогноза его изменения на период управления. В ней приводится перечень мероприятий по всем направлениям управления объектом, а также бюджет доходов и расходов. Стратегия ИДСК утверждается собственником, который, оценивая ее выполнение, контролирует достижение поставленных целей. В соответствии с договором на управление строительная компания раз в месяц или в квартал представляет собственнику отчет об исполнении бюджета объекта недвижимости с внесением необходимых корректировок на предстоящий период. Главный мотив, по которому собственник привлекает к управлению принадлежащим ему объектом недвижимости строительную компанию, — получение ею более высоких результатов по сравнению с самостоятельным управлением. Собственник не всегда в состоянии сам эффективно использовать принадлежащее ему имущество, управлять им с надлежащей для себя выгодой<sup>1</sup>.

На первом этапе взаимодействия строительная компания предлагает собственнику вариант наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости, определяет проблемные места существующей системы управления, т.е. составляет предварительную концепцию управления объектом. Собственник сравнивает показатели предварительной концепции с существующими, а затем делает окончательный вывод — может ли сотрудничество со строительной компанией увеличить его доходы от недвижимости.

Со временем цели собственников меняются. Так, расширение основной хозяйственной деятельности приводит к тому, что коммерческая недвижимость начинает использоваться в операционных целях, а значит, изменяется и потребность в персонале, занятом сдачей в аренду временно свободных помещений. Это может стать серьезной проблемой, но строительная компания быстрее найдет выход. Ведь она работает с несколькими клиентами и может лучше приспособиться к уходу одних и появлению других, за счет того, что учла все эти факторы при формировании стратегии ИДСК.

---

<sup>1</sup> Серов В.М., Шлычков В.А. Экономика строительства. М.: Стройиздат. 1985 г. с. 44

### **1.3. Оценка всех видов деятельности строительной компании и процессов их взаимодействия при формировании стратегии ее развития**

Опыт, объективность, высококвалифицированный персонал и эффективное руководство — все эти качества строительной компании находят конечное выражение в повышении уровня доходов от недвижимости. В равных условиях строительная компания обеспечивает более низкий уровень операционных расходов и соответственно более высокий уровень доходов для собственников.

Есть два пути достижения этого. Путь первый: строительная компания управляет объектом недвижимости лучше, чем собственник, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, которые определяют уровень издержек в этой цепочке. Путь второй: строительная компания производит реинжиниринг управленческих процессов, исправляя цепочку ценностей вплоть до объединения операций или отказа от высокозатратных действий в ней.

Цепочка ценностей — понятие, введенное М. Портером, рассматривается в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют. Цепочка ценностей иллюстрирует добавление стоимости к продукту, начиная с приобретения ресурсов и кончая предоставлением арендных услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно установить, где фирма конкурентоспособна, а где уязвима.

По М. Портеру, анализ цепочки создания ценностей позволяет «оценить все виды деятельности компании, а также процесс их взаимодействия» друг с другом. Условием анализа выступает обязательная проверка целостности цепочки. Так, достижение наилучших результатов в маркетинге в том случае, когда оно плохо сочетается с деятельностью компании, отнюдь не является конкурентным преимуществом (рис. 6)<sup>1</sup>.

В соответствии с цепочкой ценностей деятельность фирмы можно разделить на основную и вспомогательную. Рассмотрим каждый из этих двух путей

Общая величина операционных расходов определяется состоянием издержек в каждом звене общей цепочки ценностей<sup>2</sup>.

1. Экономия на масштабе производства имеет место, когда с увеличением объемов управляемых площадей общие расходы на единицу

---

<sup>1</sup> Серов В.М. Инвестиционный менеджмент. М.: Инфра-М. 2000 г. с. 111

<sup>2</sup> Мазур И. Девелопмент. Изд-во «Экономика». 2004 г. с. 210

площади снижаются. Строительная компания, имея дело с разными собственниками при формировании своей стратегии инвестиционной деятельности, нацелена на управление десятками и сотнями тысяч квадратных метров. Но, управляя сотнями тысяч квадратных метров, строительная компания должна выполнять те же самые функции, что и при управлении двумя-тремя тысячами квадратных метров. Независимо от масштабов управляемых площадей необходимо проводить анализ и мониторинг рынка недвижимости, формировать стратегию продвижения объектов недвижимости на рынок, разрабатывать стандарты управления и т.д. Результаты исследования рынка, полученные один раз для одного объекта недвижимости, могут быть использованы для разработки программ управления десятками объектов. Программное обеспечение арендных операций необходимо разработать один раз, чтобы потом тиражировать его. Если соответствующие расходы отнести на один объект недвижимости, затраты перекроют все возможные выгоды. Если речь идет об управлении десятком объектов, затраты на единицу площади становятся незначительными. Есть возможность нанимать высококвалифицированных (а значит, и высокооплачиваемых) специалистов, вкладывать деньги в их обучение и повышение квалификации.



