**ÏÐÎÅÊÒ**

**“ÌÓÍÈÖÈÏÀËÜÍÛÅ**

**ÔÈÍÀÍÑÛ È**

**ÓÏÐÀÂËÅÍÈÅ”**

**ÑÅÐÈß ÐÅÔÅÐÀÒÎÂ**

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ НА УРОВНЕ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ В США**

**Сборник материалов**

***¹ 9***

Ìîсêâà 1996

Ðåôåðèðîâàíèå êíèãè âûïîëíåíî ïî èíèöèàòèâå

**RTI (Ðèñåð÷ Òðàéýíãë Èíñòèòüþò) è Ìýðèè Ìîñêâû**

â ðàìêàõ ïðîåêòà

*«Ìóíèöèïàëüíûå ôèíàíñû è óïðàâëåíèå».*

Ôèíàíñèðîâàíèå îñóùåñòâëåíî

**Àãåíòñòâîì ìåæäóíàðîäíîãî ðàçâèòèÿ ÑØÀ**

ïî êîíòðàêòó ñ

**Research Triangle Institute**,

øòàò Ñåâåðíàÿ Êàðîëèíà, 27709, ÑØÀ

**Municipal real estate asset management**

COllection of papers

Oct. 1995

В сборник включены материалы, посвященные различным аспектам управления недвижимым имуществом на уровне местных органов власти в США. Анализируются основные задачи управления недвижимостью, в частности земельными участками, методы оценки и классификации недвижимости, обоснования проектов застройки и расчета их окупаемости, формы контроля и эксплуатации недвижимости и другие вопросы. Большое место занимают организационные проблемы управления, описание процедур и методов конкурсного отбора подрядчиков, ведения переговоров, оформления документации.

Автор реферата к.э.н. Г.В.Семеко

**I. РУКОВОДСТВО ПО УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ ДЛЯ ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ**

Roberts N.A., Basile R.J. Public real estate asset management. - Wash.: Publications Departement of National League of Cities, 1990. - 89p. - (Local officials guide).

**Введение**

Большое число городов и других местных территориальных единиц в США испытывают финансовые трудности из-за недостаточно эффективного использования имеющейся у них недвижимости, в частности земельных участков. Между тем многие участки, которые в настоящее время пустуют или недоиспользуются, могут стать источником значительных доходов для местных бюджетов.

Цель предлагаемого учебника состоит в том, чтобы помочь местным руководителям подготовить всеобъемлющую программу управления государственным недвижимым имуществом и сделать государственную собственность производительной и доходной формой собственности.

Местные руководители, на которых возложена задача управления недвижимостью, должны разбираться в тонкостях работы рынка недвижимости, вопросах строительства, его финансирования, аренды, муниципального законодательства и т.д. Кроме того, они должны квалифицированно выполнять следующие основные задачи:

1. Определение возможностей использования недвижимого имущества.

2. Рыночное и финансовое обоснование проекта.

3. Приглашение застройщиков к участию в торгах.

4. Отбор претендентов на подряд.

5. Обсуждение сделки.

6. Контроль строительства и эксплуатации недвижимости.

**Глава 1. Первая задача: определение возможностей использования недвижимого имущества.**

Решение этой задачи осуществляется в два этапа: на первом проводится оценка всех земельных участков, принадлежащих местной администрации, и первичный отбор участков, которые могут быть использованы для различного рода проектов застройки; на втором - разрабатывается система информации по земельным участкам.

Первый этап включает следующие последовательно выполняемые операции: формирование комиссии по оценке; сбор информации; первичная классификация информации; первичная оценка участков; повторная классификация и оценка; выработка рекомендации по отобранным участкам; рассмотрение рекомендаций местной администрацией; окончательный отбор.

Комиссия по оценке участков должна состоять из квалифицированных экспертов, которые могут дать свои заключения по рыночной стоимости и спросу на землю, земельному планированию, архитектуре, финансированию, управлению и т.д. При сборе информации особое внимание должно уделяться данным о размере участков, их доступности, месторасположении, соседних землях и их использовании, текущей эксплуатации участков, арендных ставках, специфических характеристиках участков, расположенных на них коммунальных предприятиях и другим моментам.

При проведении первичной классификации и оценки земельных участков следует разбить их на четыре категории:

1) свободные, незастроенные участки, которые не используются и не предусмотрены к использованию в будущем;

2) незастроенные участки, которые в настоящее время используются (например, как парки или зоны отдыха) или предусмотрено их использование в будущем;

3) застроенные участки, которые в настоящее время используются какой-либо организацией;

4) застроенные участки, которые в настоящее время используются местной администрацией.

Первоначальную оценку земельных участков следует проводить по каждой категории в отдельности. Наибольшую сложность представляет оценка застроенных участков, предполагающая анализ большего числа факторов, в частности мнения общественности, работников расположенных на участке организаций и т.д. По всем категориям участков оценка проводится по следующим факторам: рыночные и экономические условия, размер участка, возможность различного использования земли, специфические характеристики, региональные и другие ограничения по строительству, издержки по изменению профиля использования участка.

Повторная оценка земельных участков подразумевает получение дополнительной информации, в частности, на основе посещения участков, интервью с ответственными государственными чиновниками и частными лицами, предварительного изучения наиболее и наименее эффективных способов эксплуатации участков, величины потенциальных доходов и т.д. В результате оценки выявляются группы участков с наиболее высоким, средним и низким потенциалом использования.

Задача второго этапа - создать и ввести в пользование информационную базу для того, чтобы обеспечить и облегчить процесс оценки недвижимости, отбор участков под застройку, анализ обоснованности проектов, проведение торгов и контроль над работой подрядчика.

Создание информационной системы должно начинаться с анализа того, какого рода данные и в какой форме необходимы местным властям для эффективного управления недвижимостью. Выявленные потребности в данных должны быть классифицированы. Затем определяется список входных данных и порядок работы с ними. База данных должна постоянно пополняться. Для того, чтобы облегчить пользование информацией, следует выбрать компьютерную программу, наиболее полно отвечающую потребностям и возможностям пользователей.

**Глава 2. Вторая задача: рыночное и финансовое обоснование проекта**

Поскольку большинство проектов использования земельных участков достаточно объемны и сложны, местные власти, как правило, не проводят анализа их рыночной и финансовой обоснованности. Между тем такой анализ не требует больших затрат времени и денег, а польза от него очень большая: земельный участок используется с наибольшей для местного бюджета и граждан выгодой.

Анализ рыночной обоснованности проекта застройки земельного участка опирается на изучение различных способов его использования: участок, в частности, может использоваться для коммерческих целей, для промышленного производства, под гостиницы и под жилье. Чтобы определить, какой из способов использования наиболее выгоден, анализируется множество экономических факторов, определяющих спрос и предложение в соответствующей области.

При анализе спроса сопоставляются такие параметры, как рост населения, уровень доходов, динамика занятости, соотношение цен, налоговые ставки и процентные ставки по ссудам. При анализе предложения рассматриваются нынешний и прогнозируемый уровень предложения, конкурентная среда, издержки производства. Полученные результаты синтезируются и дается оценка рыночной обоснованности каждого проекта.

В дальнейшем результаты оценка рыночной обоснованности проектов могут быть дополнены изучением таких факторов, как влияние на окружающую среду, возможность подсоединения новостроек к системам коммунального обеспечения, доступность для проезда к строительству и транспортное обслуживание, наличие парковок и т.д.

Анализ финансовой обоснованности проектов обусловлен тем, что строительные работы, как правило, требуют долгосрочного финансирования, которое осуществляют либо местные администрации, либо подрядчики, либо третьи лица. Анализ финансовой обоснованности может включать три следующих направления: изучение издержек, оценка с точки зрения доходности и сопоставление стоимости аналогичных или близких по содержанию проектов.

Результаты анализа финансовой обоснованности заносятся в специальную проформу, которая прилагается в проекту застройки земельного участка.

**Глава 3. Третья задача: приглашение подрядчиков к участию в торгах**

Муниципальные власти могут привлекать подрядчиков к реализации проекта застройки участка различными путями. Они могут обратиться через публикации в средствах массовой информации ко всем желающим либо отправить приглашения по почте претендентам, предварительно отобранным и включенным в специальный список. Наконец они могут выбрать двух-трех наиболее надежных претендентов, которые могут откликнуться на приглашение, и предложить им участвовать в торгах на условиях конкуренции. Большинство местных администраций отдает предпочтение открытым торгам, привлекая к ним максимально возможное число участников. Однако этот способ приглашения подрядчиков требует более продолжительного времени и больших расходов, чем приглашение двух-трех участников.

Чтобы подготовить список возможных участников торгов, необходимо иметь информацию о всех потенциальных производителях работ, предусмотренных проектом. В частности, компьютерная база данных должна содержать сведения о названии компании, ее адресе и контактных телефонах, масштабе и результатах выполнения этой компанией аналогичных проектов, специализации компании, ее финансовых и производственных возможностях. Из списка компаний, содержащегося в базе данных, следует отобрать те компании, характеристики которых в наибольшей степени подходят для реализации проекта.

