

# ZARZĄDZANIE PROCESEM INWESTYCYJNYM ZAJĘCIA ORGANIZACYJNE. WPROWADZENIE DO TEMATU

Wykład – 15 godz.

Dr Agnieszka Małkowska

Katedra Ekonomiki Nieruchomości i Procesu Inwestycyjnego

# Dane kontaktowe

Katedra Ekonomiki Nieruchomości i  
Procesu Inwestycyjnego

pok. 480 paw. B

tel. (12) 293 51 06

e-mail: [malkowska@uek.krakow.pl](mailto:malkowska@uek.krakow.pl)

# Konsultacje w semestrze letnim

- Każda środa                      godz. 11.30 - 12.30
- Co drugi czwartek    godz. 11.30 - 12.30  
(info moodle wizytówka)
- **Dalsze terminy i ewentualne zmiany – Moodle**
- **Kurs: ZPI1**
- **Hasło:budynek**

# Cel wykładów

- Zapoznanie z teoretyczno-metodycznymi podstawami zarządzania procesem inwestycyjnym
- Wprowadzenie podstawowych pojęć z zakresu zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym
- Omówienie narzędzi oraz technik wspomagających zarządzanie procesem inwestycyjnym

# Tematyka zajęć

- Wprowadzenie do zarządzania procesem inwestycyjnym – ujęcie definicyjne
- Struktura podmiotowa i fazowa procesu inwestycyjnego
- Ryzyko w procesie inwestycyjnym
- Wybrane metody finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych
- Etapy zarządzania projektem inwestycyjnym
- Obszary zarządzania projektem inwestycyjnym
- Wybrane metody zarządzania projektem inwestycyjnym

# Literatura podstawowa

- M. Bryx, R. Matkowski, *Inwestycje w nieruchomości*, Poltext, Warszawa 2001 r. (rozdz. 1, 4, 5, 7)
- Wilczek M. T., *Podstawy zarządzania projektem inwestycyjnym*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2004 r. (rozdz. 1, 2, 3, 4)

# Literatura uzupełniająca

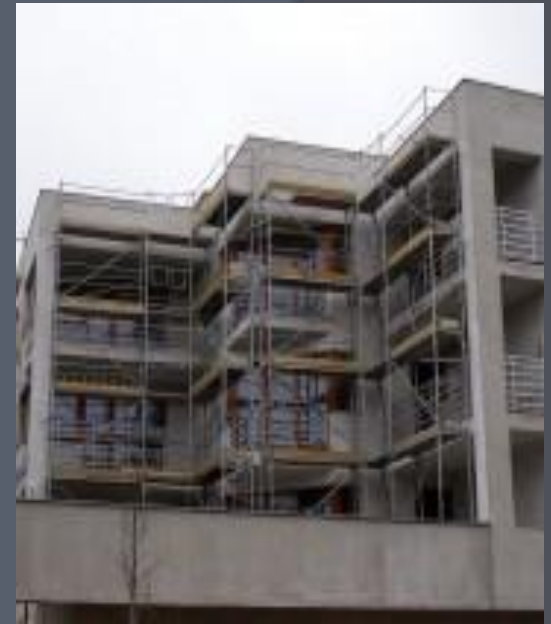
- Listkiewicz J., Listkiewicz S. i inni, *Metody realizacji projektów inwestycyjnych – planowanie, finansowanie, ocena*, ODDK, Gdańsk 2004
- Dąbrowski M., K. Kirejczyk, *Inwestycje deweloperskie*, TWIGGER, Warszawa 2001
- Ostrowska E., *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa 2002
- Marcinek K., *Ryzyko projektów inwestycyjnych*,
- Wojewnik-Filipkowska A., *Project finance w inwestycjach infrastrukturalnych*, CEDEWU, Warszawa 2008 r.

# Zaliczenie przedmiotu

- ⦿ Egzamin pisemny
- ⦿ Pytania testowe – otwarte i wyboru
- ⦿ Zakres – wykłady + wskazana literatura
- ⦿ Termin egzaminu – ostatni planowy wykład

# Podstawowe pojęcia

- Inwestycje i inwestowanie
- Przedsięwzięcie inwestycyjne
- Proces inwestycyjny
- Projekt inwestycyjny
- Proces budowlany
- Zarządzanie procesem inwestycyjnym
- Struktura podmiotowa procesu inwestycyjnego
- Struktura fazowa procesu inwestycyjnego
- Wybrane etapy fazy przedinwestycyjnej



# Inwestycje – ujęcia definicyjne

- Termin niejednoznaczny, definiowany w różnych punktów widzenia:
- Szerokie ujęcia definicyjne (podejście finansowe - monetarne):
- Sharpe W. – *Inwestycja to wyrzeczenie się przez inwestora bieżącej konsumpcji i ponoszenie nakładów w obecnym okresie w nadziei uzyskania korzyści w przyszłości. Istotną cechą inwestowania jest to, że wartość finansowego zaangażowania się, które dokonuje się obecnie, jest znana i pewna, natomiast przyszłe korzyści są jedynie możliwe, a więc niepewne;*
- Gawron H., *Inwestycje to celowo wydatkowane środki firmy skierowane na powiększenie jej dochodów w przyszłości. Inwestycje w wyniku użycia środków finansowych tworzą lub powiększają majątek rzeczowym, majątek finansowy i wartości niematerialne firmy;*
- Czarnek J. – *Inwestycje to wydatkowanie środków finansowych i/lub rzeczowych, bądź własnej pracy na tworzenie (stworzenie od podstaw, zwiększenie, przekształcenie, itp.) zasobu majątku – w formie materialnych obiektów majątku trwałego (uzupełniając obrotowego), papierów wartościowych i/lub wiedzy w celu wykorzystania tego zasobu do uzyskania odpowiednich korzyści;*

# Inwestycje – ujęcia definicyjne

- **Szerokie ujęcie definicyjne (podejście rzeczowe):**
- Kamerschen D.R., McKenzie R.B, Nardinelli C. – *Inwestycje to nie nabywanie akcji lub obligacji przez nabywców indywidualnych, lecz nabywanie dóbr inwestycyjnych przez przedsiębiorstwa. Inwestycje są to zakupy dóbr kapitałowych – zakładów produkcyjnych, wyposażenia, budynków mieszkalnych oraz zmiany zapasów, które mogą być użyte w produkcji innych dóbr i usług*
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R. – *Inwestycje, są to zakupy nowych dóbr kapitałowych przez przedsiębiorstwa*
- Hall R., Taylor J., - *Inwestycje polegają na nabywaniu nowych domów, fabryk, zapasów*

# Inwestycje w nieruchomości

## Finansowe

- Bezpośrednie: listy zastawne, akcje i udziały w firmach inwestujących w nieruchomości, udziały w funduszach inwestujących w nieruchomości
- Pośrednie: inwestycje w firmy obsługujące rynek nieruchomości (np. budowlane)

## Rzeczowe - lokacyjne

- Z podziałem na rodzaje – grunty, budynki, lokale
- Z podziałem na funkcje: rolne, mieszkaniowe, użytkowe (handlowe, usługowe, biurowe, magazynowe, przemysłowe, zabytkowe itp.)

