

**12+**

Густем Асанов

**Редевелопмент:  
Финансовое  
моделирование,  
управление рисками  
и экономика процессов**

**Рустем Асанов**  
**Редевелопмент:**  
**Финансовое моделирование,**  
**управление рисками**  
**и экономика процессов**

*<https://litres.ru/74156282>  
ISBN 9785007028585*

**Аннотация**

Редевелопмент — это искусство превращать устаревшие активы в высокодоходный капитал. Но за успехом каждого проекта стоит жёсткая экономика, точный расчёт и безупречное управление процессами. Эта книга — исчерпывающее руководство для инвесторов, девелоперов и управляющих, которое проведёт вас через весь жизненный цикл объекта: от поиска идеи до фиксации прибыли.

# Содержание

ГЛАВА 1. Что такое редевелопмент и почему это важно для экономики	6
Экономические цели и задачи редевелопмента	7
Ключевые участники процесса и их роли	8
Особенности рынка Москвы и Санкт-Петербурга	9
Краткий обзор структуры книги	10
Глава 2. Поиск и анализ объекта для редевелопмента	11
Критерии выбора объекта: экономическая перспектива	11
Экономический экспресс-анализ: чек-лист для инвестора	13
Оценка потенциала и рисков на этапе отбора	14
Примеры успешных и неудачных кейсов	15
Практические инструменты	16
Глава 3. Юридическая и экономическая проверка объекта	17
Юридический аудит: что важно для инвестора	17
Экономическая экспертиза: анализ обременений, прав, ограничений	19
Влияние юридических аспектов на экономику проекта	21

Практические инструменты	22
Глава 4. Финансовое моделирование и оценка эффективности	23
Подходы к финансовому моделированию: NPV, IRR, DCF	23
Практические шаблоны расчётов	25
Сравнение классического и современного подходов	26
Практические инструменты	27
Конец ознакомительного фрагмента.	28

**Редевелопмент:  
Финансовое  
моделирование,  
управление рисками и  
экономика процессов**

**Рустем Асанов**

© Рустем Асанов, 2026

ISBN 978-5-0070-2858-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# ГЛАВА 1. Что такое редевелопмент и почему это важно для экономики

**Редевелопмент** — это процесс преобразования существующих объектов недвижимости (чаще всего — промышленных, складских, административных или устаревших жилых зданий) в новые, более эффективные и востребованные на рынке форматы. В отличие от нового строительства, редевелопмент позволяет использовать уже существующую инфраструктуру, что зачастую снижает капитальные затраты и ускоряет возврат инвестиций.

С точки зрения экономики, редевелопмент — это инструмент повышения эффективности использования городской территории, создания новых рабочих мест, увеличения налоговой базы и формирования современных городских пространств. В Москве и Санкт-Петербурге, где дефицит свободных участков под застройку ощущается особенно остро, редевелопмент становится одним из ключевых драйверов развития рынка недвижимости.

# Экономические цели и задачи редевелопмента

Основные экономические цели любого редевелоперского проекта:

— **Максимизация доходности:** увеличение рыночной стоимости объекта после преобразования.

— **Оптимизация затрат:** использование существующих конструкций и коммуникаций для снижения капитальных вложений.

— **Ускорение окупаемости:** сокращение сроков выхода на рынок и начала генерации денежного потока.

— **Диверсификация рисков:** возможность реализации проекта в несколько этапов или с разными функциональными блоками.

— **Повышение ликвидности:** создание объекта, который будет востребован арендаторами или покупателями.

Для инвестора и девелопера важно не только получить прибыль, но и обеспечить устойчивость проекта к рыночным и регуляторным изменениям.