Инициатором торгов могут быть местная администрация и частная компания, предлагающая проект использования земельного участка, принадлежащего муниципалитету.

Если инициатором проекта выступает местная администрация, то она может осуществлять процедуру приглашения подрядчиков в два и в один этап. Процедура приглашения в два этапа основана на использовании двух документов - Запроса о квалификациях (Request for Qualifications) и Запроса предложений (на торги) (Request for Proposals). Процедура приглашения в один этап предполагает использование только Запроса предложений (на торги).

Процедура приглашения в два этапа рекомендуется в двух случаях:

1) когда муниципальные власти понимают, что наиболее подходящие для проекта подрядчики могут не откликнуться на Запрос предложений, который не учитывает квалификации претендентов и может быть отправлен любой компании;

2) когда еще не определены специфика использования земельного участка или размер строительства. В этом случае квалифицированный претендент может дать рекомендации по застройке участка.

Процедура приглашения в один этап рекомендуется в случае, когда определены все параметры и детали застройки участка и муниципальные власти уверены, что отобранные претенденты представят свои заявки на торги.

При процедуре приглашения в два этапа тендерная документация должна содержать подробную информацию о порядке оценки, во-первых, квалификации претендентов и, во-вторых, их заявки. В частности, для проведения первого этапа процедуры приглашения следует включить в тендерную документацию общие географические и экономические сведения о земельном участке, его технико-экономическое описание, критерии отбора застройщиков. Для второго этапа необходимы проектно-конструкторская документация, финансовые предложения (об издержках, финансировании, стоимости аренды и т.д.), график строительства.

При процедуре приглашения в одну стадию, когда используется только Запрос предложений, тендерная документация должна включать следующие основные элементы: общие географические и геофизические сведения и вспомогательную к ним информацию; финансовую информацию (о стоимости участка, издержках, доходах, финансировании и т.д.); график строительства.

**Глава 4. Четвертая задача: выбор подрядчика**

Для проведения работы по анализу и оценке Запроса о квалификациях и Запроса предложений должен быть создан комитет по оценке. Он может включать представителей местной администрации, экспертов из частного сектора и консультантов. При смешанном составе комитета в него могут входить 5-6 человек.

Каждый ответ на Запрос о квалификациях оценивается по следующим параметрам:

- соответствие ответов, содержащихся в Запросе о квалификациях, предъявляемым требованиям;

- соответствие ответов целям проекта застройки участка;

- уровень квалификации претендента, который предполагает рассмотрение его опыта работы в прошлом, успехов и неудач;

- способность обеспечить строительство финансированием. Для этого рассматриваются предложенные способы финансирования, анализируются финансовые возможности инвесторов и т.д.

Комитет по оценке ранжирует ответы на Запрос о квалификациях и отбирает финалистов, имеющих наилучшие результаты. Обычно это 3-5 претендентов. Эти финалисты включаются в "короткий список" претендентов.

Комитет по оценке также рассматривает ответы на Запросы предложений. При этом проводится дополнительная экспертиза архитектора. Особое внимание уделяется трем вопросам: концепции проекта, экономической выгоде для муниципалитета и социальной выгоде для всех жителей данной административной единицы.

При анализе концепции проект сопоставляется с задачами и указаниями, разработанными местной администрацией. При анализе экономической выгоды для муниципалитета рассматриваются точность приведенных математических расчетов, полнота финансовых элементов проекта (все виды издержек должны быть учтены), а также обоснованность проекта с точки зрения тенденций развития рынка, динамики цен, рентной платы, инфляции и т.д.

Кроме того, анализируются содержащиеся в ответе на Запрос предложений данные об издержках строительства, соотношении расходов и доходов, источниках и условиях финансирования проекта. При оценке обоснованности предполагаемого финансирования обычно используются три метода: интервью с опытными предпринимателями, сбор экономической информации на рынке и ее сопоставление, получение статистических данных по промышленности и их сопоставление.

После оценки предложений претендентов комитет по оценке собирается на заседание и сводит воедино результаты, полученные при обработке ответов на Запрос о квалификациях и Запрос предложений. Рекомендации комитета по оценке, в которых претенденты ранжированы по степени их приоритетности, и соответствующие комментарии направляются руководителю муниципальной администрации, на которого возложены функции принятия решений по недвижимости. Помимо письменных рекомендаций этот руководитель обычно получает необходимые комментарии от председателя комитета по оценке при их личной встрече.

Муниципальный руководитель затем выбирает финалиста и второго претендента на застройку участка и дает распоряжение о проведении переговоров с первым претендентом по конкретным условиям контракта. На такие переговоры обычно отводится 6-12 месяцев. Претенденту-финалисту предлагается сделать гарантийный залог в качестве подтверждения его намерения заключить контракт. В свою очередь муниципальная администрация гарантирует сохранность его задатка и свои намерения на заключение с ним контракта специальным документом, который предоставляет финалисту эксклюзивные права на переговоры.

**Глава 5. Пятая задача: переговоры по поводу операции с недвижимостью**

Для эффективного управления муниципальной недвижимостью большое значение имеет правильная организация переговоров с претендентом на контракт. Переговоры должна вести специальная группа экспертов, хорошо разбирающихся в операциях с недвижимостью, знающая особенности рынка недвижимости и тенденции его развития, основы соответствующего законодательства.

Для переговоров очень полезно привлекать внешних экспертов, причем они могут начинать работать уже на этапе оценки Запросов о квалификациях. При отборе консультантов следует обратить внимание на их предыдущие места работы, поговорить с их прежними руководителями, чтобы удостовериться в их квалификации и честности. Не следует привлекать экспертов, которые работают одновременно и на государственные, и на частные компании.

Консультанты могут оказывать необходимые услуги в течение всего времени переговоров, в том числе анализировать предложения претендентов, разрабатывать контрпредложения, вести телефонные и личные переговоры и т.д. Консультанты могут выполнять различные функции. В частности, они могут действовать в качестве:

- главного представителя муниципалитета на переговорах;

- члена группы, ведущий переговоры и возглавляемой представителем муниципальной администрации;

- специального помощника главы муниципального группы, ведущей переговоры, или всей группы в целом. В этом случае консультант не участвует непосредственно в переговорах, но используется для определенных услуг.

Консультанты могут использоваться для экспертизы в финансовых вопросах, в вопросах законодательства и проектно-конструкторских работах. Консультант по финансовым проблемам может оказать помощь при выработке финансовых целей и задач, оценке потенциально возможных способов использования участка, анализа заявок претендентов, подготовки финансовых разделов документации по торгам и контракта, оценки альтернативных предложений, рыночной ситуации, обучения муниципальных чиновников основам финансового анализа и т.д.

Эксперт по законодательству окажет помощь в выработке стратегии переговоров, их ведении, правильном юридическом оформлении документов, подготовке заключительных документов, которые подписывают договаривающиеся стороны, и т.д. Эксперт в области проектно-конструкторских работ поможет в вопросах архитектуры, использования земельного участка, инжиниринга и взаимосвязанных с ним проблемах.

Задача переговоров состоит в том, чтобы создать взаимовыгодную систему отношений между договаривающимися сторонами, каждая из которых имеет свои собственные цели и интересы. Муниципальные руководители должны хорошо понимать цели претендента и по возможности содействовать их реализации в ходе переговорного процесса. Ключевыми принципами переговорного процесса должны быть следующие:

- содержание переговоров должно исходить из целей, заложенных в проекте застройки, целей претендента на контракт и целей муниципалитета;

- стороны должны понимать интересы противоположной стороны;

- в ходе переговоров следует стремиться к максимизации выгодности контракта для обеих сторон.

Для муниципалитета важны две основные группы целей - финансовые и социально-культурные цели. Главную роль играет, конечно, задача получения максимального экономического эффекта от контракта. Этот максимальный эффект может быть достигнут различными путями, например, через установление высокой рентной платы и налогов при продаже участка. Какой путь выбрать, должны оценить эксперты в каждом конкретном случае.

Социально-культурные цели отражают интересы граждан, проживающих на территории муниципалитета, и обязательно должны приниматься в расчет. Эти цели могут касаться таких вопросов, как защита окружающей среды, обеспечение населения работой, санитарные стандарты, транспортное обслуживание, социальная инфраструктура (детские сады, ясли, школы), поддержка мелкого бизнеса и т.д.

При выработке стратегии переговоров местные власти должны обратить особое внимание на обеспечение финансирования проекта. В частности, следует обсудить с претендентом норму окупаемости капиталовложений, соотношение между процентами по кредиту и нормой окупаемости капиталовложений, стоимость инвестиций с учетом дохода будущего периода.

Норма окупаемости капиталовложений представляет собой доход от вложенных в проект средств. Величина этого дохода должна превышать проценты по кредиту, которые придется платить за заемные средства. Только в этом случае финансирование является экономически обоснованным.

При проведении переговоров муниципальные власти должны понимать взаимосвязь между величиной рисков, на которые идет контрактант, и величиной доходов, которые будут получены после реализации проекта застройки. В общем плане чем выше риски, чем выше ожидаемые доходы.