## Rzeczowe - produkcyjne

- Grunty i obiekty budowlane: budynki, urządzenia – wykorzystywane w procesie produkcji
- Całe kompleksy produkcyjne

## Rzeczowe – inne cele

- Inwestycje na potrzeby własne inwestora: mieszkalne, rekreacyjne itp.
- Inwestycje dla celów publicznych: drogi, infrastruktura techniczna, tereny zielone i rekreacyjne itp..

# Zalety i wady inwestycji bezpośrednich (rzeczowych) w nieruchomości

## ○ Zalety:

- zabezpieczenie przed inflacją
- natychmiastowy zysk (możliwy zakup poniżej wartości)
- aprecjacja
- stabilny strumień dochodów
- kreowanie wartości nieruchomości
- amortyzacja kredytu
- korzyści prawno-podatkowe
- możliwość odmrożenia kapitału
- możliwość zaspokojenia własnych potrzeb

## ○ Wady:

- niska płynność
- konieczność zarządzania
- niepodzielność
- wysoka kapitałochłonność

# Zalety i wady inwestycji finansowych w nieruchomości

## ⦿ Zalety

- niska kapitałochłonność
- wysoka płynność
- podzielność
- fachowe zarządzanie

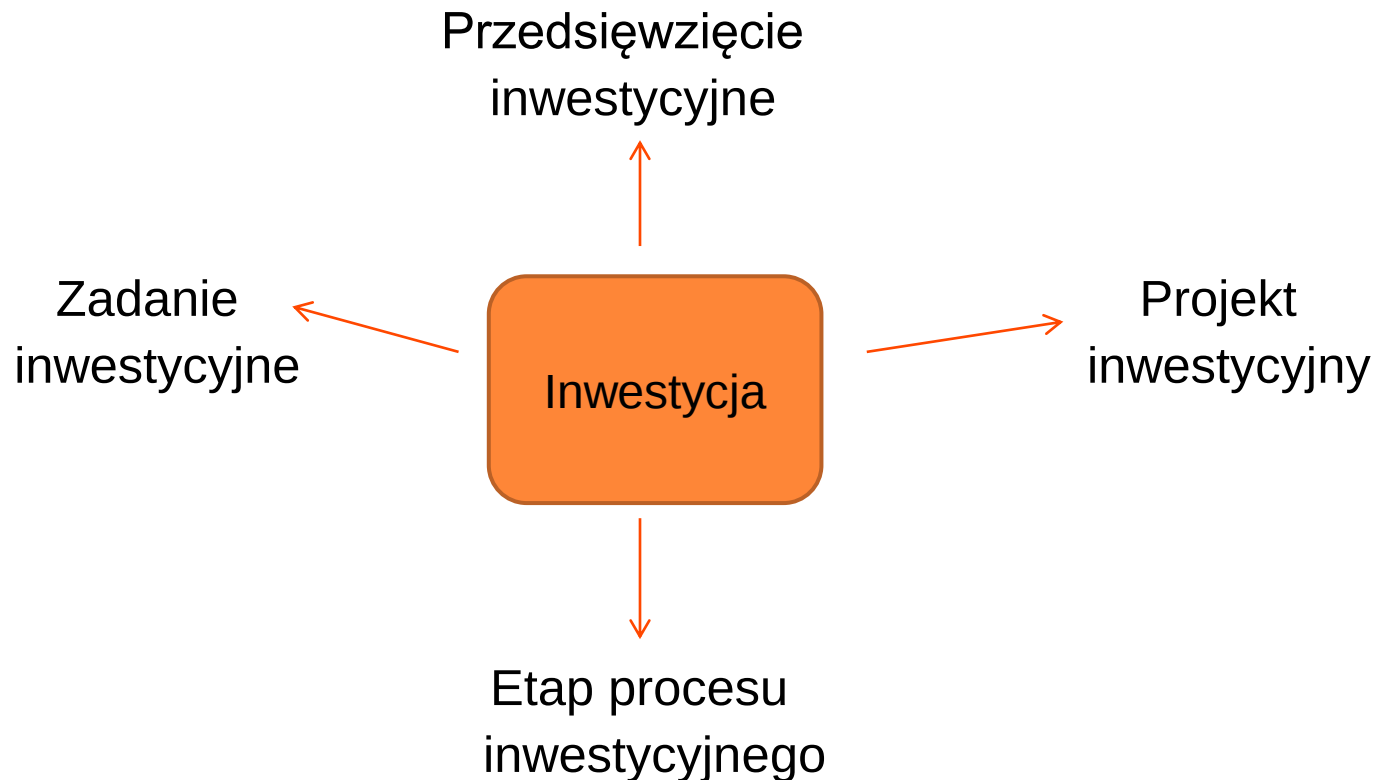
## ⦿ Wady

- brak bezpośredniej kontroli
- korelacja z rynkiem kapitałowym
- brak dostępu do fizycznego aktywa

# Inwestowanie – finansowanie projektu inwestycyjnego

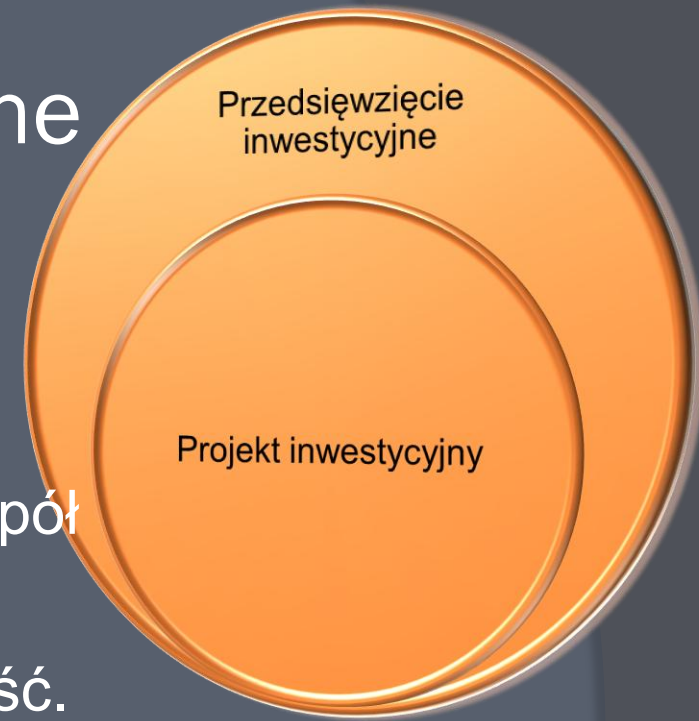
- Inwestowanie - to celowe zaangażowanie określonych zasobów w realizację uprzednio opracowanego planu działania, którego wykonanie powinno spowodować uzyskanie w określonej przyszłości założonych korzyści

