На правах рукописи

Соболева Елена Алексеевна

РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕВЕЛОПЕРСКИМ ПРОЕКТОМ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ТЕКУЩЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (строительство))

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

7 НОЯ 2013

005537555

Москва 2013

Диссертационная работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Московский государственный строительный университет».

Научный руководитель: кандидат технических наук, доцент
Мишланова Марина Юрьевна

Официальные оппоненты: **Бакрунов Юрий Октавьевич**
доктор экономических наук,
начальник бюро комплексного строительства ОАО «Трансинжстрой»

Черняк Виктор Захарович
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», профессор кафедры «Управление проектами и программами»

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Ростовский государственный строительный университет»**

Защита диссертации состоится «25» ноября 2013 г. в 16 часов на заседании диссертационного совета Д.212.138.05 созданного на базе ФГБОУ ВПО «Московский государственный строительный университет» по адресу: **129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26,** студия 9 открытой сцены

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Московский государственный строительный университет» по адресу: **129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26.**

Автореферат разослан «___»_____20___г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Мишланова Марина Юрьевна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Строительная отрасль является капиталообразующей основой экономики Российской Федерации и фундаментом для ее конкурентоспособности на мировом рынке. Экономическая эффективность как одна из основных задач строительной отрасли, всегда определяла в приоритетные функции планирование, организацию и координацию. Следовательно, методы управления и принципы взаимодействия участников становятся главной составляющей успешного результата инвестиционно-строительной деятельности. Оптимизация инвестиционно-строительной деятельности может быть достигнута с помощью технологий девелопмента – особого вида профессиональной деятельности, связанного с созданием и управлением качественным преобразованием объектов недвижимости с условием увеличения рыночной ценности объекта и эффективности вложенных инвестиций.

Инструментом девелопмента, как сферы управления строительством и недвижимостью, направленным на увеличение стоимости объектов, служат девелоперские проекты. Девелоперский проект – это система сформулированных в его рамках целей, стратегически направленных на исполнение общей миссии, технологических процессов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых, интеллектуальных и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению. Специфика девелопмента требует соответствующих инструментов для оценки эффективности при реализации девелоперских проектов.

Роль девелоперской деятельности в социально-экономическом развитии, решении многокритериальной задачи оптимального сочетания коммерческой и общественной эффективности существенна. Результативность управления в экономико-управленческом аспекте необходимо рассматривать через качественное управление и текущий контроль посредством оперативной оценки текущей эффективности в течение всего жизненного цикла девелоперского проекта.

Современные условия развития экономики строительной отрасли нашей страны выявили целый ряд существующих проблем в реализации девелоперских проектов. Выявление проблематики связано с формированием и выбором эффективных путей развития строительной отрасли, ее потенциала, нахождения новых методик для определения в существующих условиях не только финансовой стабильности, но и эффективности в развитии для достижения максимальных экономических результатов девелопмента. Проблематика, требующая сегодня разработки методологического, методического и операционного подхода к решению, состоит в качественном управлении себестоимостью и сроками реализации девелоперского проекта. Решению этой проблемы в первую очередь и служит оценка текущей эффективности девелоперского проекта.

Степень разработанности проблемы. Большой вклад в исследование вопросов оценки эффективности девелоперских проектов и их управления внесли научные труды известных отечественных ученых и зарубежных экономистов: Асаула А.Н., Адамова Н.А., Баканова М.И., Бакрунова Ю.О., Баутина Н.А., Бобылева С.Н., Виленского П.Л., Грабового П.Г., Гумбы Х.М., Дыбаль, С.В., Ермолаева Е.Е., Коростелева С.П., Лукмановой И.Г., Мазура И.И., Макконнелл К.Р., Максимова С.Н., Маркарьяна Э.А., Мельника М.В., Пейзер Р., Тазихиной

Т.В., Федотовой М.А., Чернышева В.Е., Шапиро В.Д., Шеремет А.Д., Яськовой Н.Ю., Бирмана Г., Брю С.Л., Фрей А., Хеддервика К., Коупленда Т., Коллера Т., Макконэлла К.Р., Ришара Ж., Скоуна Т., Хитчинга К., Шмидта С.

Вместе с тем многие вопросы, которые поднимаются учеными и исследователями, на сегодня не имеют общего подхода к определению оценки текущей эффективности, управляемости, контроля результативности и стабильного развития девелоперского проекта с целью строительства объектов недвижимости и достижения, заданных на старте показателей эффективности. В особенности определение новых методов стало возможным и по-новому необходимым на новом витке развития экономической ситуации – особое внимание надо уделить развитию девелоперских проектов, именно они потерпели основной урон от финансово-экономического мирового кризиса. Необходимость решения поставленных задач послужила основой проведения научного исследования в данной области.

Цель диссертационной работы состоит в методическом обосновании оценки текущей эффективности возводимых объектов недвижимости и разработке методов управления девелоперским проектом на основании экономико-финансовой модели жизненного цикла проекта.

Для достижения указанной цели в диссертационной работе поставлены и решены следующие **задачи**:

1) проведен анализ развития девелопмента в России и выявлены проблемы; определены и структурированы основные недостатки, допускаемые девелоперами в процессе управления проектом;

2) уточнено понятие оперативного управления эффективностью девелоперского проекта на основе текущей доходности в течение жизненного цикла;

3) выполнен анализ методов оценки эффективности девелоперского проекта и сформулированы основные принципы его реализации с определением горизонта оперативного управления;

4) разработан алгоритм экономико-финансовых расчетов с целью управления девелоперским проектом с учетом изменений и корректировок показателей, происходящих на всем жизненном цикле проекта;

5) предложен алгоритм оценки и управления эффективностью девелоперского проекта на основе учета меняющейся текущей доходности;

6) разработана модель управления девелоперским проектом с помощью методики организационно-функциональной матрицы бизнес-процессов управления эффективностью девелоперского проекта.

Объектом исследования являются девелоперские проекты, реализуемые организациями с различной структурой и разнообразными организационно-правовыми формами функционирования, специализирующиеся на строительстве жилой недвижимости.

Предметом исследования являются методы оценки эффективности и управления девелоперскими проектами на различных фазах жизненного цикла девелоперского проекта.

Теоретической и методологической основой диссертационной работы послужили научные разработки, монографии и публикации в научных сборниках и периодической печати отечественных и зарубежных ученых в области

экономической оценки эффективности инвестиционно-строительных и девелоперских проектов, основ и методов управления девелоперскими проектами, организационной структуры и сущности проектов девелопмента, а так же законодательная, методическая и нормативная документация Российской Федерации.

Информационной базой исследования послужили данные отечественной статистики, законодательные акты Российской Федерации, управленческие данные реализованных девелоперских проектов, финансовая и бухгалтерская отчетности отечественных девелоперских компаний и фактические данные, полученные в процессе работы над изучаемой темой.

Научная новизна диссертационной работы состоит в обосновании и разработке методических рекомендаций для экономико-финансового моделирования реализации девелоперского проекта, методики оценки текущей эффективности и экономико-организационного моделирования бизнес-процессов управления девелоперским проектом.

Научные результаты, полученные лично автором, состоят в следующем:

1) расширены и уточнены понятия, относящиеся к понятию девелоперского проекта и оценки эффективности, предложена структура взаимосвязи фаз и стадий девелоперского проекта с целью определения оптимального подхода к оценке его эффективности и управления, трансформирован подход к представлению жизненного цикла проекта с целью выявления области оперативного управления;

2) актуализировано понятие текущей эффективности девелоперского проекта, систематизированы принципы оценки эффективности с помощью факторов реализации девелоперского проекта;

3) предложена методика создания алгоритма экономико-финансовых расчетов девелоперского проекта с целью планирования, оперативного управления девелоперским проектом и контроля эффективной его реализации;

4) разработана методика оценки и управления эффективностью девелоперским проектом на основе текущей доходности и обоснована через предложение понятия цепочки связей, определяющей взаимодействие задач, принципов, факторов эффективности и текущей доходности девелоперского проекта;

5) разработана и предложена организационно-функциональная матрица бизнес-процессов управления эффективностью девелоперского проекта.