В свою очередь контрактант должен реально оценивать способность местного бюджета финансировать его проект. Хорошо, когда местный бюджет имеет возможность снизить степень риска для претендента, взяв на себя часть финансирования проекта. Одновременно муниципалитет получает взамен перспективу увеличения своих доходов от этого проекта после его реализации.

До начала переговоров муниципалитет должен разработать четкий перечень целей и задач, которые он намеревается реализовать. При этом придется сделать выбор между финансовыми и социально-культурными целями, между задачей получить максимальный доход уже на начальной стадии реализации проекта и задачей получения дохода после его реализации. При оценке будущей величины доходов необходимо принять в расчет динамику цен и предусмотреть необходимые способы корректировки условий контракта.

Муниципалитет должен также определиться в вопросе о том, какого рода операция с недвижимостью наиболее выгодны для него в данном конкретном случае. Наиболее часто используются такие формы, как продажа, долгосрочная аренда, совместное предприятие и т.д.

Как показал опыт, наиболее успешным механизмом использования муниципальной земли с целью получения доходов является долгосрочная аренда. Эта форма предпочтительна, поскольку она позволяет собственнику земли контролировать ее использование в течение всего времени, на которое рассчитан проект, обеспечивает долгосрочный приток доходов и дает уверенность, что земельный участок остается в собственности муниципалитета.

Основными исполнительными документами, которые обсуждаются сторонами при передаче земельного участка в долгосрочную аренду, являются: Резолюция об эксклюзивных правах на переговоры, Опцион на аренду и Арендный договор.

Эксклюзивные права на переговоры получает претендент-финалист, прошедший процедуру конкурсного отбора. Необходимость соответствующего документа обусловлена тем, что финалист несет издержки в ходе переговоров, причем достаточно значительные, и, кроме того, он предоставляет муниципалитету гарантийный залог. В этих условиях он должен иметь юридическую защиту против действий муниципальных чиновников, которые могут предпочесть ему другого претендента. Резолюция об эксклюзивных правах на переговоры закрепляет юридически обязательство местных властей вести переговоры о контракте с конкретным претендентом-финалистом.

Опцион на аренду представляет собой юридическое обязательство заключить контракт на долгосрочную аренду. Этот документ не дает претенденту прав собственности на земельный участок, но предоставляет ему право вступить в права арендатора.

Арендный договор определяет стороны, заключившие контракт, - арендатора и арендодателя, условия аренды. Здесь содержится описание недвижимости, указаны срок аренды, перечень изменений, которые могут быть внесены в проект застройки, величина арендной платы и порядок ее выплаты. Все эти основные положения арендного договора обсуждаются в ходе переговоров.

**Глава 6. Контроль строительства и эксплуатации недвижимости**

Муниципальные власти должны контролировать соблюдение условий контракта как до начала строительства, так и в ходе строительства. В случае необходимости муниципалитет должен оказывать помощь контрактанту-застройщику.

В Опцион на аренду могут быть включены обязательства муниципальных властей и застройщика. Обязательства муниципалитета касаются обычно таких вопросов, как оценка способов использования земельного участка, финансирование проекта, проектно-конструкторские работы и планирование строительства.

В свою очередь на застройщика возлагается (в качестве предварительного условия вступления в право аренды) выполнение разнообразных задач, в том числе получение одобрения органами регионального территориального устройства и градостроительства, экологической службы, разрешения на строительство, а также в ряде случаев подтверждение о получении финансирования.

Эффективное управление арендой включает систематический сбор арендной платы и получение бухгалтерских документов, а также периодическое проведение аудиторской проверки бухгалтерской документации арендатора. Аудиторскую проверку, по требованию муниципалитета, может проводить независимый государственный аудитор, имеющий соответствующий сертификат.

Аудиты обычно проводятся каждые два-три года, а их результаты анализируются муниципальными экспертами на предмет полноты и точности. После проведения аудита муниципальные власти могут пересмотреть размер арендной платы в соответствии с динамикой ожидаемых доходов.

Важно, чтобы и после реализации проекта застройки местные власти искали дополнительные возможности использования отданной в аренду земли. Соответствующая возможность должна быть заложена в арендном договоре, в частности предусмотрены проведение повторных переговоров об аренде и утверждение нового проекта более эффективного использования земли.

**II. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ**

Pederson R. Establishing real estate asset management system // ICMA (International City Management Association). - Wash., 1989. - Vol. 21. - N 4.

К сожалению, большинство местных администраций и государственных организаций плохо понимают роль недвижимости и возможности ее использования в интересах увеличения доходов и решения социальных проблем. Лишь незначительное число местных администраций рассматривают свою недвижимость в качестве стратегического актива, которым необходимо квалифицировано управлять. Недвижимость крайне редко оценивается как инвестиции, выгода от которых может контролироваться, а потому местные администрации часто относятся к недвижимости небрежно, тратят ее впустую, отказываясь тем самым от дополнительных доходов.

Понятие управление активами очень широко используется на рынке недвижимости. Управление активами означает процесс принятия решений с целью максимизации стоимости недвижимости и потенциального дохода от нее. Такое определение противоположно определению, в котором акцент делается на минимизации издержек, с которыми связано владение недвижимостью. Сфера управления недвижимостью охватывает широкий и сложный круг вопросов, в том числе управление собственностью, анализ рынка, оценка собственности, маркетинг и т.д.

Точка зрения некоторых государственных администраций, согласно которой управление недвижимостью означает продажу излишней собственности и развитие на этой базе отношений сотрудничества с частным сектором, является необоснованным. Целесообразность управления недвижимостью связана с менее очевидными, но более значимыми причинами. Среди них: более эффективное использование недвижимости, правильная организация ее эксплуатации и ремонта, улучшение процесса составления сметы капиталовложений и т.п.

Можно выделить несколько главных целей управления недвижимостью:

- максимизация стоимости недвижимости, мининизация издержек и лучшее удовлетворение общественных нужд;

- принятие рациональных решений по поводу продажи или аренды недвижимости;

- точное измерение выигрыша и проигрыша от владения собственностью;

- использование собственности с выгодой в случае благоприятной рыночной конъюнктуры и расширение взаимодействия с частным сектором;

- совершенствование планирования бюджетного процесса и материально-технического обеспечения во всех подразделениях местной администрации, которые используют недвижимость.

Практика управления недвижимостью подразделяется на три направления: 1) создание системы управления; 2) принятие решений по поводу реализации проектов и осуществление этих проектов; 3) управление портфелем проектов. Первое направление деятельности включает меры по созданию самой системы управления недвижимостью, которая служит основой для дальнейших действий по принятию решений и осуществлению проектов. Второе направление тесно связано с планированием и реализацией конкретных проектов использования недвижимости - по ее продаже, покупке, улучшению, аренде и строительству. Третье направление означает управление пакетом проектов, которые уже находятся на стадии осуществления.

Создание системы управления недвижимостью должно начинаться с определения целей этой деятельности. Прежде всего следует изучить основные функции, которые выполняет местная администрация. С этой точки зрения местная администрация выступает как: 1)потребитель; 2)инвестор; 3)субъект, обеспечивающий общественные потребности; 4)дизайнер (например, в области благоустройства территории); 5)продавец товаров. Цель управления недвижимостью - это представлять местную администрацию как потребителя и инвестора. Менеджер по недвижимости прежде всего оценивает ее как потребитель, определяя ее рыночную стоимость, расположение и специфические характеристики, издержки на аренду и т.д. Одновременно менеджер отдает себе отчет в том, что недвижимость имеет инвестиционную стоимость, измеряемую доходом от нее, остаточной стоимостью, издержками по эксплуатации и т.д.

Социальная и эстетическая ценность недвижимости также принимается в расчет, она более очевидна, но ее труднее измерить. Большинство местных администраций точнее осведомлено о социальных и эстетических нуждах жителей, а потому эти нужды доминируют при принятии решений в отношении недвижимости. Такое положение должно быть изменено. Должен поддерживаться баланс между социальной и инвестиционной стоимостью недвижимости. Как инвестор местная администрация должна сопоставить издержки и выгоды от владения собственностью, оценить альтернативные способы ее использования, выбрать наиболее выгодный проект.

Работа системы управления недвижимостью должна быть организована таким образом, чтобы были обеспечены: экспертиза недвижимости, в том числе ее оценка, процесс купли-продажи, маркетинг и т.д.; объективность принятия решений, что предполагает организационное отделение соответствующего подразделения местной администрации от департаментов планирования и эксплуатации недвижимости; высокое аналитическое качество исследований рынка, рисков, финансирования и т.д.; творческая атмосфера; властные полномочия, дающие возможность выступать от лица местной администрации; постоянство деятельности, независимо от смены (переизбрания) муниципальных советов; ориентация на активные действия при минимальной бюрократизации.

Эффективность управления недвижимостью зависит от работы системы информационного обеспечения. Необходимо создать информационную базу данных, содержащую максимально полные сведения и описания недвижимости. Эта база данных должна постоянно пополняться.

