

Казанский государственный архитектурно-строительный  
университет

Кафедра экспертизы и управления недвижимостью

**И.Ф. Гареев**

**КЕЙСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ИНСПЕКТИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННО-  
СТРОИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА»**

**Сборник кейсов по дисциплине**  
*Для студентов, обучающихся по профилю  
«Экспертиза и управления недвижимостью»  
очной/заочной формы обучения*

**г.Казань, 2018 г.**

УДК 378.147.88

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Гареев И.Ф. Кейсы по дисциплине «Инспектирование инвестиционно-строительного комплекса». Сборник кейсов. Казань: КГАСУ, 2018. – 14 с.

Рецензент: Сироткин В.А., ФГБОУ ВО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», к.э.н., доцент.

Изложены практические кейсы по дисциплине «Инспектирование инвестиционно-строительного комплекса».

Предназначено для студентов, а также может быть полезно аспирантам, преподавателям и специалистам, работающим в сфере недвижимости.

УДК 378.147.88

© Казанский государственный  
архитектурно-строительный  
университет, 2018

## **Кейс №1. Перспективы развития агентства недвижимости в г.Казань**

### **ИСТОРИЯ**

Агентство недвижимости существует на рынке г.Казань уже 15 лет. Появилась она благодаря инициативе двух опытных агентов по недвижимости, которые решили организовать свое дело и уйти из крупного агентства, т.к. уже неплохо ориентировались в этом деле и поняли, что главное в этой сфере – авторитет агента.

Первое время компания использовала наработанную методику – выход на новые заказы через знакомых и предыдущих клиентов. Т.е. все новые клиенты приходили только по знакомству, благо знакомств оказалось достаточно. Таким образом, компания прожила 5 лет, но из-за такого подхода роста практически не было. Знакомых хоть и становилось больше, но и квартиры не каждый день покупали. За это время был сформирован средних размеров оборотный капитал. Однако данных средств для диверсификации бизнеса было недостаточно, что не позволяло выйти на более высокий уровень.

### **ПРОБЛЕМА**

Маркетологов и специалистов по анализу рынка недвижимости никогда в фирме не было. Свою долю на рынке фирма не знает и не догадывается, но теоретически можно предположить, что эта доля крайне мала. Публичной известности не было, т.к. рекламная деятельность если и осуществлялась, то в интернет и периодические издания выставлялись объекты купли-продажи, а не брэнд компании.

Агентов по недвижимости на фирме примерно 7-9 человек (кто-то уходит, кто-то приходит). Своих конкурентов они знают, но только не долю этих конкурентов на рынке. В общем, никаких знаний по поводу объемов рынка и ситуации в целом нет.

После ликвидации последствий кризиса на ипотечном рынке в 2008-2009 гг. и 2014 гг. рынок жилой недвижимости к середине 2018 года продемонстрировал наиболее высокий уровень развития – процентные ставки по кредитам находятся на рекордно низком уровне, а уровень одобрения кредитных заявок находится на максимально высоком уровне.

В результате это привело не просто к стабилизации цен, а к вполне прогнозируемому росту. Рынок недвижимости всегда являлся привлекательным для вложений, и в сложившихся условиях на рынок вышли новые крупные игроки, для которых рынок недвижимости не являлся профильным. Лидером стали организации, входящие в состав холдинга, где ключевую роль играет банк. Доступ к финансовым ресурсам позволил новым

участникам участвовать как на первичном рынке жилья (в виде застройщиков), так и сосредоточить в себе функции мультиистингового центра продаж. Последний формат работы стал возможным благодаря, прежде всего, возможности подкредитовки в банке. В результате для многих других застройщиков города подобное средоточие стало привлекательным и они стали передавать свои объекты на реализацию данной организации. Более того, благодаря практически единственной точке продаж (за исключением собственного подразделения застройщиков, занимающихся продажами строящихся квартир), стали меньше спекуляции мелких агентств недвижимости с ценой квартир. Это также позволило увеличить ликвидность продаж строящегося жилья.

В итоге, масштабы деятельности малых агентств недвижимости на первичном рынке жилой недвижимости города несколько снизились.

