

## Зарубежный опыт девелоперской деятельности в условиях создания городской недвижимости

© 2014 Д□мин Александр Васильевич  
доктор экономических наук, профессор

© 2014 Штейн Елена Михайловна  
доктор экономических наук, профессор  
Московский государственный строительный университет  
129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26

© 2014 Алексеева Юлия Владимировна  
кандидат экономических наук, доцент  
Одинцовский гуманитарный университет  
143000, Московская область, г. Одинцово, ул. Ново-Спортивная, д. 3  
E-mail: oet2004@yandex.ru

Исследуется девелопмент как способ организации управления инвестиционно-строительной деятельностью, имеющий высокий потенциал развития в российских условиях. Сделана попытка проанализировать зарубежный опыт девелоперской деятельности с целью выявления всей совокупности ее преимуществ и формирования направлений развития отечественных компаний.

*Ключевые слова:* девелопмент, девелоперская компания, девелоперская модель, инвестиционно-строительная деятельность, девелоперские проекты, инвестор-девелопер.

В большинстве городов Российской Федерации приняты генеральные планы развития на долгосрочную перспективу, в которых предусматриваются масштабные градостроительные преобразования территорий. При реализации программных мер необходимо создать пространственно выраженную систему общественных многофункциональных и специализированных зон, градостроительных ансамблей и комплексов представительского, культурного, досугового и туристического профиля, объединенных между собой системой общественных пешеходных пространств.

Анализ практического опыта реализации крупномасштабных проектов создания городской недвижимости позволяет утверждать, что сложившаяся культура кооперации участников инвестиционно-строительной сферы не в состоянии обслуживать процессы интенсивного развития и экономического роста городской недвижимости, особенно в крупных мегаполисах. Этот факт говорит о высокой потребности бизнеса в услугах интеграции. Функции системных интеграторов создания городской недвижимости все в большей степени берут на себя девелоперские компании.

Исследуя девелопмент, как способ организации управления инвестиционно-строительной деятельностью, имеющий высокий потенциал развития в российских условиях, сделаем попытку проанализировать зарубежный опыт девелопер-

ской деятельности с целью выявления всей совокупности ее преимуществ и формирования направлений развития отечественных компаний.

Сравнительно новый для России способ организации инвестиционно-строительной деятельности возник в ведущих мировых державах сразу после Второй мировой войны и, по мнению большинства специалистов<sup>1</sup>, стал практическим ответом на сложившуюся ситуацию дефицита коммерческих площадей и изменение представлений о качестве и функциях недвижимости.

Характерной чертой развития девелоперской деятельности за рубежом стало молниеносное по меркам масштаба времени в протекании бизнес-процессов возникновение крупных девелоперских компаний, многие из которых вот уже четвертый десяток лет являются лидерами бизнес-среды.

Так, одна из многих канадских торгово-закупочных компаний Olympia&York, занимавшаяся импортом отделочных строительных материалов, диверсифицируя свою деятельность, открыла собственную подрядную фирму по строительству небольших зданий индустриального назначения. Размеренный темп развития компании был буквально взорван выкупом земли в пригороде Торонто, причем выкупом с привлечением кредита. За полгода компания вернула затраченные средства и кредит, распродав половину земли в розницу, а на оставшейся части реализовала первый в мире, впоследствии став-

ший хрестоматийным, девелоперский проект. Уже в нем была использована нетривиальная финансовая схема. Olympia&York смогла привлечь арендатора, хорошо известную в инвестиционных кругах компанию Shell, подписать с ним арендный договор на еще не построенное здание, взяв под него кредит в страховой компании, которого, по точному расчету, хватило на постройку этого и еще двух дополнительных офисных центров. Заметим, что, несмотря на финансовый прессинг, очень качественно построенных! Феноменальная финансовая способность фирмы использовать нематериальные активы, точно рассчитывать пики спроса на те или иные секторы городской недвижимости, использование строительных ноу-хау, безупречность партнерской этики буквально за семь лет вознесли имидж компании в деловой среде до невероятных высот. Девелоперская модель Olympia&York показана на рис. 1.

