

Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 4 / 2024 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/problemy-i-metodika-upravleniya-realizacziej-developerskogo-proekta/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 338.45.01
DOI: 10.54861/27131211_2024_4_183



ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ДЕВЕЛОПЕРСКОГО ПРОЕКТА

*Пелешук П.А., магистрант, Российский университет дружбы народов
(РУДН), г. Москва, Россия*

Аннотация. Целью статьи является предложение комплексного подхода к управлению реализацией девелоперских проектов на российском рынке недвижимости. В процессе достижения цели автором выявлены проблемы, связанные с воздействием неопределенности и риска для всех стадий реализации девелоперского проекта. Показано, что на этапе формирования идеи девелоперы могут сталкиваться с проблемами недостаточной полноты имеющейся информации, а на этапе разработки схем финансирования – с факторами неопределенности, обусловленными колебаниями на финансовом рынке. Этап технико-экономического обоснования сопряжен с рисками недостаточной детализации проекта и ошибок проектирования. На этапах реализации и в начале эксплуатации могут возникать задержки, влекущие за собой финансовые потери девелопера. Автором выдвинуто предположение о целесообразности разделения процесса управления девелоперским проектом на подготовительную стадию и стадию реализации. На первой стадии основной задачей системы управления является обоснование экономической целесообразности проекта с использованием математического инструментария, определение возможностей привлечения финансирования и информационная поддержка принимаемых решений. Вторая стадия подразумевает реализацию проекта, в рамках которой задачи системы управления сводятся к обеспечению соблюдения сроков реализации проекта, соблюдению стандартов качества, а также своевременному получению доходов от эксплуатации и управления объектом строительства. Предложенный комплексный подход позволяет задействовать различные структурные подразделения, определить зоны ответственности и обеспечить скоординированную работу, направленную на успешное завершение реализуемых инициатив.

Ключевые слова: девелопмент, девелоперский проект, управление реализацией девелоперского проекта, коммерческая недвижимость.

PROBLEMS AND METHODS OF MANAGING THE IMPLEMENTATION OF A DEVELOPMENT PROJECT

*Peleshuk P.A., Undergraduate, Peoples' Friendship University of Russia (RUDN),
Moscow, Russia*

Abstract. The purpose of the article is to propose an integrated approach to managing the implementation of development projects in the Russian real estate market. In the process of achieving the goal, the author identified problems related to the impact of uncertainty and risk for all stages of the implementation of a development project. It is shown that at the stage of idea formation, developers may face problems of insufficient completeness of available information, and at the stage of developing financing schemes – with uncertainty factors caused by fluctuations in the financial market. The feasibility study stage involves risks of insufficient project detail and design errors. Delays may occur during the implementation stages and at the beginning of operation, resulting in financial losses for the developer. The author suggests the expediency of dividing the management process of a development project into a preparatory stage and an implementation stage. At the first stage, the main task of the management system is to substantiate the economic feasibility of the project using mathematical tools, identify opportunities to attract financing and information support for decisions. The second stage involves the implementation of the project, in which the tasks of the management system are reduced to ensuring compliance with the deadlines for the implementation of the project, compliance with quality standards, as well as timely receipt of income from the operation and management of the construction object. The proposed integrated approach makes it possible to involve various structural units, identify areas of responsibility and ensure coordinated work aimed at the successful completion of ongoing initiatives.

Keywords: development, development project, management of the implementation of a development project, commercial real estate.

JEL classification: R31, M11, L74.

Для цитирования: Пелешук П.А. Проблемы и методика управления реализацией девелоперского проекта // Прогрессивная экономика. 2024. № 4. С. 183–192. DOI: 10.54861/27131211_2024_4_183.

Статья поступила в редакцию: 16.04.2024 г. Одобрена после рецензирования: 29.04.2024 г. Принята к публикации: 30.04.2024 г.