Рис. 6. Анализ цепочки создания ценностей для проведения эффективной оценки всех видов деятельности строительной компании и процессов их взаимодействия.

Строительная компания, формируя стратегию ИДСК, может достичь значительной экономии путем организации в единую систему снабжения большого числа объектов недвижимости. Управление сотнями тысяч квадратных метров позволяет ей с сильных позиций вести переговоры с поставщиками коммунальных услуг, добиваясь эксклюзивных условий поставки и обслуживания.

Другим источником экономии, обусловленной масштабом производства, является технология. Например, на подавляющем большинстве производственных линий машина, способная сделать двойную работу по сравнению с меньшей, дешевле двух менее производительных машин. Мелкой фирме, которая не в состоянии полностью использовать крупную машину, разумно довольствоваться менее внушительной техникой. Но по мере роста масштабов управляемых площадей техническая экономия все ощутимее снижает средние издержки.

2. Эффект обучения и опыта. Накопление опыта в осуществлении какой-либо деятельности приводит к тому, что она начинает выполняться наилучшим образом. Основанная на опыте экономия издержек происходит за счет улучшения качества планирования и прогнозирования, повышения эффективности труда, наиболее эффективной технологии, квалифицированного изучения специалистами технологии конкурентов, получения частной информации от поставщиков, консультантов, бывших работников конкурирующих фирм. Выгоды от приобретения опыта остаются собственностью строительной компании за счет создания или модификации необходимых инструментов управления своими силами, сохранения ключевых работников, ограничения распространения информации через публикации и поддержания требовательности к неразглашению служебной информации<sup>1</sup>.

3. Связь с другими видами деятельности в цепочке ценностей. Когда издержки в одном из звеньев цепочки слишком высокие, а в других достаточно низкие, строительная компания в состоянии снизить совокупные издержки путем увязывания видов деятельности компании за счет более хорошей координации и (или) совместной оптимизации. Предлагаемый строительной компанией комплексный подход к решению проблем управления в рамках формирования стратегии ИДСК позволяет увязать все мероприятия в единую систему, что обеспечивает снижение издержек. Например, взаимоувязка технической экспертизы с продвижением объекта недвижимости на рынок позволяет снизить издержки неверного позиционирования объекта на этом рынке. Увязка

---

<sup>1</sup> Симонов Ю. Экономика строительства. М.: ИКЦ Март. 2003 г. с. 63



технической экспертизы и планирования комплекса эксплуатационных мероприятий дает возможность выбрать наиболее подходящие подрядные организации.

4. Выгоды вертикальной интеграции по сравнению с вынесением за пределы строительной компании определенных видов деятельности. Частичная или полная интеграция с поставщиками может позволить строительной компании снизить издержки по координации различных видов деятельности. Создание в рамках строительной компании ремонтно-строительного подразделения позволяет ей оперативно выполнять соответствующие виды работ, в то время как, например, компании по производству продуктов питания дешевле передать эти функции сторонним специалистам, которые благодаря своим опыту и знаниям могут выполнить их значительно дешевле.

5. Разнообразие видов предлагаемых в аренду помещений. Имея дело с разными собственниками, строительная компания одновременно управляет объектами разного функционального назначения, позиционированными в разных покупательских сегментах. Это позволяет одновременно работать в нескольких рыночных сегментах, предлагать действующим клиентам различные варианты выбора в зависимости от текущего состояния их платежеспособности. Для строительной компании при формировании стратегии ее инвестиционной деятельности важно формирование сбалансированного портфеля недвижимости, что снижает риск, вызванный колебаниями спроса.

6. Преимущества и недостатки первопроходцев. Профессиональное управление недвижимостью в рамках сформированной стратегии ИДСК является относительно новой услугой. Но первый товарный знак (бренд) на рынке можно создать и утвердить значительно дешевле, чем это будет стоить последователям, — быть первопроходцем нередко выгоднее, чем идти с опозданием. Привлекая строительную компанию, собственник объектов недвижимости работает на свой престиж, показывает серьезность своего отношения к избранному делу. Кредо собственника: «Я профессионально занимаюсь своим делом, которое я знаю лучше всего. Я не могу с такой же самоотдачей заниматься управлением недвижимостью. Но я забочусь о сохранении и приумножении своей недвижимости. И поэтому я доверяю свою недвижимость профессионалам».