# Jak w praktyce nazywana jest inwestycja?



# Przedsięwzięcie inwestycyjne a projekt inwestycyjny

- **Przedsięwzięcie inwestycyjne** – zespół czynności wzajemnie ze sobą powiązanych, które mogą być akceptowane lub odrzucane jako całość.
- **Projekt inwestycyjny** – jednorazowe przedsięwzięcie zorganizowane w odrębną strukturę organizacyjną, które jest przeprowadzane w określonym celu przy wykorzystaniu dostępnych zasobów finansowych, ludzkich i rzeczowych



# Cechy projektu inwestycyjnego

- ◉ **Projekt inwestycyjny charakteryzuje się:**
  - sprecyzowanym, wymiernym celem przedsięwzięcia,
  - ograniczonym z góry czasem realizacji,
  - uczestnictwem w realizacji osób o różnych specjalnościach,
  - posiadaniem i dysponowaniem wydzielonych środków niezbędnych do realizacji projektu,
  - własną strukturą organizacyjną,
  - rozwiązaniem organizacji projektu, po wykonaniu zadania,
  - ryzykiem nie osiągnięciu celu.
  
- ◉ Przedsięwzięcie inwestycyjne = projekt inwestycyjny, gdy będzie charakteryzować się jednokrotnością, celowością, ograniczonością (czasu, miejsca, nakładów), zespołowością realizacji i odrębnością strukturalną

# Proces inwestycyjny

- Całokształt **czynności i zdarzeń** związanych z tworzeniem i powiększeniem środków trwałych (Goryński J.);
- To **świadome działanie** wywołane przez inwestora w uporządkowanej sekwencji powiązanych ze sobą zdarzeń, nakierowane na zaspokojenie potrzeb inwestora (Bryx, Matkowski);
- To **pasmo zachowań** powiązanych ze sobą i pełniących funkcję wywołania zdarzenia, które jest celem systemu. Proces przebiega w czasie, każde kolejne zachowanie wchodzące w jego skład przybliża osiągnięcie celu (Koźmiński A.)

# Proces inwestycyjny w odniesieniu do nieruchomości

- To skomplikowana ścieżka postępowania, której celem jest doprowadzenie do stworzenia budynków lub budowli o określonych cechach, w założonym czasie i po zaplanowanych kosztach. W trakcie realizacji procesu dochodzi do zamiany środków finansowych w rzeczowe (Bryx, Matkowski)

# Proces budowlany



- Proces budowlany, to zespół technologicznie powiązanych ze sobą procesów produkcyjnych (robót) wykonywanych na placu budowy lub zapleczu, którego celem jest wytworzenie określonej produkcji związanej z wykonaniem wybranego elementu budowli.

# Proces budowlany

Procesy  
zasadnicze

Procesy  
pomocnicze

# Cechy charakterystyczne procesów budowlanych

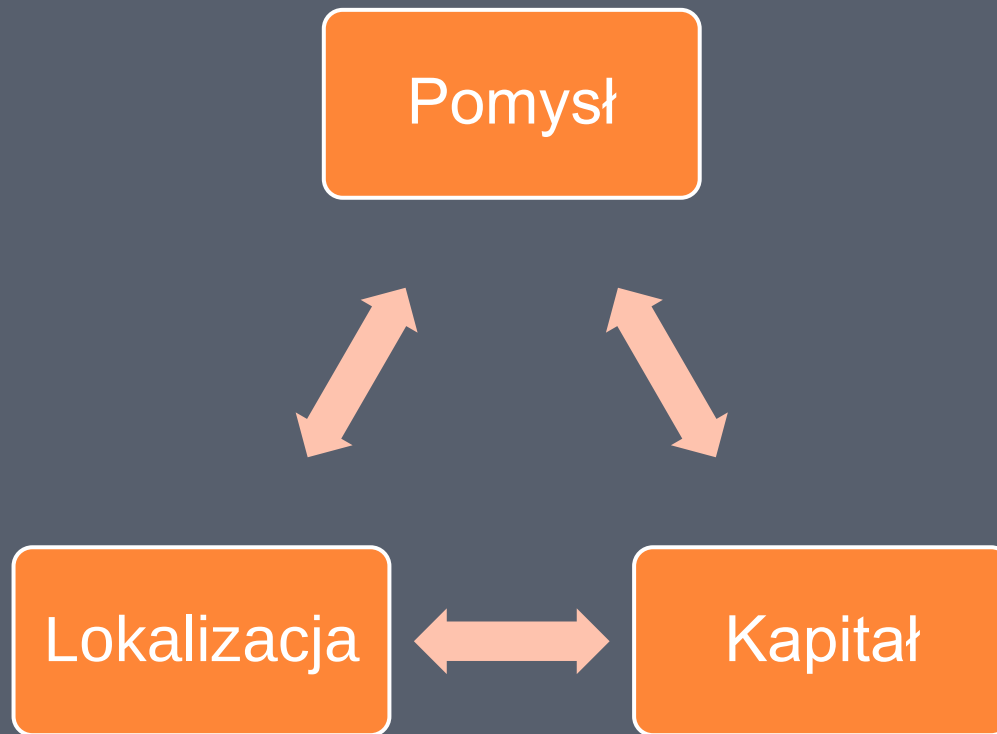
- Indywidualny charakter każdej budowy
- Rozproszenie realizowanych budowli w terenie
- Nieruchomość produktów budownictwa
- Zależność od wpływów atmosferycznych
- Późne uzyskiwanie efektów wynikających z wybudowania obiektów
- Znaczne rozmiary i duża masa obiektów budowlanych
- Długi okres eksploatacji obiektów budowlanych
- Losowy charakter czasu wykonywania procesów budowlanych