Научные результаты диссертационной работы, выносимые на защиту:

1. алгоритм проведения экономико-финансовых расчетов эффективности девелоперского проекта, позволяющий осуществлять планирование и оперативное управление проектом, а также мониторинг его реализации на всем жизненном цикле;

2. алгоритм оперативной оценки эффективности девелоперского проекта на основе текущей доходности с учетом связей, определяющих взаимодействие задач, факторов эффективности и текущей доходности девелоперского проекта;

3. методика оценки и управления эффективностью девелоперского проекта посредством учета основных функций управления эффективностью для оперативного контроля реализации девелоперского проекта;

4. методика экономико-организационного моделирования бизнес-процессов на основе организационно-функциональной матрицы управления

эффективностью девелоперского проекта, определяющей структуру, функции и взаимосвязи в команде девелоперского проекта.

Обоснованность и достоверность выводов диссертационной работы обеспечивается репрезентативной статистикой, финансовой и бухгалтерской отчетностью девелоперских компаний, предприятий и организаций инвестиционно-строительной сферы за период 2004-2012 гг.; глубина теоретического исследования достигается за счет использования логических методов, экономико-статистического моделирования, результатов практических и экспертных расчетов, фактических данных аналоговых проектов, математических расчетов; оценкой теоретических и практических результатов на основе разработанных в процессе исследований методов, научных положений и приемов, а также апробацией результатов на реально действующих девелоперских проектах.

Практическая ценность результатов исследования состоит в возможности применения методических разработок при управлении девелоперским проектом. Основные выводы и результаты исследования применимы и к иным отраслям экономики. Применение полученных данных на практике дает возможность предотвратить и избежать на ранних стадиях действующего проекта возникновение отрицательных последствий деятельности. Применение полученных методов при бизнес-планировании поможет девелоперам избежать в будущей деятельности низких финансовых результатов и рисков для девелоперского проекта в целом.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения и разработки были доложены и одобрены на научно-практических конференциях регионального и всероссийского значения: XIII Международная межвузовская научно-практическая конференция «Строительство – формирование среды жизнедеятельности» (Москва, 2010 г.); Конференция «Инновационное развитие экономики России: ключевые проблемы и решения» (Иваново, 2010 г.); XIV Международная межвузовская научно-практическая конференция молодых ученых, докторантов и аспирантов «Строительство – формирование среды жизнедеятельности» (Москва, 2011 г.); 7-я Научно-практическая конференция «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» ИНЖЕКОН (Санкт-Петербург, 2012 г.); научно-практическая конференция кафедры «Экономики и управления в строительстве» ФГБОУ ВПО МГСУ «Степановские чтения» (Москва, 2010, 2011, 2012 г.); Пятнадцатая Международная межвузовская научно-практическая конференция молодых ученых, докторантов и аспирантов "Строительство – формирование среды жизнедеятельности" (Москва, 2012 г.); Международная научная конференция «Интеграция, партнерство и инновации в строительной науке и образовании» (Москва, 2012, 2013г.); VIII Международная научно-практическая конференция «Современный менеджмент: проблемы и перспективы» (Санкт-Петербург, 2013 г.). Результаты исследования внедрены в учебный процесс и отражены в курсе лекций и практических занятий по «Экономике строительных предприятий» (МГСУ). Практическое применение полученные результаты нашли в текущей деятельности ЗАО «МИЭЛЬ Регион» и ЗАО «Алмазинвест».

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 14 печатных работ общим объемом 4,59 п.л., из них лично автором 4,06 п.л., в том

числе 5 статей в рецензируемых по списку ВАК изданиях объемом 2,19 п.л., из них лично автором 1,75 п.л.

Структура и содержание диссертационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, общих выводов и предложений, библиографического списка и приложений. Общий объем диссертационной работы 183 страницы, в том числе 15 таблиц, 20 формул, 30 рисунков и блок-схем, 12 приложений. Каждая из глав диссертационной работы представляет собой отдельное исследование поставленных автором задач с приведением выводов, при этом является в свою очередь логическим продолжением предыдущей главы и введения. Библиографический список состоит из 158 наименований источников.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

1. Алгоритм экономико-финансовых расчетов как механизм оперативного контроля, оценки и управления девелоперским проектом.

Для решения поставленных в диссертационной работе задач было проведено исследование понятий девелоперский проект, эффективность девелоперского проекта, а так же сущность процесса управления девелоперским проектом. Специфика девелопмента требует соответствующих инструментов для оперативной оценки текущей эффективности девелоперского проекта, что влечет за собой исследование процессов мониторинга, управляемости и эффективности.

Сформулирована основная цель девелоперского проекта, как извлечение дохода из приращения стоимости возводимой недвижимости. Уточнены условия достижения цели девелоперского проекта – это соединение земли, инвестиций и труда через качественное управление проектом и обеспечение их взаимодействия, дающее новое качество, реализующееся в том, что стоимость созданного объекта будет выше, чем это необходимо для возмещения затрат этих факторов. Для достижения цели предложен алгоритм стратегической реализации девелоперского проекта.

Под управлением проектом предлагается понимать взаимосвязь корректного планирования, технических знаний, организации и координации процессов, контроля исполнения и мотивации участников с целью развития проекта и прогнозирования достижения планируемых на старте результатов. Целью управления девелоперским проектом является достижение показателей эффективности проекта, поставленных в плане проекта на старте его реализации.

Для анализа эффективности девелоперского проекта автор предлагает учитывать финансовую реализуемость, экономическую выгоду, коммерческое приращение для участников проекта и социальную значимость проекта. Автором уточнены и структурированы основные принципы оценки эффективности девелоперского проекта (табл. 1). Для решения задачи комплексного подхода к поиску и определению оперативного механизма управления предложено структурировать фазы и стадии девелоперского проекта в виде графической интерпретации. Вместе с тем, автором структурирована стадийность девелоперского проекта через матрицу идентификации фаз и стадий девелоперского проекта для определения и формирования области оперативного управления.

Таблица 1.

Основные принципы оценки эффективности девелоперского проекта

	Наименование принципа оценки эффективности	Необходимые условия и пояснения действия принципа
1	Оценка эффективности на протяжении жизненного цикла проекта	Необходима оперативная оценка текущей эффективности проекта на протяжении расчетного периода до завершения проекта, с целью управления эффективностью девелоперского проекта в рамках горизонта управления.
2	Моделирование денежных потоков	Учет всех связанных с осуществлением проекта денежных поступлений и расходов за расчетный период в рамках горизонта планирования и управления
3	Сопоставимость условий сравнения	Различных вариантов развития девелоперского проекта в случае его длительности с учетом вариантов воздействия объективных условий
4	Максимальность экономического эффекта	Эффект от реализации принятой концепции проекта должен быть большим по сравнению с альтернативными вариантами возможных концептуальных решений
5	Учет фактора времени	При оценке эффективности проекта должны учитываться различные аспекты фактора времени, в т.ч. динамичность (изменение во времени) параметров проекта и его экономического окружения; неравноценность разновременных затрат и /или результатов (предпочтительность более ранних результатов)
6	Учет интересов и различных оценок	Учет значений нормы дисконта, экономической, социальной, политической выгоды участников девелоперского проекта
7	Учет существенных последствий реализации проекта	Должны учитываться все последствия реализации проекта (экономические и внешнеэкономические – общественные)
8	Многоэтапность оценки	На различных стадиях реализации эффективность должна уточняться и корректироваться
9	Учет влияния на эффективность потребности в оборотном капитале	Оборотный капитал может существенно влиять на эффективность проекта, особенно при наличии инфляции. Его учет необходим для функционирования создаваемых в ходе реализации проекта производственных фондов
10	Учет влияния инфляции	Учет изменения цен на различные виды продукции и ресурсов в период реализации
11	Учет неопределенностей и рисков	Учет (в количественной форме) влияния неопределенностей и рисков, сопровождающих реализацию проекта
12	Учет предстоящих затрат и поступлений	При расчете показателей эффективности должны учитываться все расходы и все поступления

Под горизонтом оперативного управления девелоперским проектом предлагается понимать полный комплекс кратковременных периодов жизненного цикла девелоперского проекта, находящихся в статусе управления после момента принятия идеи и решения его осуществимости до реализации объекта недвижимости, т.е. его продажи либо сдачи в аренду. Горизонт оперативного управления девелоперским проектом представлен через визуализацию взаимосвязи фаз и стадий девелоперского проекта (рис.1).

