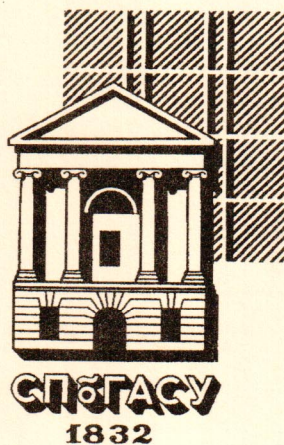


**А. Н. АСАУЛ, П. Б. ЛЮЛИН**

**УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**



**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕР-  
СИТЕТ**

**НАУЧНАЯ ШКОЛА «МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ  
ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПЛЕКСОВ КАК САМООРГАНИЗУЮЩЕЙСЯ  
И САМОУПРАВЛЯЕМОЙ СИСТЕМЫ»**

**А. Н. Асаул, П. Б. Люлин**

**УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

**Санкт-Петербург  
СПБГАСУ  
2008**

**УДК 338 (075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**  
**А 90**

### **Рецензенты**

Е. В. Песоцкая, д-р экон. наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

Р. А. Фалтинский д-р экон. наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

Асаул, А. Н. Управление объектами коммерческой недвижимости / А. Н. Асаул, П. Б. Люлин; под ред. засл. строителя РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Асаула. -СПб.: ГАСУ. -2008. -144с.

В монографии исследуется сложившаяся ситуация в сфере управления объектами недвижимости. Разработана система факторов, определяющих инвестиционную привлекательность; сформулирован механизм управления объектами коммерческой недвижимости, развивающий положения инвестиционной оценки; разработан комплексный показатель инвестиционной привлекательности объектов коммерческой недвижимости, развивающий ранее известные подходы к оценке инвестиционной привлекательности; предложен показатель оценки эффективности прироста инвестиционной привлекательности объектов коммерческой недвижимости в рамках разработанного механизма; разработаны рекомендации по внедрению предложенного механизма для собственников и управляющих объектами коммерческой недвижимости.

Исследования выполнены в соответствии с программой научных исследований научной школы: «Методологические проблемы эффективности региональных инвестиционно-строительных комплексов как самоорганизующихся и саморегулирующихся систем».

Книга предназначена для аспирантов, студентов, а также слушателям системы переподготовки и повышения квалификации, а также широкому кругу читателей, интересующихся современными проблемами инновационного развития страны.

**ISBN 978-5-9227-0116-7**

© СПб ГАСУ, 2008г  
© Асаул А. Н.  
© Люлин П.Б.

## Введение

С развитием сферы недвижимости в России особую актуальность приобретают вопросы, связанные с управлением объектов недвижимости. Особенно это касается коммерческой недвижимости. Как приносящая доход, коммерческая недвижимость в современных условиях становится важным объектом инвестирования.

На рынке появляется все большее число инвесторов, желающих вложить свой капитал в коммерческую недвижимость. В связи с этим актуальным является проведение анализа инвестиционной привлекательности объектов коммерческой недвижимости, т.е. оценка характеристик условий функционирования объекта, определяющих доходность инвестиций. Такой анализ даст наибольшую ценность инвестору, если будет определено количественное значение инвестиционной привлекательности, позволяющее ранжировать недвижимость, представленную на рынке.

С другой стороны для собственника или управляющего объектом коммерческой недвижимости, желающего привлечь инвестиции или выгодно продать свой объект на рынке, важно, чтобы показатель инвестиционной привлекательности принял более высокое значение. Для этого собственнику необходимо определенным образом вести управление объектом на базе инвестиционной привлекательности.

Особенно актуальна данная проблема для объектов коммерческой недвижимости, находящихся в собственности промышленных предприятий. Низкая инвестиционная привлекательность и зачастую неэффективная система управления этими объектами не позволяет развивать их.

В имеющихся научных разработках по управлению и инвестициям в недвижимость не уделяется должного внимания описанному выше вопросу. Поэтому в современных условиях для эффективного управления объектами коммерческой недвижимости актуальным является разработка методических рекомендаций для создания механизма такого управления.

