

Режим доступа :
http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/pactecon.shtml. - Дата
доступа : 17.09.2017.

4. Право на достаточное жилище. Изложение фактов №21. Rev.1 // Объединенные нации. Права человека. Управление Верховного комиссара [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа : http://www.ohchr.org/Documents/Publications/FS21_rev_1_Housing_ru.pdf. - Дата доступа: 01.11.2017.

5. Народнонаселение мира в 2007 г. // Организация Объединенных Наций [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа : <http://www.un.org/ru/development/surveys/docs/population2007.pdf>. - Дата доступа: 10.10.2017.

6. «Урбанисты нанесли большой вред многим людям». Японо-чешский архитектор о пользе трущоб, интеллекте города и чуть-чуть о Минске // Citydog.by [Электронный ресурс]. – 22.08.2017. – Режим доступа : <https://citydog.by/post/urbanism-japan/>. – Дата доступа : 31.10.2017.

7. Притоны и бараки: репортаж со 2-го переулка Багратиона, где мирно сосуществуют бомжи и многодетные семьи // Onliner.by [Электронный ресурс]. – 24.04.2014. – Режим доступа : <https://realt.onliner.by/2014/04/24/pritony-i-baraki>. – Дата доступа : 25.10.2017.

8. О мерах по совершенствованию учета и сокращению количества пустующих и ветхих домов в сельской местности [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 23 февр. 2012 г., №100 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.

9. Конституция Республики Беларусь 1994 года : с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 нояб. 1996 г. и 17 окт. 2004 г. – Минск : Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2016 – 64 с.

*Поминчук Марина Владимировна,
ассистент кафедры Основ архитектуры Харьковского национального
университета строительства и архитектуры*

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЛАНОВОЙ И ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЕМ

Подавляющее большинство трудностей, сопровождающих процесс становления рыночных отношений в архитектуре и строительстве, связаны с трудностями перехода на новую модель управления инвестиционным проектированием, а также с инерционным влиянием государственного сектора на архитектурно-строительный рынок. В связи с этим необходимо провести критический анализ плановой модели управления проектированием, а также выявить принципы, лежащие в основе управления проектами в опыте западного девелопмента.

Система управления капитальным строительством осуществлялась административной пирамидой государственных исполнительных и распорядительных органов: базировалась на принятии многоуровневых решений в системе предпроектных, предплановых, проектных и плановых работ, имеющих иерархическую структуру в соответствии с уровнями административно-территориального деления СССР. Таким образом, важнейшие ресурсы и реальные рычаги власти находились у государства, которое распоряжалось ими через системы ведомств Госплана СССР, Госстроя СССР и Госгражданстроя (рис.1).

В советско-американском издании «Управление новыми городами. Опыт СССР и США» наглядно отражен кардинально разный подход двух стран в вопросах управления планированием, проектированием и строительством новых городов, и архитектурным проектированием в целом. Схема управления градостроительным проектированием в СССР, иллюстрирует, что процесс управления представлял собой не последовательность действий и принятие решений, а циклы составления планов, заданий, обоснований и другой документации, а так же ее круговорот по центральным и местным органам власти (рис.2). Иерархическая структура административной пирамиды власти прослеживается в каждом блоке схемы.

Разный подход двух стран в вопросах управления планированием, проектированием и строительством наглядно отражен в определениях управления развитием нового города. Если в США «управление новым городом рассматривается <...> как процесс, при котором люди, деньги и материалы организуются и координируются при планировке и строительства нового города для осуществления тех целей, которым служит его создание», то в Советской части публикации: «управление развитием нового города рассматривается <...> как система согласованных действий центральных и местных органов государственной власти, отраслевых, межотраслевых и территориальных органов управления». [1, с.93] В СССР новый город создается «в соответствии с определенными в перспективных планах целями экономического и социального развития страны и отдельных регионов» в США «цели включают финансовый успех, социальную гармонию, пригодность окружающей среды, эстетическую красоту, экономическую и энергетическую эффективность». [1, с.26]

Логическим завершением советского периода стало возвращение в правовую и научную практику категории «недвижимость». Таким образом, имущественно-земельные отношения стали постепенно возвращаться к рыночным принципам функционирования, а формы государственного управления недвижимостью стали трансформироваться за счет расширения использования экономических инструментов воздействия.