# Kilka słów o inwestycjach deweloperskich

# Kim jest deweloper?

- Deweloper - wykonawca
- Deweloper - inwestor
- Deweloper - usługodawca
- Land – deweloper

# Inwestycje deweloperskie

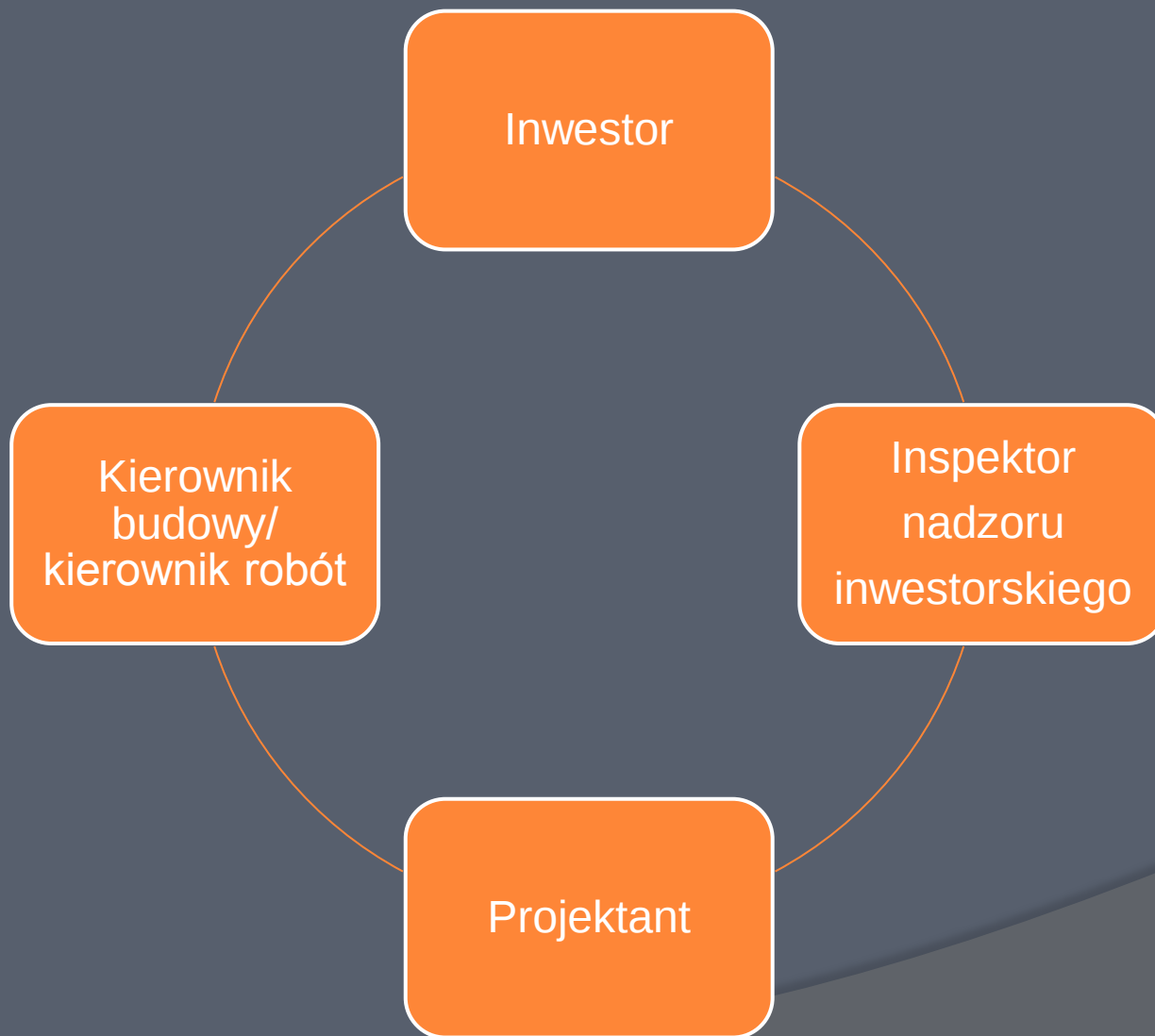


(Dąbrowski, Kirejczyk)

# Uczestnicy procesu inwestycyjnego



# Uczestnicy procesu budowlanego



# Modele realizacji procesu inwestycyjnego

- ⊙ Zakres odpowiedzialności inwestora w procesie inwestycyjnym:
  - Inwestor – deweloper/inwestor zastępczy
  - Inwestor/deweloper - koordynator
  - Inwestor/deweloper – generalny wykonawca
  - Inwestor/deweloper – generalny realizator inwestycji
  - Inwestor/deweloper - wykonawca

# Inwestor zastępczy

- Zastępuje inwestora w czynnościach, za które zwykle odpowiedzialny jest inwestor. Inwestor zastępczy nie jest odpowiedzialny za realizację procesu budowlanego ale wykonanie za inwestora określonych czynności związanych z organizacją procesu inwestycyjnego:
  - zawieranie umów z jednostkami wykonawczymi,
  - organizowanie procesu inwestycyjnego,
  - nadzór inwestorski