Применение предложенного механизма позволит собственнику объектов недвижимости (или управляющей компании) повысить эффективность управления объектами коммерческой недвижимости для целей инвестирования и, таким образом, выгоднее отчуждать объекты недвижимости на рынке или привлекать дополнительные инвестиции в недвижимость. Количественная оценка инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости позволит инвестору ранжировать объекты недвижимости, анализируемые с целью вложения капитала, и выбирать среди них наиболее выгодные, а также может служить дополнительным критерием для ряда участников рынка недвижимости (оценщиков, риэлтеров и др.).

# Глава 1

## УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ НЕДВИЖИМОСТИ

### 1.1. Суть процесса управления и эксплуатации объектов недвижимости

Субъекты рынка осуществляют различные виды воздействия на объект недвижимости (рис. 1.1.):

#### 1. Государственное регулирование недвижимости:

- путем прямого вмешательства (прямое административное управление), включающего: создание законов, постановлений, правил, инструкций и положений, регулирующих функционирование объектов недвижимости; введение механизма ответственности за нарушение нормативных требований при совершении сделок с объектами недвижимости; контроль за соблюдением всеми субъектами рынка установленных норм и правил; регистрацию прав на объекты недвижимости и сделок с ними; лицензирование предпринимательской деятельности в сфере недвижимости;

- путем косвенного воздействия (экономические методы управления объектами недвижимости), включая: налогообложение объектов недвижимости и предоставление льгот; реализацию государственных целевых программ; установление амортизационных норм; реформирование жилищно-коммунального хозяйства; выпуск и обращение жилищных сертификатов;

- путем комплексного решения вопросов землепользования и приватизации, развития инженерной инфраструктуры и т. д.

2. *Общественное воздействие.* Реакция широких слоев общества, в том числе и профессиональных участников рынка недвижимости, на те или иные операции с недвижимостью, которая служит основой для нормативных актов, положений и т. д.

*Управление определенными объектами недвижимости, которые собственник использует для ведения конкретной предпринимательской деятельности и для получения максимальной прибыли.*

4. *Управление системами объектов недвижимости субъектов Федерации: муниципальной недвижимостью; земельными ресурсами; лесным фондом; недвижимостью в жилищной сфере<sup>1</sup>; нежилой недвижимостью<sup>2</sup>.*

---

<sup>1</sup> В качестве примера управления жилой недвижимостью можно привести создание Городского объединения домовладельцев (ГОД) в Санкт-Петербурге, которое должно стать единым органом, выполняющим функции заказчика на обслуживание жилья, находящегося в собственности ЖСК и ТСЖ. Обслуживанием государственного (муниципального) жилого фонда занимаются районные жилищные агентства (РЖА).

<sup>2</sup> Системами государственной нежилой недвижимости управляют районные агентства КУГИ. В Санкт-Петербурге более 20 тыс. зданий сдается в аренду и только 30 объектов нахо-



Рисунок 1.1. Внешнее воздействие на объект недвижимости

В правовом аспекте предусматривается создание государственной властью субъектов РФ системы законов и иных нормативно-правовых актов, регламентирующих принятие административных, организационных и технических решений в области управления объектами недвижимости и обеспечивающих эффективное использование в интересах собственника.

В основу системы управления недвижимостью положен принцип пообъектного управления, который заключается в пообъектном разграничении (форми-

---

дится в доверительном управлении (ДУ). Районные агентства КУГИ не в состоянии эффективно управлять каждым конкретным объектом. В результате городская аренда на 30% ниже рыночной и обслуживание полностью отсутствует. Управляющая компания смогла бы организовать комплекс услуг для арендатора, перечислить дополнительные средства в бюджет, увеличить при этом доходы как минимум на 15% и заработать на этом виде предпринимательской деятельности.

ровании) недвижимости; классификации и единой регистрации объектов; по-объектной регистрации имущественных прав и оценке недвижимости; учете отраслевых особенностей управления объектами недвижимости и координации политики в сфере недвижимости.

Под формированием объекта недвижимости понимаются его техническое и экономическое описание и юридическое обоснование, в результате которого объект получает технические и экономические характеристики и юридический статус, позволяющий идентифицировать его из других объектов. Формирование объекта недвижимости состоит из его инвентаризации, сервитутов и регистрации.