# Ключевые участники процесса и их роли

В редевелопменте задействован широкий круг специалистов и организаций. С точки зрения экономики их можно разделить на следующие группы:

Участник	Роль в проекте	Экономический интерес
Инвестор/Собственник	Финансирование, принятие стратегических решений	Рост стоимости актива, доходность
Девелопер	Организация и операционное управление проектом	Комиссионное вознаграждение, доля прибыли
Управляющая компания	Эксплуатация готового объекта	Долгосрочный сервисный контракт
Консалтинговые компании	Анализ, аудит, юридическое сопровождение	Оплата услуг по договору
Банки и финансовые институты	Кредитование, структурирование сделок	Процентный доход, гарантии возврата средств
Государственные органы	Согласования, предоставление льгот, субсидии	Развитие территории, налоговые поступления

Взаимодействие между этими участниками строится на основе экономических интересов и договорных обязательств. Для инвестора важно понимать мотивацию каждого участника, чтобы эффективно управлять проектом и минимизировать издержки.

# Особенности рынка Москвы и Санкт-Петербурга

Москва и Санкт-Петербург — крупнейшие рынки редевелопмента в России. Их отличают:

- Высокая конкуренция за качественные объекты.
- Развитая инфраструктура и транспортная доступность.
- Жёсткие градостроительные и экологические ограничения.
- Наличие государственных программ поддержки (льготы, субсидии).
- Высокий спрос на современные офисные, жилые и многофункциональные комплексы.

Экономические процессы в этих городах имеют свою специфику: стоимость земли и подключения к сетям выше, сроки согласований могут быть длительными, но и потенциальная доходность — одна из самых высоких в стране.

# Краткий обзор структуры книги

В следующих главах мы подробно рассмотрим каждый этап жизненного цикла объекта: от поиска и анализа до эксплуатации и выхода из проекта. Особое внимание уделим экономическим инструментам, управлению рисками, финансированию и использованию современных технологий (в том числе искусственного интеллекта) для оптимизации процессов.

Эта глава закладывает фундамент для дальнейшего изучения экономики редевелопмента. В следующей главе мы перейдём к практическим вопросам поиска и анализа объектов для инвестирования.

## Глава 2. Поиск и анализ объекта для редевелопмента

### Критерии выбора объекта: экономическая перспектива

Выбор объекта для редевелопмента — ключевой этап, определяющий успех всего проекта. Экономический анализ начинается с оценки соответствия объекта базовым критериям:

— *Локация и транспортная доступность.* Объект должен располагаться в зоне с развитой инфраструктурой, удобным подъездом и потенциалом для роста стоимости после преобразования. В Москве и Санкт-Петербурге особое значение имеет близость к метро, крупным транспортным артериям и деловым центрам.

— *Юридическая чистота и прозрачность прав.* Важно, чтобы объект не имел обременений, судебных споров или скрытых рисков, которые могут привести к дополнительным расходам или остановке проекта.

— *Техническое состояние и потенциал реконструкции.* Оценивается возможность использования существующей

щих конструкций, фундаментов, коммуникаций. Чем больше можно сохранить, тем ниже капитальные затраты.

— *Рыночный спрос на будущий продукт.* Необходимо заранее определить, какой формат (офисы, жильё, ритейл, коворкинги) будет востребован в данной локации после редевелопмента.

— *Экономическая эффективность.* Объект должен обеспечивать приемлемый уровень доходности (IRR, NPV) с учётом всех затрат на преобразование.

# Экономический экспресс-анализ: чек-лист для инвестора

Для быстрой оценки перспективности объекта используется экспресс-анализ. Вот основные пункты чек-листа:

Критерий	Что анализировать	Экономический смысл
Местоположение	Транспорт, инфраструктура, окружение	Влияет на арендную ставку и ликвидность
Юридический статус	Права собственности, обременения	Риски дополнительных затрат
Техническое состояние	Конструкции, износ, коммуникации	Объём необходимых инвестиций
Рыночный потенциал	Спрос, конкуренция, арендные ставки	Прогноз доходности
Стоимость приобретения	Цена объекта, налоги, сборы	Первоначальные инвестиции
Затраты на <u>редевелопмент</u>	Проектирование, согласование, строительство	Операционные и капитальные расходы
Срок реализации	Время до выхода на рынок	Влияние на окупаемость

# Оценка потенциала и рисков на этапе отбора

На этапе отбора важно не только выявить сильные стороны объекта, но и оценить потенциальные риски:

— *Риск изменения законодательства.* Возможные новые ограничения по использованию территории или экологическим нормам.

