

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-  
СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ННГАСУ)

---

Кафедра недвижимости, инвестиций, консалтинга и анализа

## ЭКОНОМИКА ОТРАСЛИ. ЭКОНОМИКА НЕДВИЖИМОСТИ

Методические указания для выполнения практических заданий  
по дисциплине «Экономика отрасли. Экономика недвижимости»  
для студентов специальности 270115.65  
Экспертиза и управление недвижимостью

Нижний Новгород  
ННГАСУ  
2013

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-  
СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ННГАСУ)

---

Кафедра недвижимости, инвестиций, консалтинга и анализа

## ЭКОНОМИКА ОТРАСЛИ. ЭКОНОМИКА НЕДВИЖИМОСТИ

Методические указания для выполнения практических заданий  
по дисциплине «Экономика отрасли. Экономика недвижимости»  
для студентов специальности 270115.65  
Экспертиза и управление недвижимостью

Нижний Новгород  
ННГАСУ  
2013

УДК 332.2/.8(075.8)

Экономика отрасли. Экономика недвижимости: Методические указания для выполнения практических заданий по дисциплине «Экономика отрасли. Экономика недвижимости» для студентов специальности 270115.65 Экспертиза и управление недвижимостью. – Нижний Новгород: Издание ННГАСУ, 2013. – 47с.

Методические указания включают задания, тесты, вопросы для обсуждения, задачи, деловые игры по таким темам курса как сущность и классификация недвижимости, развитие недвижимости, сегментирование рынка недвижимости, инвестирование в недвижимость, стратегия проекта, формирование капитала, инфраструктура рынка недвижимости, международный рынок недвижимости.

Ил. 1, табл. 14, формул 12, библиогр. назв. 29.

Составитель: доцент, к.э.н., Ю.Н. Жулькова

## Введение

Для успешного освоения курса «Экономика отрасли. Экономика недвижимости» необходимо уделить особое внимание вопросам, отраженным в таблице 1.

Таблица 1

### Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Раздел дисциплины	Содержание раздела
1.	Сущность и классификация недвижимости	Понятие и признаки недвижимости. Общая классификация объектов недвижимости. Особенности недвижимости как товара. Жизненный цикл объектов недвижимости. Качественная и количественная характеристика объектов недвижимости.
2.	Развитие недвижимости	Девелопмент недвижимости. Девелоперские проекты. Экспертиза девелоперских проектов.
3.	Сегментирование рынка недвижимости	Подходы к описанию структуры рынка. Сегменты рынка недвижимости. Способы сегментирования (по типам объектов, статусу, классу, стоимости, географическому признаку, инструментам инвестирования).
4.	Инвестирование в недвижимость	Экономическая сущность понятия «инвестиции». Инвестиции, осуществляемые в форме капиталовложений. Особенности инвестиций в недвижимость. Способы финансирования инвестиций в недвижимость. Инвестиционные проекты в недвижимости. Понятие инвестиционного риска и управление рисками. Анализ денежного потока от инвестиций в недвижимость. Портфельные инвестиции в недвижимость.
5.	Стратегия проекта	Стратегия проекта: понятие и разработка. Выбор конкурентных стратегий развития.
6.	Формирование капитала	Капитал: основные характеристики и особенности функционирования. Структура капитала. Расчет основных аналитических финансовых коэффициентов.
7.	Инфраструктура рынка недвижимости	Участники рынка недвижимости. Механизмы, обеспечивающие функционирование рынка недвижимости.

8.	Международный рынок недвижимости	Доступность международного рынка недвижимости. Освоение зарубежного рынка недвижимости. Цели приобретения недвижимости за рубежом. Уровень интереса к рынкам недвижимости других стран.
----	----------------------------------	---

Система изучения курса складывается из разнообразных форм усвоения учебного материала: лекции, практические занятия, консультации, самостоятельная подготовка.

Лекции дают студентам систематизированные основы теоретических знаний по изучаемой дисциплине и раскрывают наиболее сложные вопросы курса, а также имеют цель помочь уяснить основу дисциплины, сформировать творческое мышление, правильно организовать свою самостоятельную работу.

Практические занятия могут проводиться в различных формах и имеют целью углубить и закрепить знания, полученные на лекциях и в процессе самостоятельной работы над источниками, нормативным материалом, учебной и научной литературой, а также выявить и оценить степень и качество усвоения студентами изучаемого материала.

**ТЕМА**  
**«ОСОБЕННОСТИ НЕДВИЖИМОСТИ КАК ТОВАРА»**

**Задания:**

1. Определите сходства и различия рынка недвижимости и рынка товаров путем составления таблицы.

Таблица 2

**Сходства и различия рынка недвижимости и рынка товаров**

Характерные черты	Рынки	
	Товара	Недвижимости
Типичные территориальные границы рынка	Регион, группа регионов, страна, группа стран, все страны мира	Район, город, регион
Взаимозаменяемость единиц товара	Абсолютная	Абсолютная невзаимозаменяемость или очень слабая взаимозаменяемость
и т.д.		

2. Ответьте на вопросы теста:

1. Часть поверхности земли, имеющая фиксированную границу, площадь, местоположение, правовой статус и другие характеристики, отражаемые в Государственном земельном кадастре и документах государственной регистрации прав на землю – это:

- а) земельный участок;
- б) земельный фонд;
- в) естественный фонд.

2. Недвижимость (недвижимое имущество) включает в себя:

- а) все материальное имущество над поверхностью земли или прикрепленное к земле;
- б) все материальное имущество;
- в) земельные участки.

3. К недвижимым вещам относятся:

- а) железные дороги, космические объекты;
- б) воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания;
- в) все перечисленное.

4. По каким родовым признакам объекты недвижимости отличаются от движимых объектов:

- а) неподвижность, материальность, долговечность;
- б) неподвижность, весомость, долговечность;
- в) уникальность, весомость, долговечность.

5. К жилью относят:

- а) здания, предназначенные для постоянного проживания;
- б) передвижные щитовые домики, плавучие дома;
- в) все перечисленное.

8. Сооружения – это:

- а) шахты, тоннели, дороги, плотины;
- б) стадионы, бассейны;
- в) все перечисленное.

9. Средняя продолжительность цикла строительства и реконструкции объектов недвижимости составляет:

- а) 2 – 2,5 года;
- б) 2,5 – 3 года;
- в) 3 – 3,5 года.

10. К операциям с недвижимостью со сменой собственника относятся:

- а) приватизация;
- б) купля-продажа, наследование, дарение;
- в) инвестирование в недвижимость, залог, аренда.

3. Проанализируйте состояние рынка недвижимости в городе или регионе.

4. Изобразите жизненный цикл различных объектов недвижимости. Объясните их различие.

5. Дайте характеристику жизненному циклу рынка недвижимости.

6. Установите факторы, определяющие спрос и предложения на рынке недвижимости.

7. Классификация объектов недвижимости предполагает выделение в их структуре двух элементов: естественные (природные) объекты и искусственные постройки, которые можно разделить на подгруппы на базе различных типологических критериев. Представьте укрупненную классификацию объектов недвижимости.

8. Классификация нижегородского рынка недвижимости.

9. Заполните предложенную схему (рис. 1).

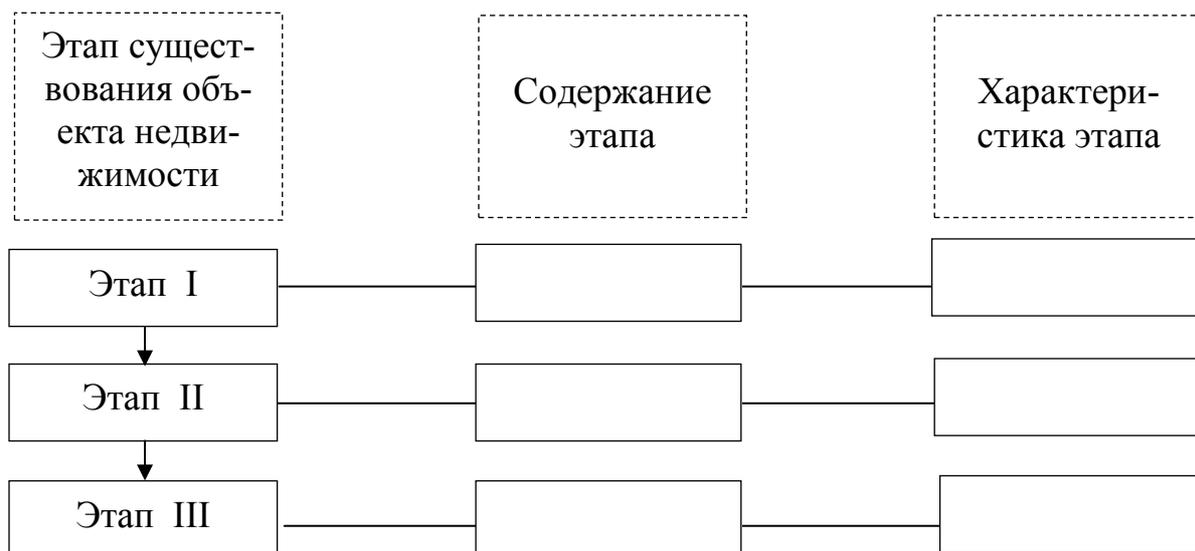


Рис. 1. Этапы существования объекта недвижимости

**Вопрос для обсуждения:**

Особенности российского рынка недвижимости:

- различия рынков недвижимости по регионам;
- несоответствие стоимости недвижимости финансовым возможностям большей части населения;
- недостаточная информированность участников;
- неравномерность развития сегментов рынка;
- невозможность точных прогнозов тенденций развития;
- несоответствие текущего использования основной части земли и строений наиболее эффективному.

**ТЕМА**  
**«РАЗВИТИЕ НЕДВИЖИМОСТИ»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Направления развития рынка недвижимости в России: проблемы и перспективы.
2. Развитие и перспективы рынка различных сегментов недвижимости в России (торговой, складской, многофункциональной и т.д.).
3. История девелопмента в России.
4. Основные принципы девелопмента.
5. Особенности девелопмента при создании жилых, офисных и торговых площадей.
6. Основные участники процесса развития объекта недвижимости.
7. Fee-девелопер (сущность, стадии, примеры использования).
8. Особенности спекулятивного девелопмента.
9. Практика строительства по схеме build-to-suit.
10. Land Development (ленд девелопмент) как метод наиболее эффективного развития территорий: проблемы и перспективы.
11. Экономические и социальные результаты девелопмента.
12. Редевелопмент (redevelopment): возможности и сложности применения (например, при редевелопменте городских территорий, промышленных объектов, исторически комплексов, спортивных сооружений, пансионатов и т.д.).
13. Экспертиза девелоперских проектов, объектов под редевелопмент и участков под застройку.
14. Участники проектов (инвесторы, девелоперы, заказчики, застройщики, консалтинговые организации, риэлторы, проектные организации, строительные компании, поставщики, специализированные организации, эксплуатирующие компании). Стратегии и риски участников проекта).