For citation: Peleshuk P.A. Problems and methods of managing the implementation of a development project // Progressive Economy. 2024. No. 4. pp. 183–192. DOI: 10.54861/27131211_2024_4_183.

The article was submitted to the editorial office: 16/04/2024. Approved after review: 29/04/2024. Accepted for publication: 30/04/2024.

Введение

Деятельность девелоперов является эффективным инструментом развития рынка недвижимости, поскольку в отличие от застройщиков, девелоперы самостоятельно осуществляют проектирование и строительство объекта, а также находят покупателя или арендатора. Девелоперские проекты охватывают все этапы управления объектами недвижимости, начиная от стратегического планирования и заканчивая подготовкой технической и финансовой документации, оценкой затрат и принятием управленческих решений. Сложность процессов девелопмента требует разработки теоретических и методических подходов к управлению такими проектами и оценке их эффективности.

Таким образом, *целью* статьи является предложение комплексного подхода к управлению реализацией девелоперских проектов на российском рынке недвижимости.

Обзор литературы

Проблематика управления девелоперскими проектами является предметом обсуждения в современной научной дискуссии. В статье В.В. Андреева показано, что по мере увеличения населения, развития технологий и изменений в экономических предпочтениях, потребность в девелопменте недвижимости имеет тенденцию к увеличению. Поскольку девелопмент недвижимости не может происходить без привлечения внешнего финансирования и вовлечения административных ресурсов, глубокое понимание процессов девелопмента выступает важным условием успешного завершения проектов [2].

А.Н. Волков в процессе рассмотрения особенностей управленческих процессов в девелопменте приходит к выводу, что такие составляющие, как проектирование и финансирование, играют критически важную роль. Грамотность проекта и отсутствие в нем технических ошибок, а также достаточность финансирования – оказывают положительное влияние на сроки реализации проекта и качество выполняемых работ [4]. С точки зрения А.В. Адера и соавторов, каждый девелоперский проект рассматривается как объект недвижимости, по отношению к которому проводятся мероприятия с целью повышения его ликвидности и привлекательности для инвесторов, что, в конечном итоге, приводит к увеличению его рыночной стоимости. Эти мероприятия включают в себя: изменение категории и назначения земельного участка, а также обеспечение технической и транспортной инфраструктурой, разработку комплексного плана развития территории, создание генерального плана и предложения по архитектурной концепции [1].

Особенности привлечения финансирования для реализации проектов в сфере девелопмента исследует Ю. Бакрунов. Автором показано, что наиболее перспективным является проектное финансирование, а также использование эскроу-счетов. Проектное финансирование позволяет привлекать заемные средства на реализацию инвестиционных проектов, а использование эскроу-счетов обеспечивает защиту интересов всех участников сделки, поскольку

средства покупателей перечисляются на специальный счет и выплачиваются только после выполнения определенных условий или этапов проекта. Рассмотренные автором финансовые механизмы представляют собой ключевые инструменты обеспечения развития девелоперских проектов в нестабильных рыночных условиях [3]. Таким образом, привлечение заемных средств остается одним из наиболее распространенных источников инвестиций в девелоперские проекты.

Проблематику управления девелоперскими проектами исследуют М. Moorhead, L. Armitage и М. Skitmore. Авторы указывают на то, что несмотря на наличие экономико-математического инструментария, принятие управленческого решения в девелопменте все еще остается субъективным и зависит от склонности к риску лиц, принимающих решения [7]. Анализ научных источников показал, что вопросы разработки комплексных методик управления остаются неразработанными в научном дискурсе. Разработка методик обоснования девелоперских проектов целесообразна не только для внутреннего использования, но также и для других заинтересованных сторон, к которым относятся инвесторы, а также конечные пользователи объектов недвижимости.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют анализ и систематизация информации. В процессе достижения поставленной исследовательской цели автором произведен анализ проблематики управления реализацией проектов в сфере девелопмента.

