

**УТВЕРЖДЕНО**

Приказом № \_\_\_\_\_\_\_\_

от \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Политика управления девелопментом**

**П1.9.1**

**Екатеринбург,**

**2020 г.**

## Содержание

[Содержание 2](#_Toc161397664)

[1 Общие положения 3](#_Toc161397665)

[2 Цели и задачи Политики управления девелопментом 3](#_Toc161397666)

[3 Определения 3](#_Toc161397667)

[4 Цели управления девелопментом 4](#_Toc161397668)

[5 Задачи управления девелопментом 5](#_Toc161397669)

[6 Объекты управления девелопментом 5](#_Toc161397670)

[7 Основные процессы управления девелопментом 6](#_Toc161397671)

[8 Основные участники процесса управления девелопментом 6](#_Toc161397672)

[9 Взаимодействие с другими подразделениями 7](#_Toc161397673)

[10 Оценка эффективности управления девелопментом 7](#_Toc161397674)

[11 Заключительные положения 7](#_Toc161397675)

[Приложение 1. Примеры классификации проектов в сфере девелопмента 8](#_Toc161397676)

# **Общие положения**

* 1. Политика по управлению девелопментом (далее – Политика) является основополагающим документом, регулирующим управление собственными девелоперскими проектами в Группе Атомстройкомплекс (далее – Группа).
  2. Настоящая Политика распространяет свое действие на всех работников Группы, деятельность которых прямо или косвенно связана с управлением девелопментом.
  3. Право доступа к настоящей Политике имеют все сотрудники Группы.
  4. Наряду с настоящей Политикой могут действовать другие нормативные документы, регулирующие деятельность по управлению девелопментом, если они не противоречат данной Политике.
  5. Настоящая Политика, изменения и дополнения к ней утверждаются акционерами Группы. Выполнение контролируется Директором по девелопменту.
  6. Инициаторами внесения изменений в данный документ являются:
* директора департаментов Управляющей компании Группы;
* структурные подразделения Группы по согласованию с Директором по девелопменту.
  1. Изменения вносятся в случаях:
* изменения законодательства РФ;
* изменения организационной структуры Группы;
* изменения полномочий подразделений;
* прочих изменений, касающихся управления девелопментом.

# **Цели и задачи Политики управления девелопментом**

* 1. Целью Политики управления девелопментом является описание общих подходов и принципов, определяющих порядок принятия решений по вопросам девелопмента и позволяющих добиваться максимального эффекта при реализации собственных девелоперских проектов Группы.
  2. Политика управления девелопментом распространяется только на собственные девелоперские проекты - проекты девелопмента, финансируемые Группой самостоятельно, либо совместно с другими инвесторами. Проекты, в которых Группа участвует в качестве подрядчика, а не инвестора, не входят в периметр настоящей Политики.
  3. Задачами Политики являются:
* формализация общих подходов к управлению девелопментом в соответствии с видением акционеров и топ-менеджмента компании;
* установление основных принципов, на основе которых обеспечивается устойчивый рост стоимости Компании за счет реализации девелоперских проектов с высокой отдачей на вложенный капитал;
* установление единой терминологии в сфере управления девелопментом.

# **Определения**

**Девелопмент** - предпринимательская деятельность, связанная с созданием объекта недвижимости, реконструкцией или изменением существующего здания или земельного участка, приводящая к увеличению их стоимости.

**Дивизион девелопмента** – структурная единица Группы, находящаяся в подчинении топ-менеджмента Группы, ответственная за девелопмент, которая отвечает за реализацию стратегии в части девелопмента, развитие бизнеса и целевые показатели.

**Директор по управлению проектами (ДУП)** - сотрудник, который возглавляет реализацию и несет полную ответственность за несколько девелоперских проектов.

**Жизненный цикл девелоперского проекта** – период времени от момента инициации проекта по девелопменту до момента закрытия проекта.

**Земельный банк** – совокупность земельных участков, находящихся на балансе Группы, приобретенных с целью реализации на данных участках девелоперских проектов и получения экономической выгоды.

**Инвестиционный риск** – вероятность неблагоприятного изменения целевых показателей проекта по причине неопределенности условий проекта.

**Комитет по девелопменту** - коллегиальный орган Группы, в компетенцию которого входит рассмотрение и одобрение вопросов, связанных с управлением девелопментом.

**Портфель собственных девелоперских проектов** - реестр проектов девелопмента, объединенных с целью эффективного управления и для достижения стратегии Компании. Проекты в портфеле не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными.