Услуги по управлению недвижимостью в отношении объектов, не подлежащих регистрации в соответствии с Законом РФ «О государственной регистрации прав...», не оказываются.

Управление отдельными объектами, предприятиями и другими имущественными комплексами предполагает их передачу в оперативное управление и хозяйственное ведение, доверительное управление, аренду в различных формах и т. д.

Профессия «управляющий недвижимостью» востребована только в том обществе, где есть частная собственность и четкое понимание того, что для обеспечения текущей доходности и увеличения капитальной стоимости объекта недвижимости требуется квалифицированное управление<sup>3</sup>.

Профессиональные менеджеры готовы управлять любыми объектами: офисными и административными зданиями, нежилыми помещениями, жилыми домами, объектами социальной сферы, предприятиями, земельным участком и др. Управляющая компания, берущая на себя ответственность за объект недвижимости, осуществляет административно-управленческие функции на основе результатов маркетинга. При этом любая работа по объекту начинается с выяснения целей собственника. Профессиональный менеджер может не только исполнять волю собственника, но и выступить в роли консультанта, предложить различные варианты использования объекта недвижимости.

Предоставление информации о потребителе и оказанных ему услугах допускается только в случаях: официального запроса уполномоченных органов государственного управления или по решению суда; защиты управляющим своих прав и интересов в суде.

Деятельность управляющего объектами недвижимости предполагает эффективное взаимодействие не только с собственником и пользователем объекта (основными субъектами рынка недвижимости), но и с подрядными организациями, которые осуществляют уборку и ремонт объектов, поставляют энергоносители, воду и тепло.

Управляющий подбирает штат в зависимости от целей, которые ставит собственник, а также в соответствии с размером объекта недвижимости и масштабом предполагающихся объемов работ по его эксплуатации. Собственник мо-

---

<sup>3</sup> Подробно см. Асаул А.Н. Теория и практика управления и развития имущественных комплексов / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Ю.А. Молчанов -СПб.: Гуманистика, -2006. -240 с.

жет ограничиться наймом собственно профессионального управляющего, в обязанности которого будут входить общее руководство, выработка концепции, создание бизнес-плана объекта недвижимости, переговоры, контроль за исполнением договоров третьими сторонами (арендаторами, сервисными службами и пр.) и отчеты собственнику.

При более масштабных планах на то или иное здание или комплекс зданий управляющая компания может выделять группу специалистов, способных выполнить необходимый объем работ.

Реализуя контракт, управляющий преследует две основные цели: обеспечение текущей доходности объекта недвижимости и увеличение его капитальной стоимости. Для этого он определяет центры затрат и прибыли, выявляет и исключает неэффективные информационные и денежные потоки и т. д.; в процессе развития проекта управления объектом недвижимости, по мере возникновения внешних и внутренних факторов (продажа долей собственности, долги собственника и т. п.) стратегия развития проекта управления объектом недвижимости будет меняться.

Приступая к работе, менеджер должен вовлечь в процесс управления объектом персонал, который на начальном этапе может быть не заинтересованным в его действиях. При этом используются разные методы: от объяснения людям целей и задач управления объектом недвижимости до применения систем денежного вознаграждения, а при необходимости - и увольнения (с согласия собственника) активно сопротивляющихся переменам работников.

Как правило, приступая к работе, управляющий сталкивается с низким качеством финансового анализа, неэффективным документооборотом, нарушениями в бухгалтерском учете, излишками малоценного имущества и т. д. Определить пути реорганизации предприятия с конкретным выделением направлений возможно только после обстоятельного анализа. Как показывает практика, на первом этапе коммерческого использования объектов недвижимости весь доход должен инвестироваться в сами объекты, на втором - доходы могут быть распределены между собственником и инвестициями в объект недвижимости, и только на третьем этапе весь доход может поступать в распоряжение собственника.

Исходя из четко сформулированных целей управляющий разрабатывает бизнес-план для конкретного объекта. Содержащиеся в нем рекомендации могут иметь несколько вариантов развития. Они должны быть описаны таким образом, чтобы при желании собственник мог сам осуществить выбор варианта.

