

BOLASHAK business cases

Под редакцией К. Бишимбаева

28

НОВЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

Дисциплина:
«Ипотечное кредитование»

Авторы:
Гумаров Э.М.,
управляющий директор
АО «ИО «КИК»

Барыс А.А.,
начальник управления
корпоративного
развития и методологии
АО «ИО «КИК»

Мусапиров Х.К.,
МВА, старший преподаватель
Высшей школы бизнеса
НОУ «AlmaU»

ПРЕДИСЛОВИЕ

Как молодое независимое государство, Казахстан определил свои основные направления для развития страны до 2030 года. Строительство и обеспечение жильем стало одним из приоритетных направлений и является одной из наиболее важных задач общенационального характера.

Своевременные меры правительства по поддержке рынка недвижимости, а также финансового сектора, малого и среднего бизнеса, индустриальных и инфраструктурных проектов позволили минимизировать влияние мирового кризиса и стабилизировать экономику. В июне 2012 года правительством утверждена Государственная программа по обеспечению жильем широких слоев населения «Доступное жилье 2020».

В программе установлены основные принципы и направления жилищного строительства:

- строительство жилья местными исполнительными органами для реализации с использованием системы жилстройсбережений;
- продолжение строительства арендного жилья;
- развитие инженерно-коммуникационной инфраструктуры;
- стимулирование привлечения частных инвестиций в жилищное строительство.

ОПЫТ ДРУГИХ СТРАН

При разработке программы был изучен опыт стран ближнего и дальнего зарубежья – Турции, Бе-

ларуси, России, Германии и Арабских Эмиратов, также реализовывавших жилищные программы.

Строительство жилья в Беларуси осуществляется в основном за счет средств населения через систему жилищно-строительных кооперативов и долевое строительство. Государство участвует в строительстве жилья посредством выдачи льготных кредитов населению (ставка вознаграждения от 1% до 5% годовых на срок от 20 до 40 лет) и строит социальное жилье в небольших объемах для приоритетной категории граждан, которое остается в собственности у государства.

В России действует федеральная целевая программа «Жилище» на 2011 – 2015 годы. В целях стимулирования строительства доступного жилья «Внешэкономбанк» активно участвует в реализации проектов в области производства инновационных строительных материалов, предоставляющих возможность резко снизить себестоимость жилищного строительства.

Там также разрабатывается новая жилищная программа до 2020 года. Особый интерес представляет развитие арендного сектора жилья, как государственного, так и частного.

СИТУАЦИЯ

Полторачасовой перелет из столицы в г. Алматы пролетел совершенно незаметно. Ерлан едва помнил, как машина примчала его в аэропорт. С тех пор как он покинул здание, где проходило очередное собрание директоров, посвященное полугодовым итогам реализации программы «Доступное жилье 2020», его мысли были заняты лишь работой. Точнее, невыполнением плана строительства, отсутствием застройщиков, либо недобросовестными застройщиками и такой не к стати девальвацией. С момента девальвации национальной валюты, прошедшей в феврале 2014 года, минуло почти полгода. Это сильно подкосило перспективы дальнейшей реализации программы.

По состоянию на август 2014 года прогнозы были неутешительными: строительный сезон еще не завершился, однако строительство ряда объектов, заказчиком по которым выступала Компания, было приостановлено подрядчиками. Застройщики ссылались на прошедшую девальвацию и изначально низкую цену строительства, что не позволяло выполнить работы должным образом и в поставленные сроки. А за неисполнение отчитываться необходимо Компании.

Первым же делом, прилетев в родной город, Ерлан еще в машине позвонил в офис и созвал немедленное совещание со всеми руководителями Компании и ее дочерних организаций.

В ходе совещания были обговорены все проблемные вопросы, было поручено проанализировать сложившуюся ситуацию и в ближайшее время собраться заново этим же составом для определения ключевых шагов по решению остро стоящих вопросов.

Компания выступает оператором одного из направлений государственной программы – арендное жилье с выкупом. Этот инструмент был впервые представлен в данной программе и позволяет ее участникам проживать в квартире в течение 15 лет, оплачивая ее аренду. По истечении срока договора жилье автоматически переходит в собственность арендатора.

Заявления на участие в программе подаются гражданами в местные исполнительные органы, которые направляют списки потенциальных участников в Компанию, которая в свою очередь оценивает их платежеспособность. В отличие от традиционной ипотеки от участника не требуется внесение первоначального взноса, который варьируется в пределах 30% от стоимости жилья и зачастую наряду с

высокими процентными ставками является главным препятствием на пути к приобретению жилья.

Арендное жилье с выкупом являлось новым продуктом для Компании, но с точки зрения бизнес-процессов оно незначительно отличается от ипотечного кредитования. В связи с наличием у Компании более чем 10 лет опыта работы с ипотечными продуктами существенные организационные изменения требовались только по причине добавления нового процесса по строительству арендного жилья, когда Компания сама стала выступать в роли заказчика.

Перед Компанией в соответствии с программой «Доступное жилье 2020» была поставлена задача по строительству более 3 млн кв. м жилья по всей республике до 2020 года, что составляет примерно 400 тыс. кв. м ежегодно.