**Руководитель проекта** – сотрудник, осуществляющий управление реализацией проекта по девелопменту и ответственный за получение результатов проекта в установленных ограничениях по срокам, бюджету, качеству и уровню риска.

**Собственные девелоперские проекты** – проекты девелопмента, финансируемые Группой самостоятельно либо совместно с другими инвесторами. Проекты, в которых группа участвует в качестве подрядчика, а не инвестора, не относятся к собственным девелоперским проектам.

**Существенное отклонение** – отклонение целевых показателей проекта по девелопменту свыше определенных значений, которые должны быть зафиксированы в отдельном внутреннем нормативном документе.

**Управление реализацией собственного проекта по девелопменту** – деятельность по планированию, организации и контролю проекта, направленная на получение результатов проекта по девелопменту при установленных ограничениях по срокам, бюджету, качеству и уровню риска.

**Целевые показатели собственного девелоперского проекта** – зафиксированные показатели, которые должны быть достигнуты при реализации проекта по результатам выполнения отдельных этапов/периодов проекта, а также по итогам завершения проекта.

**Этапы собственного проекта по девелопменту** – принципиально различающиеся по бизнес-процессам и их результатам временные отрезки жизненного цикла проекта.

# **Цели управления девелопментом**

* 1. Управление девелоперским бизнесом Группы должны быть направлено на:
* **Выполнение стратегии** Группы в части достижения запланированных показателей по девелоперскому бизнесу;
* **Обеспечение устойчивого роста бизнеса** Группы за счет реализации эффективных собственных проектов в сфере девелопмента, систематической оптимизации портфеля проектов и минимизации инвестиционных рисков;

**Развитие и сохранение конкурентоспособности** Группы за счет своевременного определения потребностей Группы в осуществлении новых инвестиций, повышении квалификации и компетентности персонала, задействованного в управлении девелопментом, качественного управления, мониторинга и контроля проектов в сфере девелопмента.

# **Задачи управления девелопментом**

* 1. Задачи управления девелопментом направлены на выполнение целей управления девелопментом.
  2. К задачам управления девелопмента относятся процессы идентификации и классификации проектов девелопмента, оценка, оформление и утверждение проектов девелопмента, мониторинг и контроль реализации проектов девелопмента на этапах жизненного цикла проекта, постпроектный мониторинг, извлечение уроков, методологическое обеспечение управления девелопментом в Группе.
  3. С целью выполнения стратегии Группы существуют следующие задачи управления девелопментом:
* определение потребностей Группы в проектах с целью реализации стратегии Группы;
* анализ соответствия новых проектов в сфере девелопмента стратегии Группы;
* управление проектами девелопмента с учетом обязательств компании перед сотрудниками Группы, обществом, акционерами, органами власти.
  1. С целью обеспечения устойчивого роста бизнеса Группы существуют следующие задачи управления девелопментом:
* осуществление инвестиций в эффективные конкурентоспособные проекты, направленные на повышение доходов и развитие Группы;
* постоянное совершенствование идентификации и классификации проектов девелопмента;
* повышение прозрачности и доступности информации в Группе по вопросам управления девелопмента;
* регулярный анализ рисков проектов и использование инструментов для их минимизации;
* регулярный мониторинг портфеля проектов и его оптимизация.
  1. С целью развития и сохранения конкурентоспособности Группы существуют следующие задачи управления девелопментом:
* применение эффективных механизмов и инструментов объективного анализа факторов внешней и внутренней среды, влияющих на выбор проекта и его успешную реализацию;
* регулярное повышение квалификации и компетенции сотрудников, задействованных в управлении девелопментом;
* обеспечение Группы кадровым резервом сотрудников в сфере управления девелопментом.

# **Объекты управления девелопментом**

* 1. Объектами управления девелопмента являются:
* собственный девелоперский проект;
* портфель собственных девелоперских проектов;
* земельный банк.

**Собственный девелоперский проект**

* 1. Собственные девелоперские проекты могут быть классифицированы по признакам, определяющим вид проекта. Классификация позволяет оценивать потенциал прибыльности девелоперского проекта, источники и параметры рисков, чувствительность к внешним и внутренним факторам и т.д.
  2. Признаки проектов должны учитываться при подготовке технико-экономических показателей проекта и принятии решения о его реализации. Примеры классификации проектов в сфере девелопмента приведены в Приложении №2.