Принятию решений в отношении недвижимости обязательно должна предшествовать разработка стратегического плана, в котором определяются приоритетные направления действий и критерии их оценки. В плане должно указываться, стремится ли местная администрация расширить свою предпринимательскую деятельности, или намерено увеличить доходы, или сбалансировать задачу расширения предпринимательской деятельности и задачу увеличения доходов. В любом случае, какая бы стратегическая цель ни была выбрана, необходимо запланировать анализ соотношения издержек и выгод и направление операций с недвижимостью с учетом интересов местного сообщества граждан.

В дальнейшем принимая решения в отношении недвижимости, местная администрация должна измерить выгоду операции не только в экономических, но и в социальных параметрах. Предсказать и добиться хороших экономических результатов гораздо труднее, чем рассчитать социальный эффект той или иной операции. Управление недвижимостью требует проведения очень тщательного и глубокого анализа и экономических, и социальных результатов, чтобы иметь прочное обоснование своей деятельности. Это обоснование поможет противостоять критике и многочисленным возражениям. Возражения местной администрации обычно касаются следующих вопросов:

- продажа недвижимости; обычно ее предлагается отложить на более поздние сроки, когда возрастут цены;

- степень риска операции; местная администрация стремится минимизировать риски с помощью мер, значительно занижающих предполагаемый доход от операции;

- единовременный или непродолжительный характер получения доходов от операции; местная администрация стремится добиться того, чтобы получать доход максимально длительное время;

- конкуренция с частным сектором; сохраняется неправильная точка зрения, что местная администрация не должна конкурировать с частным сектором.

Эффективная модель принятия решений в системе управления недвижимостью должна обеспечить их эффективное претворение в жизнь. Это возможно в том случае, когда весь процесс подготовки решения и аналитическая работа открыты для общественности. В дальнейшем, когда решение уже принято, надо добиваться его реализации. На этом этапе очень опасны нерешительность и частый пересмотр задач и целей, поскольку ослабляется доверие к местной администрации и усиливается убеждение, что местная администрация может отступить от своих обещаний.

**III. ВВЕДЕНИЕ В ФИНАНСИРОВАНИЕ НЕДВИЖИМОСТИ**

Purcell M., Patrylick C. An introduction to real estate financing // Information service. - Wash., 1983. - N 22. (Published by the National Council for urban economic Development).

Многие полагают, что развитие сектора недвижимости означает просто напросто новое строительство или ремонт старых сооружений. В действительности развитие сектора недвижимости предполагает значительные усилия в области планирования, ведения переговоров и налаживания связей до начала строительства, а затем широкую маркетинговую деятельность после завершения строительства.

Финансирование строительства является ключевым элементом процесса развития сектора недвижимости, который наименее очевиден для общественности. В прошлом основная ответственность за финансирование лежала на частном секторе. Однако в последние годы в связи с повышением процентных ставок по ссудам и ужесточением конкуренции на денежном рынке к финансированию сектора недвижимости все шире привлекаются местные власти.

Понятие недвижимости включает земельные участки, а также стоящие на них капитальные здания, сооружения и некоторые другие объекты (дороги, тротуары, водопроводная система, освещение, кондиционер и т.д.). Производственный цикл большинства объектов недвижимости обычно состоит из трех периодов:

- периода, предшествующего созданию объекта, когда определяется застройщик, оцениваются альтернативные варианты строительства, выбирается одни из них, разрабатывается проект и формулируется стратегия;

- период строительства, в течение которого решаются проблемы, связанные с финансированием, арендой, проектированием и строительством;

- период после строительства, когда начинается эксплуатация объекта.

В прошлом местные администрации занимались в основном только регулированием использования земли и обеспечением жителей инфраструктурными услугами. В настоящее время местные власти могут воздействовать на развитие сектора недвижимости с помощью самых разнообразных экономических, социальных и политических инструментов. Для воздействия на сектор недвижимости местные администрации используют такие институциональные структуры, как государственные агентства, смешанные специальные комитеты (с участием представителей местной администрации и частного сектора), бесприбыльные корпорации и т.д.

Финансирование проекта развитие недвижимости определяется его тремя основными элементами: коэффициентом окупаемости капиталовложений, соотношением между этим коэффициентом и процентной ставкой по ссуде и стоимостью денег с учетом дохода будущего периода.

*Коэффициент окупаемости* капиталовложений показывает размер дохода, полученного на вложенный в проект капитал. На его величину влияют:

- удорожание активов недвижимости вследствие, например, инфляции, прямых инвестиций, усовершенствований. Местные власти могут содействовать повышению стоимости активов и, соответственно, привлекательности проекта для инвесторов с помощью различных мер, в частности через скидки в цене, низкопроцентные (дешевые) займы, установление обязательных строительных стандартов и т.д.;

- уровень налогообложения. По мере старения здания его балансовая стоимость снижается даже, если растет его рыночная стоимость, что сокращает налоговое давление. Местные власти могут повысить “привлекательность” отдельных проектов строительства, предоставив инвестору дополнительные налоговые скидки;

- условия ссуды под проект. Проект становится более привлекательным для инвесторов, если местные власти принимают меры к тому, чтобы снизить проценты по ссуде или увеличить срок, на который она предоставляется;

- другие нефинансовые факторы, привлекающие инветоров и создающие благоприятную для реализации проекта окружающую среду (сокращение бюрократических формальностей, совершенствование системы страхования, предоставление инвестору дополнительных услуг и т.д.).

*Соотношение между коэффициентом окупаемости и процентной ставкой по ссуде* также очень важно для инвестора, поскольку оно определяет размер его прибыли. Чтобы коэффициент окупаемости превышал процентную ставку по ссуде, местные власти могут предоставить инвестору льготные кредиты, гарантии по кредитам. Таким путем местные власти не только стимулируют подрядчика-инвестора, но и снижают риск его неплатежеспособности, что важно для кредитора.

Понятие *“стоимость денег с учетом дохода будущего периода”* означает, что сегодня доллар стоит больше, чем завтра (в будущем), по двум причинам. Во-первых, сегодня этот доллар может быть инвестирован, и это позволит уже сейчас получать прибыли. Во-вторых, существует риск, что отложенное на завтра (на будущее) инвестирование может вообще не осуществиться. Инвестор, делающий выбор между двумя проектами, которые должны дать одинаковую прибыль, всегда выбирает проект, который может дать эту прибыль в наиболее короткие сроки.

Подрядчик нуждается в финансировании различного рода и характера:

- долгосрочном ипотечном кредите, рассчитанном на 25-40 лет (под залог собственности);

- краткосрочных ссудах под строительство сроком на 1-3 года, которые обычно расходуются на оплату процентов по долгосрочному кредиту в период, пока идет строительство;

- финансировании текущих капитальных затрат с помощью кредитных линий, кредитных соглашений и других краткосрочных кредитных инструментов;

- финансировании разницы между суммой процентов по ссудам и издержками по реализации проекта с помощью продажи доли в капитале или создания совместного (венчурного) предприятия.

Источником финансирования подрядчика могут быть различные кредитно-финансовые учреждения:

- компании по страхованию жизни обычно предоставляют долгосрочные ипотечные кредиты под долгосрочные проекты по строительству мотелей, гостиниц, офисов, торговых центров и т.д.;

- коммерческие банки предпочитают заниматься краткосрочными ссудами под строительство коммерческих и промышленных объектов;

- сберегательные ассоциации специализируются на первичном финансировании проектов по строительству коммерческих объектов;

- пенсионные фонды (государственные и частные) являются источником долгосрочного финансирования и финансирования под залог доли в капитале;

- инвестиционные трасты предоставляют краткосрочные ссуды под залог собственности.

Частное финансирование проектов застройки имеет ряд недостатков: высокий уровень процентов по ссудам, недостаточно продолжительный срок ссуд, высокая степень риска ссудных операций для кредитора. Местные администрации могут помочь преодолеть эти препятствия и сделать проект реализуемым с помощью следующих мер.

Когда финансирование осуществляется из более чем одного источника, то местные власти могут снизить для кредитора риск с помощью субординационной ссуды, или двойного залога. Это означает, что в случае ликвидации фирмы-заемщика частный кредитор является первым претендентом на ее активы, а местные власти - вторым. Часто субординационные займы предоставляются под более низкие проценты.

Тройной залог также снижает риск для кредитора от неуплаты ссуды. По своей сути он аналогичен двойному залогу, однако в этом случае частный кредитор является первым и вторым предентентом на возмещение долга при ликвидации фирмы-заемщика, а долги местным властям возмещаются в последнюю (третью) очередь.

Местные власти могут, кроме того, стимулировать подрядчика-заемщика дать согласие на передачу кредитору части капитала своей фирмы. В частности, участие в капитале может быть выдвинуто в качестве основного условия предоставления ссуды.

Если процентные ставки по ссудам слишком высоки для подрядчика, то местная администрация может предоставить ему субсидию на оплату этих высоких процентов. Если местные частные кредиторы не хотят снижать процентные ставки по ссудам ниже уровня рыночных ставок, то местная администрация может взять на себя финансирование подрядчика и предоставить ему ссуду по низкому проценту.

