

# Управление в недвижимости как решение проблемы эффективности инвестиций

Николай Вечер FRICS,  
Директор GVA Sawyer Санкт-Петербург,  
Вице-президент ГУД

## Эффективность инвестиций

**Главная задача повышения эффективности инвестиций** – формирование продукта инвестиционного качества, готового принять инвестиции и сформировать добавочную стоимость.

**Основные механизмы решения этой задачи на данном этапе:**

1. Внедрение и контроль за соблюдением международных стандартов
2. Управление рисками

**Инвестиционный процесс разделяется на следующие стадии:**

1. Получение прав и формирование бизнес-идеи
2. Прединвестиционная стадия: концепция, мастер-планирование, предпроект, создание SPV-компании и определение основных инвестиционных параметров
3. Инвестиционная стадия: проектирование и СМР
4. Инвестиционная стадия: рефинансирование

## Основная проблема – отсутствие инвестиционных продуктов

- Очевидные маркетинговые просчеты большинства проектов, несоответствие их реальному спросу
- Крайне низкий уровень управленческих решений, их полная непрозрачность
- Низкое качество финансового менеджмента
- Неумение работать с издержками
- Игнорирование мирового опыта

# Качества инвестиционного продукта



# Управление в недвижимости

1. Facility management – управление зданием
2. Property management – управление бизнесом (доходностью)
3. Fee development – управление инвестиционно-строительным процессом
4. Asset management – управление активами (инвестициями)

# Facility management

**Цель:** поддержание технического состояния здания на заданном уровне капитализации

**Основные составляющие:**

1. Техническая эксплуатация
2. Клининг
3. Поддержание общественного порядка

**Основные задачи:**

1. Полная регламентация всех составляющих процесса
2. Бюджетирование
3. Жесткая дисциплина по соблюдению всех регламентов

# Facility management

## Ремонты:

1. **Текущий ремонт:** не нужен, поскольку Служба технической эксплуатации не должна доводить здание до состояния, требующего текущего ремонта. Вместо текущего ремонта нужен
2. **Амортизационный ремонт:** восстанавливает потерю капитализации здания, возникающую вследствие износа. Поскольку потеря капитализации переходит в прибыль, то и фонд амортизации (фонд замещения) должен формироваться из прибыли и не относится к операционным затратам.
3. **Инвестиционный ремонт:** является инвестиционным подпроектом. Такой вид ремонтов, который приводит к повышению арендной ставки, возвращающей инвестиции с заданной доходностью.

Правило: сверхулучшения уменьшают стоимость. Поэтому системы «умных домов» не получили никакого развития, поскольку их наличие никак не влияет на арендную ставку.

# Property management

**Цель:** повышение текущей капитализации здания

**Основные задачи:**

1. Привлечение качественных арендаторов за счет продуманной маркетинговой политики, формирование Бизнес-центра как социального организма
2. Удержание арендаторов за счет продуманной арендной политики
3. Обеспечение неуменьшения арендного дохода и NOI
4. Контроль за качеством работы всех Facility служб и подразделений
5. Обеспечение прозрачности финансовых потоков



# Property management

## Коммерческие риски управления объектом:

**Риски снижения арендных ставок** вследствие снижения качества арендных услуг;

**Риски снижения арендных ставок** из-за отсутствия надлежащей диверсификации потребителей и негибкой ценовой политики;

**Риски снижения валового дохода** вследствие ненадлежащей организации продвижения услуг на рынке, в том числе недостаточной рекламы и продвижения комплекса в целом;

**Риски снижения валового дохода** вследствие реализации в непосредственной близости проекта со схожей концепцией;

Данные виды рисков уменьшаются путем привлечения независимых сетевых управляющих компаний. Рекомендуется также продажа этим управляющим компаниям миноритарных пакетов акций SPV-компаний.