### **ЗАДАЧА**

1. Описанные в кейсе «симптомы» состояния рынка недвижимости г.Казань соответствуют действительности?
2. Предложите свои версии того, прототип какого из реальных участников рынка недвижимости г.Казань рассмотрен в кейсе?
3. В каком направлении продолжать развитие и куда имеет смысл вложить накопленные средства агентству недвижимости?
4. Имеет ли смысл вообще что-то менять или менять, но уже выходя на другие рынки, например на рынок стройматериалов для строительных компаний, которые занимаются строительством жилья (связи в этом бизнесе уже есть)?

## **Кейс №2. Потенциал увеличения объемов жилищного строительства**

### **ИСТОРИЯ**

В настоящее время в Республике Татарстан осуществляется реализация ряд жилищных программ, которые позволяют отдельным категориям граждан улучшать свои жилищные условия на приемлемых условиях. В частности, реализуется масштабная программа социальной ипотеки, программа обеспечения жильем молодых семей и молодых специалистов в сельской местности. В рамках данных программ участникам предоставляется следующие преференции:

- низкая стоимость жилья (в пределах 40 тысяч рублей за 1 кв.м. общей площади);
- безвозмездная субсидия на часть жилья (в том числе при рождении ребенка);

– часть стоимости жилья можно оплатить по льготным процентным ставкам.

В итоге, конечная стоимость жилья для участников программ оказывается примерно в 1,5-2 раза ниже, чем при приобретении на рыночных условиях. А «входной билет», в среднем, составляет около 400-600 тысяч рублей.

В целом, в Республике Татарстан доля жилья, возводимого в рамках жилищных программ, достигает 20% от всего строительства.

О необходимости дальнейшей реализации программ в Республике Татарстан говорит тот факт, что условия реализации жилья приемлемы и востребованы, а в очереди на улучшение жилищных условий в настоящее время состоит около 100 тысяч семей, в то время как ежегодно в рамках жилищных программ улучшают свои жилищные условия не более 7-10 тысяч семей.

### **ПРОБЛЕМА**

Несмотря на доступность приобретения жилья, претендовать на его приобретение в рамках жилищных программ могут не более 10% населения республики. При этом результаты многочисленных социологических опросов свидетельствуют о желании улучшить свои жилищные условия 60% населения!

Доля населения, самостоятельно или с привлечением ипотечных кредитов приобретающее жилье, не превышает 15-20%. По статистике ОАО «АИЖК» на начало 2018 года средний размер ипотечного кредита в Республике Татарстан составил 1,8 млн. рублей, срок кредитования – 15 лет, процентная ставка – 10%. Ежемесячный аннуитетный платеж при этом составляет около 18 тыс. рублей в месяц. Подобная статистика объясняется, в том числе, доходами жителей республики, величина которых составляет около 32 тысяч рублей на человека. При снижении цен на рынке жилья доступность ипотечного кредитования существенно возрастает.

В итоге, в настоящее время наиболее актуальной является проблема обеспечения жильем основной массы населения, которая, обладая некоторыми доходами, с одной стороны, не может участвовать в государственных жилищных программах, с другой же, не может получить ипотечный кредит на приобретения жилья. При этом, разрабатывать подобные механизмы придется в условиях отсутствия бюджетного финансирования.

## **ЗАДАЧА**

1. Разработать перспективные подходы к обеспечению жильем основной части населения Республики Татарстан, что позволит увеличить объемы жилищного строительства.

### **Кейс №3. Развитие сегментов рынка недвижимости в г.Казань**

#### **ИСТОРИЯ**

В настоящее время на рынке коммерческой недвижимости Казани наиболее насыщенным является сегмент офисной недвижимости. Средняя загрузка помещений далека от необходимых 100% и стабилизировалась на уровне 60-80%. Подобное снижение инвестиционной привлекательности существенно сократило интерес к строительству новых крупных офисных центров. Кроме того, усилению конкуренции на рынке способствовало массовое строительство коммерческих помещений на первых этажах жилых помещений. Благодаря широкому географическому распространению встроенно-пристроенных помещений в настоящее время интерес к современным офисным помещениям класса «А» и «Б» сохранился только у крупного бизнеса, доля которого определенно меньше чем малого и среднего.

