

УДК 332.5

В. Ю. Прокопенко,
к. е. н, доцент,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Харківський національний університет внутрішніх справ
М. А. Столбова,
асистент, кафедри маркетингу,
Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна"

ОКРЕМІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДЕВЕЛОПЕРСЬКИМИ ПРОЕКТАМИ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

V. Prokopenko,
Professor, Ph.D., Associate Professor, Department of Social and Economic Studies,
Kharkiv National University of Internal Affairs
M. Stolbova,
Assistant of the Department of Marketing, Open International University of Human Development "Ukraine"

SOME ASPECTS MANAGEMENT OF DEVELOPMENT PROJECTS ON THE REAL ESTATE MARKET

У статті розглядають фази проектів по розвитку нерухомості, що проводять девелоперські компанії. Розглянуто і визначено основні підрозділи по виконанню певної фази девелоперського проекту із зазначенням результату в окремій фазі. Визначено керівників за певними фазами девелоперського проекту. Оглянуто моделі при управлінні проектом у фазі будівництва. Визначено найбільш прийнятну модель управління проектом у фазі будівництва для вітчизняних умов господарювання. На основі оцінки світової практики девелопменту визначено основні джерела фінансування девелоперських проектів. Виокремлено основні вади розвитку девелоперської діяльності на вітчизняному ринку нерухомості.

The paper considered phase projects of real estate development companies spend. And considered the basic units for the implementation phase of a development project showing the results of a separate phase. Determined by certain leaders of the phases of development projects. Inspect model for project management in the construction phase. The most affordable model of project management in the construction phase for domestic economic conditions. Based on the evaluation of development of world practice identifying the main sources of funding for development projects. Singling out the major flaws of real estate development activities in the domestic market.

Ключові слова: ринок нерухомості, девелопер, девелоперська компанія, управління девелоперськими проектами, фаза девелоперського проекту.

Key words: real estate market, developer, development company, management developer project, phase development project.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За сучасних умов орієнтації економіки України на підвищення її конкурентоспроможності надзвичайно важливого значення набуває активізація виробничої діяльності як основи структурних зрушень, суттєвого оновлення реального сектора та загалом забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави. Незважаючи на те, що промислово-індустріальний розвиток проголошено та закріплено в чисельних законодавчих та нормативних актах України як базовий принцип економічного зростання, використання цього фактора не стало невід'ємною складовою розвитку продуктивних сил України, її виведення на траєкторію високотехнологічної держави.

Будівельна галузь, незважаючи на її особливе місце у розв'язанні соціальних питань, як і більшість інших галузей економіки України, характеризується незадовільним рівнем виробничої активності, що не в останню чергу зумовлене нерозв'язаними проблемами управління діяльністю девелоперських компаній на ринку нерухомості. Й дотепер залишаються не висвітленими і потребують теоретичного та практичного вирішення значна кількість питань щодо управління діяльністю промислових підприємств і, зокрема, будівельної галузі. Відповідно це потребує науково-обґрунтованого перегляду політики управління щодо цих сфер економіки та удосконалення інструментарію управління діяльністю підприємствами та процесами в цих сферах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблем управління діяльністю підприємств та компаній є однією з передумов для успішної побудови національної моделі економічного розвитку, формуванню якісно нових форм впливу на процес реформування вітчизняної економіки та перебудови вже розвинутої промислової структури України до такого рівня, щоб вона могла виробляти конкурентоспроможну продукцію. Для України у зв'язку з необхідністю виходу на передові науково-технічні рубежі і з врахуванням вже нагромадженого промислового потенціалу формування ефективного механізму управління підприємствами і виробничими, промисловими компаніями є завданням особливої важливості.