# Fee development

## Управление проектами

### 1. Управление интеграцией проекта

- Разработка уставов проекта
- Разработка предварительного описания-содержания проекта
- Разработка плана управления проектом
- Руководство и управление исполнением проекта
- Общее управление изменениями
- Закрытие проекта

### 2. Управление содержанием проекта

- Планирование содержания
- Определение содержания
- Создание ИСР
- Подтверждение содержания
- Управление содержанием

### 3. Управление сроками проекта

- Определение состава операций
- Оценка ресурсов операций
- Оценка длительности операций
- Разработка расписания
- Управление расписанием

### 4. Управление стоимостью проекта

- Стоимостная оценка
- Разработка бюджета расходов
- Управление стоимостью

### 5. Управление качеством проекта

- Планирование качества
- Процесс обеспечения качества
- Процесс контроля качества

### 6. Управление человеческими ресурсами проекта

- Планирование человеческих ресурсов
- Набор команды проекта
- Развитие команды проекта
- Управление командой проекта

### 7. Управление коммуникациями проекта

- Планирование коммуникаций
- Распространение информации
- Отчетность по исполнению
- Управление участниками проекта

### 8. Управление рисками проекта

- Планирование управления рисками
- Идентификация рисков
- Качественный анализ рисков
- Количественный анализ рисков
- Планирование реагирования на риски
- Мониторинг и управление рисками

### 9. Управление постановками проекта

- Планирование покупок и приобретений
- Планирование контрактов
- Запрос информации у продавцов
- Выбор продавцов
- Администрирование контрактов
- Закрытие контрактов

## Риски, присущие различным фазам



Фаза 1  
Предпроектная (ИРД)

**Риски:**

затяжки согласований  
нереальность концепции  
«неожиданные открытия»  
ТУ



Фаза 2  
Проектная

**Риски:**

управление проектной командой  
неполучение согласований  
сроки



Фаза 3  
Строительство

**Риски:**

управление подрядчиком  
сроки  
бюджет

## Снижение рисков Фазы 1 путем:

1. Выбора грамотного девелопера, способного управлять проектом;
2. Выбора оптимальной концепции проекта с помощью профессиональных консультантов;
3. Избегания принятия концептуальных решений, которые не могут быть согласованы или которые вызовут проблемы в проектировании или строительстве;
4. Использования связей с архитектурно-градостроительными и иными согласующими органами, проверки и перепроверки градостроительного обоснования концепции проекта на как можно более ранних сроках, при необходимости - изменения концепции проекта;
5. Разработки оптимальных решений для получения необходимых нагрузок на как можно более раннем сроке



## Снижение рисков Фазы 2 путем:

1. Выбора оптимальной проектной команды и генерального проектировщика в целях максимальной защиты интересов Инвестора;
2. Постоянного применения своих знаний и опыта для максимально раннего предвидения проблем и избегания проектных решений, не подлежащих утверждению или способных вызвать проблемы на стадиях проектирования или строительства, не являющихся оптимальными с точки зрения соотношения цены и рыночной привлекательности;
3. Энергичного управления командой проектировщиков с помощью Генерального проектировщика для максимально возможного предотвращения ошибок Генерального Проектировщика в выполнении обязательств по отношению к Инвестору;
4. Использования своего опыта в получении согласований и технических условий на Стадии «П», а также связей с местными органами власти, для максимального предотвращения задержек в получении официальных согласований документации

## Снижение рисков Фазы 3 путем:

1. В течение Фазы 2 продуманного управления подготовкой проектных работ высокая степень детализации строительных и технических решений
2. Проведения тендера на выбор Генерального Подрядчика в течение Фазы 2 путем
  - a) Составления подробных спецификаций в составе тендерной документации;
  - b) Требования максимально детализированной информации по цене от участников тендера;
  - c) Обеспечения широкого и активного участия в тендере квалифицированных строительных фирм
  - d) Включения в тендерный пакет ключевых условий контракта на строительство
  - e) Требования информации, достаточной для оценки соответствующих нефинансовых аспектов тендерных предложений, включая конкретные возможности и ресурсы участников тендера, методику управления проектом, корпоративную культуру, репутацию и т.д.;
3. Продуманного управления процессом строительства
4. Продуманного управления процессом оценки объема и качества завершенных строительных работ
5. Тщательного контроля качества работ

# Asset management

Asset management: управление бизнесом à управление активом.