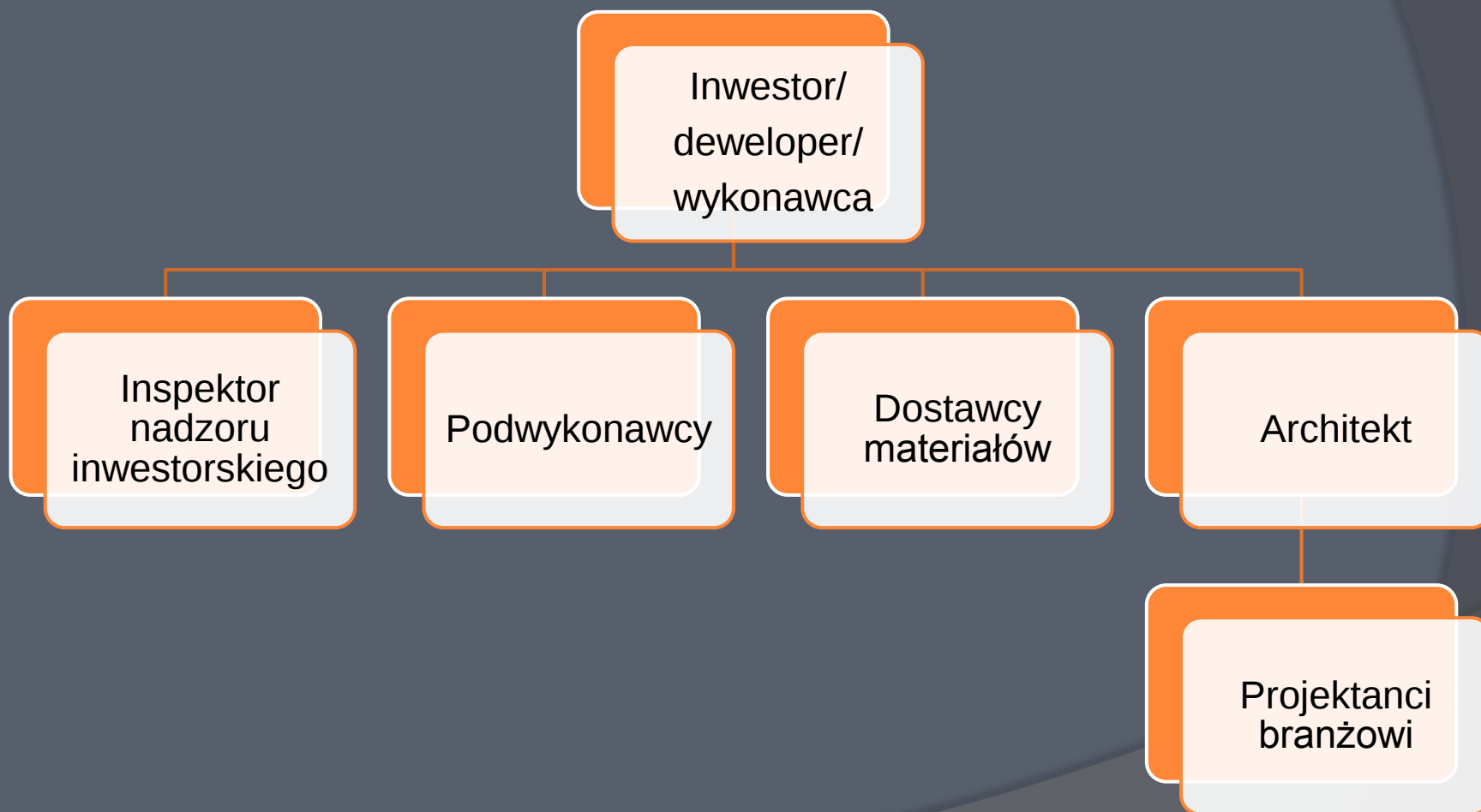
# Inwestor - koordynator

- Umowy o wykonawstwo częściowe – zlecanie poszczególnych prac wykonawcom – inwestor koordynuje cały proces realizacji inwestycji budowlanej

# Inwestor wykonawca

- Gdy inwestor posiada zaplecze budowlane i realizuje proces inwestycyjny przy wykorzystaniu zasobów własnych i/lub zlecając część prac na zewnątrz na podstawie umów o wykonawstwo częściowe (podwykonawstwo)

