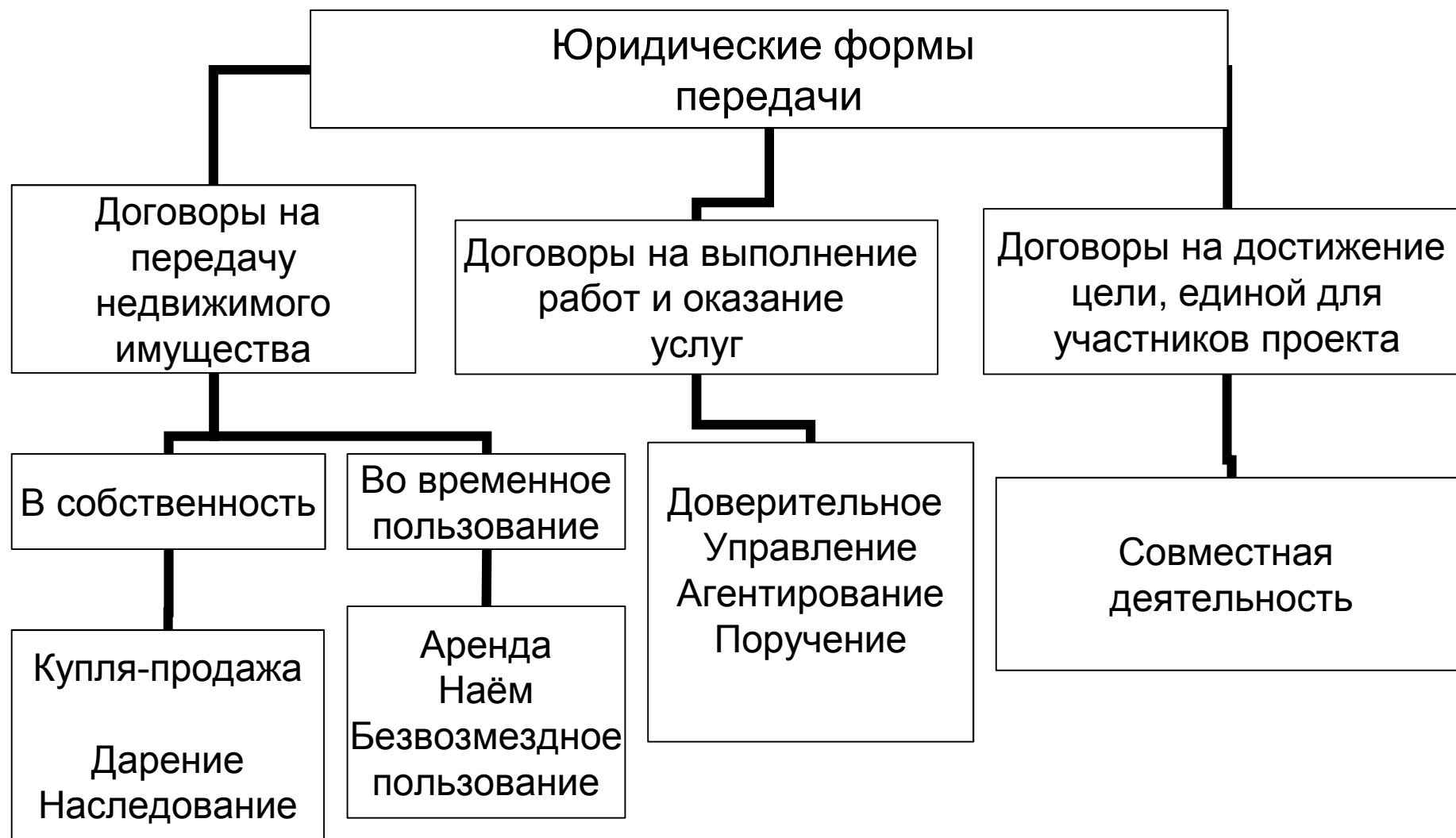


Кафедра экономики недвижимости.  
Курс «Управление собственностью»

Тема 4.2. Экономические и правовые основы принятия управленческих решений в сфере недвижимости. Девелопмент в системе управления недвижимостью.

1. Юридические аспекты управления недвижимостью.
2. Управленческие решения и критерии их принятия.
3. Основные этапы разработки и реализации управленческого решения.
4. Оценка недвижимости при подготовке управленческого решения.
5. Проекты развития недвижимости.
6. Управление процессом реализации проектов.
7. Управление контрактными отношениями в системе менеджмента недвижимости.

# 1. Юридические аспекты управления недвижимостью.



## 2. Управленческие решения и критерии их принятия.

- Интуиция- суждения- рациональность.

- Требования:

- быть реалистичным;
- содержать механизм реализации;
- быть устойчивым по эффективности;
- соответствовать реальному масштабу времени;
- содержать инструменты микширования рисков;
- быть гибким;
- предусматривать возможности верификации;
- быть контролируемым.

- Качество зависит от:

- исходной информации;
- уровня оптимальности выбора;
- своевременности принятия;
- соответствия механизму управления;
- квалификации кадров;
- готовности системы к его реализации.