Иначе складывалась модель девелоперской деятельности американской девелоперской компании Дональда Трампа, стартовавшей с класси-

ческой схемы спекуляции недвижимостью. Взяв кредиты на спаде цен на рынке недвижимости, Трамп приобрел дешевый и убыточный отель, впоследствии превратил его в элитный и перепродал с прибылью... около полумиллиарда долларов. Проекты девелопера явно тяготели к сфере жилья и игорного бизнеса. Их реализация всегда сопровождалась нестандартными финансовыми решениями, всякий раз подтверждающими безупречную деловую репутацию Трампа, умеющего одинаково успешно находить общий язык с властями, общественностью и финансовыми институтами. С первыми - о снижении налогов, со вторыми - о предоставлении выгодных кредитов. Девелоперская модель Д. Трампа показана на рис. 2.

Еще один классический пример возникновения девелоперской компании показал Джеральд Хайнс. Он использовал архитектурный дизайн в ранее совершенно несвойственной ему маркетинговой роли - как стартовый актив девелоперской деятельности. К примеру, молл в Хьюстоне, объединивший торговые площади, офисы, отель,



Рис. 1. Девелоперская модель Olympia&York

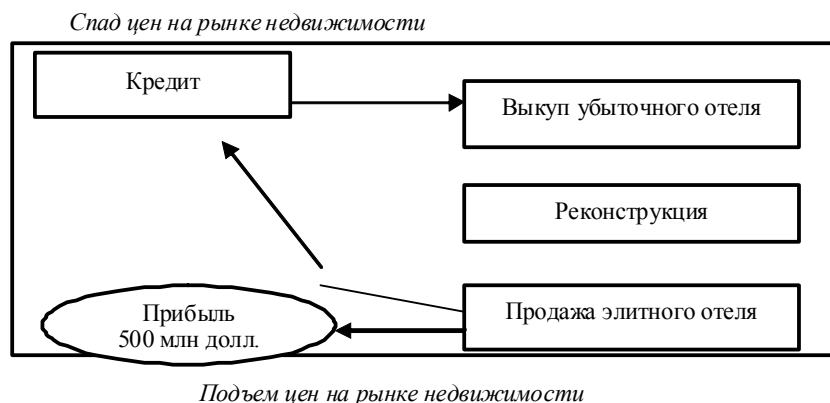


Рис. 2. Девелоперская модель Дональда Трампа

рестораны, парикмахерские, салоны и... даже каток, построенный более чем на 20 лет раньше российского торгового центра “Мега”. Но, используя новинки в архитектуре, функциональном назначении недвижимости, инженерных системах, Хайнс тяготеет к консервативным финансовым схемам, воздерживаясь от рискованных проектов, что весьма нравилось клиентам, желающим вкладывать средства в надежные проекты.

(www.appraiser.ru), совсем не работают на спаде рынка или в режиме его стагнации.

Успех динамично развивающейся компании “Сити-XXI век” связан с эффективной комбинацией инвестиционной деятельности и оказанием риелторских услуг. Компанией была отработана **технология проведения ипотечных операций**. По сообщениям в прессе, в настоящее время компанией разрабатываются серьезные комплексные инвестиционные программы, в том числе в горо-