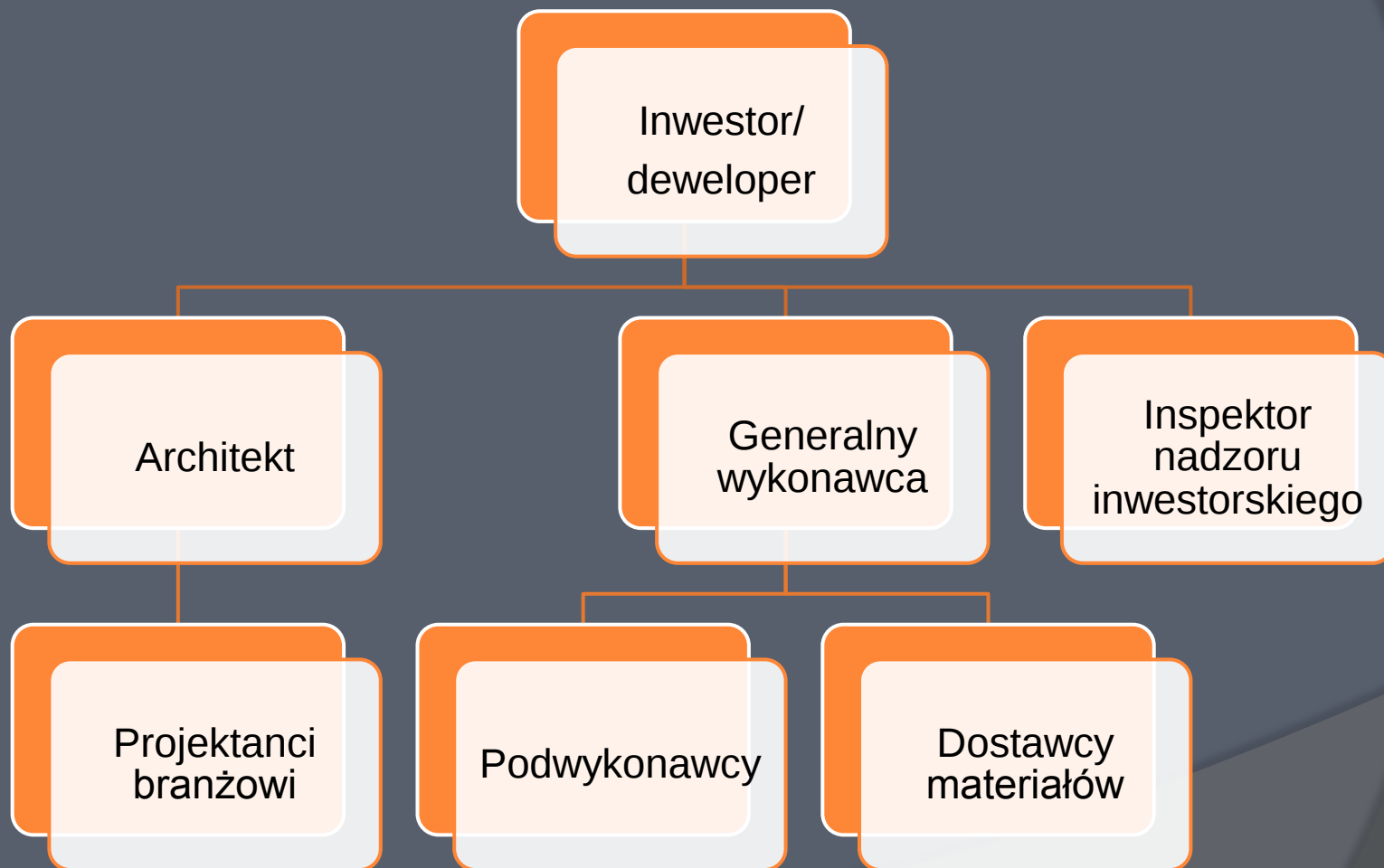
# Inwestor - wykonawca



# Generalny wykonawca

- Podmiot zobowiązujący się względem inwestora do zapewnienia realizacji całości robót budowlanych w ramach danej inwestycji.
- Generalny wykonawca zobowiązany jest do zawarcia bezpośrednich umów z podwykonawcami poszczególnych rodzajów robót budowlanych, koordynacji działań podejmowanych przez podwykonawców w czasie budowy oraz kontroli kompletnego, terminowego i należytego pod względem jakości wykonania wszystkich robót realizowanych przez podwykonawców.
- Generalny wykonawca pomimo pełnej odpowiedzialności za realizację budowy, zobowiązany jest uzyskać zgodę na zatrudnienie konkretnego podwykonawcy oraz uzgodnić warunki tego zatrudnienia z inwestorem.
- Inwestor jest odpowiedzialny za dostarczenie generalnemu wykonawcy projektu inwestycji, przekazanie placu budowy, zorganizowanie odbiorów i zapewnienie finansowania inwestycji.

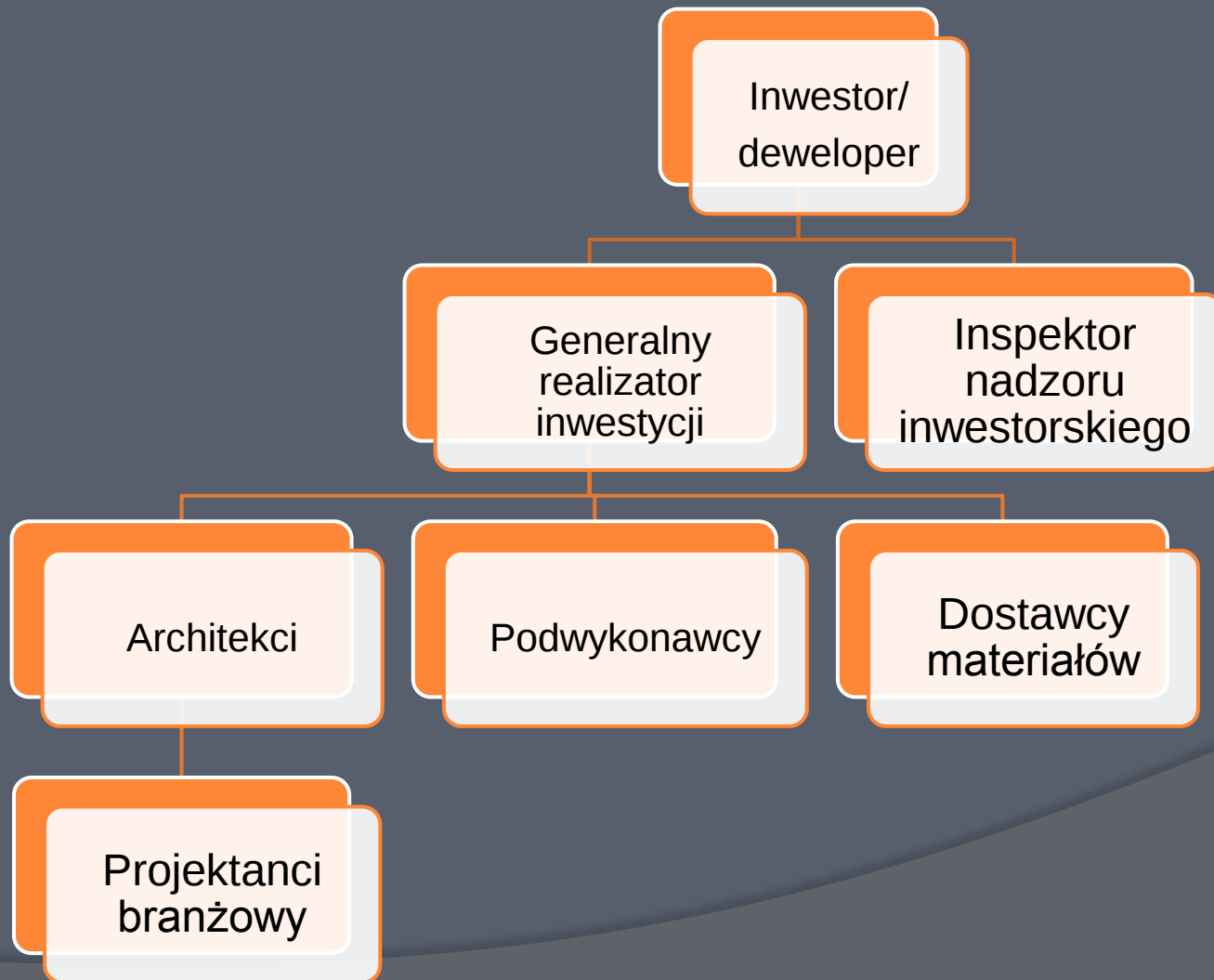
# Inwestor – Generalny Wykonawca



# Generalny Realizator Inwestycji

- Zobowiązuje się do oddania gotowej inwestycji „pod klucz”
- Zakres obowiązków generalnego wykonawcy rozszerzony o dodatkowe obowiązki związane z kompleksowym przygotowaniem inwestycji i jej realizacją:
  - odpowiedzialność za sporządzenie dokumentacji projektowej,
  - przeprowadzenie procesu realizacji inwestycji budowlanej do końca,
  - wyposażenie obiektu i oddanie inwestorowi w stanie „pod klucz”