- Отрицательные факторы:

- предвзятость в оценке и анализе;
- подмена действительного желаемым;
- перестраховка;
- половинчатость;
- эгоцентризм.

- Фильтры:

- ясная формулировка цели, задач и проблем;
- глубокое и объективное знание фактов и событий;
- понимание всех сторон проблемы.

## •Классификация управленческих решений:

По:

- Уровень - высший, средний, низший.  
Решаемые задачи: - информационные(где правда?)  
- организационные(каким быть решению?)  
- оперативные(как действовать?)  
Принцип выработки: - алгоритмические;  
- эвристические.  
Метод обоснования: - аналитический;  
- статистический;  
- программирования;  
- игровой;  
- синтетический.  
Исходная информация: - определённая(полная);  
- неопределённая(неполная);  
- вероятностная.  
Знания: - предметные(индивидуально-рациональные);  
- системные(коллективно-рациональные).

Решения:

- инициативные и ситуационные  
*по сфере действия:*  
-маркетинг-управление-экономика.  
*по продолжительности:*  
-долгосрочные- краткосрочные.  
*по периодам действия:*  
-стратегические(более 5лет) -  
тактические- оперативные.  
*по способу оценки:*  
-одно- и многокритериальные.  
*по способу фиксации:*  
-устные- письменные.  
*по форме:*  
-приказы, распоряжения, планы,  
программы и т.д.

### 3. Основные этапы разработки и реализации управленческого решения.

#### 1. Подготовка к разработке управленческого решения

##### 1.1 Выделение проблемы:

- Получение информации;
- Предварительная формулировка задачи;
- Определение целей.

##### 1.2. Анализ и изучение проблемы

- Анализ ситуации;
- Оценка имеющихся возможностей;
- Выбор критерия оценки эффективности;
- Точная постановка задачи.

#### 2. Разработка и обоснование решения.

##### 2.1. Разработка альтернативных вариантов

- Разработка сценариев развития ситуации;
- Генерирование альтернативных вариантов;
- Отбор основных вариантов.

##### 2.2. Оценка альтернативных вариантов

- Выбор методов оценки;
- Анализ вариантов;
- Сопоставление вариантов.

#### 3. Принятие и реализация управленческого решения.

- Принятие решения;
- Организация работ по реализации;
- Контроль за исполнением решения;
- Анализ результатов.

## 4. Оценка недвижимости при подготовке управленческих решений

### Управление портфелем недвижимости:

- Виды стоимости:
  - Рыночная;
  - Инвестиционная;
  - Ликвидационная;
  - Утилизационная;
- Задачи оценки:
  - Определение ННЭИ;
  - Определение остаточной стоимости.

### Управление комплексом объектов.

#### Оценки:

- Рыночной арендной платы по объектам;
- Рыночной арендной платы по сегментам объекта;
- Оценка стоимости работ по эксплуатации;
- Оценка стоимости работ по улучшениям земельных участков;
- Оценка затрат на модернизацию и реконструкцию.

### Управление объектом .

#### Оценки:

- рыночной стоимости в динамике;
- рыночной ставки арендной платы;
- оптимального уровня операционных расходов;
- инвестиционной стоимости;
- ликвидационной стоимости;
- утилизационной стоимости;
- стоимости для страхования и налогообложения;
- затрат на ремонт;
- уровня износа;
- восстановительной стоимости.