Результаты и обсуждение

Управление девелоперским проектом является сложным процессом, который можно определить как последовательность этапов начиная от возникновения идеи и до реализации проекта, включая управление активом на протяжении его жизненного цикла с целью получения прибыли и достижения поставленных стратегических целей. Процесс разработки девелоперского проекта состоит из следующих этапов: формирование идеи, разработка схем финансирования, технико-экономическое обоснование, подписание контрактов и соглашений (формализация), реализация, начало эксплуатации, управление объектом [2]. Этапы формирования идеи проекта, разработка схемы финансирования и технико-экономическое обоснование можно считать предварительными, поскольку они предшествуют непосредственно формализации проекта, когда девелопер принимает на себя соответствующие обязательства по реализации. Предварительные этапы являются критически важными, поскольку по результатам их проведения принимается окончательное решение о целесообразности инвестирования в конкретный проект.

На этапе формирования идеи производится оценка осуществимости проекта, которая играет решающую роль как для разработчиков, так и для инвесторов, поскольку лежит в основе оценки потенциальной жизнеспособности проекта. На этапе формирования идеи рассматриваются

физические, юридические и финансовые аспекты, которые позволяют оценивать стоимость и прогнозировать прибыльность проекта. Так, технико-экономическое обоснование включает в себя изучение различных методов финансовой оценки: остаточная стоимость земли (RLV) и дисконтированный денежный поток (DCF), а также оценка важнейших показателей принятия решений: чистая приведенная стоимость (NPV) и внутренняя норма прибыли (IRR) [7]. В научной литературе также описаны методы оценки реальных опционов как инструментов обоснования инвестиций [6]. Несмотря на большое количество возможных инструментов анализа, основным условием перехода к стадии реализации проекта является соответствие прогнозируемой рентабельности минимальным требованиям девелопера [8].

Обсуждая проблематику управления девелоперскими проектами, необходимо отметить, что формальное превышение прогнозируемого уровня рентабельности над минимально требуемым уровнем не является достаточным условием перехода к стадии реализации. Конечное решение о начале реализации девелоперского проекта субъективно и зависит от текущей готовности к риску лиц, принимающих решения. Статические и математические оценки, основанные на использовании методов обоснования инвестиций, выступают в качестве инструментов информационной поддержки принятия решения. Проблема перехода к стадии реализации заключается в том, что неопределенность и риск являются факторами, способными существенно изменить результаты моделирования [5].

Отметим, что риски и неопределенность характерны для всех стадий реализации проекта. Например, на этапе формирования идеи девелоперы могут сталкиваться с проблемами недостаточной полноты имеющейся информации, а на этапе разработки схем финансирования – с факторами неопределенности, обусловленными политикой Банка России относительно изменения ключевой ставки, возможными изменениями в законодательстве, касающихся способов привлечения финансирования и т.д. Этап технико-экономического обоснования сопряжен с рисками, вызванными недостаточной детализацией проекта, а также наличием ошибок проектирования. На этапах реализации и в начале эксплуатации могут возникать задержки, влекущие за собой финансовые потери девелопера. Проблемы и возможные пути их решения систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

Проблемы и методика управления реализацией девелоперского проекта

Стадия реализации	Проблемы управления	Пути решения
Формирование идеи	Недостаток информации и неопределенность в процессе выбора перспективного проекта	Проведение анализа тенденций рынка недвижимости, исследование потребностей клиентов, определение потенциальной прибыли от продажи недвижимости после использования ее в рамках девелоперского проекта
Разработка схем финансирования	Недостаток финансовых ресурсов, возможные колебания ставки рефинансирования, изменения в законодательстве	Формирование резервов затрат, поиск инвесторов, привлечение кредитов или займов, разработка гибких финансовых стратегий
Технико-экономическое обоснование	Недостаточная детализация технико-экономических показателей или недостоверность данных проекта	Проведение комплексного анализа рисков, привлечение квалифицированных специалистов для оценки технических аспектов проекта, использование методик оценки экономической эффективности: оценки чистой приведенной стоимости, внутренней нормы доходности, рентабельности инвестиций и т.д.
Подписание контрактов и соглашений (формализация)	Затягивание процессов согласований, возникновение юридических проблем	Привлечение юридических консультантов для проверки договоров, разработка четких и прозрачных соглашений, установление надежных партнерских отношений
Реализация	Несоответствие реализации проекта утвержденному плану или проблемы с контролем качества.	Эффективное управление проектом, контроль качества строительных работ, создание резервов на случай непредвиденных расходов, страхование рисков
Начало эксплуатации	Задержки в запуске объекта в эксплуатацию или проблемы с управлением после завершения строительства	Подготовка объекта к началу эксплуатации, разработка эффективных систем управления объектом, внедрение инновационных технологий в процессы управления