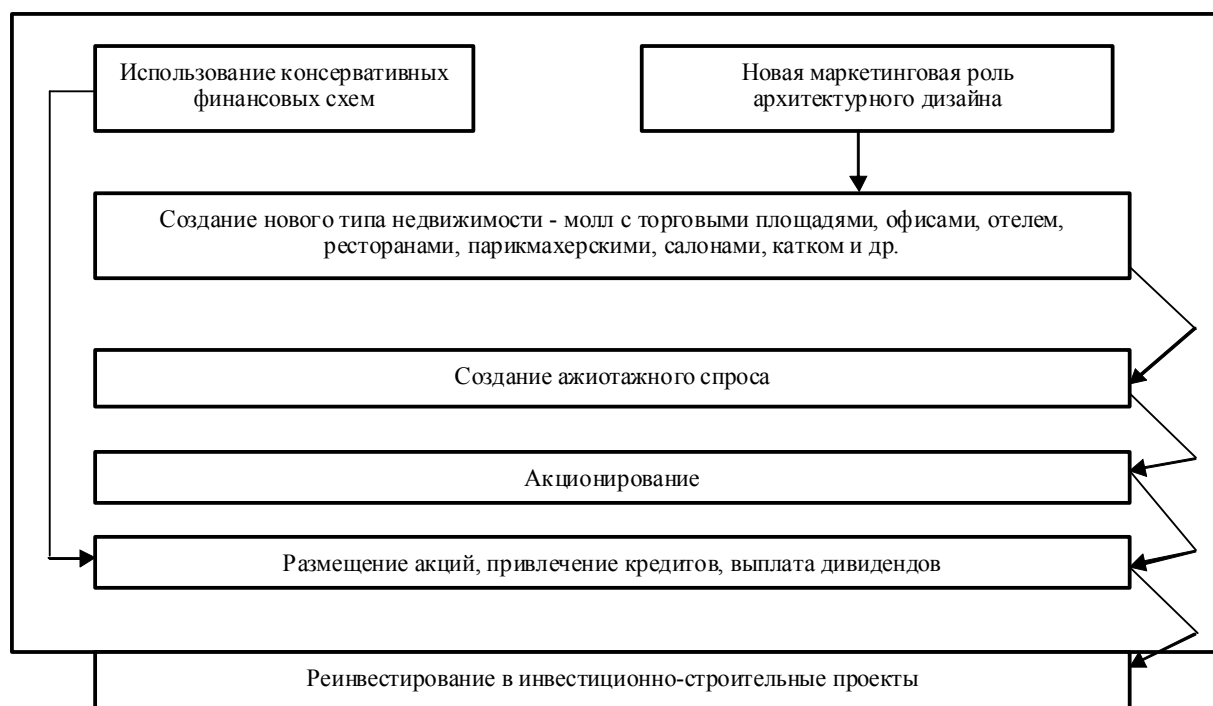


Рис. 3. Девелоперская модель Дж. Хайнса

Девелоперская модель Дж. Хайнса показана на рис. 3.

Сравним три принципиально различные по целевому вектору развития зарубежные девелоперские модели с их российскими аналогами.

Рассмотрим девелоперскую модель деятельности хорошо известной кампании “Дон-строй”. Во-первых, ее успехи явились следствием **создания инновационного продукта** - жилых комплексов с большой и разнообразной инфраструктурой. Во-вторых, конкурентное преимущество дополнялось развитием **собственной производственной базы**, нейтрализующим конъюнктурные всплески цен на рынке строительных материалов. В-третьих, агрессивной рекламой. Что касается используемых финансовых технологий, то они, скорее, обслуживали гибкую ценовую политику, будучи направленными на привлечение дольщиков. Анализ показывает: такие технологии хороши в условиях положительной динамики рынка недвижимости, но, как утверждают специалисты

дах-спутниках столицы и крупных региональных центрах. Создаются и крепнут партнерские союзы, формируются обширные информационные ресурсы. Все эти шаги подчинены взвешенной и долгосрочной стратегии, которую компания выработала для себя на много лет вперед.

Корпорация “Жилищная инициатива” (рис. 4) впервые предложила схемы внебюджетного инвестирования жилищного строительства. Ею используется комплексный подход к проектированию, строительству и управлению вводимым и существующим жилым фондом. Так же, как и “Сити-XXI век”, “Жилищная инициатива” тяготеет к **программам реконструкции и развития территорий** (районов сложившейся застройки), тем самым диверсифицируя свой портфель инвестиционно-строительных проектов. Безусловной особенностью этой компании является издание 50 методических пособий по вопросам рынка недвижимости и ипотечному кредитованию, проведение 30 международных и всерос-