Разработка методики управления девелоперским проектом выполнена на основе обоснования инвестиционных решений и посредством создания экономико-финансовой модели девелоперского проекта для оценки, управления и контроля эффективности через объединение маркетинговых, экономических и финансовых критериев. Алгоритм экономико-финансовых расчетов – это совокупность взаимодействия базовых и переменных параметров проекта на старте и в течение его реализации через соединение маркетинговой и экономической составляющих девелоперского проекта с финансовой реализуемостью.

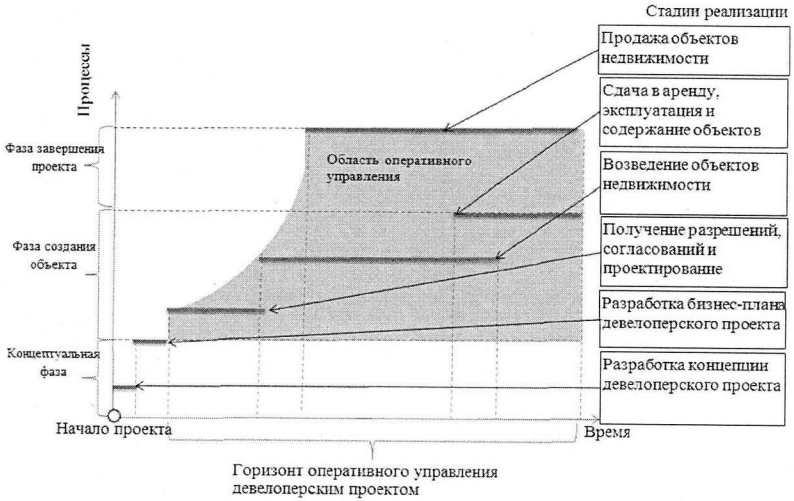


Рис. 1. Жизненный цикл и горизонт оперативного управления девелоперским проектом

Алгоритм экономико-финансовых расчетов девелоперского проекта является упрощенным представлением реальной системы с протекающими в ней процессами, контроль и анализ изменения которых позволяет регулярно формировать оценку достижения цели и прогноза развития девелоперского проекта. В контексте классического определения управления затратами предлагается определение управления ценой – это процесс формирования цены реализации продукции, единицей измерения которой служит квадратный метр продаваемой площади строящегося объекта недвижимости; границами управления являются – верхняя – цена реализации объектов-аналогов на рынке, нижняя – себестоимость строительства продаваемого объекта недвижимости в рамках девелоперского проекта.

Задачей предложенного автором алгоритма экономико-финансовых расчетов является определение, оценка и оперативный контроль текущей эффективности девелоперского проекта в течение всего периода его реализации. Контроль осуществляется посредством механизма мониторинга – систематического сбора и обработки информации, которая должна быть использована для диагностирования текущей эффективности девелоперского проекта.

Алгоритм экономико-финансовых расчетов с целью оперативного управления девелоперским проектом имеет ряд отличий от классических финансовых моделей, применяемых для оценки инвестиционных проектов в строительстве:
1) Формирование базы исходных данных девелоперского проекта через базовые и управляемые параметры для девелоперского проекта.

Таблица 2.

Параметры определения исходных данных для проведения экономико-финансовых расчетов

Базовые параметры			Управляемые параметры	
1	Класс объекта	эконом класс	Цена реализации по классу объекта	эконом класс
		эконом + класс		эконом + класс
		средний класс		средний класс
		бизнес класс		бизнес класс
2	Статус готовности объекта строительства по графику строительства	стартовый этап	Цена реализации по статусу готовности объекта	стартовый этап (35-60%)
		средний этап		средний этап (61-80%)
		активный этап		активный этап (81-100%)
3	Очередность строительства	первая очередь	Цена реализации по очередности строительства	первая очередь
		вторая очередь		вторая очередь
		N – очередь		N – очередь
4	Вид объекта	жилое	Цена реализации по виду объекта	жилое
		нежилое		нежилое
5	Площадь объекта	общая	Себестоимость	строительная
		к продаже		инвестиционная

2) Уточнение и расширение понятия жизненного цикла проекта и определение управляемого периода проекта с целью контроля над его эффективностью через горизонт управления девелоперского проекта.

3) Условие четкого сопоставления строительной и инвестиционной себестоимости квадратного метра продаваемой площади объекта недвижимости с рыночной ценой реализации квадратного метра на рынке, в определенный период времени и в зависимости от строительной готовности возводимого объекта недвижимости девелоперского проекта.

4) Взаимосвязь маркетинговой, экономической и финансовой составляющих предлагаемой экономико-финансовой модели девелоперского проекта. Маркетинговая составляющая должна включать: проработку исходных параметров девелоперского проекта в части будущей доходности в течение всего периода горизонта управления проектом; мониторинг рынка недвижимости с выделением: классов, видов объекта, потребной площади на рынке с учетом перспективы горизонта управления девелоперского проекта; привязку стоимости цены реализации возводимого объекта недвижимости к статусу физической готовности объекта. Экономическая составляющая модели должна включать: определение и учет горизонта управления; детальный расчет и учет технико-экономических показателей; аналитику рынка стоимости строительных материалов и строительно-монтажных работ; расчет плановой себестоимости и контроль исполнения; квартальный учет изменений инвестиционной себестоимости возводимых объектов недвижимости с приведением к продаваемой площади; градацию статуса физической готовности объекта строительства для возможности корректировок цены реализации объекта в указанный период времени; учет очередности строительства возводимых объектов недвижимости. Финансовая составляющая включает: ежеквартальный срез изменения финансовых показателей проекта с учетом инфляции и привязки к цене реализации продаваемого квадратного метра к его инвестиционной себестоимости в текущий период времени.

Рис. 2. Алгоритм экономико-финансовых расчетов для управления девелоперским проектом

Алгоритм экономико-финансовых расчетов девелоперского проекта состоит из 15 этапов. Детальное описание, расчет и мониторинг девелоперского проекта с помощью алгоритма экономико-финансовой модели дает возможность оценки, контроля, и управления проектом во времени.

2. Алгоритм оперативной оценки эффективности девелоперского проекта на основе текущей доходности.

Для решения задачи оперативной оценки текущей эффективности девелоперского проекта и дальнейшего управления предложен алгоритм на основе введенного понятия текущей доходности проекта, как инструмента контроля над реализацией девелоперского проекта. Для определения эффективности девелоперского проекта необходимо проводить анализ результативности, которая

определяется как отношение полученного результата, достигнутого эффекта, к затратам — расходам на его получение. Использование метрик эффективности позволило разработать определенный алгоритм управления эффективностью.

Управление эффективностью девелоперского проекта – это набор управленческих процессов: планирования, организации выполнения, контроля и анализа, которые позволяют девелоперу, стратегически определив миссию, оперативно оценивать и управлять деятельностью по реализации проекта для достижения поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов. Система управления построена на принципах управления стоимостью.

Периодическая актуализация экономико-финансовой модели девелоперского проекта выявляет изменение предварительно определённых показателей, что требует совершенствования оценки текущей эффективности. Для решения задачи оперативного управленческого механизма оценки эффективности девелоперского проекта предлагается рассмотреть основные факторы реализации девелоперского проекта и факторы его эффективности.

На первом этапе составлена цепь экономико-организационных связей для реализации девелоперского проекта. На основании комплексного анализа проектной практики структурированы задачи девелоперского проекта (табл. 3) для определения доли в формировании факторов условия достижения цели.

Таблица 3.