Самый простой способ снижения рисков для кредитора - это предоставление местной администрацией гарантий по ссуде. Гарантирование ссуды может принимать различные формы: резервный депозит, аккредитив, резервный фонд на случай невозврата ссуды.

Одним из наиболее гибких инструментов содействия строительному бизнесу является программа грантов на местное строительство (Community Development Block Grant program). Программой предусматривается гибкое использование самых различных инструментов для стимулирования строительства на местах, в частности грантов, ссуд, гарантий. Программа имеет три основные задачи: обеспечить прибыль лицам с низким и средним уровнем доходов; сокращение числа трущоб и территорий, находящихся в упадке; удовлетворение наиболее насущных общественных потребностей.

Программа предусматривает содействие строительной деятельности по следующим направлениям:

- приобретение недвижимости;

- приобретение, строительство, реконструкция, восстановление коммунальных предприятий;

- приобретение, строительство и восстановление коммерческих и промышленных предприятий;

- предоставление вновь создаваемым или действующим мелким или бесприбыльным предприятиям грантов, ссуд, гарантий по ссудам, субсидий на оплату процентов по ссудам и т.д.;

- техническое содействие бизнесу в небольших населенных пунктах и строящихся жилых районах.

Средства программы могут использоваться и для некоторых других целей, связанных с финансовым обеспечением строительных работ на местном уровне.

**IV. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ СЕКТОРА НЕДВИЖИМОСТИ**

Graaskamp J.A. Fundamentals of Real Estate Development // Development component series (ULI).

**Базисные концепции**

Деятельность в сфере недвижимости принимает самые различные формы, что необходимо для удовлетворения определенных потребностей и нужд. Теоретические основы этой деятельности заложены в социальной экономической теории и законодательстве.

Понятие недвижимости может быть определено как пространство, установленное человеком, привязанное к определенной географической зоне и предназначенное для осуществления деятельности в течение конкретного периода времени.

Помимо трех измерений, которые имеет любое пространство - длина, ширина и высота, недвижимости имеет четвертое измерение - время владения и получения прибыли. Таким образом понятие недвижимости - это пространственно-временное понятие. Эту пространственно-временную концепцию иллюстрируют такие факты из жизни, как представление квартиры сроком на месяц или более, номера гостиницы на сутки, теннисного корта на час и т.п.

Важной характеристикой любой недвижимости как пространственно-временной единицы является то, что она имеет соответствующую денежную стоимость. Многие элементы, их которых складывается эта денежная стоимость, трудноуловимы, но главным элементом в условиях рыночной экономики всегда остается сумма последующих денежных расходов, обусловленных владением недвижимостью.

Создание и управление пространственно-временными единицами выражается понятием развитие (строительство) недвижимости. Формы развития могут быть самыми разнообразными - от простейших (углубление почвы) до технологически сложных (строительство небоскреба). В целом процесс развития представляет собой совокупность, объединяющую строительные технологии, финансирование, маркетинговую деятельность, административный контроль и текущий ремонт недвижимости.

Одновременно процесс развития недвижимости не только комплексный, но и коллективный процесс. Он подразумевает согласование действий, осуществляемых в рамках одного земельного участка, с окружающей средой, в которой пересекаются интересы различных людей и социальных групп. Таким образом, процесс развития недвижимости определяется политическими и социальными факторами и, в свою очередь, сам влияет на них.

В процессе развития недвижимости постоянно взаимодействуют три группы субъектов - потребители, производители и государственные инфраструктурные предприятия.

Группа потребителей включает частных лиц, которые намереваются арендовать или купить недвижимость. Они преследуют при этом свои личные цели (удовлетворение своих потребностей, обеспечение безопасности). Кроме того, в группу потребителей входят коллективные потребители (фирмы), которые используют недвижимость для производственных целей.

Группа производителей включает всех людей, обладающих навыками и мастерством, которые необходимы для превращения недвижимости в источник доходов. Сюда входят архитекторы, банкиры, предоставляющие ссуду под залог, поставщики лесоматериалов, юристы, специалисты по городскому планированию и т.д., т.е. все те, кто превращает пространственно-временную единицу в активную рыночную единицу.

Группа государственных инфраструктурных предприятий включает те предприятия, которые обеспечивают недвижимость необходимыми коммунальными услугами, транспортными коммуникациями, социально-бытовыми службами и т.п.

Каждая группа извлекает выгоду от сотрудничества с двумя другими, в частности благодаря тому, что полнее осознает реальную стоимость своей деятельности, кратко- и долгосрочные цели и ограниченность возможности повлиять на своих партнеров. Главное ограничение деятельности каждой из групп связано с необходимостью поддержания платежеспособности, т.е. потребностью иметь постоянно в своем распоряжении определенное количество наличных денег. Все участники процесса развития недвижимости в условиях современной индустриальной экономики вынуждены постоянно осуществлять сделки за наличные деньги. Так, они должны закупить сырье, материалы и услуги, затем добавить к их стоимости дополнительную стоимость с помощью своей деятельности и, наконец, обменять произведенный продукт на большую стоимость, получив таким путем наличные деньги.

Многие предприятия, участвующие в процессе развития недвижимости (например, больницы, города, школы и т.д.), вообще не предполагают получить прибыль. Но всем им важно сохранить свою способность к наличным платежам как в кратко-, так и в долгосрочном аспектах. Способность к наличным платежам является главным вопросом их выживания, и в этом состоит их основной интерес при участии в процессе развития недвижимости. Очень немногие предприятия ориентируются на получение прибыли. Получение прибыли - это обычно заслуга менеджера или руководителя.

Главная аксиома, которая направляет деятельность в сфере недвижимости, состоит в том, что проекты развития недвижимости должны обеспечивать максимальное удовлетворение нужд потребителей в существующих условиях и рамках, с учетом состояния окружающей среды, возможностей государственных инфраструктур, одновременно позволяя всем участникам поддерживать способность к наличным платежам.

Земельный участок как единицу, имеющую определенные физические характеристики, следует отличают от понятия размещение земельного участка. Размещение земельного участка часто становится главным фактором, определяющим его использование и его рыночную стоимость. Семья, подбирая себе земельный участок для жилья, особенно внимательно оценивает его транспортную доступность, близость к месту работы членов семьи, наличие школ, магазинов, мест отдыха и т.д. Местные администрации, разрабатывая проекты застройки, например, жилыми домами, принимают в расчет не только стоимость самого проекта, но и дополнительные расходы - расширение сети водопровода, канализации, уличного освещения, телевизионных кабелей и т.д.

Поскольку размещение земельного участка непосредственно влияет на расходы всех участников процесса развития недвижимости, то оно воздействует и на способность к наличными платежам. Поэтому важно тщательно просчитать доходы и все возможные расходы при реализации проектов на разных, альтернативных земельных участках и определить вариант, который позволяет сохранить способность к наличным платежам.

Например, при проведении расчетов по проекту промышленной застройки участка следует учитывать расходы, связанные с отдаленностью от поставщика сырья и материалов, от мест сбыта продукции. Кроме того, важно оценить наличие рабочей силы и уровень ее оплаты в тех районах, где расположены участки. Могут выявиться различия в уровне почасовой оплаты занятых, продолжительности отпусков, размерах социальных отчислений в отдельных районах и т.д.

Когда намечается создание торгового предприятия, необходимо изучить и сопоставить возможности привлечения сюда населения для альтернативных земельных участков. В частности, здесь важны такие характеристики расположения участка, как близость других торговых точек, транспортные подъезды к вашему магазину, наличие жилых кварталов, бюджет проживающих здесь граждан и т.п.

Интересы сохранения способности к наличным платежам у индивидуальных и коллективных потребителей могут расходиться, например, когда потребителями выступают местные жители и местные власти. Так, руководство местного университета предполагает приобрести для строительства дополнительных учебных помещений земельный участок в сельской местности, поскольку он стоит дешевле, чем участок в городской черте. Такое решение позволит университету сэкономить деньги и поддержать свою способность к наличным платежам. Одновременно для индивидуальных потребителей - студентов - такое решение руководства университета означает увеличение расходов на транспорт и времени на проезд до нового университетского здания. Это может привести к тому, что индивидуальные потребители утратят способность к наличным платежам.

Действия местных властей по развитию недвижимости могут наносить ущерб индивидуальным потребителям и по другому каналу. Речь идет о разрушении окружающей среды и истощении природных ресурсов в результате неправильного и расточительного использования земли. Для предотвращения негативных последствий строительной и прочей деятельности в 1969г. конгрессом США был принят Закон о национальной политике в области окружающей среды. В соответствии с этим Законом власти штатов и местные администрации при разработке крупных проектов развития недвижимости должны представлять Отчет о влиянии на окружающую среду. Тщательное выполнение этого отчета требует значительных дополнительных расходов. Местные власти в последние годы нашли новое применение Закона. В частности, он используется для того, чтобы сдерживать разрастание городов и поселков.