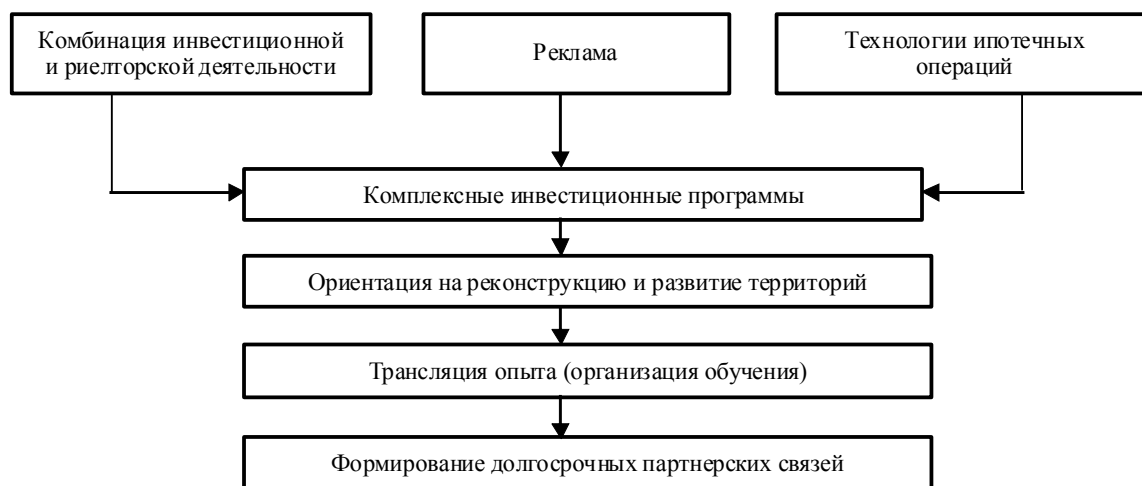


Рис. 4. Девелоперская модель корпорации "Жилищная инициатива"

сийских семинаров, на которых прошли обучение более 8000 чел.

В отличие от зарубежных девелоперов, стартовый успех отечественных лидеров девелопмента нельзя отнести к разряду:

- реализации незаурядных финансовых технологий осуществления инвестиционно-строительных проектов;
- создания долгосрочных партнерских связей с финансовыми институтами;
- умения организовать строительство высочайшего класса;
- изменения представлений о качестве и функциях недвижимости;
- феноменального понимания рынка и способности использовать его колебания;
- формирования команд из специалистов экстра-класса.

Проведенный анализ зарубежного опыта позволяет выявить 7 основных причин успешной девелоперской деятельности. Результат их сопоставления с отечественными аналогами представлен на рис. 5.

Анализ принципиальных отличий финансовой составляющей девелоперских моделей деятельности по созданию городской недвижимости позволяет констатировать:

1) доминирование использования финансовых моделей долевого участия вплоть до принятия новой редакции Федерального закона от 30 декабря 2004 г. № 214 "О долевом участии в строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости";

2) присутствие на рынке псевдоипотечных предложений ссудо-сберегательного типа;

3) слабость и бессистемность связей с кредитными учреждениями, не отличающимися ни разнообразием, ни долгосрочным характером.

Что касается оценки качества строительства, то умение организовать строительство высочайшего класса, по мнению большинства экспертов, слишком дорого обходится покупателю. Феноменальное рыночное чутье в российских условиях сводится либо к конъюнктурному выигрышу доли рынка элитного жилья, либо к тому и другому вместе.

В любом случае требования к политике эффективных расходов пока не стало реальным в условиях российской действительности последних лет, характеризующихся слабой насыщенностью рынка и гиперактивным платежеспособным спросом. Если для развитого рынка важно доверие потребителей городской недвижимости, то им необходима уверенность: стартовые преимущества - это не только то, что девелоперская компания получит для собственного пользования, но это и их выгоды! В России ситуация обратная.

Ссылаясь на рыночную конъюнктуру, девелоперы, как, впрочем, и другие участники инвестиционно-строительной деятельности, провоцируют рост цен и умалчивают о стартовых преимуществах. Последние вообще не декларируются, будучи предметом конфиденциальных договоренностей.

Отметим, что сложившаяся практика замалчивания цены административных решений, способных ускорять или затормаживать девелоперскую деятельность, искажает не только общую картину эффективности инвестиционно-строительных проектов и их конечной цены для потребителей, но и проект в зону повышенных рисков, ибо в рыночных условиях все, что возможно посчитать, по определению, является высокорисковым.