Украинскому, постсоветскому рынку недвижимости уже более двадцати лет и за это время он смог приобрести более-менее цивилизованные черты. Однако участники рынка недвижимости продолжают говорить о его особенностях, прежде всего это выражается в высокой степени

государственного влияния – множество государственных учреждений оказывают влияние на порядок передачи прав собственности, пользования и распоряжения объектами недвижимости [4, 5, 6]. Это обуславливает наличие определенных сложностей в документальном оформлении прав собственности, пользования и распоряжения объектами недвижимости, что и формирует специфику рынка недвижимости.

Кроме этого, остается неразрешенной проблема перехода на новую эффективную модель управления проектом в инвестиционно-строительной практике. И без западного опыта здесь не обойтись.

Управление проектом, или как принято называть данный процесс в западной практике – девелопмент – это относительно новый для нашей страны подход к организации строительства объектов недвижимости. Его сущность заключается в том, что руководство и контроль за выполнением в установленные сроки всего комплекса работ по определенному объекту сосредоточиваются в руках одной компании, которая ведет проект от начала и до конца. Результатом такого подхода является уменьшение общей стоимости проекта, сокращение сроков выполнения, сбоев в работе.

Весь процесс управления проектом (американский опыт) в сжатой форме представлен на рис.3. На нем показано, как взаимосвязаны между собой ключевые функции, кто несет ответственность за каждую функцию, кто является консультантом, выбирает исполнителя или осуществляет функции контроля на каждом этапе. Рис.3 можно читать как по вертикали, так и по горизонтали. Рассмотрение по вертикали позволяет рассмотреть планировочный процесс применительно к социальным, экономическим задачам, задачам в области окружающей среды и т.д. Если рассматривать рисунок по горизонтали, то можно увидеть, как развивается процесс управления во времени относительно основных этапов девелопмента. Схема иллюстрирует главный принцип девелопмента: девелопмент – процесс со многими итерациями, в котором девелопер (руководитель проекта) получает все более и более точную информацию до тех пор, пока не будет настолько уверен, что сможет принять решение о запуске проекта [7, с.25]. Как показано на рисунке, некоторые действия можно проводить одновременно, другие – последовательно.

Ряд решений в области управления, принимаемых на этапе планирования и разработки программы будущего объекта, являются определяющими в его жизни. На этом первом этапе формируются цели проекта, ставятся задачи, создается команда, которая будет заниматься проектом, создается предварительная концепция девелопмента. Размещение и характер любого нового объекта в огромной степени определяются теми целями, которых стремится достичь застройщик. Классификация целей отражена в вертикальной шапке схемы: социальные, природно-экологические, управленческие и финансовые, а также неперемнная цель всех девелоперов – получение адекватной прибыли от затраченного времени и капитала.

Девелопмент – командная работа, поэтому создание команды, которая будет заниматься проектом, очень важный этап успешного проекта. Кредиторы, подрядчики, архитекторы, юристы, маркетологи, профессиональные консультанты и другие специалисты упомянутые в схеме, являются основными, но не единственными игроками, с которыми должен сотрудничать девелопер. Некоторые из специалистов участвуют с самого начала работы над проектом. Некоторые привлекаются на более поздних этапах.

Этап анализа экономической целесообразности проекта начинается с анализа рынка. Анализ рынка проводится дважды – до выбора участка и после, когда уточнена концепция девелопмента. Цель анализа рынка до выбора участка – выявить, на каких сегментах рынка существует недостаток предложения. Крупные девелоперы могут позволить себе изучить ряд рынков, чтобы выбрать наиболее конкурентоспособный тип продукта и местоположения [7, с.69].