Источник: разработано автором

Обобщая вышеизложенное, представляется возможным предложить систематический подход, который учитывает все основные этапы процесса разработки и возникающие проблемы. На рис. 1. Представлены ключевые этапы управления девелоперским проектом, предшествующие формализации проекта. Показано, что на этапе формирования идеи реализуются следующие мероприятия: проведение анализа рынка, оценка потенциальных рисков, определение концепции проекта и его целевой аудитории. На этапе разработки

схем финансирования производится оценка затрат, выстраиваются финансовые модели, определяются потенциальные инвесторы и финансовые партнеры. На следующем этапе производится технико-экономическое обоснование проекта: с применением методов финансовой оценки определяются ключевые характеристики проекта, прогнозируется рентабельность и определяется соответствия целям девелопера. Результатом подготовительной стадии является принятие решения о реализации или об отказе от реализации проекта.



Рис. 1. Этапы управления девелоперским проектом на подготовительной стадии

Источник: разработано автором

В случае принятия положительного решения проект переходит на следующую стадию, этапы управления которой представлены на рис. 2. Показано, что стадии реализации предшествует формализация проекта, в рамках которой заключаются соглашения со всеми заинтересованными сторонами, а также оформляются значимые юридические и финансовые аспекты. В процессе реализации важно соблюдение сроков строительства, поскольку доходы компания получает на этапе начала эксплуатации. Поскольку большинство компаний-девелоперов самостоятельно управляют объектами недвижимости, то такие аспекты, как техническое обслуживание,

административное управление и маркетинговые мероприятия, реализуются на заключительном этапе.



Рис. 2. Этапы управления девелоперским проектом на стадии реализации

Источник: разработано автором

Описанная методика обеспечивает комплексный подход к реализации девелоперского проекта, включая управление финансами, рисками, качеством и коммуникациями на каждом из этапов. Достоинством предложенного подхода является разделение процесса реализации на две стадии: предшествующую реализации и непосредственно реализацию. На первой стадии основной задачей системы управления является обоснование экономической целесообразности проекта, определение возможностей привлечения финансирования и информационная поддержка принимаемых решений. Вторая стадия подразумевает реализацию проекта, в рамках которой задачи системы управления сводятся к обеспечению соблюдения сроков реализации проекта, а также получению доходов от эксплуатации и управления объектом строительства. Предложенная методика полностью соответствует зарубежной практике, где на каждом этапе реализации проекта производится скоординированная работа нескольких подразделений, что позволяет своевременно устранять ошибки. Разделение процесса реализации на этапы позволяет распределить зоны ответственности и обеспечить высокую эффективность систем управления.

Заключение

В процессе исследования автором было выявлено, что неопределенность и риск играют значительную роль на всех этапах процесса разработки и реализации девелоперского проекта. Отсутствие полной информации на этапе формирования идеи, колебания на финансовых рынках, риски ошибок проектирования на этапе технико-экономического обоснования – могут оказать существенное влияние на успех проекта девелопера.