Проведенный анализ показал, что, в отличие от западных моделей, в России зачастую функции инвесторов-девелоперов берут на себя

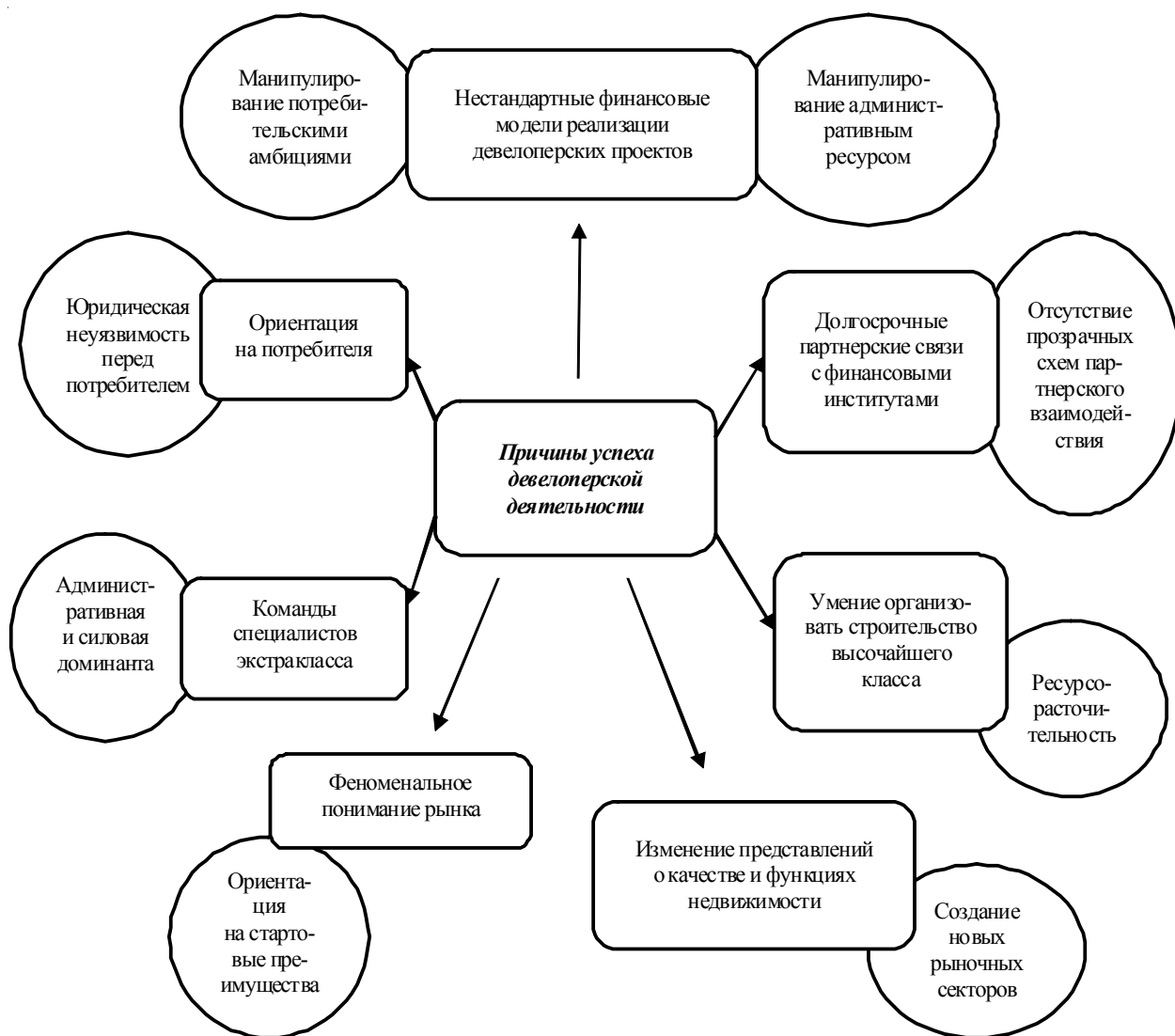


Рис. 5. Причины успешной девелоперской деятельности

непрофессиональные участники рынка городской недвижимости, и, как следствие, на рынке появляется большое количество некачественных объектов. Их владельцы - отечественные компании, вкладывающие в строительство офисов или торговых центров излишки финансовых ресурсов. За готовность нести завышенные риски эти инвесторы рассчитывают получить гораздо более высокую доходность. Многие из них намерены просто выгодно продать недвижимость, не заботясь ни о качестве, ни об эксплуатационных характеристиках введенных в действие объектов.