## ТЕМА «СЕКМЕНТЫ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ»

### Вопросы для обсуждения:

1. Практические аспекты реализации национальной программы жилищного строительства.
2. Эффективные способы продвижения объектов недвижимости.
3. Современные способы совместного продвижения объектов недвижимости.

### Задания.

1. Сгруппируйте объекты недвижимости, расположенные на территории города и за его пределами и определите для каждой группы (сегмента рынка) сильные и слабые стороны с учетом дальнейшего развития.
2. Предложите пути совершенствования сбытовой политики на рынке недвижимости (в отношении любого выбранного сегмента рынка).
3. Проанализируйте современное состояние рынка жилой недвижимости.
4. Определите направления совершенствования процесса жилищного строительства.
5. Установите особенности развития коттеджного строительства. Заполните таблицу 3.

Таблица 3

### Определение трудностей реализации объектов недвижимости в зависимости от принятой концепции и предложения по и преодолению

Концепция проектов	Возможные трудности	Пути решения
Коттеджи		
Коттеджи + таунхаусы		
Коттеджи + таунхаусы + малоэтажные дома		

6. Проведите по предложенному плану исследование любого выбранного Вами сегмента рынка недвижимости. Исследование рекомендуется представить в форме отчета/презентации и подготовить выступление.

#### План исследования:

1. Общее описание всего рынка.
2. Место рассматриваемого сегмента в структуре рынка.
3. Общее описание сегмента рынка.
4. Анализ существующего предложения в сегменте (количественные и качественные характеристики, ценообразование, прогнозы развития объемов предложения).

5. Анализ спроса в сегменте (характеристики потребителей, потребительские предпочтения).
6. Анализ соответствия спроса и предложения и определение перспективности сегмента.
7. Тенденции развития сегмента рынка.
8. Выводы и оценка инвестиционной привлекательности сегмента рынка.

Ниже приведен пример исследования торговой недвижимости города Нижнего Новгорода.

1. Торговая недвижимость Нижнего Новгорода.
2. Паспорт торговых центров Нижнего Новгорода: тип, масштаб объекта; расположение; общая /арендная площадь здания; объекты инфраструктуры; парковка (тип, емкость); наличие управляющей компании; срок, ставка аренды.

2.1. Торгово-развлекательный комплекс «Золотая Миля».

2.2. Торговый центр «Аврора».

2.3. «Гордеевский Универмаг».

2.4. Гостиный Двор «Сормовские зори».

2.5. Торговый центр «Новая Эра».

2.6. «ЦУМ».

2.7. Торговый центр «Шоколад».

2.8. Торговый центр «Этажи» (1 и 2 очереди).

Выводы.

Приложения:

Схема 1. Площади районов, численность и плотность населения.

Схема 2. Обеспеченность торговыми площадями в городе Нижнем Новгороде (кв. м / чел.).

Схема 3. Доля площадей районов в общей площади города.

Схема 4. Распределение предложений на рынке торговой недвижимости по назначению площадей (по районам).

Схема 5. Распределение предложений на рынке коммерческой недвижимости по форме предложения (по районам).

Схема 6. Средняя ставка аренды торговых помещений по районам (руб. / за кв.м. в месяц).

Схема 7. Распределение торговых помещений по площадям.

Схема 8. Распределение торговых помещений по районам города.

**ТЕМА**  
**«ИНВЕСТИРОВАНИЕ В НЕДВИЖИМОСТЬ»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Инвестирование в недвижимость: новостройки и вторичный рынок жилья.
2. Инвестирование в недвижимость за рубежом: Европа и США.
3. Инвестирование в недвижимость за рубежом: страны Ближнего Востока.
4. Инвестиции в недвижимость: определение перспективных стран, ликвидных предложений, расчет рисков.
5. Преимущества инвестирования в недвижимость.
6. Ипотека в России и за рубежом. Тенденции развития ипотечного кредитования в России на современном этапе.
7. Ипотечные условия различных стран: лидеры и аутсайдеры.
8. Мотивы инвестирования в недвижимость за рубежом.

**Задачи.**

**1. «Обоснование экономической эффективности капитальных вложений в строительство нового цеха производственного предприятия»**

В одном из производственных предприятий разработаны три варианта проектных решений по организации хранения овощей.

Исходные данные представлены в таблице 4.

Таблица 4

**Исходные данные для расчета экономической эффективности капитальных вложений по различным вариантам строительства**

Показатели	Варианты		
	1	2	3
Годовой объем продукции, т	1500	1500	1500
Себестоимость единицы продукции, тыс. руб./т	3,4	3,6	4,5
Цена реализации готовой продукции в среднем за год, тыс. руб. / т	6,2	6,2	6,2
Капитальные вложения (строительство, приобретение оборудования и его монтаж), тыс. руб.	11850	9075	6400
Нормативный коэффициент эффективности ( $E_n$ )	0,15	0,15	0,15

Выбор наиболее эффективного варианта капитальных вложений в строительство без учета фактора времени может быть выполнен путем расчета приведенных затрат по формуле (1):

$$C_i + E_i \cdot KB_i \rightarrow \min \quad (1)$$

где  $C$  – приведенные текущие затраты (себестоимость) на единицу продукции или объема работ;

$E$  – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений;

$KB$  – капитальные вложения (на единицу продукции или объема работ).

Расчет выполняется в следующей последовательности.

1. Определяются удельные капиталовложения на 1 т продукции.
2. Производится расчет прибыли от реализации продукции.
3. Рассчитывается коэффициент эффективности капитальных вложений (рентабельность капиталовложений), который равен отношению прибыли от реализации продукции к общему объему инвестиций.

4. Определяется срок окупаемости инвестиций путем деления суммы капитальных вложений на прибыль (или делением единицы на рентабельность).

5. Рассчитываются приведенные затраты на 1 т продукции. Приведенные затраты – это затраты текущего периода (чаще всего капитальные), приведенные к будущему периоду. Исчисляются в виде суммы себестоимости будущей продукции и капиталовложений, необходимых для ее выпуска, умноженных на нормативный коэффициент окупаемости капитальных вложений.

6. Определяется годовой экономический эффект на 1 т продукции, для чего из варианта с наибольшими приведенными затратами вычитают приведенные затраты других вариантов.

7. Рассчитывается годовой экономический эффект на весь объем продукции.

На основании полученных данных заполняется таблица 5 и определяется наиболее эффективный вариант капитальных вложений.

Таблица 5

**Расчет экономической эффективности капитальных вложений  
по различным вариантам строительства**

№ п/п	Показатели	Варианты		
		1	2	3
1	Капитальные вложения на 1 т продукции, тыс. руб. / т			
2	Прибыль, тыс. руб.			
3	Рентабельность капиталовложений, %			
4	Срок окупаемости капитальных вложений, лет			
5	Приведенные затраты на 1 т продукции, тыс. руб.			
6	Годовой экономический эффект, тыс. руб. / т			
7	Годовой экономический эффект на весь объем, тыс. руб.			

2. Проанализируйте проект со следующими характеристиками (млн руб.): - 80, 10, 50, 70, 80, 25. Стоимость капитала –  $10 + * \%^1$ .

3. Определите значение показателя IRR для проекта, рассчитанного на четыре года, требующего инвестиций в размере  $11 + *^2$  млн руб. и имеющего предполагаемые денежные поступления в размере 4 млн руб., 5 млн руб., 9 млн руб., 7 млн руб.

4. Инвестиционная компания рассматривает целесообразность принятия проекта с денежным потоком, приведенным в таблице 6.

Таблица 6

### Исходные данные

Год	Поток, млн руб.
0	- 10
1	2
2	5
3	6
4	8

Стоимость капитала компании 14 %. Проекты со сроком погашения, превышающим 2 года, не принимаются. Проведите анализ с помощью критериев обыкновенного и дисконтированного сроков окупаемости.

5. Выберите наиболее предпочтительный проект (в млн руб.), если стоимость капитала составляет  $10 + * \%^3$ . Проект А имеет следующие денежные поступления: -130; 75; 90; 80. Проект В предполагает денежные поступления в размере: -130; 50; 60; 70; 80. Выбор проекта сделайте на основе расчетов по методам цепного повтора в рамках общего срока действия проектов и бесконечного цепного повтора.

6. Определите дисконтированный срок окупаемости инвестиционного проекта на основании данных, приведенных в таблице 7.

Таблица 7

### Исходные данные

Показатель	Значение, тыс. руб.
Размер инвестиции	87452
Доходы от инвестиций:	

<sup>1</sup> Знак «\*» означает последнюю цифру в номере зачетной книжки. Например, если последняя цифра 5, то стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта равна 15 % ( $10 + 5$ ).

<sup>2</sup> Размер инвестиций равен последней цифре в номере зачетной книжки. Например, если последняя цифра 8, то размер инвестиций принимается равным 19 млн. руб. ( $11 + 8$ ).

<sup>3</sup> Знак «\*» означает последнюю цифру в номере зачетной книжки. Например, если последняя цифра 7, то стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта равна 17 % ( $10 + 7$ ).

в первом году	13780 + * <sup>4</sup>
во втором году	17730 + *
в третьем году	18812 + *
в четвертом году	15447 + *
Размер барьерной ставки	10 %

7. Инвестор рассматривает участок земли, предназначенный для жилищного строительства. Первый вариант предполагает возведение на участке многоподъездного/многоэтажного жилого дома, рыночная стоимость которого вместе с участком земли оценивается в 150000 тыс. руб., при этом стоимость воспроизводства равна 110000 тыс. руб. Второй вариант предусматривает строительство жилого дома меньшего размера, рыночная стоимость которого составляет 120000 тыс. руб., а стоимость воспроизводства – 88000 тыс. руб.

Вопросы и задания:

1. Дайте определение рыночной стоимости недвижимости.
2. Что включает в себя стоимость воспроизводства?
3. Что понимается под остаточной стоимостью земельного участка?
4. Определите остаточную стоимость земельного участка для первого и второго вариантов, и установите, какой тип жилого дома следует реализовать инвестору.

Расчеты можно свести в таблицу 8.

Таблица 8

### Расчет остаточной стоимости земельных участков

Показатели	Варианты строительства	
	возведение на участке многоподъездного / многоэтажного жилого дома	строительство жилого дома меньшего размера
Рыночная стоимость		
Стоимость воспроизводства		
Остаточная стоимость земли		

8. Требуется определить наилучшее и более эффективное использование жилого дома при рыночном коэффициенте капитализации<sup>5</sup> 12%.

<sup>4</sup> Здесь и далее в таблице знак «\*» означает две последних цифры в номере зачетной книжки. Например, если последние цифры 17, то доходы от инвестиций в первом году равны 13797 тыс. руб. (13780 + 17).

<sup>5</sup> Коэффициент капитализации – норма дохода, отражающая взаимосвязь между доходом и стоимостью объекта.