Раньше девелопер, как правило, сначала выбирал назначение объекта и целевой рынок, а за тем искал подходящий участок. В настоящее время, когда девелопмент участков во многих центральных районах высокодоходен, все чаще сначала выбирают участок, а за тем проводят анализ рынка для определения будущего назначения объекта и целевого рынка. После принятия связывающих обязательств по покупке участка (в США участок приобретается в три этапа) девелопер вновь должен изучить целевой рынок для своего проекта [7, с.73]. На этом этапе анализ должен быть сосредоточен на местоположении, окружении и общем экономическом климате, который может указывать на иное состояние рынка, чем то, которое было выявлено во время предварительного анализа.

Одной из основных задач на данном этапе является установление взаимопонимания с местными властями и населением. Даже когда проекты соответствуют требованиям зонирования, девелоперам все равно приходится доказывать общественности, что эти проекты окажут благоприятное воздействие на движение транспорта, состояние окружающей среды и т.п. Таким образом, если рассматривать вопросы девелопмента с точки зрения развития города, необходимо, чтобы девелоперы принимали во внимание сложные взаимоотношения между частным и общественным сектором.

Работа архитектора начинается с разработки первоначальной концепции, здесь архитектор выступает в качестве консультанта. Полный эскизный проект может быть готов после разработки маркетинговой концепции, бренд-концепции (создание определенной атмосферы и индивидуальности здания) и программы проектирования. После этого сметчики и экономисты оценивают экономическую сторону проекта, а далее проводится анализ финансовой целесообразности. И только после проведения всех вышеупомянутых работ девелопер принимает решение о прекращении или продолжении работы над проектом. Если анализ эффективности свидетельствует об окупаемости проекта и принесении прибыли, составляется окончательная программа девелопмента с этапами и сроками, заключается контракт на землю, и проект переходит в стадию заключения соглашений. Для того чтобы финансировать проект на

этапе строительства, девелопер привлекает инвесторов и кредиторов, которые принимают решение о вложении денежных средств на основании экономической эффективности. После окончания строительства и сдачи собственности в аренду внимание девелопера фокусируется на вопросах эксплуатации и максимального повышения стоимости продажи за счет правильного обслуживания и эксплуатации недвижимости.

В заключении можно отметить, что последовательность необходимых этапов и их содержание в девелопменте часто меняется. Быстрота перемен в мире девелопмента, а также отличия в разных сферах между даже самыми схожими проектами, делает этот бизнес непредсказуемым и интересным. Неизменно остается одно: особенно важны начальные этапы девелопмента, связанные с многочисленными итерациями по планированию и анализу, предшествующие подготовке архитектурных чертежей и других документов.

Чем отличается деятельность девелопера от сложившейся в советское время в структуре строительных организаций службы заказчика? Девелопмент является творческим процессом, и управление творческими людьми, ориентированное прежде всего на успешное завершение проекта с охватом его полного жизненного цикла. Это принципиально отличается от ориентированности советской системы управления на распределение ответственности за части жизненного цикла между отдельными организациями, каждая из которой несла ответственность только за свой участок работ. И в итоге за полную, успешную реализацию проекта не отвечал никто. Кроме этого, если в плановой модели представлены нормы и критерии планировки и управления капитальным строительством, то в девелоперскую модель включены экономические, финансовые, социальные вопросы, вопросы окружающей среды и поддержки связей с властями и местными жителями.

Список использованной литературы

1. Управление развитием новых городов. Опыт СССР и США. – Москва: Стройиздат, 1987. – 198с
2. Придвижкин С. В. Государственное управление недвижимостью в советский период: От военного коммунизма - к началу перестройки. Чиновник. – 2006. – № 1 (41).
3. Ерофалов Б.Л. Постсоветский город. – Киев; Тольятти: Издательский дом А.С.С; НИИТИАГ, 2002. – 112с.
4. Асаул А.Н. Экономика недвижимости: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
5. Горемыкин В.А. Экономика недвижимости. – М.: Бизнес-центр, 2003. – 564 с.
6. Сеницына Н.М. Концептуальные вопросы формирования локального рынка недвижимости и его анализ. – Н. Новгород: НОВО, 2004. – 101с
7. Peiser, Richard B., with Anne B. Frej. Professional Real Estate Development: The ULI Guide to the Business. Second Edition. Washington, D.C.: ULI - the Urban Institute, 2003.