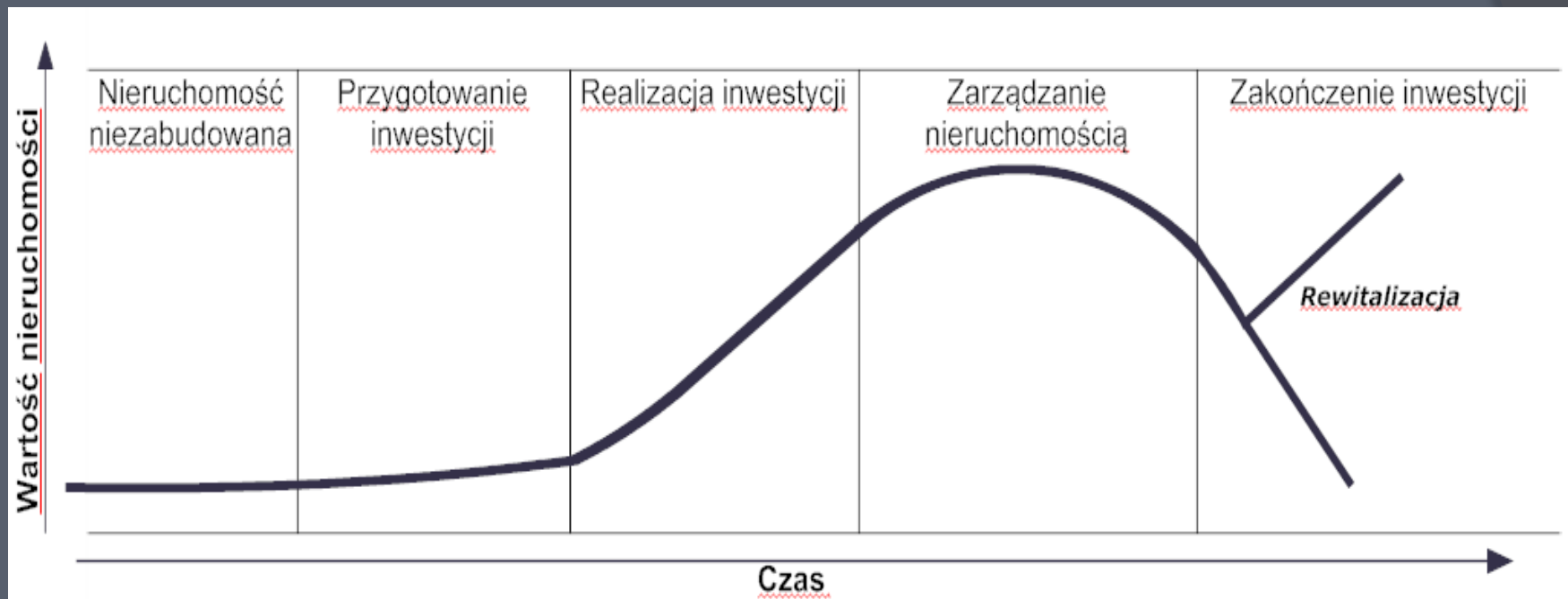
# Inwestor – Generalny Realizator Inwestycji



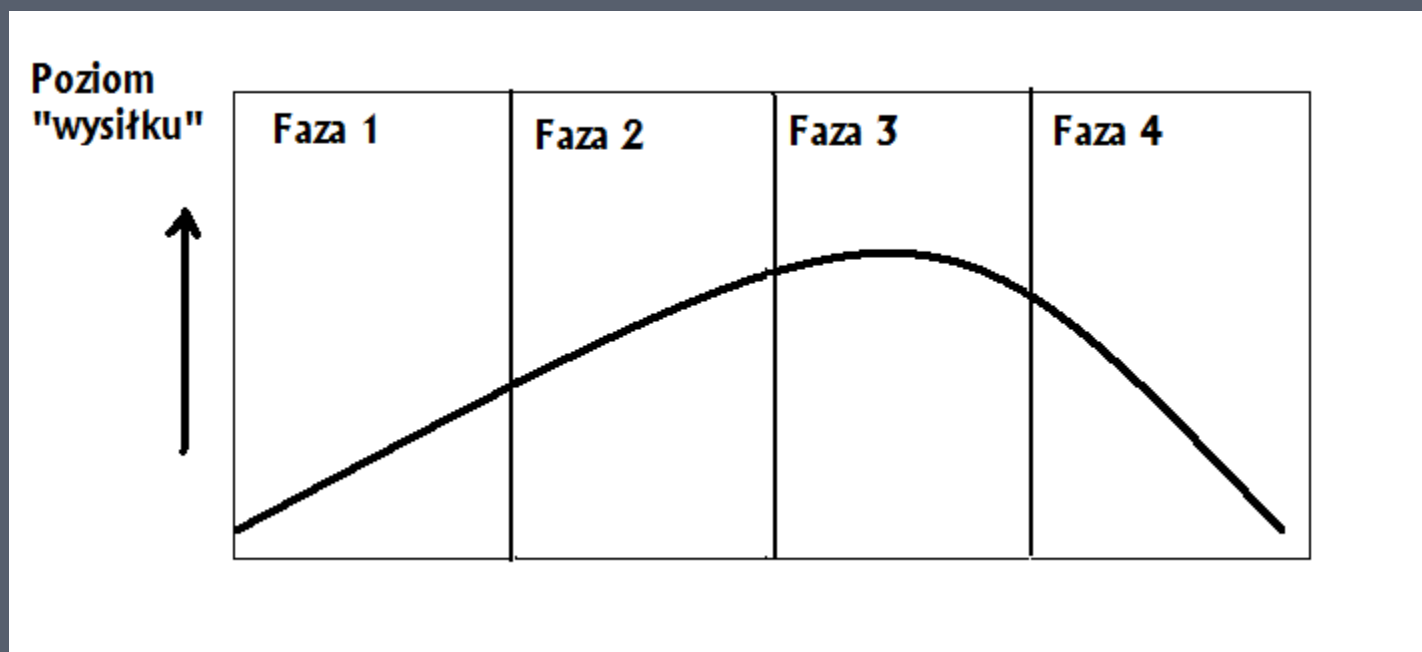
Wybrane ujęcia

# FAZY PROCESU INWESTYCYJNEGO

# Cykl życia nieruchomości



# Cykl życia projektów inwestycyjnych



# Struktura cyklu inwestycyjnego wg wybranych koncepcji autorskich

## Behrens, Hawranek (UNIDO)

- Faza przedinwestycyjna
- Faza inwestycyjna
- Faza operacyjna

## Corrie (Project evaluation)

- Faza identyfikacji
- Faza planowania i studium wykonalności
- Faza koncepcji technicznej
- Faza szczegółowego projektu technicznego
- Faza zakupu wyposażenia technicznego, budowy i kontraktów
- Faza rozruchu
- Faza przeglądu i oceny realizacji projektu



| Fazy cyklu projektu inwestycyjnego |                            | Zakres działań                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Faza przedinwestycyjna             | Wstępna                    | Identyfikacja możliwości<br>Określenie lokalizacji<br>Wstępna selekcja i wybór koncepcji<br>Projekt koncepcyjny obiektu<br>Ocena zamierzenia inwestycyjnego<br>Decyzja o kontynuacji lub zaprzestaniu      |
|                                    | Przygotowawcza             | Zapewnienie nabycia nieruchomości<br>Przygotowanie projektu i dokumentacji technicznej<br>Ostateczna wersja biznesplanu<br>Zapewnienie finansowania projektu<br>Ostateczna decyzja o realizacji inwestycji |
| Faza implementacji                 | Realizacyjna               | Negocjacje i zawarcie kontraktów<br>Wykonanie obiektu<br>Marketing przedprodukcyjny<br>Nabór i szklenie kadr<br>Odbiór obiektu i przekazanie do użytkowania                                                |
| Faza operacyjna                    | Zarządzania nieruchomością | Użytkowanie i eksploatacja obiektu<br>Remonty, konserwacje<br>Działania na rzecz wzrostu wartości nieruchomości<br>Strategia wyjścia z inwestycji                                                          |

## INICJACJA PROJEKTU

Lokalizacja

Idea

Kapitał

Wstępna wizja inwestycji (rodzaj obiektu, sposób użytkowania, powierzchnia itp.)