— *Риск недооценки затрат.* Часто реальные расходы на реконструкцию превышают первоначальные расчёты.

— *Рыночный риск.* Снижение спроса на выбранный формат к моменту завершения проекта.

— *Юридические риски.* Скрытые обременения, споры с собственниками соседних участков.

Для минимизации рисков рекомендуется привлекать независимых экспертов для юридического и технического аудита ещё до принятия окончательного решения о покупке.

# Примеры успешных и неудачных кейсов

## Успешный кейс (Москва)

Промышленный склад в пределах ТТК был преобразован в современный офисный центр класса А. Ключевые факторы успеха: удачная локация, грамотное зонирование, использование существующих конструкций (снижение CAPEX на 20%), быстрый выход на рынок (18 месяцев).

## Неудачный кейс (Санкт-Петербург)

Проект редевелопмента бывшего завода в жильё столкнулся с длительными согласованиями из-за изменения градостроительных планов района. В результате срок реализации увеличился на 3 года, а стоимость проекта выросла на 40%. Итог — снижение доходности и сложности с продажей квартир.

# Практические инструменты

В приложении к книге вы найдёте:

Чек-лист для экспресс-анализа объекта.

Шаблон расчёта экономической эффективности (NPV, IRR).

Пример структуры отчёта о рыночном потенциале.

В следующей главе мы подробно рассмотрим этапы юридической и экономической проверки объекта, чтобы минимизировать риски на старте проекта.

# Глава 3. Юридическая и экономическая проверка объекта

## Юридический аудит: что важно для инвестора

**Юридический аудит (due diligence)** — это комплексная проверка правового статуса объекта, его истории, обременений и рисков. Для инвестора и девелопера это обязательный этап, позволяющий избежать непредвиденных расходов и срыва проекта.

Ключевые направления проверки:

— **Право собственности и история переходов.** Анализируется, кто является собственником, как объект был получен, нет ли рисков оспаривания сделок в прошлом.

— **Обременения и ограничения.** Проверяются залогов, аресты, права третьих лиц (например, долгосрочные договоры аренды), сервитуты.

— **Градостроительный потенциал.** Анализируется, что можно строить на данном участке согласно ПЗЗ (правила землепользования и застройки) и ГПЗУ (градостроительный

план земельного участка). Важно убедиться, что планируемый функционал объекта соответствует разрешённому.

— *Земельно-имущественные отношения.* Проверяется статус земли: собственность, аренда, целевое назначение. В Москве и Санкт-Петербурге часто встречаются сложные схемы владения землёй под промышленными объектами.

— *Судебные споры и претензии.* Изучается история судебных разбирательств, связанных с объектом или его собственником.

Экономический смысл: выявление юридических рисков позволяет скорректировать цену сделки, заложить резерв на устранение проблем или вовсе отказаться от сомнительного объекта.

# Экономическая экспертиза: анализ обременений, прав, ограничений

Экономическая экспертиза тесно связана с юридической. Её задача — перевести выявленные юридические факты на язык денег.

Что анализируется:

— *Стоимость устранения обременений.* Например, если на объекте зарегистрированы права третьих лиц (арендаторы с преимущественным правом), необходимо оценить затраты на их переселение или выкуп прав.

— *Риски изменения разрешённого использования.* Если есть вероятность, что власти изменят ПЗЗ и запретят redevelopment, это прямой экономический риск. Его оценивают как вероятность потери инвестиций.

— *Затраты на приведение документации в порядок.* Часто у старых объектов отсутствуют актуальные технические паспорта, кадастровые номера и т. д. Стоимость восстановления документов — это часть первоначальных инвестиций.

— *Налоговые последствия.* Структура сделки (покупка актива или долей компании) влияет на налогообложение. Необходимо просчитать НДС, налог на прибыль/доход, воз-

**МОЖНЫЕ ЛЬГОТЫ.**

# Влияние юридических аспектов на экономику проекта

Юридические факторы напрямую формируют финансовую модель проекта:

## *Юридический аспект Влияние на экономику:*

Наличие долгосрочных договоров аренды. Снижает гибкость, нельзя быстро сменить концепцию или выгнать арендатора. Требуется затрат на расторжение.