У инвестора есть два варианта. Вариант № 1 – сдача в аренду для проживания одной семьи, тогда ежемесячный доход составит 600 руб., расходы на содержание равны нулю. Вариант № 2 – сдача в аренду первого этажа одной семье, второго этажа по комнатам, тогда ежемесячный доход составит 8000 руб., при этом ежемесячные расходы на содержание возрастут до 1650 руб.

Решение задачи рекомендуется представить в виде таблицы 9.

Таблица 9

### Расчет наиболее эффективного использования недвижимости

Показатели	Варианты использования недвижимости	
	сдача в аренду для проживания одной семьи	сдача в аренду первого этажа одной семье, второго этажа по комнатам
Потенциальный валовой доход (в год)		
Расходы по эксплуатации		
Чистый операционный доход		
Общий коэффициент капитализации		
Стоимость собственности		

#### Справочный материал.

Потенциальный валовой доход – доход, который можно получить от недвижимости при полном ее использовании без учета всех потерь и расходов.

Чистый операционный доход – действительный валовой доход за вычетом операционных расходов за год.

Операционные расходы – это расходы, необходимые для обеспечения нормального функционирования объекта недвижимости и воспроизводства действительного валового дохода.

Стоимость объекта недвижимости определяется отношением чистого операционного дохода к коэффициенту капитализации.

### 9. «Определение сравнительной экономической эффективности капитальных вложений при выборе проекта нового строительства»

Расчеты сравнительной экономической эффективности капитальных вложений применяются при сопоставлении различных вариантов хозяйственных и технических решений, размещения предприятий, внедрение новых видов техники, строительства новых или реконструкции действующих

предприятий. В качестве вариантов рассматриваются либо различные проектные решения одной и той же задачи, либо разработанный проект (проекты), либо несколько разработанных проектов с различными решениями.

Корпорация «Нижний Новгород» приняла решение о строительстве магазина «Продукты» торговой площадью 150 м<sup>2</sup> и магазина «Промтовары» 250 м<sup>2</sup> торговой площади за счет собственных средств. Необходимо провести расчеты сравнительной эффективности капитальных вложений и выбрать проект, предлагаемый к строительству.

Исходные данные представлены в таблице 10.

Таблица 10

**Основные показатели проектов магазинов**

Типы магазинов и их характеристики	Показатели проектов по вариантам		
	вариант № 1	вариант № 2	вариант № 3
<b>Магазин «Продукты»</b>			
Торговая площадь, м <sup>2</sup>	150	150	150
Общая стоимость строительства, тыс. руб.	950	930	920
Годовые текущие затраты, тыс. руб.	300	320	330
Ежегодные амортизационные отчисления, тыс. руб.	40	42	42
Чистая прибыль, тыс. руб.	800	873	870
<b>Магазин «Промтовары»</b>			
Торговая площадь, м <sup>2</sup>	250	250	250
Общая стоимость строительства, тыс. руб.	1250	1100	1100
Годовые текущие затраты, тыс. руб.	350	320	330
Ежегодные амортизационные отчисления, тыс. руб.	58	56	56
Чистая прибыль, тыс. руб.	868	824	824
Продолжительность строительства, год	2		
Объемы финансирования по периодам строительства, тыс. руб.	1-ый год – 50,5%, 2-ой год – 49,5% от общей стоимости строительства		

Решение выполняется в следующей последовательности:

1. Сравнительная экономическая эффективность капитальных вложений рассматривается при сопоставлении нескольких вариантов проекта (в данном случае три варианта каждого проекта). Оценка показателей сравнительной экономической эффективности капитальных вложений определяется минимумом приведенных затрат (формула 2):

$$C_i + E_n \cdot K_i \rightarrow \min \quad (2)$$

где  $C_i$  – текущие затраты по варианту, тыс. руб.;

$E_n$  – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений (равен 0,25);

$K_i$  – капитальные вложения по варианту, тыс. руб.

По данной формуле рассчитываются приведенные затраты по каждому проекту в отдельности (сначала по проектам магазинов «Продукты», а затем по проектам магазинов «Промтовары»). На основе проведенных расчетов определяется лучший проект в каждой категории (один проект магазина «Продукты» и один проект магазина «Промтовары»).

Для отобранных вариантов определяем интегральный эффект (чистый дисконтированный доход, чистую текущую стоимость) – сальдо реальных денег за весь расчетный период по формуле (3):

$$\text{ЧДД} = \text{ЧД}_{\text{год}} \cdot \left[ \frac{(1 + E)^{T_{\text{э}}} - 1}{E \cdot (1 + E)^T} \right] - \sum_{t=0}^T \frac{K_t}{(1 + E)^t}, \quad (3)$$

где  $\text{ЧД}_{\text{год}}$  – ежегодный чистый доход, тыс. руб.;

$E$  – норма дисконта (для нового строительства принимается в размере 0,25);

$T_{\text{э}}$  – плановый период реализации проекта (эксплуатации проекта) с получением эффектов (принимается в размере 20 лет);

$T$  – горизонт расчета проекта,  $T = T_c + T_{\text{э}}$ ;

$T_c$  – продолжительность строительства в годах;

$K_t$  – капиталобразующие инвестиции на  $t$ -ом шаге, тыс. руб.;

$t$  – шаг расчета ( $t = 0, 1, 2 \dots n$ ).

Размер годового чистого дохода ( $\text{ЧД}_{\text{год}}$ ) определяется по формуле (4):

$$\text{ЧД}_{\text{год}} = A_{\text{год}} + Пч, \quad (4)$$

где  $A_{\text{год}}$  – ежегодные амортизационные отчисления, тыс. руб.;

$Пч$  – чистая прибыль после налогообложения балансовой прибыли, тыс. руб.

Далее необходимо определить за какой срок окупятся капитальные вложения. Срок окупаемости – это метод оценки инвестиционных проектов, когда важнейшим критерием приемлемости выступает продолжительность периода, в течение которого окупаются первоначальные затраты. При этом предполагается, что все последующие доходы представляют собой чистую прибыль. Расчет производится по формуле (5):

$$Ток = Тс - \frac{\ln(1 - m \cdot E \cdot (1 + E)^{Тс})}{\ln(1 + E)}, \quad (5)$$

где  $Tc$  – продолжительность строительства в годах;  
 $E$  – норма дисконта (для нового строительства принимается в размере 0,25);

$m$  – коэффициент, определяемый по формуле (6):

$$m = \frac{K\partial}{ЧДгод}, \quad (6)$$

где  $K\partial$  – сумма дисконтированных капиталобразующих затрат, тыс. руб.;

$ЧДгод$  – ежегодный чистый доход, тыс. руб.

Сумма дисконтированных капиталобразующих затрат определяется по формуле (7):

$$K\partial = \sum_{t=0}^T \frac{Kt}{(1 + E)^t}, \quad (7)$$

где  $Kt$  – капиталобразующие инвестиции на  $t$ -ом шаге, тыс. руб.;

$E$  – норма дисконта (для нового строительства принимается в размере 0,25);

$T$  – горизонт расчета проекта;

$t$  – шаг расчета ( $t = 0, 1, 2 \dots n$ ).

Результаты расчета сравнительной эффективности сводятся в таблицу 11.

Таблица 11

### Сводные данные по рассматриваемым проектам

Наименование проекта	Величина приведенных затрат	Величина интегрального эффекта	Срок окупаемости проекта

Проанализируйте полученные данные и выберите наиболее эффективный проект.

### Деловая игра «Elevator pitch – речь в лифте»<sup>6</sup>

Презентация для лифта (или речь для лифта) (англ. *Elevator Pitch* или *Elevator Speech*) – короткий рассказ о концепции продукта, проекта или сервиса. Термин отражает ограниченность по времени – длина презента-

<sup>6</sup> <http://adviseconsult.ru> (официальный сайт компании «АДВАЙС консалтинг»).

ции должна быть такой, чтобы она могла быть полностью рассказана за время поездки на лифте.

Метод «Elevator Pitch» появился США. Говорят, что история возникновения такова – молодые предприниматели для того, чтобы найти инвестора для своих проектов, заходили в крупные бизнес-центры где обитали финансовые воротилы, садились в лифт и пока лифт двигался к верхним этажам небоскреба, пытались заинтересовать потенциальных инвесторов своим предложением. Понятно, что лифты перемещаются достаточно быстро, и у молодых бизнесменов было совсем мало времени, чтобы достичь своих целей. Итак, история понятна, но сейчас «Elevator Pitch» как эффективный метод создания интереса, вышел за рамки «лифтов», и с успехом используется в тех ситуациях, где необходимо быстро донести основную идею для слушателя.

«Elevator Pitch» используется, когда есть:

- непредвиденная возможность для продажи (Вы случайно столкнулись со своим потенциальным клиентом);

- задача заинтересовать клиента в процессе презентации (Ваш первый слайд должен отвечать принципам использования «Elevator Pitch», так как работают те же механизмы привлечения внимания к Вашей информации);

- задача осуществлять Networking (*networking* (англ.) – умение открыто и искренне общаться с людьми, выстраивая сеть контактов) (Вам необходимо вступить в контакт с нужным вам человеком, и если Вы не вызовете у него интерес в самое короткое время, кофе-пауза закончится и дальнейшего общения с ним не состоится);

- задача привлечь внимание клиента к мероприятию (грамотно подготовленный анонс книги повышает продажи в магазинах на 20%).

Есть одна старая поговорка о том, что у вас не будет второго шанса произвести первое впечатление. Когда кто-то спрашивает Вас, кто Вы и чем Вы занимаетесь, что Вы отвечаете? Вам необходимо уметь представлять себя не более чем за 60 секунд, причем за это время успеть сообщить, кто Вы, что Вы продаете и почему данный потенциальный клиент должен воспользоваться именно Вашими услугами. У Вас только один шанс произвести выгодное первое впечатление!

Первое, что необходимо в elevator pitch, – понимание его цели. Цель состоит в том, чтобы привлечь внимание человека, которому адресована речь, и убедить его продолжить общение с Вами. Не стоит думать, что Вы должны за одну минуту изложить все подробности Вашего проекта. Для этого есть бизнес-план и презентация для инвесторов (*investor presentation*), которые станут вторым шагом в Ваших отношениях с инвестором. Но чтобы он захотел прочитать Ваш бизнес-план или прослушать презентацию, Вам необходимо привлечь его внимание и убедить его в том, что Вам стоит уделить время. Чтобы быть эффективным, elevator pitch должен включать две ключевые мысли: формулировка проблемы, ко-

торию Вы собираетесь решить и ценность Вашего предложения: как именно Вы решите проблему.

Более подробное содержание elevator pitch, изложенное в порядке убывания важности составляющих, приведено ниже:

**Обобщающее предложение.** Если у вас есть время, чтобы сказать что-то одно, то это должно быть именно обобщающее предложение.

**Стратегия** – как Вы собираетесь достичь поставленных целей.

**Ваша команда.** Если ваша команда не только имеет опыт в данной области, но и добилась успеха в ней, то о команде определенно стоит сказать.

**Клиент/покупатель.** О клиенте/покупателе следует сказать, чтобы дать слушателю понимание контекста вашего предложения, в то время как описание деталей можно отложить до следующего разговора.

