

12+

Густем Асанов

Редевелопмент — проект под ключ

Практическое
руководство для
руководителя проекта

Рустем Асанов

**Редевелопмент — проект
под ключ. Практическое
руководство для
руководителя проекта**

«Издательские решения»

Асанов Р.

Редевелопмент — проект под ключ. Практическое руководство для руководителя проекта / Р. Асанов — «Издательские решения»,

Редевелопмент — это сложный, многоэтапный процесс, где на кону стоят огромные инвестиции, а цена ошибки может быть фатальной. Как превратить заброшенный завод, ветхое здание или неиспользуемый участок земли в современный и прибыльный объект недвижимости? Эта книга — исчерпывающее пошаговое руководство для руководителей проектов. Она проведёт вас через весь жизненный цикл проекта: от первичного анализа и выбора объекта до его торжественной передачи в эксплуатацию.

© Асанов Р.

© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Для кого эта книга?	7
Как устроена эта книга?	8
Глава 1. Выбор и анализ объекта: фундамент проекта редевелопмента	9
Критерии первичного отбора: формирование воронки	10
Комплексный аудит (Due Diligence): глубокое погружение	11
Глава 2. Юридические и регуляторные аспекты: от ГПЗУ до ввода в эксплуатацию	13
Законодательная база и градостроительное регулирование	14
Разрешительная документация: пошаговый алгоритм	15
Особенности работы с объектами культурного наследия (ОКН)	16
Типовые ошибки и способы их предотвращения	17
Взаимодействие с надзорными органами	18
Глава 3. Финансовое моделирование и инвестиции: бюджет, контроль и отчётность	19
Структура инвестиционного бюджета: CAPEX, OPEX и резервы	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Редевелопмент — проект под ключ Практическое руководство для руководителя проекта

Рустем Асанов

© Рустем Асанов, 2026

ISBN 978-5-0070-2879-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Редевелопмент — это не просто строительство. Это искусство превращения устаревших, неэффективных или заброшенных территорий и объектов в современные, функциональные и экономически успешные активы. Это процесс, который стирает грань между прошлым и будущим, сохраняя историческую ткань города и одновременно наполняя её новой жизнью. В России, с её богатым индустриальным наследием и огромным потенциалом для обновления городской среды, проекты редевелопмента становятся одним из главных драйверов развития рынка коммерческой недвижимости.

Однако за каждым успешным проектом — будь то превращение старого завода в модный лофт-квартал, возведение современного офисного центра на месте складов или создание жилого комплекса комфорт-класса на заброшенной территории — всегда стоит один человек. Это руководитель проекта (РП). Именно он является тем центром управления, который превращает хаос из сотен задач, десятков подрядчиков, строгих нормативов и постоянно меняющихся вводных в стройный и предсказуемый процесс.

Эта книга — результат многолетнего практического опыта в сфере управления проектами редевелопмента. Она написана для вас: для действующих и будущих руководителей проектов, девелоперов, инвесторов и технических заказчиков. Мы не будем углубляться в теорию ради теории. Каждая страница этого руководства — это концентрированный опыт, реальные кейсы из российской практики и пошаговые инструкции, которые вы сможете применить в своей работе уже завтра.

Для кого эта книга?

Для начинающего РП: Вы получите исчерпывающее пошаговое руководство, которое поможет вам понять логику всего процесса, избежать фатальных ошибок и быстро вырасти как профессионал.

Для опытного руководителя: Вы систематизируете свои знания, откроете для себя новые инструменты (от применения ИИ до современных методологий управления) и получите готовые шаблоны документов, которые сэкономят вам десятки рабочих часов.

Для собственника бизнеса и инвестора: Вы научитесь говорить на одном языке с вашей командой управления проектами, понимать ключевые этапы и точки контроля, а также сможете объективно оценивать эффективность работы РП.

Как устроена эта книга?

Структура книги строго следует жизненному циклу проекта редевелопмента. Мы начнём с самого первого шага — выбора и анализа объекта, пройдем через все юридические, финансовые и технические этапы и завершим вводом объекта в эксплуатацию. Каждая глава посвящена конкретному этапу или функциональному блоку и отвечает на главные вопросы: что нужно делать? кто за это отвечает? какие есть риски и как ими управлять?

Вместо сухой теории мы интегрировали в текст реальные примеры из проектов по всей России. А в приложениях вы найдёте не просто теорию, а практические инструменты: шаблоны договоров, актов, чек-листы для контроля работ и словарь терминов.