Следующий этап - заключение собственником договора управления и регистрация права оперативного управления объектом недвижимости. Для этого необходимо подготовить и сдать в ГУ ФРС следующий пакет документов:

1. Заявление о государственной регистрации права оперативного управления (хозяйственного ведения).
2. Документ об уплате государственной пошлины.
3. Документ, удостоверяющий личность заявителя. При обращении представителя - документ, подтверждающий его полномочия, - доверенность.



Правоустанавливающий документ (свидетельство и выписка о внесении в реестр федерального имущества, либо свидетельство и выписка о внесении в реестр собственности Санкт-Петербурга с перечнем закрепленных объектов недвижимости, либо распоряжение уполномоченного органа государственной власти о закреплении объекта недвижимости на праве хозяйственного ведения (оперативного управления)) - оригинал либо копия, заверенная органом, выдавшим документ. Если строительство объекта недвижимости завершено после 31.01.1998 г., - предоставляются документы, необходимые для государственной регистрации прав на вновь создаваемые объекты недвижимости.

5. Распорядительный акт о передаче государственного имущества (объекта недвижимости) на баланс государственного предприятия или государственного учреждения или акт приема-передачи, в случае передачи его на правохозяйственного ведения или оперативного управления правообладателю до вступления в силу первой части Гражданского кодекса РФ, т. е. до 01.01.1995 г.

6. Паспорт на квартиру, оформленный органами, осуществляющими технический учет объектов недвижимости (филиалами Городского управления инвентаризации и оценки недвижимости - проектно-инвентаризационными бюро), либо, для жилых домов и объектов нежилого фонда - план, объекта недвижимости, удостоверенный органом (организацией) по учету объектов недвижимого имущества с указанием кадастрового номера, - оригинал.

7. Опись, составленная заявителем, содержащая перечень документов, представляемых на государственную регистрацию, с указанием их наименования, реквизитов, общего количества листов, заверенная подписью заявителя. В описи должны быть представлены:

- копии правоустанавливающих документов, указанных в п. 4, 5, заверенная нотариально либо органом, их выдавшим;
- копии паспорта на квартиру, плана объекта недвижимости, указанных в п. 5, заверенные нотариально, либо второй подлинный экземпляр;
- копия доверенности в случаях, если интересы юридического лица представляет доверенное лицо.

Следующий этап - заключение с собственником договора управления и работа по его реализации в соответствии с выбранным собственником вариантом использования здания и территории. Может планироваться с нуля или в виде улучшения уже существующей практики.

Управляющие объектами недвижимости:

- проводят рекламную кампанию по объекту управления, рассылая предложения, используя газеты, журналы, распространяемые среди потенциальных клиентов, и личные контакты;
- регулируют отношения собственников с арендаторами и государственными структурами;
- ведут финансовую отчетность;
- подбирают профессиональный обслуживающий персонал;
- осуществляют страхование объекта недвижимости;
- проводят технико-эксплуатационное обследование и приемку;
- заключают любые необходимые договоры (по всему их спектру) по управ-

лению техническим состоянием объектов, одновременно осуществляя контроль за их исполнением, и т. д.

В российских условиях управление объектом недвижимости осуществляется по следующей схеме:

1. Управляющая компания<sup>4</sup> публично предоставляет информацию о себе: свидетельство о государственной регистрации; документы, подтверждающие квалификацию (обучение и аттестацию) сотрудников; тарифы и расценки на оказание услуг; образцы типовых договоров, протоколов, доверенностей; книгу жалоб и предложений; процедуру обжалования действий должностных лиц управляющей компании.

2. Между собственником и управляющей компанией заключается договор на управление объектами недвижимости, соответствующий требованиям ГК РФ. Договор заключается в письменном виде с четкими формулировками по срокам, условиям, обязанностям и обязательствам сторон. В договоре должны быть указаны: стороны договора и его предмет; обязанности исполнителя; обязанности потребителя; стоимость услуг и порядок расчета; срок действия договора<sup>5</sup> и условия его расторжения; ответственность сторон; порядок разрешения споров; юридические адреса и реквизиты сторон.

3. Управляющая компания является частной предпринимательской организацией любой организационно-правовой формы, штат которой укомплектован квалифицированным персоналом, прошедшим обучение и аттестованным в порядке, установленном руководящим органом по сертификации.