Кроме насыщения рынка к снижению интереса к офисным помещениям привели и особенности финансирования строительства. В частности, на растущем рынке популярными были схемы с привлечением будущих якорных арендаторов на этапе строительства объекта недвижимости. В настоящее же время потенциальные арендаторы готовы начинать сотрудничество с арендодателями только после завершения начатого строительства, не рискуя вложениями в инвестиционной стадии.

Однако кроме профессиональных участников рынка недвижимости повышенный интерес к вложениям в недвижимость проявляют и физические лица. И эта тенденция из года в год демонстрирует положительную динамику.

По социологическим опросам, население инвестиции в недвижимость рассматривает как наиболее надежный инструмент для вложений. При этом, реальную возможность для подобных инвестиций имеет только крайне узкий класс людей, обладающих значительными накоплениями. В итоге, граждане обычно приобретают квартиры – для последующей сдачи в (кратко-, средне- и долгосрочную) аренду или встроенно-пристроенные коммерческие помещения на первых этажах многоквартирных домов.

## **ПРОБЛЕМА**

В результате, к настоящему времени сложилась парадоксальная ситуация: наблюдается перенасыщение рынка отдельными видами коммерческой недвижимости, у бизнеса недостаточно источники финансирования своих проектов, а у населения – нет массового, доступного инструмента для инвестиций. Единственная возможность для населения – покупка квартир (комнат) для дальнейшей перепродажи или последующая сдача её в аренду.

Особую озабоченность проявляют те участники рынка недвижимости, которые испытывают необходимость развития (или смены) концепции офисных помещений.

## **ЗАДАЧА**

1. Определите ситуацию на рынке недвижимости и дайте характеристику инвестиционной привлекательности его различных сегментов.

2. Предложите современный проект редевелопмента офисных помещений, с адекватным организационно-финансовым механизмом реализации.

## **Кейс №4. Организационно-правовые схемы финансирования строительства**

### **ИСТОРИЯ**

Застройщик – крупная строительная компания, работающая на рынке недвижимости более 10 лет. Объем строительства жилья данной компанией превышает 90% всего возводимого в городе жилья. С момента принятия 214-го федерального закона компания перешла на оформление договоров долевого участия. Достаточно большая часть квартир продается ещё на стадии строительства. Банки охотно кредитуют покупателей жилья в домах, строящихся данной фирмой. Вместе с работой в рамках 214-ФЗ застройщиком реализация жилья осуществлялась также по предварительным договорам купли-продажи. С июня 2010 года на рынке недвижимости ввели прямой запрет на использование серых схем реализации жилья, были установлены санкции к должностным и юридическим лицам при несоблюдении положений закона. В связи с этим, перед руководством встал вопрос о прекращении использования предварительных договоров купли-продажи.

## **ПРОБЛЕМА**

Со второй половины 2008 года из-за финансового кризиса значительно снизились объемы ипотечного кредитования, снизилась доступность кредитов и для застройщиков. В результате, к началу 2009 года объемы продаж у компании сократились в 3 раза. При этом на этапе строительства продавались единицы квартир – риск незавершения строительства отпугивал покупателей.

К лету 2009 года руководством фирмы и администрацией города удалось найти выход из ситуации. В результате, была разработана и принята городская жилищная программа. Основанием для ее внедрения были накопленные фирмой резервы, которые предполагалось использовать на кредитование покупателей. Для покупателей была предложена следующая схема: первоначальный взнос – 50%, срок кредита - лет, процентная ставка – 7%. При этом для оформления отношений с покупателем используется как договор долевого участия, так и предварительные договора купли-продажи.

## **ЗАДАЧА**

1. Является ли описанная ситуация характеристикой действующего прототипа в одном из городов Республики Татарстан? Если да, то что это за организация?

2. Обоснованно ли поступил застройщик, рискованно оставляя предварительные договора купли-продажи? Какие положительные и отрицательные последствия могут наступить от такой ситуации?