Питання теоретичного дослідження проблем, пов'язаних з розробкою і вдосконаленням управління діяльністю підприємств, компаній розглядаються в роботах І. Ансоффа, Д. Аакера, П. Друкера, Г. Минцберга, А. Томсона, А. Стрикленда, М. Мескона, Дж. Траута, Э. Райса, Р. Коха, Д. Нортана, Р. Каплана, А. Петрова, Н. Войтоловського, В. Рохчина, О. Виханського, В. Попкова, В. Семенова, А. Хорина, В. Керимова та інших.

Серед робіт, присвячених дослідженню ринку нерухомості і функціонуванню девелоперської діяльності, слід виділити фундаментальні дослідження відомих українських і зарубіжних вчених, серед яких: А. Асаул, В. Бузирев, І. Бачурінська, Н. Васильєва, О. Гриценко, В. Горемікін, С. Грибовський, М. Діба, С. Максимов, Е. Озеров, Є. Поліщук, Тарасевич, І.Ч. Хьюлет, Г. Кауфман, Р. Пейзера, А. Фрай і багато інших.

Гострота житлової проблеми в Україні, великий незадоволений попит на нерухомість обумовили будівельний бум, який спостерігався в Україні протягом 2003—2007 рр. Однак світова фінансова криза першою зачепила саме будівельну галузь, обумовивши поступовий спад обсягів виконаних робіт, починаючи з 2008 р.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Компанії, які працювали і працюють на ринку будівельних послуг і ринку нерухомості опинилися в скрутному становищі через зменшення попиту на продукти їх діяльності, не завжди задовільну організаційну структуру компанії з малокерованими її структурними елементами та прогалинами в управлінні діяльності.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розгляд фаз девелоперського проекту на ринку нерухомості для розкриття їх особливостей, визначення основних підрозділів, що мають виконувати певні фази проектів з керівниками цих фаз для виокремлення проблем та недоліків для можливого їх усунення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Девелопмент визначається як напрям бізнесу, пов'язаний з наданням послуг із якісного перетворення нерухомості з метою зростання її вартості [1, с. 137]. Ю. Бакрунов вказує, що цільова спрямованість усіх різновидів девелоперських відносин може бути охарактеризована як управління розвитком нерухомості, що у всіх випадках передбачає інтеграцію діяльності учасників будівництва і відрізняється ступенем охоплення стадій життєвого циклу об'єктів нерухомості; при цьому предмет праці в усіх випадках є тотожним за своєю економічною сутністю і, незважаючи на те, що засоби праці можуть знаходитись у різній власності, являє собою єдність знарядь праці і робочої сили, що технологічно об'єднані внаслідок реалізації функцій управління проектом [2, с. 13].

На ринку нерухомості працюють різноманітної спрямованості компанії, підприємства, фірми тощо.

Девелоперські компанії — це відносно новий вид компаній на вітчизняному ринку нерухомості, які схильні до широкого спектру діяльності на ньому, пов'язаної з організацією інвестиційного проекту розвитку об'єктів нерухомості (розробкою концепції проекту, підбором команди учасників проекту, дослідженням ринку, проектуванням, фінансуванням, будівництвом, маркетингом, управлінням та реалізацією результатів діяльності, пошуком найкращих місць для розташування об'єкта, постачанням засобів, отриманням дозволу на будівництво/реконструкцію, організацією ремонтних робіт, здачею в оренду нерухомості тощо).

Однак основною метою будь-якого суб'єкта господарювання є отримання прибутків. Для успішної діяльності і отримання прибутків девелоперській компанії необхідно мати чіткий алгоритм дій щодо реалізації конкретного девелоперського проекту з виокремленням певних фаз.