Любой проект по развитию недвижимости создает новых потребителей для государственных инфраструктурных предприятий, т.е. новых потребителей коммунальных, образовательных, медицинских услуг и т.д. Это дает прямое увеличение доходов местных бюджетов. Развитие недвижимости также косвенным путем влияет на увеличение доходов местных бюджетов: увеличивается объем розничной торговли (если на участке строится магазин), коммерческая стоимость участка, что приносит дополнительные налоговые поступления. Новое промышленное предприятие, построенное на участке, получает прибыли, с которых в местные бюджеты отчисляются налоги. Эти дополнительные средства местные администрации могут использовать для расширения услуг жителям, проживающим вблизи нового промышленного предприятия.

Использование недвижимости индивидуальными и коллективными потребителями предполагает существование определенной системы законодательного обеспечения их прав на собственность. На различных этапах развития общества существовало разное понимание сущности права на собственность и распределения прав на собственность между гражданами. До сравнительно недавнего времени в экономической теории господствовало представление, что право собственности - это система, позволяющая использовать землю (недвижимость) частным лицом в интересах повышения его благосостояния. При этом главным критерием была прибыль от использования земли, а в дальнейшем на первый план вышел другой критерий - “наиболее интенсивное и наилучшее использование” земли. Приоритет задачи максимизации благосостояния собственника участка означал недооценку интересов общества и охраны окружающей среды.

С середины 70-х годов традиционный подход к праву собственности изменился. Главным критерием стало “наиболее соответствующее и наиболее вероятное использование” земли.

Концепция “наиболее соответствующего” использования земли является нормативной, т.е. означает оптимальное согласование потребностей, издержек производства, издержек по развитию инфраструктуры, влияния на налогообложение и окружающую среду всех участников процесса развития недвижимости. Согласование предполагает тщательный финансовый анализ (кто оплачивает работы и кто получает прибыли), а также анализ влияния на окружающую среду и уровень жизни людей.

Концепция “наиболее вероятного” использования земли означает, что принимаются в расчет политические факторы, технологические возможности, личные качества и способности исполнителей, фактор платежеспособности, наличие инфраструктуры и т.д. Вариант использования земли, учитывающий все эти факторы, и является “наиболее вероятным”.

**Управление риском развития**

Все стороны, участвующие в процессе развития недвижимости, должны принять факт неопределенности своих будущих доходов и предположений, поскольку рыночные условия постоянно и быстро изменяются. Степень неопределенности для каждого предприятия различна и зависит от его потребностей и дохода. Покупатель жилья рассчитывает, что на новом месте жительства он найдет аналогчное старому место работы, заработок прежнего размера, возможность удовлетворения семейных потребностей на том же уровне, что и прежде, по крайней мере в течение нескольких лет. Если его бизнес будет идти на новом месте плохо, то потребуется достаточно значительное время для его усовершенствования.

Каждый участник процесса развития недвижимости имеет ясные и скрытые предположения на будущее относительно того, с какими трудностями он столкнется и как будет их преодолевать. Контроль этого процесса именуется управлением риском. Это постоянное уточнение предположений на будущее на основе определенной теоретической концепции и с учетом платежеспособности. Управление риском предполагает также проведение объективного исследования рынка, ведение переговоров по поводу подряда, выработку стратегии деятельности и т.д.

Степень риска для бизнеса может быть снижена с помощью следующих методов:

1. Совершенствование прогнозирования посредством более глубокого и широкомасштабного статистического исследования. В частности, следует провести анализ потребителя, тестирование почвы, контроль качества материалов.

2. Объединение рисков посредством объединения ресурсов, диверсификации инвестиций, совершенствования прогнозных обоснований (например, проводя расчеты для аналогичных операций, но в большем их масштабе).

3. Изменение рисков посредством страхового контракта. Иногда лучше согласиться на небольшую страховую премию (компенсацию), чем находится под угрозой непредсказуемых потерь от пожара, смерти и т.д.

4. Изменение рисков посредством заключения двустороннего соглашения. Например, в арендный договор может быть включено условие “скользящей шкалы” при исчислении арендной платы, что позволит учитывать изменение в текущих расходах и уровне налогообложения. Условие “скользящей шкалы” может быть включено в договор с поставщиком по поводу цены на поставляемые матриалы и в коллективный договор с наемными работниками по поводу их зарплаты.

5. Ограничение обязательств в отношении возмещения потерь посредством создания акционерного общества или ограниченного партнерства.

6. Хеджирование (защита от потерь, вызванных изменением цен или непредвиденными обстоятельствами). Классической формой хеджа в сфере недвижимости является ссуда под залог в размере 100% издержек строительства без персональной ответственности.

Критическим элементом риска является течение времени. С течением времени из-за сложных процентов по ссудам ресурсы застройщика могут истощиться, а условия конкуренции и нужды потребителей, тщательно изученные к моменту начала реализации проекта, со временем могут радикально измениться. Поэтому особенно важны маркетинговые исследования на момент завершения проекта.

**Проблемы составления предварительной сметы**

До начала реализации проекта следует провести анализ его осуществимости. Такой анализ включает три основных направления:

1. Исследование наиболее подходящего участка для использования.

2. Исследование наиболее подходящего способа использования для конкретного участка.

3. Исследование наиболее подходящего способа инвестирования.

Наиболее типичной является ситуация, когда имеется участок и необходимо найти способ его использования. Ситуация, когда, напротив, известен способ использования участка, но надо подыскать подходящий участок, более гибкая, что позволяет более гибко подходить к разработке проекта. Наиболее успешным процесс развития недвижимости, как показывает практика, бывает в том случае, когда разрабатывается проект с учетом маркетинговых и инвестиционных критериев, а затем приобретается участок земли, наиболее подходящий для этого проекта.

Осуществимость проекта зависит от величины доходов, которые можно будет получить после его реализации. Доходы после реализации проекта строительства могут быть получены за счет рентной платы или за счет продажи недвижимости. Если застройщик намерен получить доход за счет ренты, то ее размер может определяться исходя из сметы капиталовложений, если она уже составлена и включена в архитектурный проект. Если этого не сделано (а такая ситуация встречается чаще), то застройщик проводит предварительный расчет: за основу берутся средние рыночные ренты, и они корректируются с учетом условий конкретного строительного проекта. Лишь затем начинается работа по составлению сметы капиталовложений, в которую закладываются предположения об ожидаемых доходах. Также часто встречается ситуация, когда проект имеет такие спецификации, что для покрытия расходов по проекту необходимо установить рентные платежи на значительно более высоком уровне, чем это принято на рынке.

Ключевыми финансовыми показателями осуществимости проекта являются коэффициент покрытия задолженности и коэффициент безубыточности. Коэффициент покрытия задолженности представляет собой отношение чистого дохода к расходам по обслуживанию долга. Для проектов строительства офисных сооружений этот коэффициент должен составлять 1,2-1,3. Коэффициент безубыточности показывает соотношение между суммой текущих расходов, расходов на оплату налогов на недвижимость, процентов по ссудам и других расходов и суммой рентных платежей. Этот коэффициент должен быть на уровне не более 0,89.

**Маркетинг - ключ к развитию**

Приток доходов зависит от правильности маркетинговой деятельности, направленной на поиск потребителя. Маркетинговая деятельность затрагивает три основные группы потребителей: индивидуальных покупателей или арендаторов, коллективных потребителей и будущих потребителей, которые могут прийти на смену первоначальным потребителям в будущем и чьи запросы будут отличаться от запросов, на удовлетворение которых был рассчитан проект. Сильной маркетинговой стратегией считается стратегия, основанная на тщательном изучении потребностей и финансовых возможностей будущих потребителей. Ни в одной другой отрасли американской промышленности не тратится сколько средств на исследование потенциального потребителя и разработку продукта, как в сфере недвижимости.

Изучение потенциального потребителя основывается на двух видах исследований - исследовании рынка и исследовании сбыта. Исследование рынка предполагает сбор и обработку данных, касающихся населения, в частности возрастной структуры населения, структуры населения по уровню доходов, роду деятельности, местожительству, средней плате за жилье и т.д. Эти данные собираются из результатов переписей и других государственных источников.

Исследование рынка в большей степени ориентируется на конкретный проект застройки и представляет собой первичное изучение конкурентных стандартов в определенном рыночном сегменте. Такую работу проводит специалист-аналитик. Цель исследования также заключается в том, чтобы выявить неудовлетворенные потребности у отдельной группы потребителей и сделать на них ставку. Это даст проекту конкурентное преимущество.

Маркетинговые методы в последнее время довольно успешно используются для контроля политических рисков, обусловленных административным регулированием сферы строительства со стороны местных органов власти и их структур. Маркетинговые исследования позволяют правильно составить документацию по проекту, чтобы успешно пройти все согласования и получить разрешение на строительство.

Многие здания и сооружения “живут” значительно дольше, чем потребности и стиль жизни, которые вызвали их строительство. При осуществлении проектов перестройки важно заранее предусмотреть возможность функционального перепрофилирования здания в будущем с учетом изменений потребностей населения.

**V. ОТБОР ПОДРЯДЧИКА**

1. Nutter D.G. Selecting a developer // Information service. - Wash., 1983. - N 25. (Published by the National Council for urban economic Development).