Задачи девелоперского проекта

Наименование задачи девелоперского проекта	**Обозначение**
Профессиональное сопровождение проекта	ЗДП-1
Профессиональное определение стратегии проекта и разработка технического задания	ЗДП-2
Обеспечение контроля над разработкой проекта и графиком возведения объектов недвижимости	ЗДП-3
Формирование бюджета девелоперского проекта	ЗДП-4
Обеспечение контроля над исполнением, оптимизацией и минимизацией бюджета девелоперского проекта	ЗДП-5
Максимальное сокращение сроков строительства	ЗДП-6
Обеспечение контроля над соблюдением качества строительства объектов	ЗДП-7
Достижение оптимальной эффективности проекта	ЗДП-8
Защита интересов инвестора перед субподрядчиками и гос.органами	ЗДП-9
Предотвращение ситуации увеличения себестоимости и снижения качества	ЗДП-10

Определены факторы, которые с одной стороны основаны на основных целях девелоперского проекта, а с другой служат фундаментом для определения факторов эффективности проекта. Составлена пирамида формирования задач девелоперского проекта. Анализ проведенного опроса девелоперов позволил выразить эффективность задач проекта.

$$Э_{ЗДП} = f[(P_{дп}; K_{дп}; C_{дп}) * (\alpha; \beta; \gamma)] \Rightarrow \max \quad (1)$$

где: $P_{дп}$ - получение больших результатов при меньших затратах, $K_{оп}$ - создание качественного продукта, а именно объекта строительства, $C_{оп}$ - получение планируемого максимального результата в срок; $Э_{ЗДП}$ - эффективность задач девелоперского проекта; α, β, γ – коэффициенты исполнения компонент на всех стадиях жизненного цикла девелоперского проекта.

Третьим этапом автором предложено определение факторов реализации девелоперского проекта, которые являются движущей силой, лежащей в основе эффективности реализации проекта. Авторское определение факторов реализации девелоперского проекта – это основополагающие движущие особенности организации и функционирования проекта, определяющие его жизненный цикл и эффективность результатов (табл. 4).

Таблица 4.

Факторы реализации девелоперского проекта

№		Наименование фактора	Воздействие на результат проекта	Доля воздействия,%
1	Фп	Создание эффективной команды профессионалов для управления проектом	Обеспечение успешной реализации всех стадий девелоперского проекта и контроль качества реализуемого проекта.	3
2	Фи	Уровень детального исследования рынка недвижимости	Позволяет определить существующее соотношение спроса и предложения в различных сегментах рынка.	20
3	Фв	Полный учет циклов при выборе времени осуществления девелоперского проекта	Девелоперские проекты являются долгосрочным, поэтому необходимо учитывать закономерности в развитии рынка недвижимости – цикличность – начало проекта должно приходиться на спад, а завершение – на пик активности.	5
4	Фм	Качественный выбор местоположения будущего девелоперского проекта	Фактор местоположения является ключевым в формировании цены продажи и скоростью реализации.	4
5	Фф	Адекватный выбор способа финансирования девелоперского проекта	Соблюдать пропорцию между собственными и заемными средствами, где собственные на стартовом этапе не должны быть ниже 10%.	10
6	Фт	Применение конкурсного подхода на всех этапах девелоперского проекта	Исполнители на каждый этап осуществления девелоперского проекта должны тщательно подбираться на конкурсной основе	1
7	Фс	Систематический контроль соблюдения сроков реализации	Влияет на окупаемость проекта и стоимость во времени	7
8	Фк	Наличие системы менеджмента качества	Обеспечивает конечный результат проекта и снимает репутационные риски девелопера	15
9	Фц	Качественный расчет и контроль инвест.себестоимости и цены реализации единицы продукции	Непосредственно влияет на главную цель проекта	25
10	Фу	Своевременность подготовки последующих этапов	Все этапы девелоперского проекта должны быть тщательно просчитаны и спланированы	10

Для определения эффективности девелоперского проекта применен метод многокритериальной оценки альтернатив при помощи методики ранжирования по нескольким показателям. На основании проведенного опроса и опытных данных исследования девелоперских проектов факторы ранжированы по весовому значению необходимого воздействия на результат проекта. Получены ключевые факторы, определяющие эффективность девелоперского проекта – цена реализации (Фи) и инвестиционная себестоимость (Фц) квадратного метра продаваемой площади возводимого объекта недвижимости в рамках реализации девелоперского проекта.

Основные инструменты управления эффективностью проекта методологически выражены через расчетный коэффициент – индекс текущей доходности девелоперского проекта. При оценке эффективности проектов используется ин-

декс доходности инвестиций, как отношение суммы элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. Исходные плановые и далее фактические данные по проекту в процессе его реализации фиксируются в экономико-финансовой модели девелоперского проекта.

Индекс доходности это показатель рентабельности инвестиций, определенный относительно суммарных показателей чистого денежного потока и инвестиций за экономический срок их жизни. Оценка текущей доходности $Д_i$ – моментная оценка прибыльности девелоперского проекта в конкретный период времени через показатели: $Ц_{реал(i)}$ – цена или рыночная стоимость возводимого объекта недвижимости, $C_{факт(i)}$ – фактическая инвестиционная себестоимость возводимого объекта недвижимости, $З_{необх(i)}$ – остаточные затраты в текущий момент времени (i), необходимые для завершения строительно-монтажных работ на возводимом объекте недвижимости девелоперского проекта. Автором предложена графическая модель оценки текущей эффективности девелоперского проекта в течение горизонта управления (рис.3).

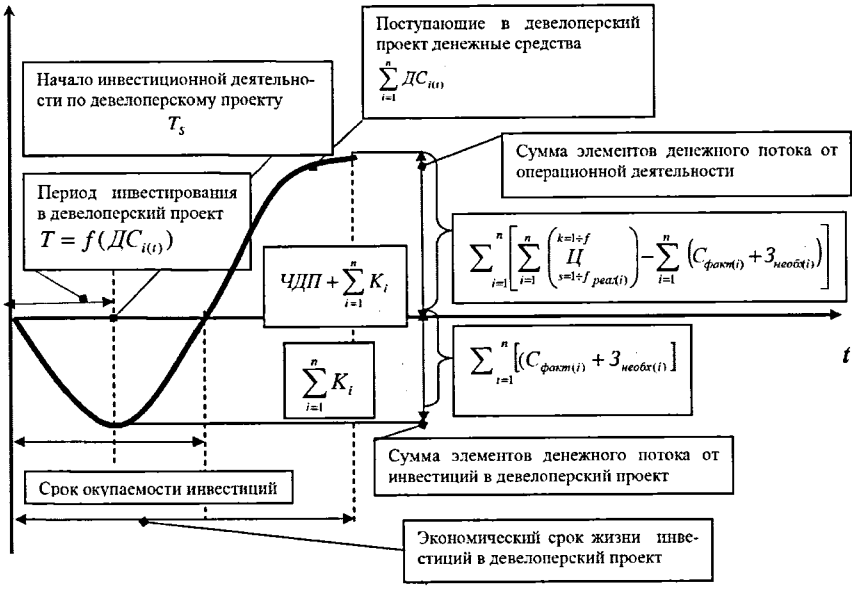


Рис. 3.Графическая модель для оценки текущей эффективности девелоперского проекта в течение всего горизонта управления

Начало инвестиционной деятельности *Ts* по девелоперскому проекту зависит от периода инвестирования:

$$T = f(ДС_{i(t)}) \tag{2}$$

где: t – период реализации девелоперского проекта, включающий все стадии жизненного цикла с учетом горизонта оперативного управления девелоперским проектом. Поступающие в девелоперский проект денежные средства:

$$\sum_{i=1}^{n} ДС_{i(t)} = \sum_{i=1}^{n} \underset{si}{\overset{ki}{Ц}}_{реал(i)} + \sum_{i=1}^{n} K_i \tag{3}$$

где: К – объем инвестиций девелоперского проекта. Автором предложены условия определения и формирования цены реализации возводимого объекта недвижимости девелоперского проекта.