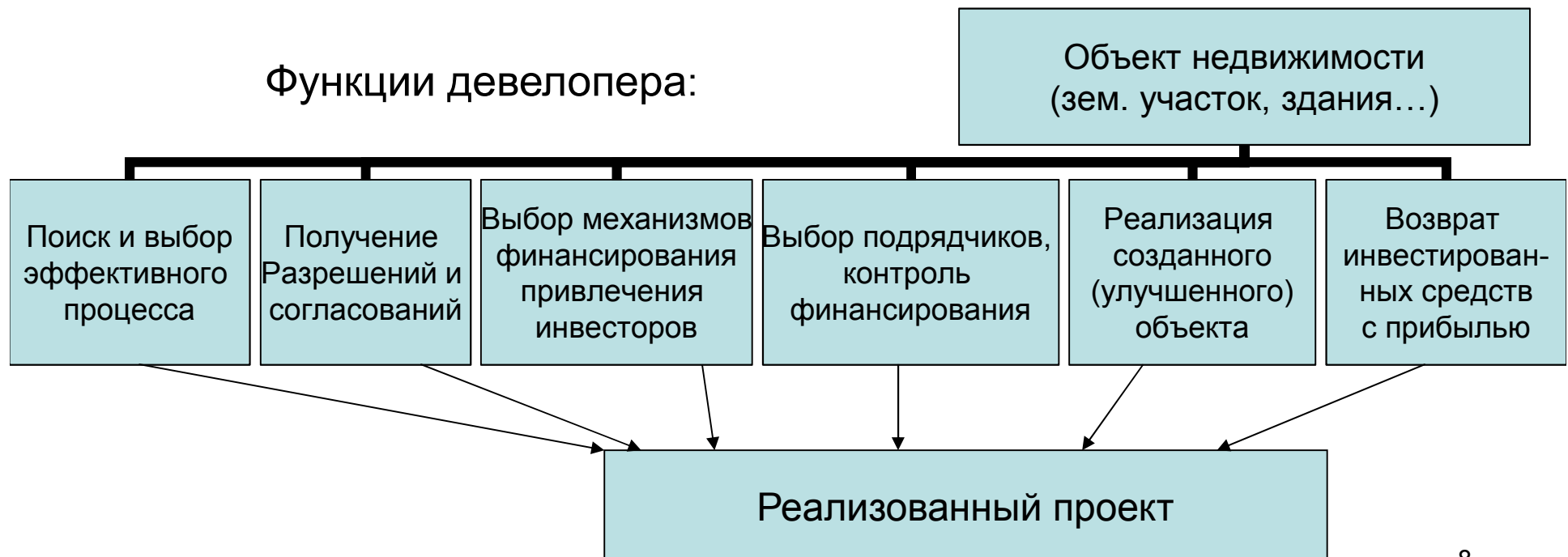
## 5. Проекты развития недвижимости

- Девелопмент: два аспекта – преобразование недвижимости;
  - профессиональная предпринимательская деятельность по организации и управлению развитием недвижимости.
- Девелопмент за вознаграждение и рисковый девелопмент.
- Проект – совокупность действий, направленных на достижение определенного результата в течение ограниченного времени.
- Особенности проектов девелопмента:
  - высокая капиталоемкость;
  - долгосрочное связывание вложенных средств;
  - длительность сроков окупаемости;
  - низкая ликвидность объектов;
  - сложность реализации (градостроительные, архитектурные, технические, экономические и др. барьеры);
  - высокий уровень внешних эффектов;
  - сильное влияние местоположения;
  - высокий уровень социально-экономической ответственности девелоперов.
- Риски девелопмента:
  - риски финансирования;
  - подрядные риски;
  - риски реализации;
  - маркетинговые риски;
  - риски проектирования;
  - подрядные риски.

# • Алгоритм управления рисками

Анализ рисков → Идентификация → Реакция на риск

- |                 |                   |                              |
|-----------------|-------------------|------------------------------|
| ↓               | ↓                 | ↓                            |
| – выявление     | - определение     | - предупреждение;            |
| – описание      | вероятностей;     | - мониторинг;                |
| – классификация | - оценка;         | - переоценка и корректировка |
| – определение   | - учёт в процессе | решений.                     |
| уровня          | управления.       |                              |





## 6. Управление процессом реализации проектов.

- **Функции управления процессом:**
  - Управление замыслом и целями проекта;
  - Управление предметной областью проекта;
  - Управление временными параметрами;
  - Управление стоимостью и финансированием;
  - Управление качеством;
  - Управление коммуникациями;
  - Управление рисками;
  - Управление закупками;
  - Управление персоналом;
  - Управление изменениями в проекте;
  - Управление материальными ресурсами;
  - Управление контрактными отношениями;
  - Управление безопасностью;
  - Правовое обеспечение.
- **Внешние услуги:**
  - 1. Управленческие;**
    - технический заказчик;
    - управление проектом;
    - управление строительством;
    - инженерное консультирование.
  - 2. Узкоспециализированные:**
    - юридические;
    - оценочные;
    - риэлтерские;
    - инжиниринговые;
    - переводческие и др.

## 7. Управление контрактными отношениями в системе менеджмента недвижимости.

- Системообразующий характер контракта:
  - содержит всю информацию от требований заказчика до договорной цены и распределения рисков между сторонами;
  - средство согласования интересов и установления прав и обязательств сторон;
  - средство принуждения к выполнению контрагентами своих обязательств.
- Три основных типа контрактов:
  - на строительные, мелиоративные и другие работы(подряд и субподряд)- договор подряда;
  - на проектные работы- договор подряда или договор оказания возмездных услуг;
  - на консультационные услуги- договор оказания возмездных услуг, иногда смешанный договор (возмездных услуг и поручительства)
- Основные элементы управления контрактными отношениями:
  - определение метода реализации проекта, состава его участников, типов и особенностей применяемых договоров;
  - распределение рисков между сторонами договора;
  - составление и согласование условий;
  - контроль над соблюдением контрагентами обязательств.
  - управление изменениями в ходе реализации проекта;
  - защита интересов сторон.

- **Контрактные отношения включают в себя не только создание объектов, но и включают следующие области:**
  - Контрактное администрирование;
  - Выполнение правил документооборота;
  - Контроль затрат;
  - Контроль отклонений и дополнительных работ;
  - Координация контрактов.
  
- **Инструменты обеспечения выполнения контрактных обязательств:**
  1. При нормальном исполнении обязательств:
    - гарантии;
    - удержание.
  
  2. При нарушении сторонами обязательств:
    - штрафные санкции, пени, неустойки;
    - компенсации;
    - предупреждающие меры воздействия.