Наша цель — дать вам не просто книгу для чтения, а настольный инструмент, который станет вашим верным помощником в управлении самыми сложными и амбициозными проектами по трансформации городской среды. Давайте начнём.

Глава 1. Выбор и анализ объекта: фундамент проекта редевелопмента

Успех любого проекта редевелопмента закладывается задолго до первого кирпича. Он закладывается на этапе выбора и всестороннего анализа потенциального объекта. Для руководителя проекта (РП) этот этап является не просто формальностью, а комплексной задачей, требующей глубокого погружения в юридические, технические и финансовые аспекты. Задача РП на этой стадии — не просто найти объект, а подтвердить или опровергнуть его инвестиционную привлекательность и выявить критические риски, способные поставить под угрозу весь проект.

Этот этап можно разделить на два ключевых блока: первичный отбор (формирование воронки) и комплексный аудит (глубокая проверка).

Критерии первичного отбора: формирование воронки

На этом этапе формируется список потенциальных объектов для дальнейшего изучения. Руководитель проекта должен разработать систему критериев, которая позволит отсеять заведомо неподходящие варианты. Эти критерии делятся на несколько групп:

Локационные и рыночные:

Транспортная доступность: Близость к метро, остановкам общественного транспорта, основным магистралям.

Окружение и инфраструктура: Наличие рядом парков, школ, торговых центров, офисных кластеров.

Конкурентное окружение: Анализ существующих и строящихся проектов в радиусе 5—15 минут транспортной доступности. Какую долю рынка сможет занять новый объект?

Рыночный потенциал: Оценка спроса на конечный продукт (например, апартаменты, коворкинг, ритейл) в данной локации.

Технические и конструктивные:

Физический износ: Степень износа несущих конструкций, инженерных систем (электрика, водоснабжение, канализация).

Конструктивная схема: Наличие несущих стен или колонн с малым шагом, которые могут ограничить возможности перепланировки и создания открытых пространств.

Состояние фасада: Оценка необходимости и стоимости его ремонта или замены.

Этажность и площадь: Соответствие параметров объекта целевому назначению и градостроительному регламенту.

Юридические и административные:

Вид разрешённого использования (ВРИ): Соответствует ли текущий ВРИ земельного участка и объекта планируемому использованию? Какова сложность и стоимость смены ВРИ?

Обременения: Наличие арендаторов с долгосрочными договорами, залогов, судебных споров.

Комплексный аудит (Due Diligence): глубокое погружение

После первичного отбора 1—2 наиболее перспективных объектов переходят к стадии комплексного аудита. Это самая ответственная часть работы РП. Цель аудита — получить объективную картину состояния объекта и подтвердить все исходные данные.

1. Юридический аудит:

Проверка прав собственности: Изучение выписок из ЕГРН на земельный участок и здание. Проверка цепочки переходов права собственности.

Анализ градостроительных ограничений: Изучение ПЗЗ (Правил землепользования и застройки), ГПЗУ (Градостроительного плана земельного участка). Определение предельных параметров строительства: максимальная высота, процент застройки, отступы от границ.

Выявление обременений: Проверка наличия сервитутов, прав третьих лиц (арендаторы), судебных споров.

Анализ договоров с текущими пользователями: Оценка рисков расторжения договоров аренды и связанных с этим затрат.

2. Технический аудит:

Обследование несущих конструкций: Привлечение сертифицированных инженеров-обследователей. Цель — определить физический износ, наличие скрытых дефектов (трещины в фундаменте, коррозия арматуры) и разработать рекомендации по усилению.

Инженерные изыскания: Проведение геологических и экологических изысканий для понимания состава грунтов (что критично для проектирования фундамента) и состояния окружающей среды.

Аудит инженерных систем: Оценка состояния внутренних сетей отопления, водоснабжения, канализации, вентиляции и электрики.

3. Финансовый экспресс-аудит:

Оценка стоимости выкупа: Анализ рыночной стоимости объекта для определения справедливой цены сделки.

Предварительный расчёт CAPEX: На основе данных технического аудита формируется первая укрупнённая смета на реконструкцию/строительство.

Расчёт финансовой модели: Первичный расчёт NPV (чистого дисконтированного дохода), IRR (внутренней нормы доходности) и срока окупаемости проекта с учётом стоимости выкупа и CAPEX.