$$Ц_{реал(f-g(i))} = \sum_{i=1}^{n} (\sum (\underset{s1}{\overset{k1}{Ц}}_{реал(f(i))} + \underset{s2}{\overset{k1}{Ц}}_{реал(j(i))} + \underset{s3}{\overset{k1}{Ц}}_{реал(g(i))}) +$$
$$\sum (\underset{s1}{\overset{k2}{Ц}}_{реал(f(i))} + \underset{s2}{\overset{k2}{Ц}}_{реал(j(i))} + \underset{s3}{\overset{k2}{Ц}}_{реал(g(i))}) + \ldots \sum (\underset{s1}{\overset{kf}{Ц}}_{реал(f(i))} + \underset{s2}{\overset{kf}{Ц}}_{реал(j(i))} + \underset{s3}{\overset{kf}{Ц}}_{реал(g(i))}) \tag{4}$$

где: k - класс объекта, возможны несколько классов объектов недвижимости от *1* до *f* (эконом, эконом-плюс, средний, бизнес); s - статус объекта; sf - количество статусов в соответствии с количеством классов объектов недвижимости; $s1$ - статус объекта при стадии готовности объекта недвижимости девелоперского проекта 35-60%; $s2$ - статус объекта при стадии готовности объекта недвижимости девелоперского проекта 61-80%; $s3$ - статус объекта при стадии готовности объекта недвижимости девелоперского проекта 81-100%; $Ц_{реал(f(i))}$ – цена реализации возводимого объекта недвижимости девелоперского проекта при стадии готовности объекта недвижимости 35-60%; $Ц_{реал(j(i))}$ – цена реализации возводимого объекта недвижимости девелоперского проекта при стадии готовности объекта недвижимости 61-80%; $Ц_{реал(g(i))}$ – цена реализации возводимого объекта недвижимости девелоперского проекта при стадии готовности объекта недвижимости 81-100%.

Решение задачи оперативной оценки текущей эффективности девелоперского проекта предполагает использование обобщённого показателя – инвестиционной себестоимости – единицы продукции – квадратного метра продаваемой площади объекта недвижимости, который представляет собой совокупные затраты, понесенные на всех стадиях жизненного цикла девелоперского проекта. Предложен метод формирования и контроля изменения инвестиционной себестоимости возводимого объекта недвижимости в рамках проекта.

$$C_{инвест(t)} = \frac{C_{факт(i)} + З_{необх(i)}}{\sum_{i=1}^{n} \underset{si}{\overset{ki}{S}}_{реал(i)}} =$$

$$= \frac{\sum_{i=1}^{n} ((C^{факт}_{смр(i)} + З^{необх}_{смр(i)}) + (C^{факт}_{техзак(i)} + З^{необх}_{техзак(i)}) + (C^{факт}_{накл(i)} + З^{необх}_{накл(i)}) + (C^{факт}_{реал(i)} + З^{необх}_{реал(i)}) + (C^{факт}_{проект(i)} + З^{необх}_{проект(i)}) + (C^{факт}_{дп(i)} + З^{необх}_{дп(i0)}) + (C^{факт}_{кред(i)} + З^{необх}_{кред(i)}))}{\sum_{i=1}^{n} \underset{si}{\overset{ki}{S}}_{реал(i)}} \tag{5}$$

где: $S_{реал}$ - площадь к продаже возводимых объектов недвижимости; $З_{смр}$ - затраты на строительно-монтажные работы; $З_{тзак}$ - прямые затраты технического заказчика строительства; $З_{накл}$ - накладные расходы технического заказчика строительства; $З_{реал}$ - затраты на реализацию (продажу) возводимых объектов недвижимости, в т.ч. реклама и маркетинг; $З_{проект}$ - затраты на проектирование возводимых объектов недвижимости девелоперского проекта; $З_{оп}$ - затраты девелопера по управлению; $З_{кред}$ - затраты по кредитной нагрузке проекта. Тогда индекс текущей доходности определяется следующим образом:

$$Д_i = \frac{Ц_i - (C_{факт(i)} + З_{необх(i)})}{(C_{факт(i)} + З_{необх(i)})} = \frac{Ц_i}{(C_{факт(i)} + З_{необх(i)})} - 1 \qquad (6)$$

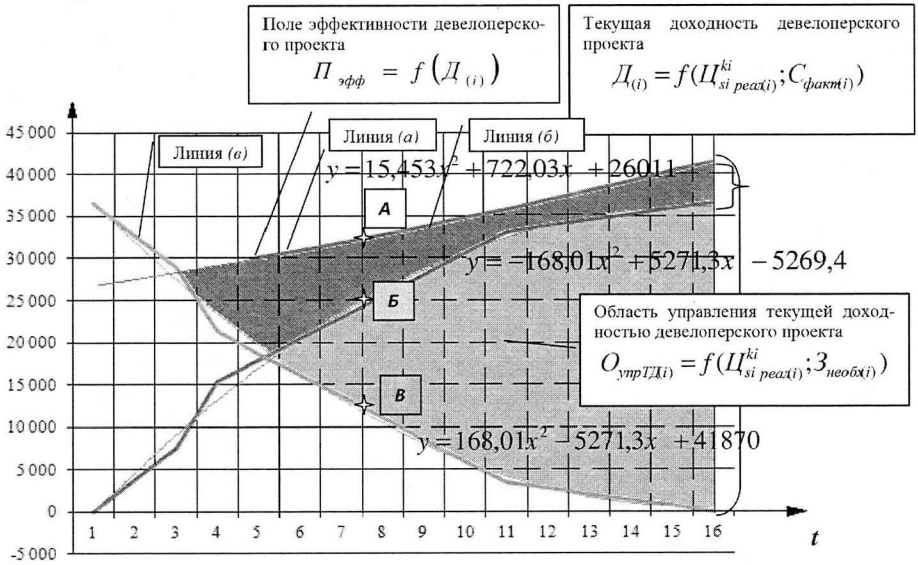
3. Методика оценки и управления эффективностью девелоперского проекта на основе текущей доходности. На основании изученных материалов и полученных опытных данных сформулированы основные функции управления эффективностью с целью создания методики оперативного управления эффективностью девелоперского проекта: прогнозирование и планирование, учет, контроль и анализ затрат, координация и регулирование.

Динамика индекса текущей доходности и взаимосвязь параметров $C_{факт(i)}, З_{необх(i)}, Ц_{реал(i)}$ проанализирована и представлена графически (рис.4) на примере девелоперского проекта по комплексному освоению территории с возведением жилой недвижимости в 200 000 $м^2$, коммерческих помещений и социальной инфраструктуры.

Изменение цены реализации квадратного метра продаваемой площади $Ц_{реал(i)}$ является верхней границей формирования поля эффективности девелоперского проекта (на рис. 4 линия а). Нижней границей является инвестиционная себестоимость возводимой недвижимости, т.е. фактическое изменение себестоимости квадратного метра продаваемой площади возводимого объекта недвижимости $C_{факт(i)}$ (линия б). Рассмотрение поля эффективности и области управления происходит из соотношений точек трех линий, выпадающих на одну временную прямую по вертикали во времени: *А - Б - В*. Данная моментная оценка состояния эффективности проекта определяет начало оперативного управления через параметры $C_{факт(i)}$, $З_{необх(i)}$, $Ц_{реал(i)}$, характеризующие текущую доходность девелоперского проекта. Область оперативного управления эффективностью девелоперского проекта образована линиями (*б*) и (*в*), которые показывают фактические инвестиционные затраты и остаточные плановые.

Из графической интерпретации оценки текущей доходности девелоперского проекта получено видимое поле эффективности девелоперского проекта и область управления текущей доходностью. Таким образом, цель управления девелоперским проектом визуально определяется как достижение максимального поля эффективности. Оценка устойчивости в рамках определенной текущей доходности девелоперского проекта проводится при помощи контрольного индекса $Д^k{}_{(i)}$.