Отечественные девелоперы, скорее, декларируют организационные и финансовые выгоды потребителей, и в редких случаях за броским лозунгом не отыщутся мелким шрифтом внесенные в договоры с инвесторами примечания, нивелирующие потребительские преимущества.

Чего не учли девелоперы? Если абстрагироваться от возможности использования заведомо

мошеннических схем деятельности, то опрос, проведенный КЦ МАГМУ РАГС при Президенте РФ, показал, что причиной срыва девелоперских проектов стали просчеты в оценке:

- 1) административной нагрузки;
- 2) роста цен на строительные материалы;
- 3) структуры платежеспособного спроса;
- 4) динамики собственных активов;
- 5) собственной кредитоспособности и др.

Принципиально иначе функционирует в условиях кризиса девелоперская модель в развитых странах. К примеру, от кризиса рынка недвижимости 1990-х гг. серьезно пострадали все без исключения западные девелоперы, допустив просчеты в определении цикличности развития рынков. Так, в 1991 г. обанкротилась хрестоматийная компания Olympia & York. Компания больше года реструктурировала активы. Президент компании г-н Райхман намеренно обнародовал документы проверок, лишней раз подтвердив

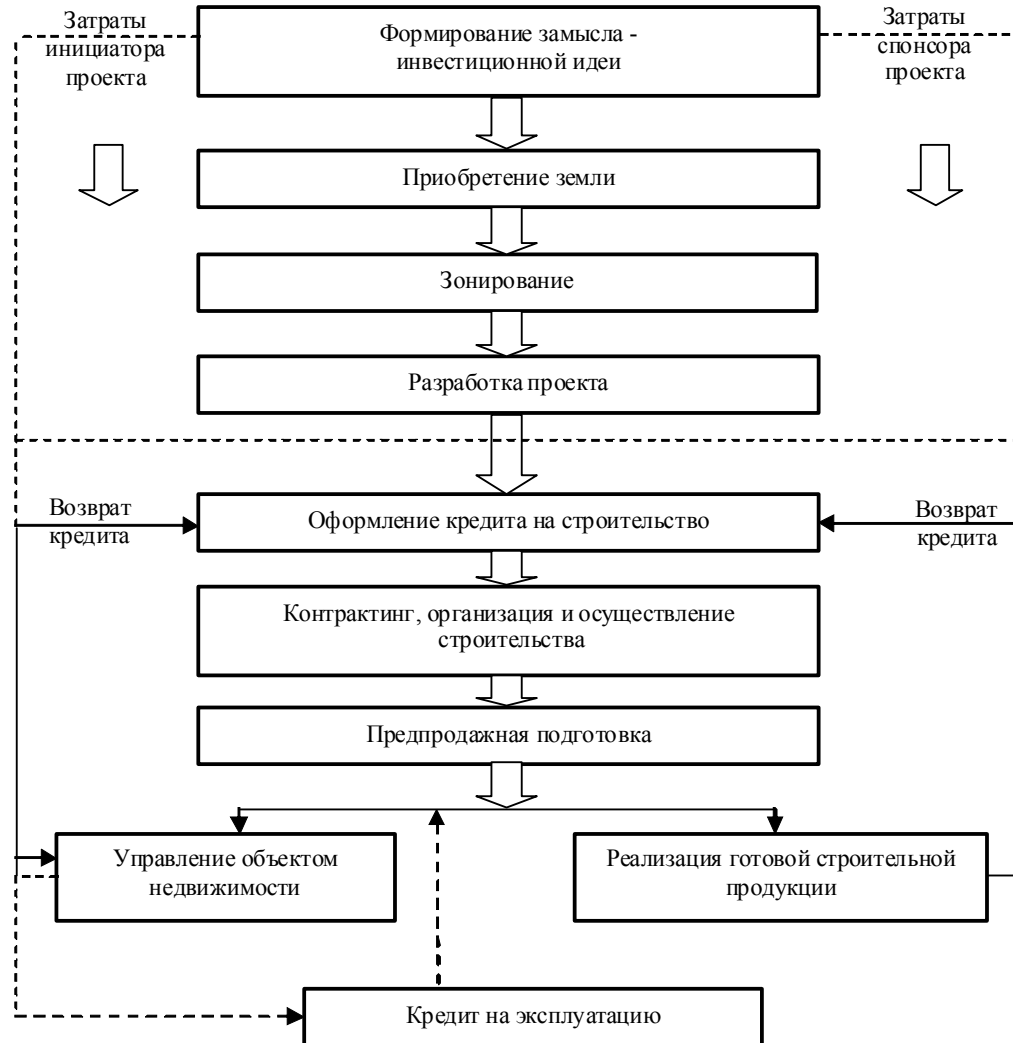


Рис. 6. Принципиальная модель девелоперской деятельности

репутацию порядочного и уважаемого бизнесмена.

Заметим, что реструктуризация проходила также публично с использованием различных схем:

- некоторые объекты или инвестиционно-строительные проекты различной степени готовности кредиторы получали в собственность;
- часть продавалась на конкурсных началах, при этом в ряде случаев сохраняя команды управляющих недвижимостью.

Немалая доля активов после взаиморасчетов осталась у прежнего владельца. Отдельно отметим тот факт, что, несмотря на кризис рынка и банкротство компании, созданная ею недвижимость не замораживалась, не прекращала функционировать и обслуживаться ни на секунду. Арендаторы даже не почувствовали неудобств от смены собственников, ибо этот процесс великим девелопером был осуществлен с учетом и уважением интересов потребителей.

Приведенный перечень отличий далеко не полон, и его следовало бы расширить:

- 1) сравнением культуры производства;