Prosty rachunek projektu deweloperskiego

Zapewnienie nabycia nieruchomości

## KONCEPCJA

Analiza wykonalności

Analiza  
rynku

Analiza  
lokalizacji

Analiza  
użytkowania

Analiza  
konkurencji

Analiza ryzyka

Analiza kosztów

Analiza opłacalności i efektywności

## ZARZĄDZANIE INWESTYCJĄ

Planowanie i kontrola  
kosztów

Planowanie i kontrola  
terminów

Planowanie i kontrola  
jakości

## EKSPOZYCJA RYNKOWA

Wynajem

Sprzedaż

# CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH ETAPÓW FAZY PRZEDINWESTYCYJNEJ

# Badanie warunków lokalizacyjnych

Wstępna analiza przydatności nieruchomości dla różnych rodzajów użytkowania

- Lokalizacja ogólna
- Lokalizacja szczegółowa
- Atrybuty fizyczne badanych działek gruntowych
- Możliwości rozwojowe
- Warunki ekonomiczne
- Sytuacja prawna

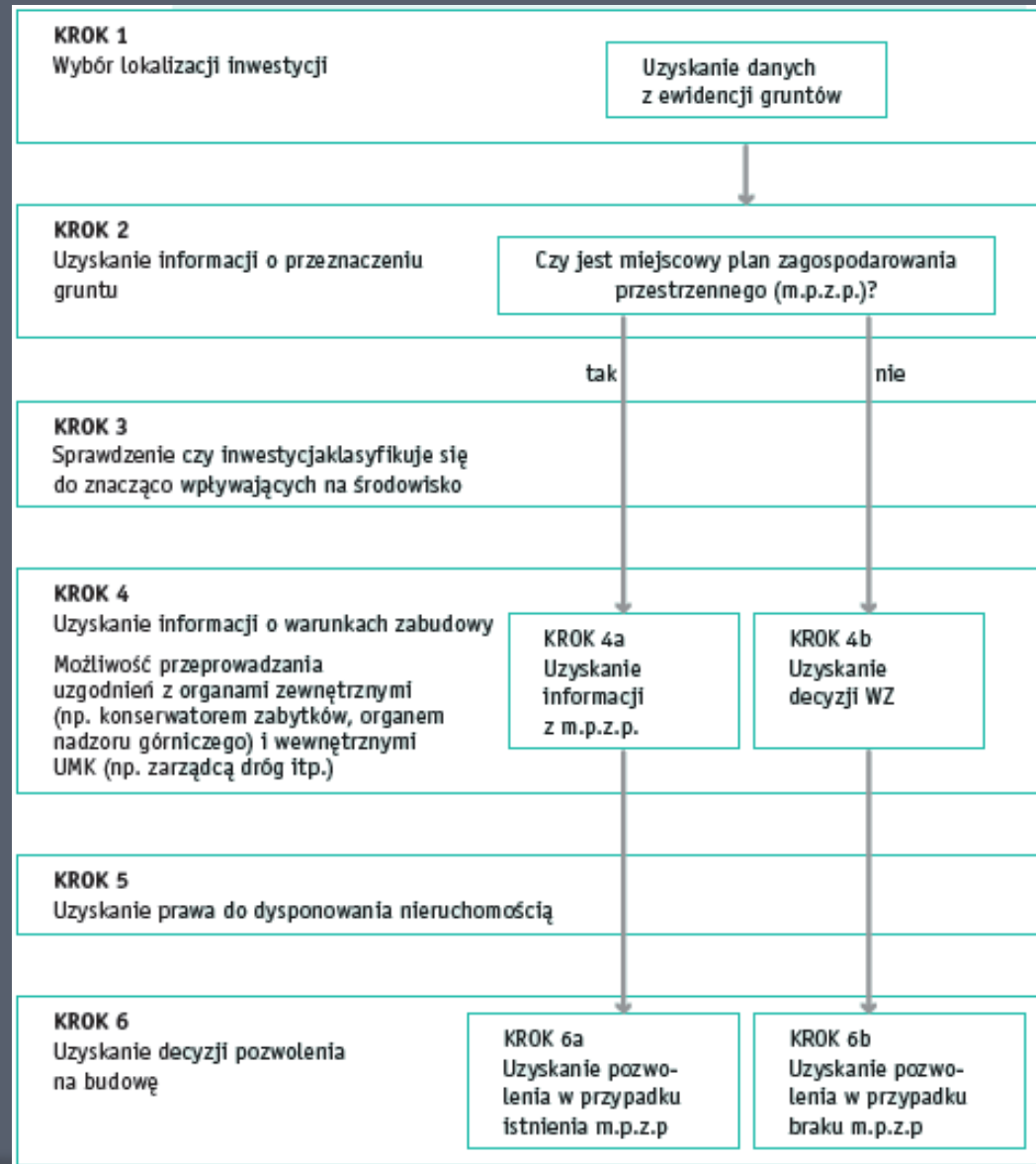
# Ocena zamierzenia inwestycyjnego

- Studium możliwości – dokładność informacji w zakresie  $\pm 30\%$ :
- Studium przedrealizacyjne (pre-feasibility study)  $\pm 20\%$ :
- Studium wykonalności (**feasibility study**)  $\pm 10\%$ :  
(raport oceniający, ostateczna wersja projektu):

# Projektowanie dużych przedsięwzięć budowlanych

- ⦿ Dokumentacja wstępna – projekt koncepcyjny:
- ⦿ Dokumentacja projektowo-kosztorysowa - projekt budowlany:
- ⦿ Dokumentacja wykonawcza:

# Procedury administracyjne



# Umowy inwestycyjne

- ◉ Zasada swobody kontraktowania, swobody zawierania umów wyrażają się w:
  - swobodnym decydowaniu o zawarciu umowy
  - swobodnym wyborze osoby kontrahenta
  - swobodnym kształtowaniu treści umowy
  - swobodnym wyborze formy umowy