## Основные задачи:

- Управление стоимостью (капитализацией)
- Управление доходностью
- Управление инвестиционными рисками

## Основные этапы управления недвижимым активом:

- Вхождение в проект
- Удержание актива и управление его стоимостью
- Выход из проекта

# Asset management

## Вхождение в проект

- Предварительное рассмотрение: прикидка инвестиционных возможностей проекта;
- Due diligence: оценка правового состояния проекта;
- Due diligence: оценка финансового состояния проекта и его истории;
- Due diligence: оценка технической выполнимости проекта;
- Due diligence: оценка градостроительной выполнимости проекта;
- Формирование инвестиционного меморандума и проработка рекомендаций по риск-менеджменту;
- Формирование предварительной финансовой модели актива;
- Выработка рекомендаций по корпоративному структурированию актива;
- Создание бизнес-плана, учитывающего варианты выхода из проекта;
- Второе рассмотрение проекта;
- Проведение переговоров и получение оферты;
- Принятие решения о вхождении/отклонении проекта.



# Asset management

## Удержание актива и управление его стоимостью

- Повышение инвестиционной привлекательности актива:
  - создание SPV-компании с четко зафиксированными правами на проект;
  - реализация всех намеченных мероприятий по управлению рисками;
  - проведение маркетинговой компании по продвижению проекта на рынок;
  - привлечение внешней управляющей компании (property manager);
- Рефинансирование проекта: привлечение инвестиций с более низкой стоимостью.
- Постоянный мониторинг рисков.
- Инвестиционная «упаковка» актива.

# Asset management

## Выход из проекта

- **Выработка схемы выхода из проекта:** целиком, по частям (каким?), временная схема и пр.
- **Оценка стоимости актива.**
- **Формирование схемы реализации:** самостоятельно, через брокеров, путем публичной продажи через торги.
- **Формирование инвестиционного предложения** и определение стартовой цены.
- **Оценка бюджета выхода из проекта.**
- **Поиск покупателя.**

# Asset management

Особое внимание на следующие инвестиционные риски:

## Риски ранней стадии:

- Риск неверной концепции, неправильной оценки спроса;
- Риск выбора неправильной финансовой модели и схемы привлечения инвестиций;

## Риски инвестиционной стадии:

- Риск выбора ненадлежащего генподрядчика или управляющей компании;
- Риск неверного прогнозирования изменения конкурентного окружения;

## Риски выхода из проекта:

- Риск неверных ценовых ожиданий;
- Риск неправильного выбора схемы продажи.

**И ВСЕГДА:**

**Риск не профессиональности персонала и контрагентов!**

# Asset management

## Пример:

IRR по девелоперским проектам бизнес-центров класса А сейчас 16-17%.

IRR готового, действующего бизнес-центра класса А - 12-12%.

**Вывод:** после окончания девелоперской фазы и вывода бизнеса на заданные показатели необходимо в обязательном порядке продать актив. В противном случае будет происходить размывание накопленной прибыли.



**GVA Sawyer**  
International Property Advisers

# GVA Sawyer

International Property Advisers

Москва, Санкт–Петербург,  
Краснодар, Красноярск

[info@gvasawyer.com](mailto:info@gvasawyer.com)

[www.gvasawyer.ru](http://www.gvasawyer.ru)

тел.: (495) 797–4401  
(812) 334-9392



+7 (495) 797-4401  
[www.gvasawyer.ru](http://www.gvasawyer.ru)