С другой стороны, в сфере управления недвижимостью существует обширный зарубежный и отечественный (Москва, Санкт-Петербург) опыт. Поэтому строительная компания, идущая по пути ведущих зарубежных и отечественных фирм, может избежать многих за-

трат, которые первопроходцы были вынуждены понести на проведение научно-исследовательских работ, на создание, отладку и отработку стандартов и методик управления недвижимостью при формировании стратегии ИДСК.

7. Процент загрузки мощностей. Значительная доля издержек по созданию и содержанию недвижимости носит постоянный характер, поэтому каждый дополнительный рубль выше точки безубыточности вносит ощутимый вклад в прибыльность операций. Выше точки безубыточности практически каждый рубль прироста чистой выручки дает 95 копеек прибыли (без учета налогов). Маржинальный анализ экономики недвижимости показывает, что при управлении объектами недвижимости основными издержками являются постоянные — 90-95%. Так, независимо от того, сколько арендаторов находится в здании — один или 100, его необходимо отапливать, обеспечивать водой, электроэнергией, содержать охрану, обслуживающий персонал и т.д. Все эти издержки можно снизить, улучшить качество эксплуатации объекта, если правильно управлять недвижимостью.

#### **1.4. Особенности использования маркетинга при формировании стратегии инвестиционной деятельности строительной компании**

Профессиональное управление недвижимостью и внимание к вопросам маркетинга при формировании стратегии ИДСК позволяют обеспечить максимальную загрузку объекта при оптимальной арендной плате. При высоких показателях загрузки доля постоянных расходов снижается и появляется чистый операционный доход, который может быть использован собственником в своих интересах.

В целях увеличения интереса у строительных компаний к определенному городскому строительному объекту и включению его в стратегию ИДСК можно предпринять следующие шаги<sup>1</sup>:

- стимулировать разноплановое использование;
- найти новые группы пользователей (например, предприятия перепрофилировать под жилье, городские библиотеки, музеи и т.д.);
- обновить и благоустроить строительные объекты;
- управлять фондами;

---

<sup>1</sup> Дикман Л. Организация строительного производства. М.: Издательство АСВ. 2003 г. с. 73

- осуществлять инвентаризацию/мониторинг объектов недвижимости;
- проводить анализ конкуренции;
- реально и оперативно управлять недвижимостью.

Стимулирование разнопланового использования и поиск строительных компаний может повысить привлекательность объекта и продлить его жизненный цикл. Следует отметить, что жизненный цикл объектов недвижимости становится все короче. Это касается, прежде всего, коммерческой недвижимости. Офисные и промышленные здания 10-20-летней давности все чаще подвергаются радикальной перепланировке для сохранения привлекательности на рынке. Это связано с быстро меняющимися требованиями потребителей. Часто приходится сталкиваться с тем, что пожелания потенциальных (новых групп) пользователей учитываются недостаточно. Проблема обостряется, если из-за недостаточного знания рынка или изменившихся обстоятельств не только само здание не соответствует запросам, но и участок не удовлетворяет требованиям потенциальных пользователей.

Необходимость обновления городских строительных объектов может возникнуть под влиянием различных факторов, например технического прогресса, изменившихся вкусов потребителей в отношении места проживания или деловой деятельности, концентрационных процессов (слияний предприятий), изменений демографических показателей и т.д. Пример последнего из перечисленных случаев — большая потребность в объектах, специально приспособленных для престарелых людей. Концентрация предприятий, расширение их производственной деятельности иногда приводят к тому, что некоторые виды их деятельности могут осуществляться лишь за чертой города. Более строгое экологическое регулирование также ведет к изменениям в выборе месторасположения предприятий и к более четкому разграничению жилых и нежилых объектов. Рост количества персональных автомобилей и соответственно большая свобода перемещения занимают далеко не последнее место в ряду факторов обновления.

Управление фондами строительной компанией соответствует выполнению принятой конкретной программы по управлению отдельными комплексами недвижимости. Учитывая значительные различия в управлении и особенностях требований потребителей, портфель недвижимости строительной компании, как правило, делится на соответствующие сегменты. Для инвесторов, располагающих определенным портфелем, управление имуществом (фондами) большей частью означает осуществление эксплуатации (включая продажу) той части портфеля, которую составляет недвижимость.