Основной деятельностью Компании является выкуп прав требований по займам у банков второго уровня. В связи с тем, что организация строительства не является профильной деятельностью Компании, программой предусматривалось создание дочерней организации для выполнения данной функции. В 2012 году было создано АО «Казахстанская жилищно-строительная корпорация», которое занималось получением земельных участков от местных исполнительных органов, разработкой проектно-сметной документации на строительство, выбором застройщиков, техническим надзором на всех этапах строительства, приемкой и вводом в эксплуатацию арендного жилья. После чего готовое жилье передавалось Компании для дальнейшей работы с участниками программы.

Одновременно с АО «КЖСК» для учета и обработки платежей от арендаторов, заключения договоров аренды была создана дочерняя организация ТОО «Единые платежные системы».

АО «КЖСК» были получены земельные участки от местных исполнительных органов для строительства арендного жилья по всей республике. При этом по части участков была получена готовая проектно-сметная документация.

Основной проблемой, с которой столкнулось АО «КЖСК» при объявлении тендеров, явилась низкая цена на строительство, установленная программой и постановлением правительства, которая никак не может быть изменена со стороны АО «ИО «КИК». Для жилья 4-го класса комфортности (экономкласс) предусматривались следующие цены покупки у застройщика (с учетом пересмотра в 2014 году в сторону увеличения):

- в городах Алматы и Астане – 120 тысяч тенге;
- в городах Атырау, Усть-Каменогорске и Актау – до 115 тыс. тенге;
- в остальных регионах – до 110 тыс. тенге.

Программа предусматривает существенные меры по снижению себестоимости для строителей:

- застройщику предоставлялись земельный участок и проектно-сметная документация для строительства;
- местные исполнительные органы самостоятельно подвели инженерно-коммуникационную инфраструктуру, что существенно снижало стоимость строительства;
- благоустройство участка также осуществлялось местным исполнительным органом;
- учитывая важность государственной программы, местные исполнительные органы в целом оказывали содействие в ходе строительства.

Во время совещания с участием дочерней организации АО «КЖСК» по определению дальнейших действий для решения затруднений разгорелся нешуточный спор.

Конечно, Ерлан понимал обе стороны – и тех, кто отстаивает интересы государственных органов, и тех, кто встал на защиту строителей. Но как бы то ни было, нужно не медленно прийти к общему решению.

Компания оказалась в ловушке между требованиями и параметрами программы и настоящей ситуацией на рынке строительства жилья. Несмотря на это, указанные цены являлись непривлекательными для большинства застройщиков. Крупные игроки строительного рынка не были заинтересованы в предлагаемых заказах и по большинству проведенных тендеров отсутствовали заявки от потенциальных поставщиков.

Тем не менее АО «КЖСК» был сформирован набор проектов в ряде городов Казахстана, по которым велось строительство. Однако девальвация национальной валюты, произошедшая в феврале 2014 года, поставила под вопрос реализацию программы в целом.

От большинства застройщиков уже в марте-апреле 2014 года начали поступать неутешительные письма о невозможности продолжения строительства в связи с удорожанием импортируемых материалов, а также валютных платежей по оборудованию, взятому в лизинг. Утвержденные правила закупок не позволяют увеличивать стоимость по действующим договорам либо требуют длительных процедур. Внесение изменений в правила закупок также потребует значительных сроков.

Ерлан схватился за голову. Необходимо предпринять срочные меры по урегулированию сложившейся ситуации с действующими проектами и как-то продолжать реализацию программы. Правительство ждет результатов, ведь близится окончание первого года программы. С другой стороны, Ерлан прекрасно понимал и негодование застройщиков. Но самый важный фактор – это то, что для огромного количества людей «КЖСК» – единственный шанс обеспечить своих родных домом. От его решения зависит многое.

Увеличение предельной стоимости строительства повлечет за собой снижение общей площади вводимого жилья при сохранении действующего объема финансирования.

Ключевой ролью Компании в дальнейшем в рамках программы является привлечение дополнительных инвестиций в жилищный сектор. На начальном этапе Компании были выделены средства из Республиканского бюджета.

Примечание: вводные параметры данного кейса описаны в соответствии с программой «Доступное жилье 2020», которая утратила свою силу 31 декабря 2014 года. Далее с 1 января 2015 года программа «Доступное жилье 2020» сменилась «Программой развития регионов до 2020 года», которая объединила несколько государственных программ, а также отразила в себе параметры и условия в части жилищного строительства.

ВОПРОСЫ

1. **Какими должны быть возможные действия руководства Компании для решения вышеперечисленных проблем?**
2. **Какими должны быть ближайшие шаги для урегулирования действующих проблемных проектов?**
3. **Что необходимо предпринять Компании для обеспечения дальнейшей реализации государственной программы?**

4. Каким образом необходимо пересмотреть целевые показатели программы и как аргументировать их изменение перед правительством?
5. Какие организационные изменения следует предпринять Компании для дальнейшей реализации программы? Является ли текущая структура группы эффективной с точки зрения распределения функционала?
6. Какие изменения возможно внести в основные условия программы для повышения ее доступности и большей прозрачности?

Ваши ответы и комментарии по ссылке: bc.bolashak.kz