**Проблема.** Вашего собеседника точно интересует, есть ли спрос на ваш продукт (или услугу), востребован ли он, будет ли он продаваться.

**Рынок** – где именно планируется продажа Вашего продукта.

**Преимущества.** Точно так же, вы должны кратко описать преимущества вашего предложения (идеи) в обобщающем предложении, а их подробное описание можно отложить.

**Деньги.** Вопрос денег вторичен по сравнению с вашей идеей, и должен быть включен в elevator pitch в последнюю очередь.

Предположим, что вам удалось составить elevator pitch. После этого вам придется не раз переписать его, доводя его до совершенства. Также не забудьте уделить достаточно времени и внимания качеству самого рассказа. Кроме того, вам будет необходимо убедиться в том, что ваш elevator pitch эффективен.

Для этого следует проверить, удовлетворяет ли он следующим требованиям:

**Лаконичность.** Количество слов в elevator pitch должно быть минимальным, но, с другой стороны, вы должны сказать все, что считаете необходимым.

**Краткость.** Учитывая то, что на вашу речь у вас будет около 1-2 минут и что люди говорят, в среднем, со скоростью 125 слов в минуту, то elevator pitch должен быть из 125-250 слов.

**Понятность.** Вместо того чтобы наполнять elevator pitch сложными терминами или аббревиатурами, используйте простой и понятный язык. Кроме того, не следует углубляться в детали. Это отвлекает внимание от основной идеи. Сначала расскажите, ЧТО вы предлагаете, а потом – КАК это работает, КАК вы воплотите это в жизнь и т. п. (Дело в том, что человек, потратив много времени на раздумье о том, КАК..., скорее всего об этом и будет говорить. Но собеседнику, который слышит о вашей идее впервые, сначала необходимо объяснить, ЧТО именно Вы предлагаете.).

**Выгода для собеседника.** Инвестор заинтересован в получении прибыли, поэтому для инвестора должно быть очевидно, что проект будет достаточно прибыльным для него.

**Правдоподобность/надежность.** Один из способов придать надежность вашему предложению – объяснить, почему вам стоит доверять. Например, вы можете отметить знания и опыт вашей команды, а также наличие ресурсов, необходимых для бизнес-проекта. Ваш бизнес-проект должен быть реалистичным, это также придаст вашему предложению надежность. В elevator pitch реалистичность проекта можно отразить через бóльшую конкретность. (Например, следует говорить о конкретных продуктах, а не об общих технологиях.).

**Индивидуальность.** Ваш elevator pitch должен быть адаптирован для конкретного собеседника, будь то венчурный инвестор или директор компании, которому вам необходимо объяснить, что ваше предложение действительно способно разрешить данную проблему. Так, например, при разговоре с венчурным инвестором вы можете использовать неформальный, возможно, интригующий, стиль речи и непринужденный тон. С другой стороны, при разговоре с директором компании достаточно использовать формальный стиль речи и не объяснять особенности отрасли, которые он и так знает.

#### **Алгоритм «Elevator Pitch»:**

**Шаг 1. Представьте себя.** Как Вас зовут? Какую компанию Вы представляете? Вызовите внимание и интерес к себе.

**Шаг 2. Опишите «проблему», которую Вы собираетесь решить.** Озвучьте «проблему». Проблема должна быть «близка» потенциальному клиенту. (Для подготовки ответьте на вопросы: Кто Ваша аудитория? Что волнует этих людей? Какие у них интересы, потребности? Какие проблемы у них могут быть?)

**Шаг 3. Опишите свое «видение» решения проблемы.** Покажите взаимосвязь Вашего предложения с важными для клиента результатами и выгодами. Используйте эмоционально окрашенные, красочные слова, сравнения и примеры. (Для подготовки ответьте на вопросы: Что Вы «продаете»? Какие проблемы решает Ваш продукт? В чем его ценность? В его уникальность?)

**Шаг 4. Мотивируйте к дальнейшему действию.** Обозначьте следующий шаг: расскажите, что требуется для реализации решения; дайте понять, что это уникальный шанс.

#### **Основы подготовки к «лифт-тесту»**

1. Речь в elevator pitch должна быть четкой и яркой.
2. Начать стоит с чего-то запоминающегося и оригинального – короткая история, интересная информация, риторический вопрос, метафора.
3. При изложении идеи, постарайтесь максимально упростить ее, чтобы аудитория сразу поняла ее суть. Чтобы установить позитивный контакт со зрителями, полезно использовать красочные сравнения, примеры.
4. В эффективном elevator pitch при изложении решения проблемы, основное внимание обращается на выгоды для конкретного клиента. Обязательно стоит отметить эксклюзивность Вашего предложения. Несколько слов надо сказать и о том, с помощью каких инструментов вы собираетесь

реализовывать свое решение. Обратите внимание клиента на то, что ему выпадает уникальная возможность участия в данном проекте.

5. Такая презентация не содержит маловажные детали, сложные термины, различные аббревиатуры, сокращения. Хороший Elevator Pitch должен быть понятен не только потенциальному инвестору, но и любому человеку с улицы. Если Вы будете чувствовать себя комфортно, даже расслабленно, то речь станет последовательной, дикция четкой. Для этого лучше выбрать обычную для Вас одежду, чтобы не отвлекаться на скованность, которую вы испытываете от надеваемого несколько раз в год галстука.

6. Заинтересовать зрителей получится только в том случае, если они будут уверены, что Вам самому приносит удовольствие рассказ об этом проекте. Полезно будет дать почитать свою речь кому-то из знакомых и узнать у него о сути проекта, исходя из прочитанного. При подготовке текста, отвлекитесь ненадолго, а потом еще раз прочитайте его. Возможно, Вы поймете, что есть что-то лишнее, препятствующее пониманию сущности решения.

«Elevator Pitch» должен быть отрепетирован до автоматизма. Даже самый высокий бизнес-центр имеет свой последний этаж, на котором Ваш потенциальный клиент «выйдет из лифта»!

### **Задание.**

Напишите и продемонстрируйте презентацию о концепции продукта, проекта или сервиса в рамках строительной тематики.

**ТЕМА**  
**«СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТА»**

**Задача «Оценка концентрации рынка монолитного домостроения. Выбор конкурентных стратегий развития для выбранных предприятий»**

На основании представленных данных необходимо оценить концентрацию рынка монолитного домостроения.

Объем монолитного строительства в г. Н.Новгород представлен в таблице 12.

Таблица 12

**Объем монолитного строительства в г. Н.Новгород**

<b>№ п/п</b>	<b>Застройщик</b>	<b>Общий метраж, кв. м.</b>
1	«Старт-Строй»	6234
2	«Красное Сормово»	1910
3	«Квартстрой»	20558
4	«ЖБК-Строй»	7648
5	«СтройСоюз»	13727
6	«Наш дом»	13888
7	«ВВСК»	9406
8	«ТОМ проект»	8923
9	«Жилстрой НН»	30157
10	«Спецжилстрой-НН»	8420
11	«Евродом-Холдинг»	11440
12	Группа компаний «Столица Нижний»	28931
13	«Волгонефтехиммонтаж»	14034
14	«Партнерский дом Атенон»	12582
15	«Капитал НН»	8390
16	«Корпорация Гарантия-строй»	6977
17	«Стройинвестрегион»	13150
18	Группа компаний «Вереск»	45747

**Справочный материал.**

Оценка концентрации рынка производится по предложенному алгоритму.

1. Определите емкость<sup>7</sup> рынка ( $V$ ), которая показывает совокупный объем на рынке и рассчитывается по формуле (8):

---

<sup>7</sup> Емкость рынка – величина реального спроса в определенный период при данном объеме товарного предложения и уровня цен. При изменении хотя бы одного из них меняется и емкость рынка. Емкость рассчитывается по данным производства, продажи и запасов товаров, а также на основе оценки расходов

$$V = \sum_{i=1}^N V_i, \quad (8)$$

где  $V_i$  – оборот  $i$ -ой компании;  
 $N$  – общее количество компаний в отрасли.

Показатель общей емкости рынка позволяет вычислить доли<sup>8</sup> предприятий на рынке и определить тип их конкурентной структуры.

Для расчета доли предприятий используется формула (9):

$$D_i = \frac{V_i}{V}, \% \quad (9)$$

Рассчитайте доли основных конкурентов ( $D_1$ ;  $D_2$ ;  $D_3$ ) и долю остальных компаний ( $D_4$ ).

2. Рассчитайте индексы концентрации рынка ( $CR_3$ ) и Герфиндаля-Гиршмана (ННІ), характеризующие преобладание на рынке той или иной фирмы.

Индекс концентрации рынка определяется как сумма рыночных долей  $k$  крупнейших продавцов рынка (формула 10):

$$CR_k = \sum_{i=1}^k D_i; k \leq N, \quad (10)$$

где  $CR_k$  – коэффициент концентрации рынка;

$N$  – общее количество фирм в отрасли;

$D_i = \frac{q_i}{Q}$  – доля производства  $i$ -ой компании в общем объеме выпуска

отрасли.

Индекс Герфиндаля-Гиршмана (ННІ) определяется как сумма квадратов долей рынка каждой крупной компании (формула 11):

$$HNI = \sum_k^N D_k^2, \quad (11)$$

---

потребителей и замеров продаж по выборочной совокупности. Измеряется в натуральных и стоимостных показателях.

<sup>8</sup> Доля рынка характеризует положение предприятия относительно конкурентов и определяется как отношение объема продажи товаров предприятия к общему объему продажи товаров той же категории на рынке, выраженное в процентах. Доля рынка может быть рассчитана различными способами: по объему продажи товаров в натуральном измерении, в стоимостном выражении, относительно продаж ряда ближайших конкурентов, относительно лидера рынка и т.д.

Индекс Герфиндаля-Гиршмана трактуется как наиболее адекватная характеристика интенсивности конкуренции. Чем выше значение НИ, тем влиятельнее крупнейшее предприятие.

Этот показатель рассматривается в сочетании с коэффициентом концентрации CR (таблица 13).

Таблица 13

### Определение уровня концентрации по показателям CR и НИ

Показатель	Концентрация		
	низкая	средняя	высокая
CR	<45 %	45÷70 %	70÷100 %
НИ	<1000	1000÷2000	2000÷10000
	Нормальная концентрация (низко- или неконцентрированный рынок)	Средняя степень концентрации (умеренно концентрированный рынок)	Высокая степень концентрации (слабая конкурентная среда)
	<b>1 тип</b>	<b>2 тип</b>	<b>3 тип</b>

3. Сделайте вывод о концентрации рынка и его структуре с точки зрения монополизации. Предложите конкурентные стратегии развития для выбранных предприятий на основании приведенного ниже справочного материала.