**Часть 1**

Процесс осуществления проектов внутригородского строительства во многом зависит от мастерства муниципалитета в области привлечения и правильного отбора опытного подрядчика-застройщика. Отбор подрядчика является очень ответственной и рискованной задачей, поскольку требует значительных затрат времени и государственных финансовых средств. В процессе отбора представители местной администрации должны согласовать и сбалансировать интересы муниципалитета и интересы подрядчика, стремящегося к наиболее прибыльным инвестициям.

Конечный итог отбора подрядчика состоит в официальном присуждении эксклюзивных прав на участие в переговорах по поводу заключения контракта со специальной комиссией (на присуждение обычно отводится период до шести месяцев). Присуждение оформляется в рамках краткой письменной декларации, которая часто сопровождается меморандумом о соглашении между сторонами. Последующие переговоры относительно окончательного варианта проекта и финансовых условий занимают дополнительно от 6 до 18 месяцев.

Цель отбора заключается в привлечении опытных подрядчиков на как можно более ранней стадии разработки проекта. Существуют три основных процедуры отбора прецедентов:

1. *Предварительный отбор подрядчика*. Это наиболее современный подход, который связан с наибольшими для местной администрации рисками. При предварительном отборе подрядчика муниципалитет предоставляет ему исключительное право на планирование, разработку проекта и подготовку финансирования до того, как дается законодательное подтверждение его прав на проект.

Такая процедура, если она разрешена местным законодательством, может быть очень недорогой и позволяет привлечь подрядчика на самом раннем этапе проектирования. В этом состоит ее преимущество.

2. *Отбор подрядчика с помощью переговоров* - это наиболее простая, требующая минимального времени и самая распространенная процедура, используемая для проектов реконструкции старых городских зданий и промышленных сооружений. Она встречается, когда единственная строительная организация по своей собственной инициативе делает предложение о реконструкции собственности, контролируемой государством, в отсутствии конкурентных торгов. Процедура отбора с помощью переговоров подходит в тех случаях, когда предлагаемая реконструкция является особой или единственной в своем роде операцией, а другие подрядчики не выражают желания осуществить подобный проект.

3. *Конкурентный отбор подрядчика* является наиболее обременительной процедурой для местной администрации, требующей много времени и часто больших финансовых затрат. Для фирм-претендентов она также достаточно утомительна, требует значительных затрат времени, денег, быстрых действий в строго ограниченные сроки. Однако именно такая процедура бывает необходимой, когда речь идет о сложном, важном, первоочередном проекте, который привлекает широкое внимание местной общественности, и когда следует выбрать наиболее качественное предложение.

Использование конкурентного отбора претендентов рекомендуется в следующих случаях: при сильной заинтересованности подрядчиков; когда муниципалитет стремится привлечь к проекту региональные и национальные инвестиции; при необходимости привлечения к конкурсу более одной-двух строительных фирм; когда местная администрация хочет предотвратить столкновение интересов.

Процесс отбора претендента на подряд иллюстрируется на примере процедуры конкурентного отбора. Основой подготовки проекта является предварительный проект, исследование рынка и финансовый анализ, в которых внимание сосредотачивается на вопросах финансирования, текущих обязательствах сторон и методах поддержки претендентов.

Процедура конкурентного отбора включает следующие стадии:

- подготовка проекта и его публичное представление;

- составление ходатайства об информации и расписания распространения предложений;

- подготовка и распространение проспектов предложений;

- получение и рассмотрение заявок-предложений;

- уведомление и публичное объявление решения;

- присуждение исключительных прав на переговоры о контракте.

Вначале планирования проекта государственные заказчики должны определить все тонкости взаимоотношений между местной администрацией и частным подрядчиком, в частности вопросы прав на строительство, земельный участок, здания, а также распределить ответственности между сторонами. Время, необходимое на подготовку проекта к конкурентному отбору, различается в зависимости от масштаба и особенностей проекта. Обычно требуется как минимум один год для разработки концепции проекта строительства, проведения рыночного и финансового анализа.

Анализ рынка особенно труден, если речь идет о реконструкции старых, разрушенных сооружений в соответствии с новыми потребностями. За проведение анализа рынка и финансового анализа обычно отвечают специалисты из штата местной администрации и консультанты из частного сектора. Они производят предварительную финансовую оценку осуществимости проекта, в частности подсчитывают соотношение между издержками и ожидаемыми доходами, определяют размеры необходимого финансирования и методы привлечения средств.

При публичном представлении следует выбрать наиболее важные стороны и характеристики проекта, которые могут привлечь претендентов, и отвлечься от мелких деталей. Для частных фирм, независимо от их специализации, важнее всего получить четкую информацию о проекте, его финансировании, особенностях строительства, издержках и прибыли. Они внимательно изучают такие вопросы, как: с кем им придется вести переговоры; какими полномочиями располагает менеджер, ведущий переговоры; как будет приниматься окончательное решение и т.д.

После завершения подготовки проекта следует незамедлительно обратиться с предложением к фирмам-претендентам через соответствующий проспект. Проспект является довольно дорогим способом приглашения к торгам. В нем дается описание проекта, прав на строительство, условий подачи заявок, предъявляемых требований, критериев отбора и т.д.

Содержание проспекта обычно включает следующие пункты:

А. Условия проекта (размещение в рамках региона, транспортная доступность, характеристика использования соседних участков и т.д.).

Б. Муниципальная программа строительства. В этой части описываются достижения в области сотрудничества муниципалитета с частными строительными фирмами, методы финансирования проектов и программ, возможности совершенствования государственных проектов и т.д.

В. Цели проекта. Здесь определяются цели конкретного проекта, которые приняты официально и представляют общественный интерес, например, реконструкция или восстановление ценных зданий, создание рабочих мест и т.д.

Г. Строительные требования. В этой части определяются ограничения в отношении строительства, которые заложены в техническом проекте. Вся эта часть в дальнейшем включается в окончательный текст договора с подрядчиком.

Д. Политика и процедура предложения. В этом части определяется намерение государственного заказчика взаимодействовать с частной фирмой-подрядчиком путем передачи ей прав на строительство, а также описываются критерии отбора претендента, сроки приема заявок (от 30 до 90 дней в зависимости от проекта), требования к представляемым претендентами сведениям.

После получения заявок на участие в конкурсе следует войти в контакт со всеми претендентами, чтобы убедиться в их готовности к реализации проекта и уточнить их предложения. В ходе таких контактов у обеих сторон появляется возможность выяснить позиции и наладить контакты на будущее. Рассмотрение заявок занимает достаточно длительное время и завершается отбором финалистов - первого (основного) и второго (на случай если не удастся заключить контракт с первым претендентом).

После этого комиссия экспертов, осуществляющая отбор претендентов, информирует о результатах своей деятельности ответственного менеджера местной администрации в письменном виде. В своем сообщении, которое должно быть представлено в день принятия решения, комиссия указывает участников конкурса и дает рекомендации относительно выбора финалистов.

Присуждение финалисту права на участие в дальнейших переговорах по поводу контракта может осуществляться посредством предписания или резолюции муниципального совета или распоряжения муниципальной комиссии по строительству. Независимо от того, в какой форме осуществляется присуждение права на дальнейшие переговоры, в соответствующем документе закрепляются эксклюзивные права выбранного претендента-победителя на обсуждение и подписание контракта на подряд. Переговоры обусловливаются следующими принципами:

- окончательное утверждение соглашения о контракте осуществляется компетентным органом местной администрации;

- окончательная стоимость продажи или аренды устанавливается на основе независимых оценок;

- разрабатывается график, определяющий сроки начала строительных работ и всех последующих стадий строительства;

- архитектурные планы подрядчик представляет для одобрения до начала строительных работ;

- окончательные условия соглашения и формы контроля урегулируются до передачи прав на строительство.

Обычно муниципалитет присуждает эксклюзивные права на участие в переговорах финалисту на срок в 6 месяцев, но этот срок может быть продлен по согласованию сторон. Период переговоров завершается подписанием окончательного соглашения (контракта), в котором идентифицируются все основные элементы финансовых обязательств и передачи прав на застройку.

Приводятся два гипотетических сценария отбора претендентов на застройку участков, принадлежащих муниципалитетам двух американских городов.

**Часть 2**

2. Cassidy S.K., Gruen C., Donoghue R.P., Schwab R.J. Developer selection: the RFP process // Redevelopment Institute. - November 9-13, 1993 / January 25-29, 1993. (California Redevelopment Association).

**Юридические требования и параметры**

Существует сравнительно мало административных и законодательных регламентаций, ограничивающих деятельность местной администрации по отбору претендентов на контракт. Тем не менее выработаны правила, учитывающие законодательные нормативы по контрактной деятельности. Они касаются текста Запроса предложений (Request for proposals), с помощью которого фирмы приглашаются участвовать в конкурсном отборе подрядчика, распространения этого Запроса, рассмотрения предложений и документального оформления решений.

В тексте Запроса предложений рекомендуется:

- для предотвращения задержек и недоразумений давать как можно более полное и точное описание участка под застройку и целей контракта;

- предоставлять имеющиеся документы на земельный участок, официальные отчеты и доклады, касающиеся его характеристик;

- принять все меры для того, чтобы избежать протестов по поводу неадекватных сведений об участке;

- дать подтверждения прав собственности местной администрации на участок;

- установить четкие условия и формальные требования для представляемых предложений и т.д.