Для устранения негативного влияния факторов риска и обеспечения высокой эффективности управления проектами предложено разделение процесса управления на две части: подготовительную стадию, предшествующую реализации и непосредственно реализацию. На первой стадии основными задачами системы управления являются обоснование экономической целесообразности проекта, определение возможностей привлечения финансирования и информационная поддержка принимаемых решений. Вторая стадия включает в себя реализацию проекта, где основными задачами системы управления являются соблюдение сроков реализации проекта, получение доходов от эксплуатации и управление объектом строительства. Предложенный подход позволяет эффективно задействовать различные структурные подразделения компании-девелопера, определить зоны ответственности и обеспечить скоординированную работу, направленную на успешное завершение реализуемых проектов.

Таким образом, разработка и применение комплексного подхода к управлению девелоперскими проектами имеет стратегическое значение для обеспечения их успеха в условиях неопределенности и риска. Направлением дальнейших исследований автора является углубление исследования и детализация предложенного подхода.

Литература

1. Адер А.В., Дудко А.В., Емец М.С., Криволапов В.Г., Ланева Е.А. Инвестиционный менеджмент коммерческой недвижимости // ЦИТИСЭ. 2023. № 4. С. 225–240.
2. Андреев В.В. Особенности менеджмента девелоперских проектов на рынке недвижимости // World Science: Problems and Innovations : сборник статей XXXI Международной научно-практической конференции. Пенза: Наука и Просвещение. 2019. С. 42–44.
3. Бакрунов Ю. Классификация и выбор источников финансирования девелоперских проектов // International Independent Scientific Journal. 2021. № 30. С. 25–29.
4. Волков А.Н. Анализ методов контроля основных этапов при реализации девелоперских проектов // Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 4. С. 168–173.

5. Киселев А.А. Риск-ориентированный подход как фактор обеспечения конкурентоспособности отечественных организаций // Прогрессивная экономика. 2023. № 11. С. 50–63.
6. Прохорчук В.А. Оценка смены бизнес-модели компании путем опциона на обмен активов // Прогрессивная экономика. 2023. № 6. С. 52–63.
7. Moorhead M., Armitage L., Skitmore M. Real Estate Development Feasibility and Hurdle Rate Selection // Buildings. 2024. № 14 (4). P. 1045.
8. Moorhead M., Armitage L., Skitmore M. Risk management processes used in determining project feasibility in the property development process early stages by Australia // New Zealand property developers. 2021. № 40. P. 628–642.

References

1. Ader A.V., Dudko A.V., Emec M.S., Krivolapov V.G., Laneva E.A. Investicionnyj menedzhment kommercheskoj nedvizhimosti // CITISE. 2023. № 4. С. 225–240.
2. Andreev V.V. Osobennosti menedzhmenta developerskih proektov na rynke nedvizhimosti // World Science: Problems and Innovations : sbornik statej XXXI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Penza: Nauka i Prosveshchenie. 2019. S. 42–44.
3. Bakrunov YU. Klassifikaciya i vybor istochnikov finansirovaniya developerskih proektov // International Independent Scientific Journal. 2021. № 30. S. 25–29.
4. Volkov A.N. Analiz metodov kontrolya osnovnyh etapov pri realizacii developerskih proektov // Aktual'nye voprosy sovremennoj ekonomiki. 2020. № 4. S. 168–173.
5. Kiselev A.A. Risk-orientirovannyj podhod kak faktor obespecheniya konkurentosposobnosti otechestvennyh organizacij // Progressivnaya ekonomika. 2023. № 11. S. 50–63.
6. Prohorchuk V.A. Ocenka smeny biznes-modeli kompanii putem opciona na obmen aktivov // Progressivnaya ekonomika. 2023. № 6. S. 52–63.
7. Moorhead M., Armitage L., Skitmore M. Real Estate Development Feasibility and Hurdle Rate Selection // Buildings. 2024. № 14 (4). P. 1045.
8. Moorhead M., Armitage L., Skitmore M. Risk management processes used in determining project feasibility in the property development process early stages by Australia // New Zealand property developers. 2021. № 40. P. 628–642.