**Справочный материал** состоит из информации о компаниях и материала по выбору конкурентных стратегий.

#### «Жилстрой-НН»<sup>9</sup>

«Жилстрой-НН» работает на строительном рынке Нижнего Новгорода с февраля 2000 г. Пройден путь от подрядной организации до крупного инвестора-застройщика. За время деятельности построено около 700 тыс. кв. м. жилых и коммерческих площадей. Ежегодно вводится в эксплуатацию около 100 тыс. кв. м. жилья и торговых площадей. Сдается более 1000 квартир с отделкой «под ключ». У предприятия есть все: квалифицированные кадры, собственная база, завод крупнопанельного домостроения, внушительный парк машин и механизмов. Коллектив компании насчитывает около 2000 специалистов.

Возможности компании позволяют выполнить полный цикл строительства: разработать рабочую документацию, произвести строительные материалы, выполнить общестроительные и монтажные работы, внутренние и наружные инженерные сети.

<sup>9</sup>Официальный сайт компании: <http://www.zhilstroy.nnov.ru/>

Постоянно совершенствуются применяемые строительные технологии. В сентябре 2004 г. было переоснащено производство на заводе крупнопанельного домостроения. Проект домов новой серии, совмещающей преимущества кирпичного и панельного домостроения, разработан Российской Академией архитектуры и строительных наук и удостоен премии Правительства РФ в области науки и техники. Жилье получается качественным, долговечным и быстровозводимым. Срок строительства 17-этажного дома составляет всего 12 месяцев.

Еще одним преимуществом домов новой серии являются тщательно продуманные планировки. К их несомненным достоинствам можно отнести просторные кухни (до 17 кв. м), светлые комнаты (за счет эркерного исполнения окон), большие площади ванной и санузла, поквартирные счетчики воды и тепла.

В 2009 г. в связи с мировым экономическим кризисом, компания «Жилстрой-НН» разработала проект «антикризисных» домов с небольшой площадью квартир. Инвестиционный совет при губернаторе присвоил данному проекту статус приоритетного проекта Нижегородской области.

Себестоимость дома снижена за счет уменьшения мест общего пользования, этажности (дома будут 10-этажными), наличия только пассажирского лифта – в 17-этажном доме должен быть еще и грузопассажирский. Кроме того, первые этажи также будут жилыми.

Стоимость квартиры снижена из-за сокращения метража. Площадь однокомнатной квартиры составит 30 кв. м, двухкомнатной – 48,52 кв. м, трехкомнатной – 72 кв. м. Несмотря на небольшой метраж, например, однокомнатной квартиры, в ней будет все необходимое – кухня – 6,5 кв. м, комната – 17,7 кв. м, балкон – 2,9 кв. м, совмещенный санузел около 3 кв. м, прихожая.

Строительство первых шести домов общей площадью около 28 тыс. кв. м начато в микрорайоне «Водный мир» в Автозаводском районе города (вторая очередь строительства). Первый дом сдан в августе 2010 г., далее – каждый квартал по дому. В планах компании на ближайшее время:

- строительство жилого комплекса в Ленинском районе города на ул. Даргомыжского,
- микрорайона в Автозаводском районе (в границах улиц Спутник-Толбухина-Мончегорская),
- микрорайона в Приокском районе (ул. 40 лет Победы),
- строительство двух домов в Дзержинске,
- микрорайона по ул. Бурнаковской.

«Жилстрой-НН» возводит жилье с полной отделкой «под ключ», качество которой также постоянно совершенствуется. Сегодня в новых домах устанавливаются пластиковые окна с двухкамерными стеклопакетами, более изящные и эффективные стальные конвекторы вместо чугунных батарей, металлические входные двери в квартиры.

«Жилстрой-НН» осуществляет квартальную застройку с полным благоустройством прилегающей территории. В настоящий момент застраиваются микрорайоны «Водный мир» (г. Н. Новгород, Автозаводский район, ул. Коломенская), микрорайон по ул. Верхнепечерская, торговый центр на ул. Родионова (в ЖК «МедВежья Долина»). Четыре жилых комплекса – «Молодежный» (Автозаводский район), «Юго-Западный» (Автозаводский район), «МедВежья Долина» (Нижегородский район), и микрорайон по улице Цветочная, построенный по заказу городской администрации – уже стали украшением города.

Компания первой на городском рынке первичного жилья начала реализацию программ ипотечного кредитования, поручаясь за заемщика на этапе строительства. Это существенно расширило «квартирные» возможности простых горожан. С декабря 2004 г. «Жилстрой-НН» успешно сотрудничает со всеми крупными банками, представленными в Нижнем Новгороде. В настоящее время из-за сложностей кредитования коммерческими банками развитие получила государственная ипотека. «Жилстрой-НН» активно сотрудничает с нижегородским оператором Агентства по ипотечному жилищному кредитованию – компанией «НИКА».

Компания – активный участник целевых программ города и области. В 2005 г. «Жилстрой-НН» стал победителем конкурса, объявленного министерством строительства жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) Нижегородской области за право реализации программы «Молодой семье – доступное жилье». Также застройщик сотрудничает с ГУ МВД РФ по ПФО, которое в частности является заказчиком жилого комплекса «МедВежья Долина». В десяти из двенадцати домов жилого комплекса часть квартир передана сотрудникам милиции. В 2008 г. сданы четыре дома в микрорайоне по ул. Верхнепечерской (Нижегородский район), построенных по заказу областного правительства. По заказу областной администрации завершено строительство физкультурно-оздоровительного комплекса в г. Балахне (Нижегородская обл.). Три дома по ул. Цветочной возведены по заказу городской администрации.

Строить жилье повышенной комфортности и высокого качества, одновременно доступное для широкого круга клиентов – таков принцип деятельности компании «Жилстрой-НН».

### **Группа компаний «Вереск»<sup>10</sup>**

ООО «Вереск» создано в 1994 г. До 1999 г. выполняло подрядные работы таких крупных организаций, как «Водоканал», Горьковская железная дорога (участвовало в реконструкции Московского вокзала, ДК железнодорожников на Сортировке и на Шпальной), Нижегородсвязьинформ, администрации районов города, ОАО «Лукойл». С 1999 г. занимается не только подрядными работами, но и инвестиционно-строительной деятельностью. ООО «Вереск» имеет лицензии на выполнение функций заказчи-

---

<sup>10</sup> Официальный сайт компании: <http://www.veresknn.land.ru/>

ка-застройщика, генерального подрядчика, проектировщика, на выполнение общестроительных работ, специализированную лицензию на противопожарную обработку несущих металлических и деревянных конструкций.

Первый полностью самостоятельно построенный объект – элитный четырехэтажный жилой дом на ул. Нестерова.

Наиболее крупные проекты фирмы «Вереск» по направлениям работы:

#### **Капитальное строительство.**

2004 г. – построен и сдан в эксплуатацию жилой четырехэтажный дом со встроенными офисными помещениями по ул. Нестерова в историческом центре города. Автор проекта – лауреат 10-й всемирной Архитектурной выставки ИНТЕРАРХ-2003 творческая мастерская Быкова В.Ф.

2005 г. – построен первый из трех 18-этажных жилых домов со встроенно-пристроенными помещениями общественного назначения на Бульваре Мира в Канавинском районе Нижнего Новгорода.

2006 г. – построен второй из трех 18-этажных жилых домов со встроенно-пристроенными помещениями общественного назначения на Бульваре Мира в Канавинском районе Нижнего Новгорода. Автор проекта – лауреат трех государственных премий по архитектуре творческая мастерская Пестова и Попова.

2006 г. – началось строительство первой очереди застройки квартала, ограниченного улицами Обухова, Пахомова, Рутковского и Чкалова – 12-этажного двухподъездного жилого дома на ул. Обухова. Автор проекта – проектная группа «Вереск».

Сегодня компания «Вереск» ведет строительство третьего по счету 18-тиэтажного жилого дома с офисными помещениями на Бульваре Мира, прямо за пл. Ленина около Нижегородской Ярмарки. Дом строится между двумя уже существующими красивыми высотками на пересечении ул. Должанская и Бульвара Мира.

#### **Проектное направление.**

Завершено проектирование застройки кварталов в границах улиц Обухова, Пахомова, Рутковского и Чкалова, а также Искры, Менделеева, Чонгарская и Журова в Канавинском районе г. Н. Новгорода.

#### **Отделочное направление.**

В 1999-2000 гг. выполнен комплекс работ по реконструкции Дома Спорта «Искра» по ул. Коммунистической.

В 2000 г. выполнен проект по строительству телестудии «ТНТ» в здании Гостиничного комплекса «ОКА» по проспекту Гагарина.

Выполнена комплексная реконструкция сетей и сооружений гостиницы, для получения необходимых акустических характеристик функциональных и офисных помещений телестудии.

С 2000 г. с учетом возможностей Заказчика ведется комплексная реконструкция Гостиничного комплекса «Ока», целью которой является доведение апартаментов до категории VIP.

В 2002 г. выполнен комплекс работ по реконструкции Центрального рынка г. Н.Новгорода

В 2005 г. – ресторан «ГРАНД – кафе Бульвар» в гостиничном комплексе «ОКА»

#### **Огнезащитное направление.**

В 1999 г. выполнен большой объем работ по огнезащитной обработке строительных конструкций ОАО «Этна».

С 2000 г. и по настоящее время выполняется большой объем работ по огнезащитной обработке на Кстовском нефтеперерабатывающем предприятии ОАО «Лукойл-НОРСИ»

В 1999-2001 гг. выполнен объем работ по огнезащите металлических и деревянных конструкций Кстовского завода БВК, торгового центра «Сормовские зори» а также множество других заказов.

### **Группа компаний «Столица Нижний»<sup>11</sup>**

Группа компаний (ГК) «Столица Нижний» уже несколько лет успешно работает на рынке коммерческой недвижимости Нижнего Новгорода. На сегодняшний день это крупнейшая девелоперская<sup>12</sup> компания региона.

В реализации своих проектов «Столица Нижний» следует мировым стандартам архитектуры и формирования городской среды. Строительная идеология компании сочетает современные методы ведения бизнеса и бережное отношение к историческому наследию.

Первый крупный проект ГК «Столица Нижний» – торговый центр «Этажи» (ул. Белинского, 63) площадью более 18 тыс. кв. м. Это первый в городе торговый центр, соответствующий международным стандартам. Архитектура, дизайн интерьера, качество предлагаемых в «Этажах» товаров и услуг вывели культуру строительства коммерческой недвижимости и торговли в Нижнем Новгороде на принципиально новый уровень. Торговый центр признан лучшим зданием Нижнего Новгорода в 2002-2003 гг. и удостоен золотой медали всемирной выставки «Интерарх».

Открытый в 2005 г. первый в Нижнем Новгороде торговый центр регионального значения «Республика» (пл. Революции, 9) вновь стал крупнейшим в городе и привлек к сотрудничеству лучших торговых операторов России. Площадь здания – 34 тыс. кв. м. Впервые в Нижнем Новгороде главный фасад здания был выполнен в форме стеклянного витража-экрана. Площадь перед Московским вокзалом, считающаяся «главными воротами» города, с открытием «Республики» кардинально преобразилась. Структурно неблагополучная городская территория получила позитивный импульс

---

<sup>11</sup> Официальный сайт компании: <http://stnn.ru/>.