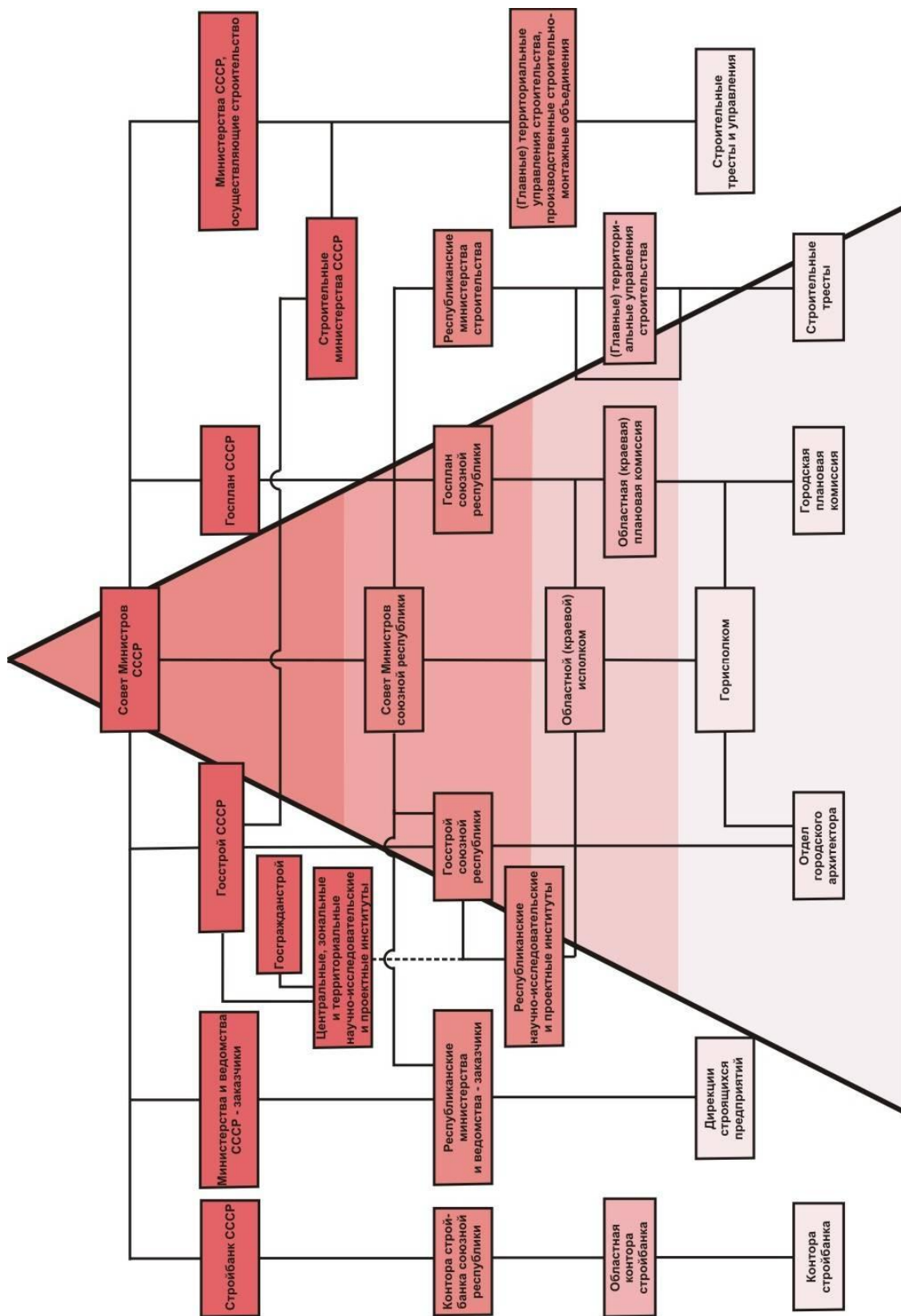


Рис. 1. Административная пирамида государственных исполнительных и распорядительных органов осуществлявших капитальное строительство в СССР. [1]