## **Кейс №5. Риски на рынке долевого строительства**

### **ИСТОРИЯ**

К сожалению, при участии в долевом строительстве избежать рисков на 100% невозможно - слишком много здесь факторов, влияющих на степень риска. Дом может строиться медленнее обозначенных сроков.

В основном, проблемы могут возникать в связи с тем, что:

– застройщик не имеет своих средств в достаточном количестве для начала и завершения работ по строительству дома или не хочет тратить собственные деньги и рассчитывает на средства дольщиков. Поэтому сначала тратит на свои нужды предполагаемую (закладываемую) прибыль от продажи квартир, рассчитывая на определенные темпы продаж, а уже потом использует получаемые от дольщиков деньги на строительство дома, не учитывая общее снижение количества сделок (уменьшения темпов продаж), спад рынка, повышение цен на строительные материалы и т.д.;



– строители используют денежные средства дольщиков не на строительство конкретного дома, а на достройку других объектов, рассчитывая впоследствии так же с других объектов получить деньги на достройку этого дома, также не учитывая общее снижение количества сделок (уменьшение темпов продаж), спад рынка;

– подрядчики (поставщики материалов) не выполняют своих обязательств, приходится расторгать договоры с ними, а на поиски новых подрядчиков (поставщиков) уходит время;

– подрядчики не выполняют своих обязательств вследствие того, что застройщик с ними рассчитался квартирами, а подрядчик не может продать квартиры из-за общего снижения количества продаж на рынке;

– в договорах, заключаемых с дольщиками, строители не берут на себя обязательства по завершению строительства дома и передаче квартиры дольщику в конкретный срок. Обычно строительная компания указывает в предмете договора плановый срок окончания строительства, соблюдение которого в действительности не является обязанностью застройщика. Поэтому получается, что строители не несут перед дольщиком никакой ответственности за нарушение обещанного срока.

Для того, чтобы свести этот риск к минимуму, специалисты рекомендуют в договоре в разделе "обязанности компании" предложить застройщику написать, что он обязуется завершить строительство объекта и подключить его к инженерным сетям не позднее такой-то даты (или квартала).

## ПРОБЛЕМА

В договоре участия в долевом строительстве содержится следующий пункт:

«В случае, если строительство (создание) **Объекта** не может быть завершено в предусмотренный Договором срок, **Застройщик** не позднее чем за два месяца до истечения указанного срока обязан направить **Участнику долевого строительства** соответствующую информацию и предложение об изменении срока передачи **Объекта долевого строительства**. В течении 5 дней после получения предложения **Участник долевого строительства** должен явиться к **Застройщику** для подписания дополнительного соглашения к настоящему Договору. Неявка **Участника долевого строительства** в установленный настоящим пунктом срок расценивается как согласие **Участника долевого строительства** с продлением срока завершения строительства, но только в случае, если **Застройщик** обладает сведениями о получении **Участником долевого строительства** сообщения,

Неполучение **Участником долевого строительства** уведомления по причинам, не зависящим от **Застройщика** (отсутствие по указанному адресу, изменение адреса без уведомления **Застройщика**, отказ **Участника долевого строительства** от его получения и пр.) также расценивается как согласие **Участника долевого строительства** с продлением срока завершения строительства.»

### **ЗАДАЧА**

1. Какие возможные действия дольщика при получении уведомления о приглашении на подписание дополнительного соглашения на продление срока передачи **Объекта долевого строительства** (квартиры)?
2. Какие риски несет дольщик при том или ином решении?

## **Кейс №6. Стратегии развития девелоперов на жилищной рынке**

### **ИСТОРИЯ**

Компания «УНИСТРОЙ» - самый крупный застройщик Казани (по данным портала «Единый реестр застройщиков»). Им сейчас в Казани возводится 3 крупных жилых комплекса (см.рисунки и проектные декларации).

Вместе с этим на рынке жилищного строительства г.Казань действует две иностранные строительные компании. Их доля мала и не оказывает существенного влияния на объемы жилищного строительства в городе.

Ведущий европейский застройщик – финский концерн YIT – запустивший девелоперский бизнес в ведущих городах России (в Казани это «ЮИТ Казань» с уставным капиталом 271,5 млн.руб.), представлен на Хельсинкской бирже NASDAQ OMX Helsinki.