<sup>12</sup> Девелопмент (англ. development – развитие) – область управления бизнесом, недвижимостью, строительством, ориентированная на увеличение стоимости объектов и приносимых ими доходов посредством учета изменяющейся ситуации, оценки рисков, использования возможностей развития, удачного вложения капитала.

к развитию. В 2005 г. торговый центр «Республика» получил Гран-при в номинации «За продвижение» в Рейтинге торговых центров России, в 2006 г. признан лучшим торговым центром Нижегородской области.

В 2006 г. «Столица Нижний» построила первый в Нижнем Новгороде бизнес-центр класса «А» и дала ему свое имя. Бизнес-центр «Столица Нижний» (ул. Горького, 117) – высококлассное девятнадцатиэтажное офисное здание с широким набором опций, оснащенное передовой системой инженерного обеспечения, современной системой коммуникаций и центрального кондиционирования. Общая площадь – 22 тыс. кв. м. В здании работают более двух тысяч человек. Арендаторы бизнес-центра – крупные российские компании и иностранные представительства. Размещение своих офисов бизнес-центру «Столица Нижний» доверили «Райффайзен Банк», «Банк Сосьете Женераль Восток», «ФОРУС Банк», «Московский Банк Реконструкции и Развития». Кроме офисных помещений в бизнес-центре расположены магазины, ресторан, салон красоты. К услугам арендаторов охраняемые парковки. Бизнес-центр «Столица Нижний» вошел в тройку лучших бизнес-центров регионов России.

Новым успешным проектом Группы компаний «Столица Нижний» стало строительство многофункционального торгово-развлекательного центра «Фантастика» (ул. Родионова, 187). Он создавался в лучших традициях современной европейской культуры шопинга и развлечений. Первый камень в основание торгового центра был заложен в декабре 2005 г. Ровно через год открылась первая очередь – строительно-хозяйственный центр ОВІ. 30 сентября 2007 г. покупателей приняла вторая очередь «Фантастики» площадью около 45 тыс. кв. м. Крупнейший арендатор – гипермаркет REAL, входящий в состав лидера мировой торговли компании METRO Group. На сегодняшний день, «Фантастика» – крупнейший торговый центр Нижнего Новгорода.

Еще одним направлением деятельности Группы компаний является строительство качественного жилья. «Столица Нижний» – не новичок на жилищном рынке. Один из самых заметных объектов – жилой дом по адресу ул. Минина, 19. Здание представляет собой уникальный пример интеграции современной архитектуры в историческую часть города. Дом оборудован двухуровневой подземной автостоянкой и скоростными лифтами. В октябре 2007 г. началось строительство первого дома жилого комплекса в микрорайоне «Мещерское озеро». Проект будет включать группу жилых домов, школу, детский сад и торгово-развлекательный центр, подобный «Фантастике». На сегодняшний день это один из самых значимых и масштабных проектов ГК «Столица Нижний».

В стадии проектирования находится яхт-клуб с гостиничным комплексом и спортивно-оздоровительным центром на Гребном канале. Проект предусматривает благоустройство набережной протяженностью почти 1 км, организацию яхтенной стоянки на 400 мест и возведение культурно-развлекательного комплекса. Согласно разработанной концепции, яхт-клуб

должен стать достопримечательностью Нижнего Новгорода и способствовать развитию города как культурно-исторического центра России.

Успешная деятельность «Столицы Нижний» отмечена экспертами федеральной премии в области коммерческой недвижимости COMMERCIAL REAL ESTATE AWARDS 2006. По результатам регионального конкурса «Инвестор года – 2007» компания признана победителем в номинации «Девелопмент».

Партнерами ГК «Столица Нижний» являются лидеры в сфере торговли и финансов. За годы работы на региональном рынке недвижимости «Столица Нижний» заслужила репутацию ответственной и стабильной компании.

В состав ГК «Столица Нижний» входит ООО «СТАРТ-СТРОЙ». Компания образована на базе отдела капитального строительства нижегородского завода «Старт» и работает на нижегородском рынке строительства коммерческой и жилой недвижимости с 1997 г.

Среди партнеров и генеральных подрядных организаций ООО «СТАРТ-СТРОЙ» только проверенные компании с большим опытом работы на строительном рынке. «СТАРТ-СТРОЙ» сотрудничает с творческими мастерскими ведущих нижегородских архитекторов. В составе ООО «СТАРТ-СТРОЙ» работает собственный производственно-технический отдел с высококвалифицированными специалистами. Компания работает по принципу «полного цикла», контролируя строительный процесс от этапа проектирования до сдачи жилья под ключ.

За годы работы компанией построен целый ряд великолепных жилых домов и административных зданий в Нижегородском и Советском районах.

В числе реализованных проектов:

- жилой дом по адресу ул. Карла Маркса, 62, в составе ЖК «Седьмое Небо» (17 этажей, 112 квартир);
- жилой дом по адресу ул. Карла Маркса, 54, в составе ЖК «Седьмое Небо» (17 этажей, 115 квартир);
- жилой дом по адресу ул. Карла Маркса, 46, в составе ЖК «Седьмое Небо» (17 этажей, 99 квартир);
- жилой дом по адресу ул. Карла Маркса, 44, в составе ЖК «Седьмое Небо» (17 этажей, 96 квартир);
- жилой дом по адресу ул. Карла Маркса, 52, в составе ЖК «Седьмое Небо» (17 этажей, 96 квартир)
- жилой дом по адресу ул. Карла Маркса, 60, в составе ЖК «Седьмое Небо» (17 этажей, 96 квартир);
- жилой дом по адресу ул. Ошарская, 88 (10 этажей, 78 квартир);
- жилой дом по адресу ул. Белинского, 69 (10 этажей, 34 квартиры);
- жилой дом по адресу ул. Ванеева, 25/88 (17 этажей, 128 квартир);

- жилой дом по адресу ул. Невзоровых, 66А (9-7-5 этажей, 89 квартир);
- жилой дом по адресу ул. Полтавская, 3, корпус 1 (7 этажей, 11 квартир);
- жилой дом по адресу ул. Полтавская, 3 (9 этажей, 34 квартиры);
- торгово-административное здание по адресу ул. Белинского, 71/11 (9 этажей);
- реконструкция административного здания по адресу ул. Пожарского, 20;
- строительство двух трансформаторных подстанций.

Жилье реализуется силами собственной инвестиционной программы, при этом компания постоянно увеличивает темпы финансирования строительства и качество сдаваемых объектов. В своей деятельности «СТАРТ-СТРОЙ» использует самые современные технологии и строительные материалы. Квартиры в построенных домах отличаются прекрасным сочетанием площадей и планировочных решений. Компания является участником городской программы «Ветхий жилой фонд». В ходе реализации проектов ООО «СТАРТ-СТРОЙ» 219 семей (451 человек) переехали из ветхих домов в благоустроенные квартиры. Очередным этапом развития ООО «СТАРТ-СТРОЙ», а также показателем качества ее работы является переход от строительства отдельных домов к комплексной застройке экспериментального жилого комплекса в микрорайоне Мещерское озеро. Кроме того, в настоящее время ведутся работы по проектированию административно-торгового и развлекательного комплекса в районе улиц Белинского, Полтавская, Невзоровых и Ижорской в Советском районе.

### **Выбор конкурентной стратегии**

Компания, стремящаяся стать конкурентоспособной, может избрать для достижения этой цели самые разные пути. Но сделать выбор она должна обязательно. Если организация находится посередине между двумя или несколькими стратегиями конкурентной борьбы, то это выражение ее нежелания выбрать способ, которым она хочет вести конкурентную борьбу. Такие фирмы, не определившиеся со своей стратегией, оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, находящимся на полпути, почти гарантирована низкая норма прибыли.

Пытаясь присутствовать везде, фирма, не определившаяся со стратегией, в каждом конкретном рыночном сегменте будет уступать компаниям, уже сделавшим выбор.

В настоящее время в российской экономике очень много фирм, не определившихся или неверно определившихся в выборе стратегии, которые могут стать легкой добычей для конкурентов. Непоследовательные метания обнаруживших свою слабость отечественных предприятий, кото-

рые не выбрали или неверно выбрали стратегию, дополнительно осложняют их положение.

Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме этого, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

Компании во всем мире используют разнообразные средства по привлечению покупателей, завоеывая их доверие на повторных продажах, опережая конкурентов и удерживая свое место на рынке. С тех пор как руководство компании стало сочетать краткосрочные и долгосрочные маневры для приведения в соответствие специфической ситуации компании и рыночной среды, существует бесчисленное множество вариантов и нюансов стратегии. В этой связи рассмотрим общие стратегии конкуренции.

**Стратегия лидерства по издержкам.** Основой конкурентного преимущества для лидеров по издержкам являются более низкие полные издержки производства по сравнению с конкурентами. Успешно действующим компаниям – лидерам по издержкам – исключительно легко удается находить пути снижения издержек в своем бизнесе.

Когда на рынке многие покупатели чувствительны к цене, борьба за то, чтобы быть в отрасли производителем с низкими полными издержками производства, является сильным конкурентным подходом. Цель состоит в создании устойчивого превосходства по издержкам над конкурентами, которые предлагают низкие цены, затем в использовании его как основы для борьбы с конкурентами путем завоевания доли рынка по их ценам или извлечения дополнительной прибыли от продажи товаров по рыночным ценам. Преимущество по издержкам приносит доход до тех пор, пока конкуренты не предпримут агрессивных попыток снизить цены и увеличить за счет этого свой объем продаж. Достижение лидерства по издержкам обычно означает низкие издержки производства относительно конкурентов, зафиксированные в деловой стратегии компании.

Для достижения преимуществ по издержкам общие издержки производства фирмы по всей цепочке ценностей должны быть меньше совокупных затрат конкурентов. Есть два пути достижения этого:

- делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, которые определяют уровень издержек в цепочке ценностей;
- исправить цепочку ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокзатратных действий в цепочке ценностей.

Менеджеры, собирающиеся проводить стратегию обеспечения низких издержек, должны скрупулезно исследовать каждую затратную операцию и установить, что именно создает издержки. Затем они должны использовать свои знания о движении издержек и управлять издержками (в каждом звене цепочки ценностей), снижая их год за годом. Они должны

быть проактивны в изменении деловых процессов, исключая ненужные, несущественные этапы работы и пересматривая цепочку ценностей. Постоянные усовершенствования выполнения и координации работ дают от 30 % до 70 % экономии вместо 5-10 %, которые получаются от несистематических дополнений.

Чтобы избежать опасностей стратегии лидерства по издержкам, менеджеры должны понимать, что стратегическая цель «низкие издержки» по сравнению с конкурентами не означает абсолютизации этой идеи. Завоевывая лидерство по издержкам, менеджеры не должны обходить вниманием и другие вопросы, которым покупатели придают значение. Более того, конкурентная стратегия перспективна, если ценность конкурентного преимущества по издержкам достаточно стабильна в тех ключевых моментах, где компания достигла преимущества по издержкам, и конкурентам сложно скопировать его или приблизиться к нему.