- 2) учетом характера исполнительской дисциплины;
- 3) оценкой качества технико-экономических обоснований эффективности участия в проекте;
- 4) использованием методов “командной игры”;
- 5) сопоставлением способов конкурентной борьбы за инвестиционные предпочтения;
- 6) наличием диалоговых режимов функционирования.

Впрочем, даже при перечислении направлений сравнительного анализа слабые стороны деятельности отечественных девелоперских компаний становятся очевидными.

Принципиальная модель девелоперской деятельности показана на рис. 6. Отметим, что по цене земли, порядку и срокам передачи ее в собственность, затратам времени на оформление

инвестиционно-строительной деятельности и регистрацию прав собственности издержки зарубежных девелоперов существенно ниже, чем у отечественных девелоперов. Все известно заранее и отработано до мелочей: если оценщик, к примеру, оценил земельный участок под строительство в 1 млн долл., то в ее обеспечение берется строительный кредит от 60 до 80 % стоимости участка по весьма умеренной ставке. Построив объект недвижимости и реализовав его или право аренды, девелопер вернет строительный кредит и в случае необходимости получит кредит на эксплуатацию.

Российская действительность характеризуется тем, что даже если есть отличный проект и надежные гарантии, нет уверенности, что удастся получить кредит на приемлемых условиях, а тем более перекредитоваться, когда закончится строительный этап. Такое положение дел является

следствием присущего российскому рынку высокого уровня рисковости, забюрократизированности, неопределенности “теневой”, не декларируемой составляющей затрат девелоперской компании, только, на первый взгляд, сулящей выгоды, а на практике оборачивающейся обременениями.

В заключение отметим, что, помимо преимуществ западных моделей девелопмента, касающихся стратегической направленности их развития, особенностей этого вида бизнеса, организационно-правовые основы их функционирования характеризуются устойчивым и сбалансированным характером, что создает полноценную внешнюю среду для развития девелопмента.

<sup>1</sup> Очерки экономической науки. Актуальные проблемы. Ч. 2. / под общ. ред. Н.Ю. Яськовой. М., 2006.

*Поступила в редакцию 03.02.2014 г.*