При распространении Запроса предложений следует руководствоваться следующими принципами:

- беспристрастное отношение ко всем респондентам;

- доступ всех желающих к участию.

При рассмотрении предложений рекомендуется:

- создать условия, чтобы у экспертов комиссии, производящей отбор претендентов, не было личной заинтересованности в принятии того или иного решения;

- если местная община имеет определенный интерес в проекте, то следует провести предварительный отбор предложений до проведения официального отбора комиссией.

Документальное подтверждение результатов отбора предполагает:

- принятие муниципалитетом резолюции, указывающей выбранного подрядчика, которому предоставляются эксклюзивные права на переговоры (Exclusive Negotiation Rights Agreement);

- утверждение затем резолюции, санкционирующей исполнение Соглашения об эксклюзивных правах на переговоры;

- примечание, что Кодекс о здоровье и безопасности не требует публичного слушания по вопросу о Соглашении об эксклюзивных правах на переговоры;

- указание в обеих документах - резолюции и Соглашении об эксклюзивных правах на переговоры, что подрядчик еще не получает права на собственность и права на доход с нее;

- список возможных изменений в сроках, предусмотренных Соглашением и т.д.

**II. Процесс отбора предложений**

Необходимо дать определение и указать цели Запроса предложений (Request for Proposal). Этот документ может дополняться или замещаться Запросом о квалификациях (Request for Qualifications). При подготовке Запроса предложений следует четко установить способы использования участка земли, определить характеристики внешнего оформления проекта, наиболее выгодные пути его финансирования, последовательность и график строительных работ. Обязательно следует провести исследования рыночной обоснованности, технической и финансовой осуществимости проекта.

**III. Структурирование процесса**

При подготовке Запроса предложений разрабатываются следующие его элементы и разделы:

А. Письмо, приглашающее участвовать в конкурсе.

Б. Содержание Запроса предложений, в частности его объем, расположение разделов, таблиц и графиков, приложений и ссылок и т.д.

В. Вводная часть документа, включающая краткое описание целей строительства, характеристик участка, строительных работ и т.д.

Г. Информация о месторасположении участка, в том числе использование участка в прошлом и возможности нового использования, примеры аналогичной застройки, преимущества расположения участка и т.д.

Д. Детальное описание участка и окружающей его местности с использованием планов и карт, в том числе детальная информация о наличии поблизости инфраструктур, коммунальных предприятий, характеристика почвы, возможности доступа к участку по соседним землям, мелиорация, результаты топографического анализа и т.д.

Е. Задачи и критерии строительства, в частности требования относительно парковки, доступа к соседним участкам, соответствия генеральному и другим местным планам благоустройства и т.д. (желательно использование иллюстраций и прототипов).

Ж. Требования к представляемым предложениям. Список требований, которые могут быть предъявлены заказчиком, не ограничен, но в нем могут быть выделены требования в отношении наличия следующих элементов:

1) письмо в конверте, в котором кратко излагается предложение претендента;

2) предложение по проекту застройки, содержащее общую концепцию, архитектурное и техническое описание, график работ и т.д.;

3) основная информация о фирме-претенденте (название, телефон, имена собственников, опыт и квалификация, результаты реализации строительных проектов, характеристика персонала и т.д.);

4) маркетинговая стратегия (предложения и опыт в этой сфере);

5) финансовое воздействие проекта, в том числе на доходы муниципалитета, застройщика, занятость, стоимость земельных участков;

6) представление доказательств, что фирма-претендент располагает финансовыми возможностями для реализации проекта;

7) представление собственных планов фирмы в отношении проекта;

8) ссылки на проекты, заказчиком которых выступал государственный сектор и в которых фирма уже участвовала;

9) предложения о цене, условиях аренды, форме торгов, величине залога и т.д.;

10) другие требования.

З. Критерии отбора претендентов на подряд. В их число могут быть включены: реалистичность и адекватность предложений по строительству; опыт строительной фирмы; ее финансовые возможности; опыт в области организации и управления; ожидаемые доходы от проекта; деловые предложения (по ценам, арендной плате и другие) и т.д.

И. Процесс отбора претендентов. Здесь сообщается о том, как будет организован процесс отбора, в частности опрос претендентов и переговоры с ними, период этих переговоров.

К. График всего процесса - от рассылки Запроса предложений до присуждения прав на эксклюзивные переговоры.

Л. Документы, сопровождающие предложение (формы, приложения, гарантийные документы и т.п.).

М. Обязательства муниципалитета.

Н. Вопросы, за которые муниципалитет не отвечает.

О. Имеющиеся в распоряжении дополнительные документы.

П. Приложения.

**IV. Образцы документов**

Приводятся образцы следующих документов, используемых при заключении местными органами власти контракта на выполнение строительных работ:

1. Запрос о квалификациях (Request for Qualifications).

2. Резолюция, санкционирующая проведение эксклюзивных переговоров (Resolution Authorizing Exclusive Negotiations).

3. Запрос предложений (Request for proposals).

4. Соглашение об эксклюзивных правах на переговоры (Exclisive Negotiating Rights Agreement).

5. Резолюция, санкционирующая Соглашение об эксклюзивных правах на переговоры (Resolution Authorizing Execution of Exclisive Negotiating Rights Agreement).

Каждый образец документа сопровождается примерами документов, принятых при осуществлении конкретных проектов.

1. Запрос о квалификациях (Request for Qualifications) представляет собой письмо, в котором местная администрация обращается к фирме с предложением представить сведения о себе и своей деятельности для принятия участия в отборочном конкурсе на подряд. Фирма должна представить информацию по указанным в Запросе пунктам. Прилагается текст Запроса о квалификациях муниципалитета Сан-Франциско в связи с отбором претендентов на выполнение проекта строительства социального жилья.

2. Резолюция, санкционирующая проведение эксклюзивных переговоров (Resolution Authorizing Exclusive Negotiations), предоставляет ответственному менеджеру местной администрации полномочия проводить переговоры об условиях контракта с фирмой-победителем отборочного конкурса.

3. Запрос предложений (Request for proposals) используется для приглашения фирм к участию в конкурсе на подрядные работы (в торгах). Этот документ состоит из двух частей. Часть А “Информация” содержит сведения о концепции проекта строительства, земельном участке, критериях планирования застройки, инструкции о форме подачи предложений, порядке и процедуре отбора претендентов и т.д. Часть Б “Соглашения” включает вопросы о праве на аренду, условиях аренды, внесении изменений в соглашения и т.д. Прилагаются Запросы предложений муниципалитета Ричмонда в связи со строительством мемориального парка и муниципалитета Эль Серрито в связи с реализацией проекта застройки.

4. Соглашение об эксклюзивных правах на переговоры (Exclisive Negotiating Rights Agreement) предоставляет фирме-победителю отборочного конкурса исключительное право на участие в переговорах о контракте на подрядные работы. В этом документе определяется график переговоров, права и обязанностей сторон.

Резолюция, санкционирующая Соглашение об эксклюзивных правах на переговоры (Resolution Authorizing Execution of Exclisive Negotiating Rights Agreement), подтверждает правомочность договоренностей между местной администрацией и фирмой о проведении переговоров по поводу заключения контракта на подряд.

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| 1. РУКОВОДСТВО ПО УПРАВЛЕНИЮ ГОСУДАРСТВЕННЫМ   НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ ДЛЯ ДОЛЖНОСТНЫХ  ЛИЦ МЕСТНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ............................................... | 3 |
| Введение.............................................................................................. | 3 |
| Глава 1. Первая задача: определение возможностей  использования недвижимого имущества............................. | 3 |
| Глава 2. Вторая задача: рыночное и финансовое  обоснование проекта............................................................ | 5 |
| Глава 3. Третья задача: приглашение подрядчиков к участию  в торгах................................................................................. | 6 |
| Глава 4. Четвертая задача: выбор подрядчика.................................. | 7 |
| Глава 5. Пятая задача: переговоры по поводу операции с  недвижимостью..................................................................... | 9 |
| Глава 6. Шестая задача: контроль строительства и  эксплуатации недвижимости................................................. | 12 |
| II. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ.......... | 13 |
| III. ВВЕДЕНИЕ В ФИНАНСИРОВАНИЕ НЕДВИЖИМОСТИ................. | 16 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ   СЕКТОРА НЕДВИЖИМОСТИ........................................................ | 20 |
| Базисные концепции...................................................................... | 20 |
| Управление риском развития........................................................ | 24 |
| Проблемы составления предварительной сметы.......................... | 25 |
| Маркетинг - ключ к развитию....................................................... | 26 |
| 1. ОТБОР ПОДРЯДЧИКА.................................................................... | 27 |
| Часть 1................................................................................................. | 27 |
| Часть 2................................................................................................. | 31 |
| I. Юридические требования и параметры................................ | 31 |
| II. Процесс отбора предложений............................................. | 32 |
| III. Структурирование процесса................................................ | 33 |
| IV. Образцы документов.......................................................... | 34 |