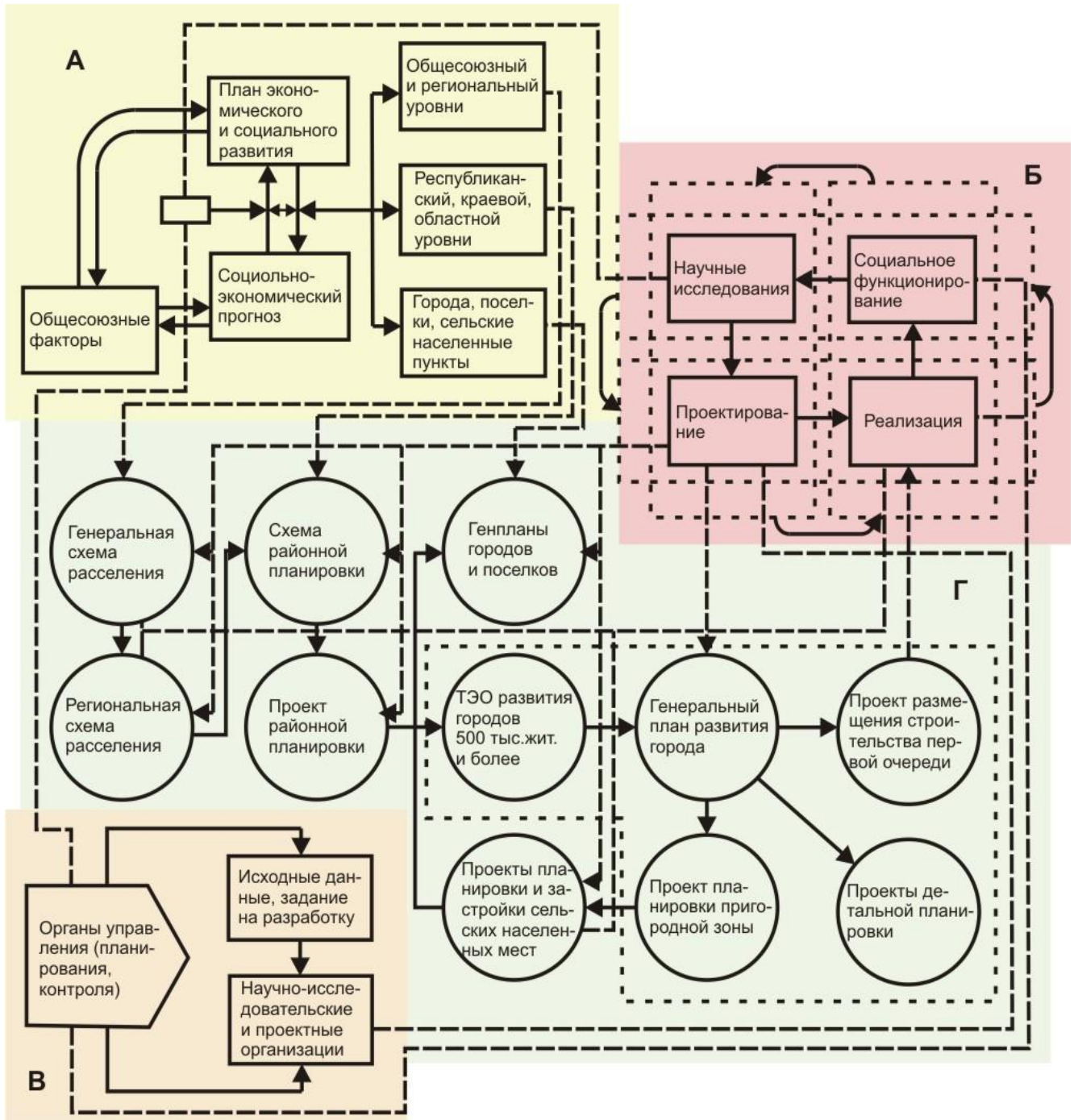


Рис. 2. Организационно-методологическая взаимосвязь процесса градостроительного проектирования в СССР. [1]