1.3. Итоговый отчёт по результатам анализа

Результатом работы руководителя проекта на этом этапе является не просто набор заключений от юристов и инженеров, а консолидированный отчёт для инвестора или управляющего комитета. Этот отчёт должен содержать:

Резюме для руководства: Краткое описание объекта, его сильных и слабых сторон, итоговое заключение о целесообразности сделки («Go/No-Go»).

SWOT-анализ: Сводная таблица сильных сторон, слабых сторон, а также возможностей и угроз проекта.

Карта рисков: Ранжированный список всех выявленных рисков (юридических, технических, финансовых) с оценкой вероятности их наступления и степени влияния на проект, а также предлагаемые меры по их митигации.

Предварительный бюджет: Укрупнённая оценка стоимости проекта.

Рекомендации: Четкий перечень условий, при которых сделка может быть заключена (например, снижение цены на X% или получение гарантий по отсутствию скрытых обременений).

Грамотно проведённый анализ объекта позволяет руководителю проекта принять взвешенное решение, аргументированно защитить его перед инвестором и заложить прочный фундамент для всех последующих этапов редевелопмента.

Глава 2. Юридические и регуляторные аспекты: от ГПЗУ до ввода в эксплуатацию

Если выбор объекта — это фундамент, то юридическая и регуляторная база — это несущие стены проекта редевелопмента. Ошибка на этом этапе может привести не просто к финансовым потерям, а к полной остановке строительства или даже сносу объекта. Задача руководителя проекта (РП) — не просто делегировать этот блок юристам, а выступать главным интегратором, контролируя соблюдение сроков, корректность документов и выстраивая эффективный диалог с органами власти.

Работа в этом направлении строится вокруг трёх ключевых осей: градостроительное регулирование, разрешительная документация и взаимодействие с надзорными органами.

Законодательная база и градостроительное регулирование

Руководитель проекта должен свободно ориентироваться в основных нормативных актах, регулирующих строительную деятельность. Ключевыми документами являются Градостроительный кодекс РФ, Земельный кодекс РФ, а также региональные и муниципальные нормативы.

Вид разрешённого использования (ВРИ): Это отправная точка. РП должен чётко понимать, что можно строить на данном участке. Процесс смены ВРИ или приведения текущего вида использования в соответствие с целевым (например, из «складской базы» в «многоэтажную жилую застройку») является одним из самых длительных и сложных этапов. РП отвечает за контроль этого процесса от подачи заявления до получения решения.

ГПЗУ (Градостроительный план земельного участка): Это главный документ для архитектора и проектировщика. В нём зафиксированы все «красные линии», зоны, где строительство запрещено (например, охранные зоны ЛЭП или газопроводов), и предельные параметры застройки. Получение ГПЗУ — первая формальная точка отсчёта в реализации проекта.

Проект планировки территории (ППТ) и Проект межевания территории (ПМТ): Для крупных проектов редевелопмента (например, комплексного освоения территории бывших заводов) часто требуется разработка и утверждение ППТ/ПМТ. Это документы более высокого уровня, определяющие развитие не только вашего участка, но и прилегающих территорий.

Разрешительная документация: пошаговый алгоритм

Получение разрешения на строительство — ключевой рубеж, после которого начинается активная фаза проектирования и подготовки к стройке. Процесс можно разделить на следующие шаги:

Разработка проектной документации. Проект должен быть разработан в строгом соответствии с Постановлением Правительства РФ №87 «О составе разделов проектной документации...». РП контролирует привлечение квалифицированных проектировщиков и соблюдение ими всех требований.

Прохождение государственной или негосударственной экспертизы. Проектная документация и результаты инженерных изысканий должны пройти экспертизу для подтверждения их безопасности и соответствия техническим регламентам. РП управляет сроками прохождения экспертизы и оперативно решает замечания экспертов.

Получение разрешения на строительство. Финальный документ, выдаваемый уполномоченным органом (например, Комитетом по градостроительству и архитектуре). Он подтверждает, что проект соответствует всем нормам и у застройщика есть право начинать работы.

Уведомление о начале строительства. После получения разрешения необходимо направить уведомление в региональный государственный строительный надзор для начала ведения государственного строительного надзора (ГСН).

Особенности работы с объектами культурного наследия (ОКН)

Работа с ОКН — это отдельный вид редевелопмента, требующий максимальной юридической щепетильности. Яркий пример — Санкт-Петербург, где практически любой объект в центре города имеет охранный статус.