Девелоперский проект признается устойчивым и эффективным в процессе реализации при условии выполнения неравенства: $Д_i > Д^k_{(i)}$. Таким образом, индекс текущей доходности девелоперского проекта должен быть больше нуля. В случае наличия неравенства: $Д_i < Д^k_{(i)}$ на стадии 80-100% строительной готовности объекта недвижимости проводится разработка программы по стабилизации девелоперского проекта через управляемые параметры проекта цену продажи и остаточные затраты по проекту. В случае наличия устойчивой ситуации рекомендуется проведение аналогичного временного контроля и мониторинга девелоперского проекта до окончания его финальной стадии (рис 5). Рекомендуемый интервал контрольного расчета – при нестабильном финансировании девелоперского проекта – ежемесячно, при стабильном финансировании и исполнении сроков – ежеквартально.



(а) - изменение цены реализации квадратного метра продаваемой площади $Ц_{реал}$

(б) - динамика изменения инвестиционной себестоимости квадратного метра продаваемой площади $C_{факт}$;

(в) - остаточные плановые части затрат $З_{необх}$.

Рис.4 Графическое исследование области управления девелоперским проектом.

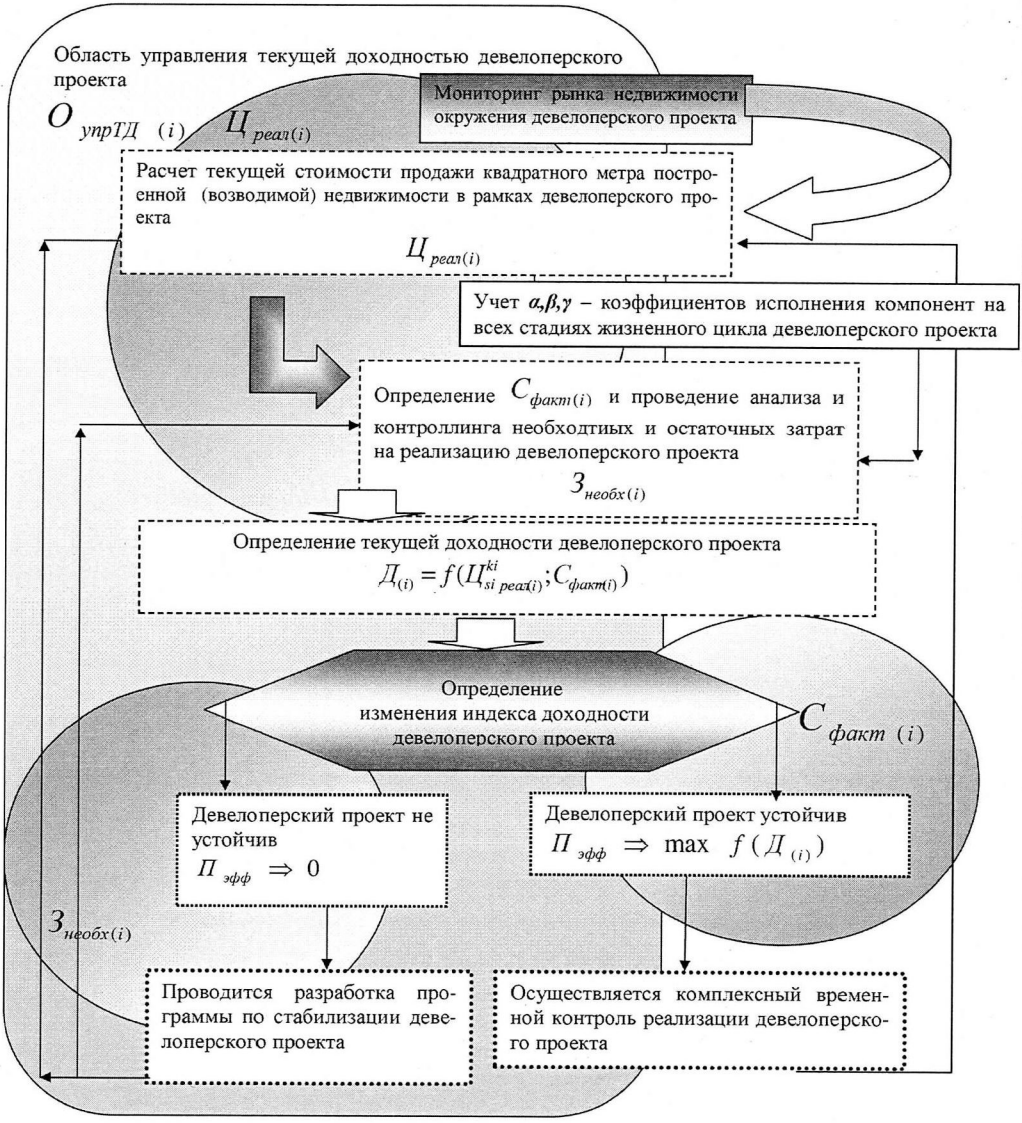


Рис.5. Алгоритм оценки текущей эффективности девелоперского проекта

4. Экономико-организационная модель бизнес-процессов управления на основе организационно-функциональной матрицы управления эффективностью девелоперского проекта. В качестве методики управления девелоперским проектом предлагается экономико-организационное моделирование, которое целесообразно осуществлять на основе матрицы бизнес-процессов девелоперского проекта. В качестве инструмента экономико-организационного моделирования

рассматриваются бизнес-процессы для управления эффективностью девелоперского проекта – это связи взаимодействия участников проекта с задачами и результатами соответствующего процесса, финал которого является в свою очередь стартом для последующего процесса со своими задачами и т.д. до аккумуляции девелопером итоговой информации о текущей ситуации на проекте и оперативной оценке его эффективности.

Методологически подход к анализу и обоснованию бизнес-процессов управления эффективностью девелоперского проекта может быть представлен через организационную структуру в виде блок-схемы (рис. 6).

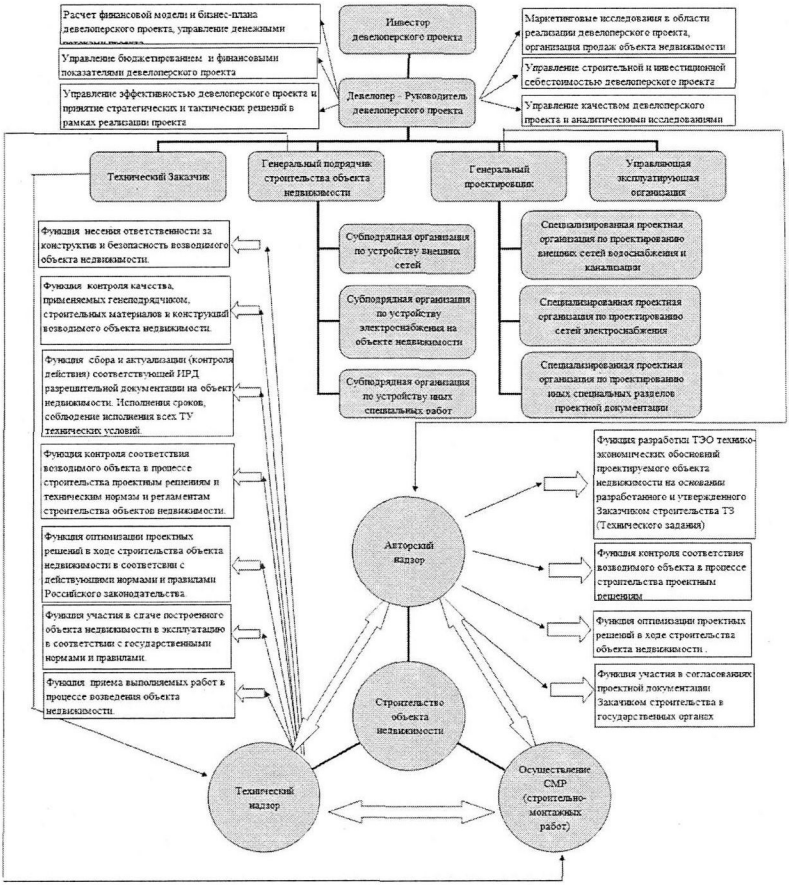


Рис.6. Блок-схема взаимодействия участников девелоперского проекта

Автором предложено структурно разбить весь цикл управления на четыре составные части:

1) Стратегия – формулируются основные функциональные задачи всех направлений проекта, которые выполняются в течение всего календарного года и периода реализации девелоперского проекта соответственно.