**Стратегия дифференциации.**<sup>13</sup> Стратегия дифференциации становится привлекательным конкурентным подходом по мере того, как потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами.

Сущность стратегии дифференциации состоит в том, чтобы находить пути быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные черты товара и постоянно поддерживать это преимущество.

Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, компания должна изучать запросы и поведение покупателей, знать, чему покупатели отдают предпочтение, что они думают о ценности товара и за что готовы платить. После этого компания предлагает одну, а может быть, и несколько отличительных характеристик товара/услуги в соответствии с запросами покупателей, причем эти предложения должны быть ощутимыми и запоминающимися.

Конкурентное преимущество появляется, когда достаточно большое количество покупателей станет заинтересовано в предлагаемых дифференцированных атрибутах и характеристиках товара. Чем сильнее заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем сильнее конкурентное преимущество компании. Успешная дифференциация разрешает компании:

- установить повышенную цену на товар/услугу;
- увеличить объем продаж (потому что большое количество покупателей привлекается за счет отличительных характеристик товара);

---

<sup>13</sup> Дифференциация товаров – 1) ситуация, при которой покупатели рассматривают идентичную продукцию конкурирующих производителей как схожую, но все же не полностью взаимозаменяемую. 2) способ, с помощью которого производители пытаются выделить свой продукт из общей массы аналогичных товаров, чтобы обратить на него внимание покупателей, потребителей.

– завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке (потому что некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам продукции).

Дифференциация проходит успешно, если издержки по ее проведению покрываются за счет увеличения цены на обновленный и измененный товар. Дифференциация терпит неудачу в случае, если покупатели не видят никакой ценности в уникальности товарной марки, чтобы купить этот товар вместо товара конкурентов, и/или если подход компании к дифференциации может быть легко скопирован и применен конкурентами.

Ключом к успеху стратегии дифференциации является создание покупательской ценности отличным от конкурентов образом. Существуют три подхода к созданию покупательской ценности. Один из них состоит в том, чтобы разработать такие характеристики и особенности товара, которые способствуют снижению совокупных затрат покупателя по использованию продукции компании.

Второй подход состоит в создании таких особенностей товара, чтобы повышалась результативность его применения потребителем. Третий подход состоит в придании товару черт, которые повышают степень удовлетворения потребителей, но не за счет экономии, а каким-либо другим образом.

Основой дифференциации при завоевании конкурентного преимущества является товар, характеристики которого существенно отличаются от характеристик товаров, производимых конкурентами.

Как правило, дифференциация обеспечивает длительное и более прибыльное конкурентное преимущество, когда она базируется на: техническом совершенстве; качестве изделий; превосходном обслуживании клиентов. Такие отличительные характеристики широко осознаются покупателями и имеют ценность, более того, навыки и опыт.

Типичными ошибками при проведении дифференциации являются следующие:

– попытка дифференциации на основе чего-либо, что не снижает затрат покупателя или не увеличивает его благосостояния, и этот факт осознан покупателем;

– усилия по дифференциации, когда цена становится слишком большой по отношению к конкурентам, а характеристики товара/ услуги превосходят потребности покупателя;

– попытка установить слишком высокую цену за введенные дополнительные характеристики товара (чем выше цена за дифференциацию, тем тяжелее удержать клиентов от переключения на товары конкурентов с более низкими ценами);

– игнорирование пропаганды признаков дифференциации и ориентация только на материальные атрибуты при ее проведении;

– непонимание или отсутствие знаний о том, что покупатель рассматривает в качестве ценности товара.

**Стратегия оптимальных издержек.** Данная стратегия ориентирована на предоставление покупателям больше ценностей за их деньги. Это подразумевает стратегическую ориентацию на низкие издержки, одновременно предоставляя покупателю несколько больше, чем минимально приемлемые качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара. Идея состоит в создании повышенной ценности, отвечающей или превышающей покупательские ожидания в шкале «качество – обслуживание – характеристики – внешняя привлекательность товара» и одновременно убеждению покупателей в разумности цены. Стратегическая цель состоит в том, чтобы стать производителем товара/услуги с низкими издержками и отличительными характеристиками от хороших до превосходных, а затем, используя преимущество по издержкам, снижать цену по сравнению с аналогичными товарами, производимыми конкурентами.

Такой конкурентный подход называется стратегией оптимальных издержек, потому что в данном случае производитель имеет наилучшие (самые низкие) издержки относительно товаров конкурентов, одинаково позиционированных по шкале «качество – обслуживание – характеристики – привлекательность».

Конкурентное преимущество производителя с оптимальными издержками состоит в близости по ключевым параметрам «качество – обслуживание – характеристики – привлекательность» к конкурентам, с одной стороны, и превосходстве над ними по издержкам, с другой. Чтобы стать производителем с оптимальными издержками, компания должна предлагать такое же качество, что и конкуренты, только с меньшими издержками, такое же обслуживание, только дешевле, такие же возможности товара, только дешевле и т.д. Отличительными чертами компании, успешно реализующей стратегию оптимальных издержек, являются умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами или предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов (по своим возможностям) по ценам, приемлемым для покупателя. Наиболее искусные в этой стратегии компании умеют одновременно управлять издержками, снижая их, и вносить дополнительные характеристики в товар.

Стратегия оптимальных издержек имеет наибольшую привлекательность с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Она предоставляет возможность создать исключительную ценность для покупателя, балансируя между стратегиями низких издержек и дифференциации. Действительно, такая гибридная стратегия разрешает компании использовать конкурентное преимущество как одной, так и другой стратегии, создавая превосходную покупательскую ценность. На рынках, где покупательские предпочтения делают дифференциацию продукта нормой, и многие покупатели смотрят одновременно и на цену, и на ценность товара, стратегия оптимальных издержек предпочтительнее чистых стратегий низких издержек или дифференциации.

**Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации.** В отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам, сфокусированные стратегии ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для данного сегмента. Цель состоит в том, чтобы лучше выполнять работу по обслуживанию покупателей целевого сегмента. В данной стратегии можно достичь преимущества, если, во-первых, иметь более низкие, чем у конкурентов, издержки на заданной рыночной нише, и, во-вторых, иметь возможность предложить потребителям данного сегмента что-то отличное от конкурентов. Сфокусированная стратегия низких издержек связана с рыночным сегментом, на котором требования покупателей к издержкам (а, следовательно, и к цене) существенны в отличие от остального рыночного пространства. Сфокусированная стратегия дифференциации зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара.

Использование сфокусированной стратегии для соревнования по издержкам – довольно типичный подход для бизнеса. Производители изделий с индивидуальной товарной маркой снижают свои затраты по маркетингу, распределению и рекламе, концентрируясь на прямых продажах в розничную сеть и сеть магазинов, продающих товары без излишеств, со скидкой, но с товарной маркой производителя.

Сфокусированные стратегии становятся привлекательными, когда выполняется большинство следующих условий:

- сегмент слишком большой, чтобы быть прибыльным;
- сегмент имеет хороший потенциал для роста;
- сегмент не является критическим для успеха большинства конкурентов;
- компания, использующая стратегию фокусирования, имеет достаточно навыков и ресурсов для успешной работы на сегменте;
- компания может защищать себя от бросающих вызов фирм благодаря благожелательности клиентов и своим незаурядным способностям в обслуживании покупателей сегмента.

### **Конкурентные стратегии по признаку доли рынка**

**Стратегии лидера.** Фирма-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его. В категорию лидеров попадают наиболее известные компании. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий.

#### *Расширение первичного спроса.*

Обычно лидер – эта та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Самой естественной стратегией, выявляющей ответственность лидера, является **стратегия расширения глобального**

**спроса**, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара. Расширяя таким образом базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товаров, пока глобальный спрос еще расширяем, а взаимное давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще невелико.

*Оборонительная стратегия.*

Цель **оборонительной стратегии** – защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы. Возможны различные оборонительные стратегии: инновации и технологического совершенствования с целью усложнить задачу конкурентов; консолидации рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка; конфронтации, т.е. прямой атаки путем ценовой войны или рекламной борьбы.

*Наступательная стратегия.*

Увеличить свою долю рынка, применив **наступательную стратегию**, – это третий путь, открытый для доминирующей фирмы. Цель при этом состоит в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. В предыдущей главе мы показали, что связь между рентабельностью и долей рынка наблюдается в основном в сфере массового производства, когда конкурентное преимущество связано с экономией на издержках.

Очевидно, однако, что существует некий предел, при превышении которого дальнейший рост доли рынка становится невыгодным. Еще одна опасность слишком большой доли рынка состоит в привлечении внимания органов, контролирующих сбалансированность конкурентной среды.

*Стратегия демаркетинга.*

Фирма-лидер может рассмотреть и четвертую стратегию: сокращение своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме. Один из многих возможных путей – это применить принципы демаркетинга с целью снижения уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса. Альтернативой является стратегия диверсификации<sup>14</sup> на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения.

**Стратегии «бросающего вызов».** Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может либо предпочесть стратегию следования за лидером, действуя в соответствии с его решениями, либо атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов. Цель агрессивной стратегии «бросающего вызов» – за-

---

<sup>14</sup> Диверсификация – (позднелат. diversificatio – изменение, разнообразие, от лат. diversus – разный и facio – делаю), одна из форм концентрации капитала. Диверсифицируя свое производство, фирмы проникают в новые для себя отрасли и сферы, расширяют ассортимент товаров и постепенно превращаются в многоотраслевые комплексы.

нять место лидера. Две проблемы в этом случае являются ключевыми: выбор плацдарма для атаки на лидера и оценка его возможностей реакции и защиты. При выборе плацдарма учитываются альтернативы фронтальной или фланговой атаки.

**Фронтальная атака** заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего. В военной стратегии это соотношение обычно принимается равным 3 : 1.

**Фланговая атака** предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо, или на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован. Классическая стратегия «бросающего вызов» – атаковать через цену, т.е. предложить тот же товар, но по существенно более низкой цене.

Эта стратегия тем более эффективна, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, бросающая вызов, потеряет значительно меньше, особенно если она невелика.

Фланговые, или непрямые, атаки могут принимать различные формы. Проводя прямую аналогию с военной стратегией, можно назвать стратегии обхода, окружения, партизанской войны, мобильной защиты и т.д.

Правильная оценка возможностей реакции и защиты со стороны доминирующего конкурента критична для успеха наступательного маневра. М. Портер предлагает использовать для такой оценки следующие критерии:

– уязвимость: в отношении каких стратегических маневров, каких действий правительства, каких событий и каких секторов конкурент наиболее уязвим?

– провокация: какие действия могут настолько угрожать целям конкурента, что он будет вынужден давать отпор, даже если это ухудшит его экономические показатели?

– эффективность отпора: какие действия можно предпринять, на которые конкурент будет не в силах эффективно ответить, даже если он и попытается им противостоять или повторить их?