Крупнейшая строительная компания Японии – «Iida Group Holdings Co., Ltd.» – создавшая в России дочернюю компанию «Иида Сангё Рус» (с уставным капиталом 90 млн.руб.) для строительства индивидуальных домов, представлена в первой секции Токийской Фондовой Биржи (TSE).

### **ПРОБЛЕМА**

Ввод в действие закона о долевом участии никак не уменьшило объемы жилищного строительства и дальнейшие поправки не оказали негативного влияния на темпы строительства. При этом положения закона не дают полноценной защиты от мошенников и финансово слабых застройщиков. А для усиления защиты прав дольщиков и состоятельности проектов не разработаны действенные альтернативные варианты финансирования.

Упущено почти полтора десятилетия, когда можно было бы разработать и запустить передовые институты финансового инжиниринга. На московской фондовой бирже можно насчитать лишь несколько публичных девелоперов. Облигационные займы могут выпускать только крупные и информационно-прозрачные девелоперы. Векселя не знакомы населению, а потому не найдут у них спроса. И закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости не стали популярным инструментом инвестирования среди граждан, хотя в развитых странах они занимают важное место на рынке недвижимости.

Надеемся, что запланированный в 2020 году переход к проектному финансированию приведет к развитию финансового инжиниринга.

### **ЗАДАЧА**

Какие риски, вызванные финансовой моделью, есть у застройщика «Унистрой»:

- для граждан;
- для своей операционной деятельности.

## **Кейс №7. Пути развития торгово-развлекательного центра**

### **ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ**

В г. Казань был построен торгово-развлекательный центр «Волга». ТРЦ «Волга» находится в одном из самых оживленных и густонаселенных районов города и создает важную современную инфраструктуру бытовых и развлекательных услуг, которая в этом районе недостаточно развита. Проект реализуется крупнейшим в регионе девелопером. В пространстве современного пятиуровневого центра на арендуемой площади более 85000 кв.м. разместятся магазины известных марок одежды, обуви и аксессуаров, предприятия сферы услуг, фитнес центр с бассейном, кинотеатр, зона развлечений и продуктовый гипермаркет. Внутри торгово-развлекательного центра располагается концертная сцена с профессиональным звуковым и световым оборудованием, спецэффектами.

Территория вокруг ТРЦ благоустроена, сделана дополнительная парковка на более чем 2500 машиномест, сохранена близлежащая природная зона.

Общая площадь ТРЦ — 220 000 кв.м.

Арендуемая площадь ТРЦ — более 85 000 кв.м.

### **1. Парковка**

Двухуровневая подземная парковка ТРЦ рассчитана на 900 машиномест. Расположена на "1" уровне.

Для разовых посетителей ТРЦ парковка работает бесплатно в течение первых 5 (пяти) часов с момента въезда, более 5ти часов — 150 рублей 1 час,

Также предлагается парковка на постоянной основе.

Действуют следующие условия стоимости оказываемых услуг паркирования:

Стоимость постоянной паркинг-карты 100 рублей (единоразово при заключении договора).

Абонентская плата (ежемесячная) 1500 рублей в месяц.

Абонентская плата взимается за месяц (предоплата).

## **2. Аренда торговых площадей**

Торговые площади находятся на 1,2,3 этажах. Общая площадь — 64000 кв.м. Стоимость аренды зависит от площади, этажа, расположения помещения.

Площадь, которую можно арендовать: от 1 кв.м. до 500 кв.м.

Стоимость кв.м. от 700 рублей до 10000 рублей.

## **3. Аренда офисных помещений**

Офисные помещения находятся на 4м этаже. Общая площадь — 21000 кв.м. Стоимость аренды зависит от площади, расположения помещения. Площадь, которую можно арендовать: от 5 кв.м. до 500 кв.м. Стоимость кв.м. от 350 рублей до 1000 рублей.