2) Планирование – включает бизнес-процессы, отвечающие за планирование, и предусматривает отслеживание и мониторинг.

3) Сбор фактических данных – предусматривает мониторинг и анализ всех фактических данных по проекту с целью контроля расходования денежных средств, соблюдения графика реализации проекта, бюджета, управления себестоимостью и основными показателями проекта.

4) Отчетность и утверждение – осуществляется консолидация фактических и плановых показателей проекта.

В качестве инструментария предлагается методика экономико-организационного моделирования на основе организационно-функциональной матрицы бизнес-процессов девелоперского проекта. Матрица представляет собой замкнутый цикл, который позволяет учитывать сроки проекта вне зависимости от его длительности и взаимодействие между различными участниками проекта на каждом этапе. Процесс является цикличным, поэтому разработанные бизнес-процессы применимы в рамках не только одного года, но и в течение всего периода реализации девелоперского проекта. Основная задача матрицы бизнес-процессов состоит в представлении девелоперского проекта в виде единого организма, в котором все процессы взаимосвязаны – входные параметры следующего процесса-задачи зависят от результатов предыдущего. Данный документ может быть основным регламентирующим форматом девелоперского проекта и являться настольным и руководящим документом всех участников реализуемого проекта.

Научное обоснование полученной схемы для реализации девелоперских проектов позволяет эффективно управлять проектом и реализовывать его в условиях любого количества участников, т.к. разработанная экономико-организационная модель на основании бизнес-процессов девелоперского проекта позволяет учитывать все стороны реализации проекта и возможные ситуационные изменения в процессе жизненного цикла.

Создание экономико-финансовой модели для проекта служит проводником в течение всех стадий девелоперского проекта, т.е. создав экономико-финансовую модель, девелопер через организационно-функциональную матрицу бизнес-процессов, управляет текущей доходностью девелоперского проекта. Оценка эффективности через индекс текущей доходности проекта позволяет определять девелоперу текущую ситуацию, контролировать исполнение планов и управлять перспективой развития проекта (рис.7).

Расчет индекса текущей доходности выполнен для девелоперского проекта по застройке макрорайона – комплексное освоение территории 54 га в центре города Омск с возведением объектов жилой, коммерческой недвижимости и социальной инфраструктуры.

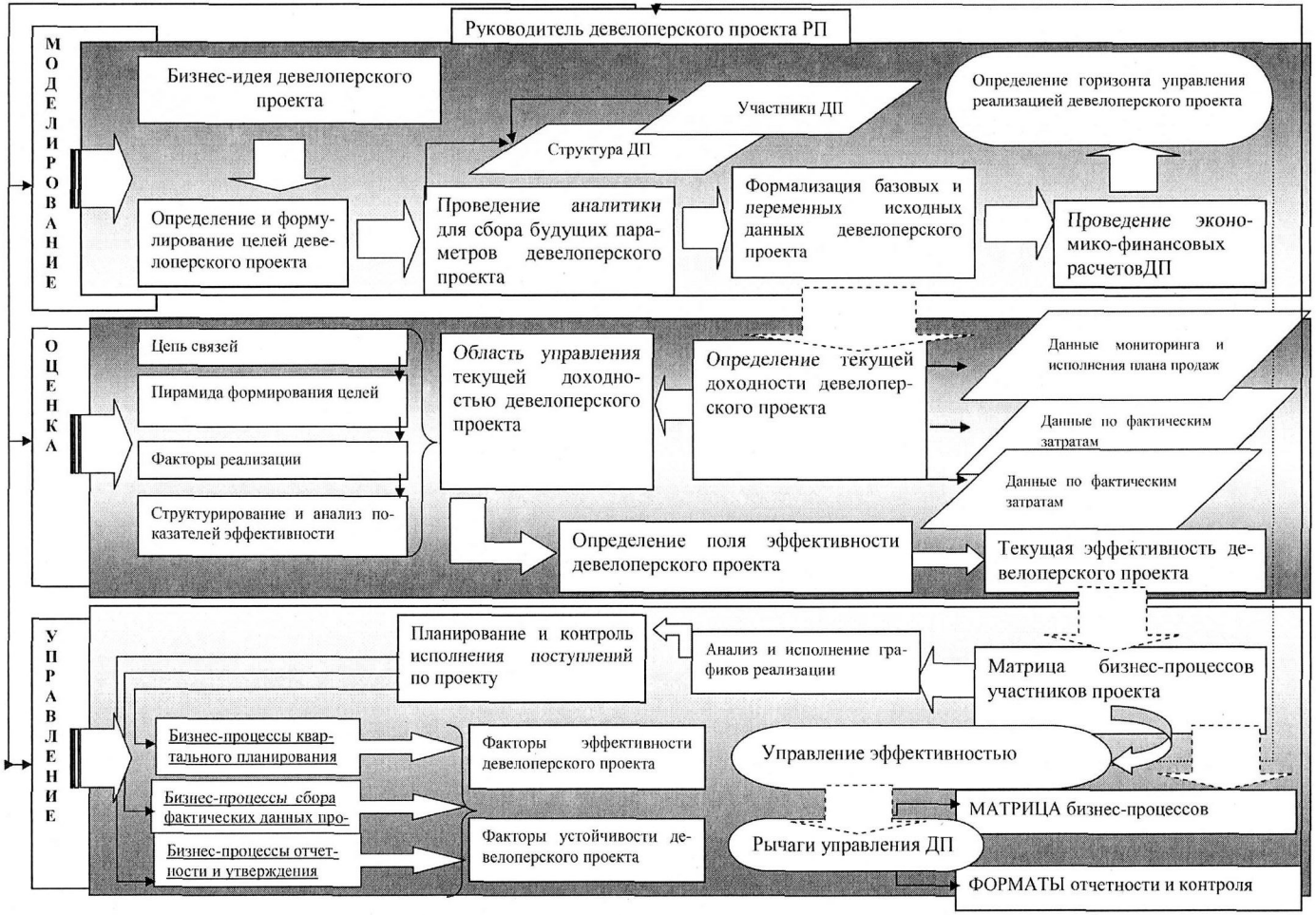


Рис. 7 Организационно-функциональная матрица бизнес-процессов управления девелоперским проектом

вариант: начало продаж при небольшой строительной готовности объекта недвижимости

год	1				2				3				4			
цена реализации, кв. м $Ц_м$					50 000	30 900	31 827	32 782	33 765	34 778	35 822	36 896	38 003	39 143	40 317	41 527
себестоимость инвест., кв. м $С_{инв}$	0	3 825	7 650	15 300	17 850	20 400	22 950	25 500	28 050	30 600	33 150	33 513	34 459	35 179	35 883	36 600
остаточный план затрат м2 $З_{м.кв}$	36 600	32 775	28 950	21 300	18 750	16 200	13 650	11 100	8 550	6 000	3 450	2 787	2 111	1 421	715	0
время, квартал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
фаза реализации ДП, строительная готовность	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	6	6
строительная готовность объекта недвижимости	*0%*	*0%*	*0%*	*0%*	*10%*	*30%*	*30%*	*30%*	*30%*	*70%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*	*100%*
доли затрат ДП по стадиям	1%	15%	15%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	70%	10%	10%	10%	3%	3%
текущая доходность		-1,00	-1,00	-1,00	-0,18	-0,16	-0,13	-0,10	-0,08	-0,05	-0,02	0,01	0,04	0,07	0,10	0,13

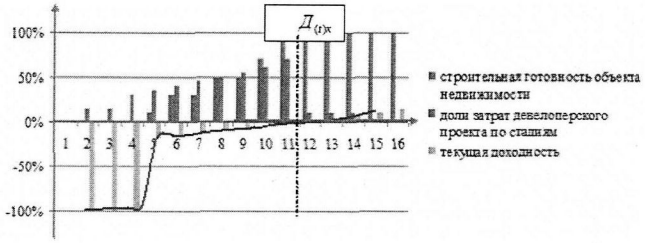


Рис.8. Динамика индекса текущей доходности девелоперского проекта

Полученные данные позволяют в формате экспресс-анализа провести текущую оценку эффективности плановых и фактических данных проекта. Расчет текущей доходности девелоперского проекта показывает максимальные и минимальные зоны доходности. Иллюстрация зависимости индекса текущей доходности девелоперского проекта от строительной готовности объекта недвижимости и долей затрат по соответствующим стадиям реализуемого проекта представлена на рис.8. Регулярное использование предлагаемой методики позволит контролировать текущую ситуацию в процессе реализации девелоперского проекта, анализировать его возможные перспективы и вовремя принимать меры по стабилизации.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В диссертационной работе на базе выполненных научных исследований в области оперативной оценки эффективности и управления девелоперскими проектами сформулированы следующие результаты и предложения:

1) Обоснованы особенности взаимодействия участников девелоперского проекта в современных условиях развития отечественной экономики с целью выявления проблематики реализации и управления девелоперскими проектами как необходимое и достаточное условие эффективности и заинтересованности участников в реализации проекта через формирование полного комплекса юридических лиц под девелоперский проект.