Охранное обязательство: Главный документ, который необходимо получить в КГИОП (Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры). В нём прописаны все элементы объекта, которые запрещено изменять (фасады, декор, планировка), и те, что подлежат реставрации.

Проект реставрации и приспособления: Для ОКН разрабатывается не просто проект реконструкции, а специальный проект реставрации и приспособления для современного использования. Он проходит отдельную, очень строгую государственную историко-культурную экспертизу.

Авторский и технический надзор: В процессе работ на объекте ОКН требуется обязательное присутствие как авторского надзора (от организации-разработчика проекта), так и технического надзора со стороны лицензированной организации, а также контроля со стороны КГИОП.

Практический кейс: «Лофт-проект в историческом особняке»

РП Анна В. вела проект по превращению бывшего доходного дома XIX века в элитные апартаменты. Ключевым риском было наличие на фасаде уникальной лепнины и чугунных козырьков. В ходе работы с КГИОП было получено предписание не просто отреставрировать, а воссоздать утраченные элементы по архивным фотографиям. Это увеличило бюджет фасадных работ на 20% и сдвинуло сроки на 4 месяца. Благодаря тому, что Анна заложила в график работы на фасаде достаточный временной резерв и заранее нашла мастерскую по работе с историческим чугуном, проект удалось сдать без штрафов со стороны госоргана.

Типовые ошибки и способы их предотвращения

Опытный руководитель проекта знает, где система даёт сбой чаще всего.

Ошибка: Несоответствие проектной документации градостроительному регламенту из-за неверно прочитанного ГПЗУ. Решение: Проводить предпроектный анализ ГПЗУ совместно с главным архитектором проекта (ГАП) и профильным юристом.

Ошибка: Игнорирование охранных зон (водоохранных, объектов культурного наследия) при размещении пятна застройки.

Решение: На самом раннем этапе привлекать инженеров-геодезистов для нанесения всех зон ограничений на топографический план.

Ошибка: Неполный пакет документов при подаче на экспертизу или выдачу разрешения, что ведёт к затягиванию сроков на месяцы. Решение: Разработать и строго использовать внутренний чек-лист готовности документов перед подачей в госорганы.

Взаимодействие с надзорными органами

Отношения с государством — это не борьба, а регламентированный процесс. РП должен выстроить конструктивный диалог с такими структурами, как Госстройнадзор, Роспотребнадзор, МЧС (пожарный надзор).

Государственный строительный надзор (ГСН): Инспекторы ГСН будут регулярно посещать стройплощадку с проверками. Задача РП — обеспечить их доступом, предоставить всю необходимую исполнительную документацию и оперативно устранять предписания.

Ввод в эксплуатацию: Финальный аккорд регуляторного этапа. Получение ЗОС (заключения о соответствии) от ГСН и последующего разрешения на ввод объекта в эксплуатацию означает полное юридическое завершение строительства и переход к операционному управлению объектом.

Грамотное управление юридическими и регуляторными процессами позволяет руководителю проекта превратить бюрократические барьеры в контролируемые этапы с понятными сроками и результатами, обеспечивая легитимность и безопасность всего девелоперского замысла.

Глава 3. Финансовое моделирование и инвестиции: бюджет, контроль и отчётность

Если архитектура — это душа проекта, а инженерия — его тело, то финансы — это кровеносная система. Руководитель проекта (РП) не обязан быть дипломированным финансистом или экономистом, но он обязан в совершенстве владеть языком цифр. Его задача — не просто исполнять бюджет, а управлять им, видеть отклонения на ранней стадии и аргументированно обосновывать каждый рубль инвестиций перед заказчиком. Финансовая модель — это главный инструмент принятия решений на всех этапах редевелопмента.

Работа РП в этом блоке делится на три ключевых направления: создание и защита финансовой модели, формирование и контроль бюджета, а также финансовая отчётность.

Структура инвестиционного бюджета: CAPEX, OPEX и резервы

Бюджет проекта редевелопмента — это не одна цифра, а сложная структура. РП должен чётко разделять её составляющие:

CAPEX (Capital Expenditures) — Капитальные затраты: Это основная часть бюджета, направленная на создание или модернизацию актива. В редевелопменте CAPEX включает: Стоимость приобретения объекта/земельного участка.

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.