Управління проектами девелопменту нерухомості пов'язане з необхідністю врахування цілого ряду аспектів: юридичних (питання прав на земельну ділянку, об'єкти нерухомості, оформлення відносин із замовниками, постачальниками), технічних, економічних (залучен-

Таблиця 1. Відповідальні підрозділи за виконання певної фази девелоперського проекту

Фаза	Результат фази	Відповідальний підрозділ	Керівник проекту
Ідея (ініціація проектів)	Придбана земельна ділянка та затверджений експертний висновок	Департамент, відповідальний за розвиток бізнесу	Відсутній
Концепт	Затверджений попередній бізнес-план проекту	Департамент, відповідальний за стратегічне планування	Призначається
Розробка проекту (передпроект, проект, робоча документація, планування, закупки)	Робоча документація, детальний план проекту, договори з підрядниками, бізнес-план проекту	Служба, відповідальна за інжиніринг	Призначений. За необхідності призначаються керівники окремих підпроектів
Реалізація проекту (будівництво)	Акти здачі об'єкта в експлуатацію	Служба, відповідальна за інжиніринг	Призначений. За необхідності призначаються керівники окремих підпроектів
Експлуатація (продаж)	Прибуток	Департамент, відповідальний за розвиток бізнесу	Відсутній

Складено автором за [3, с. 7].

ня коштів, управління грошовими потоками).

Світова практика виробила цілий ряд методичних підходів до управління девелоперськими проектами.

У таблиці 1 виокремлені фази девелоперського проекту девелоперської компанії на ринку нерухомості з визначенням відповідальних підрозділів за реалізацію певної фази спрямованої на отримання заданого результату.

Так, при управлінні проектом на етапі будівництва виділяють наступні моделі:

1. Проектом керує працівник офісу управління в проектах. Він керує всіма виконавцями, генпідрядник виконує номінальну роботу, виконуючи всі необхідні роботи, за виключенням керівництва субпідрядниками. Договори субпідряду укладаються замовникам, керівництво субпідрядниками здійснює безпосередньо проєктний менеджер.

2. Проектом керує директор підприємства-замовника. Він призначається на роль керівника проекту, і функціонально підпорядковується керівникові напряму і директору центру управління проектами. Група управління проектом формується з працівників девелоперської компанії, або залучається за принципом аутсорсингу.

3. Проектом керує генеральний підрядник. Девелоперська компанія допомагає йому впровадити методологію, організацію, інформаційну технологію, прийняту у даній компанії. У цьому випадку девелопер отримує всю необхідну інформацію від генпідрядника, і контролює його роботу. У цьому випадку менеджер девелоперської компанії, що виконує роль керівника проекту на попередніх фазах стає куратором проекту.

4. Генпідрядник є власною компанією і виконує функції з обслуговування будівельного

майданчика, в також дії, пов'язані з юридичним оформленням проекту. Решта завдань покладається на девелопера.

Найбільш прийнятною з точки зору простоти реалізації є перша модель [3, с. 10—12].

Важливою умовою ефективної реалізації девелоперських проектів є залучення необхідного обсягу фінансування. Так, зарубіжна практика девелопменту відрізняється значною диверсифікацією джерел фінансування, до яких належать:

- власний капітал;
- короткострокові та середньострокові кредити на період будівництва в комерційних банках;
- кошти пенсійних фондів, позиково-ощадних організацій, страхових компаній;
- кошти фондів інвестування в нерухомість;
- кошти приватних інвесторів та спільних підприємств;
- кошти кредитних організацій;
- мезонинна заборгованість [4, с. 34].

Визначення потенційних джерел фінансування необхідне вже на початкових етапах життєвого циклу проекту, а сама можливість фінансування є одним з ключовим факторів, що враховується при прийнятті рішення про його реалізацію. Окрім цього, для різних життєвих циклів проекту характерним є залучення різних форм фінансування.

Так, початкові стадії проекту, пов'язані з розробкою ідеї та концепції проекту є високоризиковими, а тому зазвичай фінансуються девелопером самостійно, за рахунок власних коштів.

Достатньо поширеною у розвинених економіках є створення під кожний проект компанії спеціального призначення (SPV), у якому беруть участь девелопер, внесок якого полягає у

майнових правах на об'єкт нерухомості, щодо якого буде реалізовуватись проект, та венчурний інвестор.