2) Обоснованы и проанализированы функциональности фаз и стадий девелоперского проекта для определения комплексного подхода к управлению текущей эффективностью реализуемого проекта. Предложено и сформулировано понятие области управления девелоперским проектом, что является инструментом эффективной реализации и управления девелоперским проектом.

3) Определена экономическая сущность основных положений системы управления девелоперским проектом для формирования базы экономико-финансового и организационного моделирования с целью развития проекта девелопмента и прогнозирования достижения планируемых на старте результатов.

4) Получены и обоснованы основные принципы реализации девелоперского проекта с целью проведения оперативной оценки эффективности через структурирование и уточнение стадийности девелоперского проекта, определения и формирования области оперативного управления реализацией девелоперского проекта.

5) Разработана и предложена методика создания экономико-финансовой модели для целей управления текущей эффективностью девелоперского проекта с учетом объединенного влияния маркетинговых, экономических и финансовых критериев и совокупности взаимодействия базовых и переменных параметров проекта.

6) Разработана методика оценки и управления эффективностью девелоперского проекта на основе текущей доходности для оперативного контроля над реализацией проекта, корректности управления внутренними факторами и гармоничному взаимодействию с внешним окружением, возможностью достижения в периоде жизненного цикла оптимальных значений показателей эффективности.

7) Разработана методика составления организационно-функциональной матрицы бизнес-процессов управления эффективностью реализации девелоперским проектом для достижения плановых показателей.

Результаты диссертационной работы прошли апробацию и внедрены в деятельность ЗАО «МИЭЛЬ Регион» и ЗАО «Алмазинвест», что позволило указанным компаниям усовершенствовать систему управления девелоперскими проектами, повысить их эффективность реализации в современной экономической ситуации. Методические подходы, модели и рекомендации, предложенные в настоящей работе могут быть использованы в практической деятельности любой девелоперской компании с учетом особенностей деятельности последних.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ СОДЕРЖАТСЯ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки Российской Федерации:

1. Соболева Е.А. Качественное преобразование недвижимости – предмет и сущность девелопмента // Известия Иркутской государственной экономической академии. Экономическая теория. 2011. № 3. С. 14-17. – 0,50 п.л.

2. Мишланова М.Ю. Соболева Е.А. Девелопмент как институт развития инвестиционно-строительной сферы // Научно-технический журнал «Вестник МГСУ». 2011. №6. С. 201-206. – 0,38 п.л., лично автором 0,19 п.л.

3. Соболева Е.А. Проблематика управления эффективностью девелоперских проектов // Известия высших учебных заведений: издание Ивановского государственного химико-

технологического университета. Серия «Экономика, финансы и управление производством». Научно-практический журнал. 2012 г. №3. С. 67-72. – 0,31 п.л.

4. Мишланова М.Ю. Соболева Е.А. Оценка текущей эффективности девелоперского проекта для целей управления // Приволжский научный журнал. Периодическое научное издание. Н. Новгород, ННГАСУ, 2012. №4. С. 193-198. – 0,50 п.л., лично автором 0,25 п.л.

5. Соболева Е.А. Моделирование экономико-организационного механизма управления через оценку текущей эффективности девелоперского проекта // Экономика строительства. Научный, производственно-экономический журнал. 2013. №4. С.39-47. – 0,50 п.л.

Статьи, опубликованные в других научных журналах и изданиях:

6. Соболева Е.А. Характеристика устойчивости различных систем // Научные труды коллектива кафедры Экономики и управления в строительстве. / ГОУ ВПО Московский государственный строительный университет /- М.: МГСУ, 2010 г. С. 156-160. – 0,31 п.л.

7. Мишланова М.Ю. Соболева Е.А. Определение характера финансовой устойчивости // Строительство – формирование среды жизнедеятельности: Научные труды / Тринадцатая Международная межвузовская научно-практическая конференция молодых ученых, докторантов и аспирантов (Москва, 14-21 апреля 2010 г.) / ГОУ ВПО Моск. гос. строит. ун-т. М.: МГСУ, 2010. С. 35-37. – 0,19 п.л., лично автором 0,10 п.л.

8. Соболева Е.А. Определение характера финансовой устойчивости // Инновационное развитие экономики России: ключевые проблемы и решения: тезисы докладов / Международная научно-практическая конференция (Иваново, 28-30 октября 2010 г.) / ГОУ ВПО Иван.гос.хим.-технол.ун-т. Иваново, 2010. С. 129-130. – 0,12 п.л.

9. Соболева Е.А. Современное понятие девелопмента: характеристика и стадийность девелоперских проектов // Проблемы инновационного биосферно-совместимого социально-экономического развития в строительном, жилищно-коммунальном и дорожном комплексах: материалы 2-ой междунар. науч.-практ. конф. (30 ноября 2010 г., г. Брянск) в 3-х томах. Т.3/ Брян. гос. инженер.-технол. акад. и др. – Брянск, 2010 г. С. 85-91. – 0,37 п.л.

10. Соболева Е.А. Методологические основы оценки девелоперских проектов // Строительство – формирование среды жизнедеятельности: Сборник трудов. / Четырнадцатая Международная межвузовская научно-практическая конференция молодых ученых, докторантов и аспирантов (Москва, 27-29 апреля 2011 г.) / ГОУ ВПО Моск.гос.строит.ун-т. - М.: МГСУ, 2011. С. 462-466. – 0,25 п.л.

11. Соболева Е.А. К вопросу оценки эффективности девелопмента // Научные труды коллектива кафедры Экономики и управления в строительстве / ФГБОУ ВПО «Московский государственный строительный университет» - М.: МГСУ, 2011. Издательство КЮГ, С. 153-158. – 0,35 п.л.

12. Соболева Е.А. Эффективное управление – залог успеха девелоперского проекта // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы VII Международной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 12-13 апреля 2012 г.) Ч.2. Секция 1 – СПб. : СПбГИЭУ ИНЖЕКОН, 2012. С. 233-237. – 0,27 п.л.

13. Соболева Е.А. Качественное моделирование – залог успешного управления эффективностью девелоперского проекта // Строительство - формирование среды жизнедеятельности: сборник трудов Пятнадцатаой Международной межвузовской научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых (25-27 апреля 2012 г., Москва) / М-во образования и науки Росс. Федерации, ФГБОУ ВПО «Моск. гос. строит. у-т». – М.: МГСУ, 2012. С. 873-877. – 0,33 п.л.

14. Соболева Е.А. Экономико-организационное моделирование в управлении эффективностью девелоперского проекта // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Материалы VIII Международной научно-практической конференции 11-12 апреля 2013 г. Ч.3.– СПб. : СПбГЭУ (ИНЖЕКОН), 2013. С. 304-308. – 0,21 п.л.

Подписано в печать 24.10.2013 г.

Усл.п.л. – 1.5
Заказ №17117_1
Тираж: 100 экз.

Копицентр «ЧЕРТЕЖ.ру»
ИНН 7701723201
107023, Москва, ул.Б.Семеновская 11, стр.12
(495) 542-7389
www.chertez.ru