Ограничения по высотности и плотности застройки. Снижает потенциальный выход площадей (GLA), а значит — доходность проекта.

Сложная структура собственности (несколько собственников). Увеличивает транзакционные издержки на переговоры и согласование условий сделки.

Экологические ограничения (санитарно-защитные зоны). Могут запретить определённые виды деятельности (например, жильё или детские учреждения), что сужает рынок сбыта.

# Практические инструменты

В приложении к книге вы найдёте:

Чек-лист для юридического аудита объекта.

Шаблон оценки стоимости устранения обременений.

Пример структуры отчёта о юридических рисках для инвестора.

В следующей главе мы перейдём к финансовому моделированию — построению экономической модели проекта для оценки его эффективности и принятия инвестиционных решений.

# Глава 4. Финансовое моделирование и оценка эффективности

## Подходы к финансовому моделированию: NPV, IRR, DCF

**Финансовая модель** — это основа для принятия инвестиционных решений. Она позволяет оценить, насколько проект выгоден, какие риски он несёт и как быстро окупятся вложения. Для редевелопмента используются классические и современные подходы.

Основные показатели:

— **NPV** (*Net Present Value, чистая приведённая стоимость*). Показывает, сколько прибыли принесёт проект в сегодняшних деньгах с учётом стоимости капитала. Если  $NPV > 0$ , проект считается экономически целесообразным.

— **IRR** (*Internal Rate of Return, внутренняя норма доходности*). Это ставка дисконтирования, при которой NPV проекта равен нулю. Проще говоря, это «процент годовых»,

который генерирует проект. Инвестор сравнивает IRR со стоимостью своего капитала или ставкой по кредиту.

— *DCF (Discounted Cash Flow, дисконтирование денежных потоков)*. Метод расчёта NPV. Все будущие доходы и расходы приводятся к текущей стоимости с помощью ставки дисконтирования, которая учитывает инфляцию, риски и альтернативную доходность.

Экономический смысл: финансовая модель позволяет не просто посчитать прибыль, а увидеть, как на неё влияют ключевые параметры: стоимость земли, объём инвестиций, арендные ставки, сроки реализации. Это главный инструмент для переговоров с банками и партнёрами.

# Практические шаблоны расчётов

Для построения качественной модели не обязательно использовать сложные программные продукты. На старте достаточно хорошо структурированной таблицы (например, в Excel).

Структура финансовой модели обычно включает:

**Входные данные (Input):** объём инвестиций, стоимость земли, затраты на строительство, прогноз арендных ставок, операционные расходы, ставка дисконтирования.

**Календарный план:** график освоения бюджета и поступления доходов по месяцам или кварталам.

**Отчёт о прибылях и убытках (P&L):** расчёт выручки и операционных расходов.

**Отчёт о движении денежных средств (Cash Flow):** ключевой отчёт для расчёта NPV и IRR.

**Анализ чувствительности (Sensitivity Analysis):** показывает, как изменится доходность проекта при изменении ключевых параметров (например, если аренда упадёт на 10% или стройка затянется на полгода).

В приложении к книге будет представлен шаблон финансовой модели с формулами и пояснениями к каждому блоку.

# Сравнение классического и современного подходов

Подход	Классический (инвестиционный анализ)	Современный ( <u>Agile/Lean</u> )
Основа	Жёсткая финансовая модель на весь срок проекта	Гибкое планирование короткими циклами (спринтами)
Детализация	Максимальная детализация всех статей бюджета	Фокус на ключевых драйверах доходности, детализация по этапам
Гибкость	Низкая. Изменения требуют пересчёта всей модели	Высокая. Модель легко адаптируется под новые вводные.
Применение	Привлечение банковского финансирования, выход на IPO.	О. Проекты с высокой степенью неопределённости, быстрые стартапы.

Для редевелопмента чаще всего используется классический подход, так как банки требуют детальных расчётов. Однако элементы гибкого планирования (например, поэтапное выделение бюджета) позволяют снизить риски на старте.

# **Практические инструменты**

В приложении к книге вы найдёте:

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.