Фінансування фази реалізації проекту (будівництво) може бути пов'язане з використанням власних коштів девелопера, коштів венчурного інвестора, а також із залученням кредитних ресурсів. Якщо в Україні основним джерелом кредитних ресурсів виступають комерційні банки, то для західної практики характерною є більша диверсифікація можливих джерел залучення (фонди операцій з нерухомістю, недержавні пенсійні фонди тощо).

Характерною рисою розвитку девелоперської діяльності у західних державах є активна участь держави у її підтримці, до основних напрямів якої належать:

— регулювання земельних відносин (ведення обліку земель, зонування, оцінка, законодавче регулювання, підготовка пропозицій по землі для здійснення інвестицій девелоперами тощо);

— інформаційна підтримка девелоперів шляхом надання готових пакетів документів, що стосуються питань, пов'язаних з процедурою викупу земель і правилами будівництва об'єкта. Це полегшує девелоперу процес отримання різноманітних погоджень і дозволяє скоротити обсяг затрат і часу на реалізацію проекту;

— фінансова підтримка компаній, що використовують нові технології енергозбереження в будівництві, особлива увага надається запровадженню малозатратних заходів, що сприяють економії енергії;

— розробка законодавчої бази, що регламентує порядок залучення джерел фінансування, що дозволяє девелоперам створювати ефективну систему фінансування, у тому числі використовуючи варіанти приватно-державного партнерства;

— фінансова допомога у реалізації соціально важливих проектів (створення об'єктів інфраструктури, модернізація об'єктів нерухомості, залучення девелоперів до розвитку державно важливих регіонів тощо) [4, с. 32].

ВИСНОВКИ

Вдала реалізація девелоперських проектів на ринку нерухомості залежить від певних факторів, до яких можна віднести: передбачення та врахування поведінки ринку, забезпечення ефективного контролю за всіма фазами проекту, які реалізуються девелопером через дієву систему управління його діяльністю, вибір оптимальної моделі фінансування проекту, мі-

німізації витратності коштів та часу на реалізацію проекту.

Водночас в Україні широкий розвиток девелоперської діяльності гальмується відсутністю адекватного довгострокового фінансування.

До проблемних питань відноситься й нерегульованість діяльності девелоперської компанії на законодавчому рівні. В чинному законодавстві не міститься визначення даного виду діяльності, що суттєво підвищує витратність, пов'язану з необхідністю щоразу визначати оптимальний правовий режим відносин, що виникають між девелопером та споживачами його послуг.

Література:

1. Украдыженко М.С. Методологические вопросы исследования девелопмента / М.С. Украдыженко // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2010. — № 2. — С. 137—139.

2. Бакунов Ю.О. Методология развития девелоперской деятельности в инвестиционно-строительной сфере: автореф. дис... докт. экон. наук: 08.00.05 / Ю.О. Бакунов. — М.: 2010. — 38 с.

3. Бушуев С.Д. Организационные формы управления девелоперскими проектами в динамическом окружении / С.Д. Бушуев, Чинви Обари Мгбере // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. — № 1 (33). — С. 5—13.

4. Романова Н.А. Формирование эффективной системы финансирования строительства объектов коммерческой недвижимости: дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.10 / Н.А. Романова. — М., 2014. — 197 с.

References:

1. Ukradyzhenko, M.S. (2010), "Methodological issues of research development", *Izvestija Sankt-Peterburgskogo universiteta jekonomiki i finansov*, vol. 2, pp. 137—139.

2. Bakrunov, Ju.O. (2010), "Methodology development of developer activities in the sphere of investment and building", *Ph.D. Thesis, Economy, Moscow, Russia*.

3. Bushuev, S.D. (2010), "Organizational forms of management developers projects in a dynamic environment", *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, vol. 1 (33), pp. 5—13.

4. Romanova, N.A. (2014), "Formation of effective system of financing the construction commercial real estate", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Moscow, Russia*.

Стаття надійшла до редакції 07.04.2015 р.