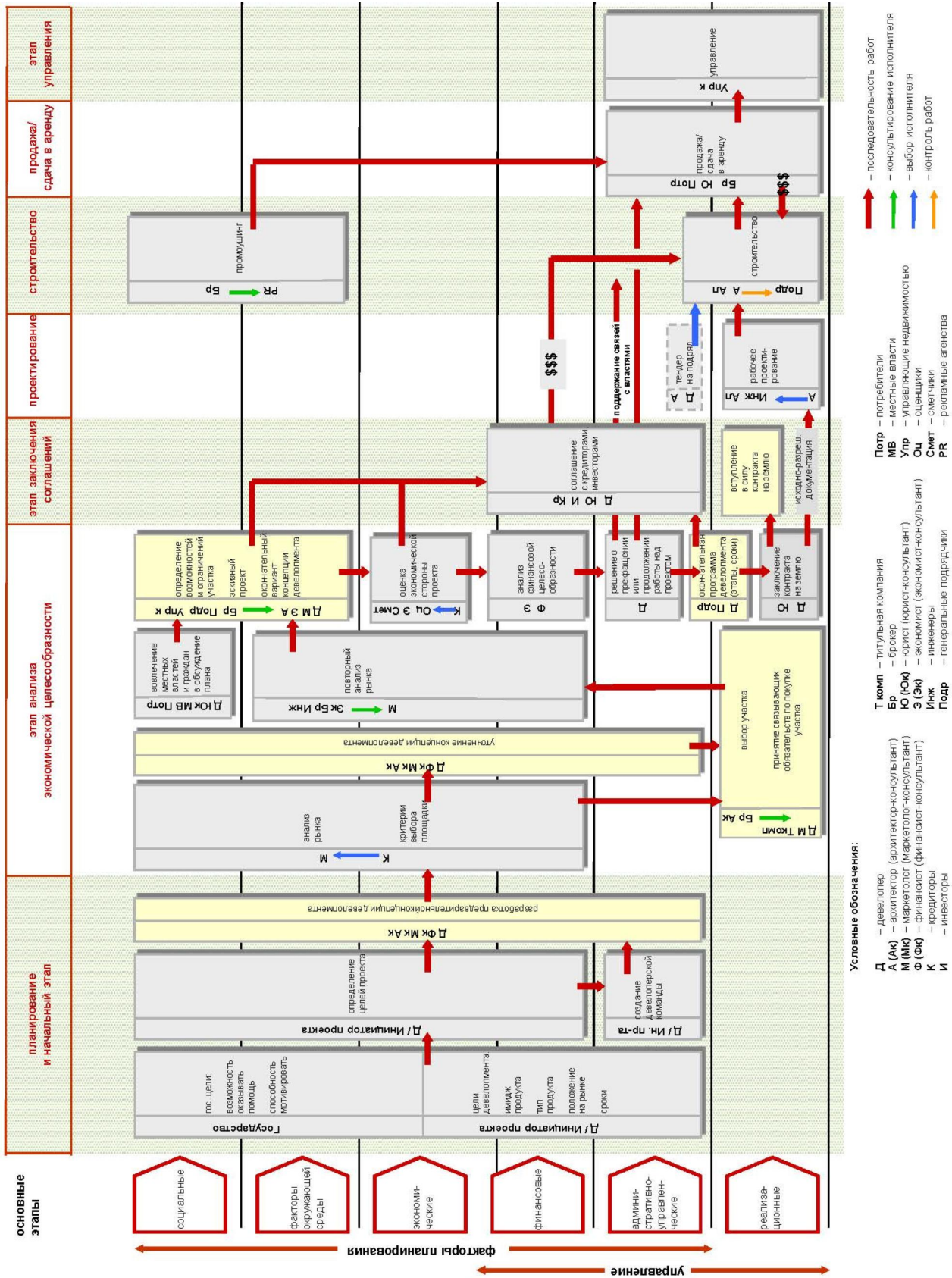


Рис. 3. Схема процесса управления инвестиционным проектом (опыт США).