Идеальной представляется стратегия, которой конкурент, в связи с его текущим положением или приоритетными целями, бессилен противодействовать.

**Стратегии «следующего за лидером».** «Следующий за лидером» – это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами.

Такие компании преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место в ситуациях олигополии, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам.

Подобное поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Напротив, факт владения малой долей рынка усиливает значение четких стратегических целей, адаптированных к возможностям и устремлениям фирмы. В исследовании стратегий фирм, владеющих малой долей рынка, было установлено, что они способны преодолеть трудности, связанные с их небольшой величиной, и в некоторых случаях добиваются более высоких показателей, чем доминирующие конкуренты.

Принято различать четыре главные особенности стратегий эффективно действующих компаний с малой долей рынка:

- творческая сегментация рынка. Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше реализовывать свою специфичную компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами;

- эффективное использование НИОКР. Небольшие фирмы не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек;

- оставаться малыми. Успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доли рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации;

- сильный руководитель. Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

Стратегия «следования за лидером», таким образом, подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а, скорее, его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

**Стратегии специалиста.** Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Для того чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна удовлетворять пяти условиям:

- обладать достаточным потенциалом прибыли;
- иметь потенциал роста;
- быть малопривлекательной для конкурентов;
- соответствовать специфическим возможностям фирмы;
- иметь устойчивый барьер входа.

Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основе которого проводить специализацию. Такой критерий может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительными свойствами или с любым элементом маркетингового давления.

**ТЕМА:**  
**«ФОРМИРОВАНИЕ КАПИТАЛА»**

**Задание:**

Приведите краткое объяснение характеристикам капитала и особенностям его формирования.

**Задачи.**

1. Оборотные активы компании за год увеличились на 30 тыс. руб. за счет роста величины денежных средств и дебиторской задолженности. Определите, как изменится значение коэффициентов текущей и критической ликвидности, если первоначальные значения коэффициентов соответственно равны 1,95 и 0,85, а сумма краткосрочных обязательств компании за год не изменилась и составила  $100^{*15}$  тыс. руб.

2. Имеются следующие данные из годового бухгалтерского баланса организации (таблица 14).

Таблица 14

**Исходные данные для расчета коэффициентов ликвидности**

Показатель	На начало года, тыс. руб.	На конец года, тыс. руб.
Нематериальные активы	50	68
Основные средства	430	460
Запасы	48	$50^{*16}$
Дебиторская задолженность менее 12 месяцев	31	43
Денежные средства	44	$^{*17}$
Краткосрочные обязательства	$80^{*18}$	94

Рассчитайте коэффициенты ликвидности и проанализируйте полученные результаты.

3. Рассчитайте коэффициенты прибыльности и проанализируйте результаты на основании следующих данных:

- чистый объем продаж –  $300^{*19}$  тыс. руб.;
- себестоимость реализации товаров – 202 тыс. руб.;

<sup>15</sup> Знак «\*» означает, что к числу 100 нужно прибавить две последних цифры в номере зачетной книжки. Например, если две последних цифры – 15, то сумма краткосрочных обязательств компании за год равна 115 тыс. руб. ( $100 + 15$ ).

<sup>16</sup> Знак «\*» означает, что к числу 50 нужно прибавить последнюю цифру в номере зачетной книжки. Например, если последняя цифра – 5, то запасы на конец года будут равны 55 тыс. руб. ( $50 + 5$ ).

<sup>17</sup> Знак «\*» означает, что сумма денежных средств будет равна двум последним цифрам в номере зачетной книжки.

<sup>18</sup> Знак «\*» означает, что к числу 80 нужно прибавить последнюю цифру в номере зачетной книжки. Например, если последняя цифра – 8, то запасы на конец года будут равны 88 тыс. руб. ( $80 + 8$ ).

<sup>19</sup> Знак «\*» означает, что к числу 300 нужно прибавить две последних цифры в номере зачетной книжки.

- управленческие и коммерческие расходы – 40 тыс. руб.;
- проценты к уплате – 14 тыс. руб.;
- прочие доходы – 72 тыс. руб.;
- налоги – 20 %;
- средняя общая сумма активов – 540\*<sup>20</sup> тыс. руб.;
- средний собственный капитал – 220 тыс. руб.

### **Справочный материал.**

Валовая прибыль определяется разницей между чистым объемом продаж и себестоимостью продукции.

Прибыль от продаж равна валовой прибыли за вычетом управленческих и коммерческих расходов.

Прибыль до уплаты налогов (П у.н.) по формуле 12:

$$П_{у.н.} = \text{Прибыль от продаж} - \text{Процент к уплате} + \text{Прочие доходы} \quad (12)$$

Чистая прибыль равна разнице прибыли до налогообложения и суммы налога к уплате.

---

<sup>20</sup> Знак «\*» означает, что к числу 540 нужно прибавить последнюю цифру в номере зачетной книжки.

**ТЕМА:**  
**«ИНФРАСТРУКТУРА РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Профессиональные участники рынка недвижимости: функции и взаимодействие.
2. Риэлторская деятельность и ее роль на рынке недвижимости. Виды услуг.
3. Организации и институты, участвующие на рынке недвижимости и их профессиональные общественные объединения.
4. Подготовка специалистов и лицензирование деятельности в сфере недвижимости.
5. Информационное обеспечение рынка недвижимости. Роль рекламы. Печатные издания. Internet-ресурсы.
6. Объекты инженерной инфраструктуры как составляющие рынка недвижимости.
7. Новые тенденции во взаимодействии Банка и брокера/риэлтора.
8. Кооперация между агентствами недвижимости как способ повышения их конкурентоспособности.

**ТЕМА**  
**«МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ»**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Тенденции развития зарубежного рынка недвижимости.
2. Анализ особенностей рынка недвижимости в различных странах.
3. Доступность международного рынка недвижимости.
4. Классность зарубежных объектов недвижимости.
5. Освоение зарубежного рынка недвижимости.
6. Цели приобретения недвижимости за рубежом.
7. Аренда недвижимости в России и за рубежом: взгляд со стороны арендодателя и арендатора.
8. Таймшер (timeshare).
9. Обратная аренда (leaseback).
10. Долевое владение (fractional ownership).
11. Анализ проблем долевого участия в строительстве жилья.
12. Покупка жилья на «вторичном европейском рынке».
13. Уровень интереса к рынкам недвижимости других стран.
14. Оценка вариантов предложений на рынке недвижимости других стран.
15. PEST (STEP)-анализ и рынок зарубежной недвижимости.
16. Региональные особенности инвестирования в недвижимость за рубежом.

## Список литературы

1. Бланк, И.А. Управление формированием капитала / И.А. Бланк. – 2-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л», 2008. – 512 с. – «Библиотека финансового менеджера ; вып. 4). – ISBN 978-5-370-00924-2.
2. Горемыкин, В.А. Экономика недвижимости : учеб. – 3-е изд. Перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 848 с.
3. Экономика и управление недвижимостью: Учебник для вузов / Под общ. ред. П.Г. Грабового. Смоленск: Изд-во «Смолин Плюс», М.: Изд-во «АСВ», 1999.
5. Оценка недвижимости: Учебник / Под ред. А.Г.Грязновой, М.А. Федотовой.- М. : Финансы и статистика, 2002.
6. Оценка недвижимости: Энциклопедия оценки / Е.И. Тарасевич.- Изд-во СПбГТУ, 1997.
7. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости: Д. Фридман, Н. Ордуэй.- М: Дело, 1995.
8. Оценка рыночной стоимости недвижимости: Учеб. и практ. Пособие / Под ред. Н.А.Абдуллаева, Н.А. Колайко.- М: ЭКМОС, 2000.
9. Арташина, И.А. Финансовые аспекты маркетинга: Учебное пособие. / Арташина, И.А., Федотова О.В. – Н. Новгород: изд-во ВВАГС, 2009 с. 109 с.
10. Вайданич, И.И. Экономика недвижимости. Метод. указ. для студ. спец. 080500 «Менеджмент», 080502 «Экономика и управление на предприятии по отраслям»./ И.И. Вайданич, В.Н. Митрофанова, А.И. Евсейчев. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. тех. ун-та, 2009. – 48 с. – 100 экз.
11. <http://www.bo-nn.ru/> (официальный сайт ООО «Бизнес-Онлайн»).
12. <http://www.aup.ru/> (Административно-управленческий портал).
13. <http://www.pro35.ru/> (Официальный сайт журнала «ПРО НЕДВИЖИМОСТЬ35»).
14. <http://a-development.ru/> (Официальный сайт компании "Аспект Девелопмент").
15. <http://vak.ed.gov.ru/> (Официальный сайт компании Высшей аттестационной комиссии).
16. <http://developmentstandart.wordpress.com/> (блог о девелопменте).
17. <http://www.gk-rd.ru/> (официальный сайт группы компаний «Регион Девелопмент»).
18. <http://www.ascsi.ru/> (официальный сайт Национальной ассоциации сметного ценообразования и стоимостного инжиниринга).
19. <http://www.bibliotekar.ru/> (электронная библиотека).
20. <http://investition.ucoz.com/> (блог об инвестировании).
21. <http://gold.ru/> (информационно-аналитический сайт).
22. <http://investments.web-3.ru/> (портал «Финансы и инвестиции»).
23. <http://adviseconsult.ru> (официальный сайт компании «АДВАЙС консалтинг»).

24. <http://www.zhilstroy.nnov.ru/> (официальный сайт компании «Жилстрой-НН»).

25. <http://www.veresknn.land.ru/> (официальный сайт компании группы компаний «Вереск»).

26. <http://stnn.ru/> (официальный сайт компании группы компаний «Столица Нижний»).

27. <http://www.ppl.nnov.ru/> (официальный сайт журнала «Полезная площадь»).

28. <http://tranio.ru/> (официальный сайт ООО «Транио»).

29. <http://window.edu.ru/> (Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам").

## Содержание

Введение	3
Тема «Особенности недвижимости как товара»	5
Тема «Развитие недвижимости»	8
Тема «Сегменты рынка недвижимости»	9
Тема «Инвестирование в недвижимость»	11
Тема «Планирование стратегии проекта»	23
Тема «Формирование капитала»	41
Тема «Инфраструктура рынка недвижимости»	43
Тема «Международный рынок недвижимости»	44
Список литературы	45

Юлия Николаевна Жулькова

## Экономика отрасли. Экономика недвижимости.

Методические указания для выполнения практических заданий  
по дисциплине «Экономика отрасли. Экономика недвижимости»  
для студентов специальности 270115.65  
Экспертиза и управление недвижимостью

Подписано в печать \_\_\_\_\_ Формат 60×90 1/16. Бумага газетная. Печать трафаретная.  
Уч.-изд. л.                      Усл. печ. л.                      Тираж                      экз. Заказ №  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»  
603950, Н.Новгород, Ильинская, 65  
Полиграфцентр ННГАСУ, 603950, Н.Новгород, Ильинская, 65