## **4. Аренда рекламных площадей**

Торгово-развлекательный центр предлагает размещение рекламноинформационных материалов на своих рекламных площадках: на рекламных поверхностях внутри и на фасаде ТРЦ, в эфире внутреннего радио ТРЦ, а также место под проведение различных промомероприятий и размещение промоконструкций:

1. Рекламная стела: всего 14 рекламных мест размером 5000мм\*2500мм. Стоимость аренды одного рекламного места составляет 23 000 рублей в месяц. 2. Рекламные места на фасаде: всего 10 рекламных мест размером 3500мм\*7000мм. Стоимость аренды одного рекламного места составляет 33 000 рублей в месяц.

3. Рекламные места на входе (20 мест). Стоимость аренды одного рекламного места составляет 12 000 рублей в месяц.

## **ПРОБЛЕМЫ**

ТРЦ был построен и сдан в апреле 2016 года. На начало открытия ТРЦ следующие площади были заняты:

1. Торговые площади — 21000 кв.м.

2. Офисные площади — 5000 кв.м.

3. Рекламные площади — 5 (рекламная стена), 4 (на фасаде) и 10 (на входе) мест.

Договоров по парковке на постоянной основе заключено не было.

Через год — в апреле 2017 года — ситуация улучшилась, но на немного:

1. Торговые площади — 43500 кв.м.

2. Офисные площади — 7500 кв.м.

3. Рекламные площади — 7 (рекламная стена), 5 (на фасаде) и 13 (на входе) мест.

Договоров по парковке на постоянной основе заключено было 100.

Вложения в строительство ТРЦ составили:

1. стоимость проектирования — 720 рублей за кв.м.

2. стоимость строительства — 18000 рублей за кв.м.

3. стоимость маркетинговых исследований: 90 тыс. руб.

ТРЦ возводился 5 лет.

Стоимость ежегодного обслуживания площадей, включая заработную плату обслуживающего персонала и оплату энергоносителей: 25 млн. руб.;

Простой срок окупаемости проекта: 72,0 месяцев.

Жизненный цикл проекта — 15 лет до капитального ремонта.

### **АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ**

Рядом с ТРЦ в 300 м. Находятся два небольших торговых центра, стоимость аренды в которых ниже, но и условия работы хуже (нет парковки, современного кондиционирования воздуха). Торговые центры существуют более 10 лет и имеют своих постоянных клиентов.

### **ВОПРОСЫ**

1. Как увеличить количество клиентов, заинтересованных в услугах ТРЦ

2. Пути увеличения прибыли, рентабельности.

3. Пути бизнесразвития ТРЦ.

## **Кейс №8. Перспективы выхода инвестиционной компании на федеральный уровень**

### **ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ**

Стратегической целью компании является динамичный рост на российском рынке, значительное увеличение портфеля проектов и ежегодное увеличение объема вводимых площадей.

Для того, чтобы обеспечить заявленный рост и занять значимую долю на российском рынке девелопмента жилой недвижимости, необходима активная региональная экспансия, т.к. возможности роста для роста на рынке Москвы и Подмосковья ограничены конкуренцией и нехваткой участков для нового строительства.

В связи со сложившейся ситуацией перед управляющей командой стоят следующие **ВОПРОСЫ**:

1. В каких типах недвижимости и на каких региональных рынках возможно создать позицию девелопера национального масштаба и реализовать заявленные планы по росту?

2. Какими характеристиками должны обладать объекты, чтобы соответствовать требованиям наиболее привлекательных клиентских групп?

3. В каких элементах цепочки необходимо присутствие, чтобы обеспечить реализацию заявленных планов?

4. Что может являться источником устойчивого конкурентного преимущества (стратегического контроля) на рынке?

5. Как перейти от существующей к целевой модели бизнеса девелопера национального масштаба?

#### **ЗАДАЧА**

1. Проанализировать ключевые тенденции российского рынка жилой недвижимости (наиболее привлекательные сегменты, факторы спроса и предложения, анализ бизнес-моделей игроков рынка жилой недвижимости).

2. Разработать и описать бизнес-модель, которая обеспечит компании позиции девелопера национального масштаба.

#### **Полезные источники**

1. Национальная лига кейсов и агентство по развитию с брендом работодателя: <http://changellenge.com/>

2. Бизнес-кейсы краудсорсингового проекта «Executive»: <https://www.e-xecutive.ru/education/cases>