**Портфель собственных девелоперских проектов**

* 1. Портфель собственных проектов в сфере девелопмента - набор девелоперских проектов, программ проектов и других работ, объединенных вместе для достижения более эффективного управления и обеспечения выполнения стратегических целей Группы.
  2. Проекты в портфеле Группы не обязаны быть взаимозависимыми или связанными. Использование портфеля проектов при управлении девелопментом осуществляется с целью определить наилучший набор проектов для реализации Группой, а также для бенчмаркинга отдельных проектов относительно других проектов Группы.
  3. Управление портфелем проектов осуществляется с целью достижения финансовых и прочих целей Группы с учетом рисков по проектам, входящим в портфель.

**Земельный банк**

* 1. Целями управления земельным банком являются:
* обеспечение Группы достаточным количеством земельных участков с целью удовлетворения рыночного спроса на недвижимость и избегания простоев в строительстве;
* минимизация простоя капиталоемких земельных участков;
* контроль сроков получения разрешения на строительство;
* контроль качества земельных участков, минимизация неликвидных активов.

# **Основные процессы управления девелопментом**

* 1. Настоящая Политика описывает верхнеуровневые процессы управления девелопментом. Детальное описание процессов девелопмента должно быть представлено в отдельных внутренних нормативных документах по каждому соответствующему процессу.
  2. Процесс управления девелопментом включает:
* планирование деятельности;
* формирование земельного банка;
* проведение градостроительного анализа и подготовка градостроительной концепции
* инициация проекта и принятие решения о реализации проекта;
* управление проектом;
* внесение изменений в проект;
* закрытие проекта и анализ результатов проекта;
* мониторинг портфеля проектов.

# **Основные участники процесса управления девелопментом**

* 1. Владельцем процесса «Управление девелопментом» является Директор по девелопменту. В Группе создана система управления девелопментом, которая включает в себя акционеров компании, сотрудников различных уровней и коллегиальный орган принятия решений:
* акционеры;
* генеральный директор;
* комитет по девелопменту;
* директор дивизиона девелопмент;
* директор по управлению проектами (ДУП);
* руководитель проекта.
  1. С целью контроля за соответствием портфеля проектов целям Группы, использованием капитала и уровнем рисков, ряд решений могут быть приняты только после утверждения акционерами Группы. К таким решениям относятся:
* утверждение бизнес-плана Дивизиона девелопмент;
* утверждение решения об участии в собственном девелоперском проекте;
* утверждение целевых показателей собственного девелоперского проекта;
* утверждение решений по изменению целевых показателей собственного девелоперского проекта в случае существенных отклонений;
* принятие решения о пополнении земельного банка, либо об отчуждении активов из земельного банка;
* принятие решений об источниках финансирования собственных девелоперских проектов;
* утверждение партнеров собственных девелоперских проектов.
  1. Полномочия прочих участников процесса управления девелопментом должны быть описаны в отдельных регламентах соответствующих процессов девелопмента.

# **Взаимодействие с другими подразделениями**

* 1. Процесс управления девелопментом связан с другими бизнес-процессами Группы: планированием, бюджетированием, проектированием, строительством, продажами, обеспечением безопасности и т.д.
  2. В связи с этим взаимосвязь процесса управления девелопментом должна быть регламентирована отдельными внутренними нормативными документами Группы.

# **Оценка эффективности управления девелопментом**

* 1. Результаты процесса управления девелопментом должны соответствовать целям, зафиксированным в стратегии Группы и бизнес-плане Дивизиона девелопмент.
  2. Для разных участников процесса управления девелопментом устанавливается различные показатели эффективности в зависимости от позиции, уровня вовлеченности участника в процесс, задач и ответственности.
  3. Порядок постановки целевых показателей эффективности регулируется отдельными внутренними нормативными документами.

# **Заключительные положения**

* 1. Изменения к документу готовит отдел бизнес-анализа *(указать ответственное подразделение)*.
  2. Оригинал настоящего документа хранится в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ *(указать ответственное подразделение)*, копии - в системе электронного документооборота, на корпоративном портале Группы.
  3. Срок ревизии настоящего документа: 2 года.

# **Приложение 1 Примеры классификации проектов в сфере девелопмента**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Принцип классификации проекта** | **Варианты проектов в классе** |
| 1 | По соответствию стратегии Группы | * Стратегический приоритет * Соответствует стратегии * Не противоречит стратегии * Противоречит стратегии |
| 2 | По капиталоемкости | * Крупный * Не крупный |
| 3 | По источнику финансирования | * Собственные средства Группы * Дополнительные средства акционеров * Заемные средства * Совместное финансирование с партнером * Прочее |
| 4 | По степени риска | * Высокий риск * Средний риск * Низкий риск |
| 5 | По регионам | * Текущий регион присутствия Группы * Новый регион |
| 6 | По технической сложности | * Высокая * Средняя * Низкая |