4. Управляющая компания за услуги по управлению объектами недвижимости получает вознаграждение, размер и форма которого определены в договоре. Теоретически его размер может составлять 15% от оборота или чистого дохода, но, по опыту, он колеблется в пределах от 8 до 50%, в зависимости от состояния и доходности объекта.

5. Управляющая компания предоставляет собственнику объекта недвижимости гарантийное обеспечение договора в виде залога страхования или иных законных способов обеспечения обязательств.

6. Отбор частных компаний по управлению объектами недвижимости осуществляется на основе особого доверия управляющей компании (ее руководителю).

7. Собственник объекта недвижимости осуществляет контроль за качеством управления объектом.

8. Услуги по управлению недвижимостью должны удовлетворять следующим основным требованиям: конфиденциальности обслуживания; соответствию назначения; этичности обслуживания; полноте и своевременности исполнения; ответственности управляющего.

---

<sup>4</sup> В настоящее время создано более 20 таких компаний, где работают порядка 300 специалистов.

<sup>5</sup> Исходя из целесообразности реализации инвестиционных проектов договоры составляют на срок не менее 5 лет

Отношения управляющего с собственником должны быть легитимны, прозрачны и соответственно оформлены.

Предпочтительными объектами недвижимости для управления считаются крупные (от 3-5 тыс. м ) офисно-административные, складские, торговые, производственные помещения, независимо от формы собственности и степени занятости. Оптимальным для управления является наличие нескольких зданий разной направленности (общей площадью до 100 тыс. м)<sup>6</sup>.

Услугами профессиональной управляющей компании, как правило, пользуются собственники крупных объектов недвижимости (находящихся как в собственности, так и в долгосрочной аренде), испытывающие явный дискомфорт от неэффективного или недостаточно эффективного использования принадлежащих им зданий и территорий. Среди них могут быть проектные, исследовательские и коммерческие организации, в распоряжении которых есть объекты недвижимости, полученные от государственных муниципальных органов на условиях долгосрочной аренды или приватизированные, площади которых чрезмерны для сегодняшних потребностей собственника. Государство по-прежнему является крупнейшим собственником недвижимости. Как правило, комитет по управлению государственным (муниципальным) имуществом использует следующие схемы распоряжения недвижимостью: сдачу в аренду, приватизацию, доверительное управление. Однако управление госсобственностью остается прерогативой государственных унитарных предприятий (ГУП), хотя профессиональные управляющие смогли бы «извлечь» из этих объектов недвижимости дополнительный доход с увеличением их капитальной стоимости.

В рыночной экономике альтернативы профессиональному управлению государственной (муниципальной) собственностью нет.

В Санкт-Петербурге в середине 1990-х гг. ОАО «Ростро» стало создавать управляющие компании, каждая из которых построила по 3-4 многоквартирных жилых здания. Идея управления построенными жилыми домами была реализована строительным объединением «ЛенСпецСМУ», ЗАО «Петротрест», ЗАО «Строймонтаж» и другими крупными строительными организациями.

Особая роль в работе управляющего недвижимостью отводится эффективному использованию вверенных ему объектов недвижимости.

В комплекс услуг по управлению объектами недвижимости входят:

- конкретизация целей потребителя при владении объектом недвижимости;
  - консультирование собственника по вопросам состояния и анализа рынка недвижимости при установлении прав на объект на предмет соответствия объекта потребностям собственника;
  - приемка объекта недвижимости в управление;
  - физическая, правовая и экономическая экспертиза объекта;
- анализ вариантов дальнейшего использования объекта и выбор наилучшего использования объекта с учетом потребностей потребителя;

---

<sup>6</sup> Смирнов В.В., Пучкина Е.А. Менеджер по управлению недвижимостью. -М.: Издательский дом «Аудитор», 2000. 124 с.

- разработка программы управления объектом и ее реализация с периодической корректировкой;
- представление интересов собственника перед третьими лицами по вопросам, связанным с переданным в управление объектом;
- организация и ведение процедуры взаиморасчетов субъектов, участвующих в обеспечении жизнедеятельности объекта;
- ведение периодической отчетности перед собственниками о ходе реализации программы управления.

Услуга по управлению объектом недвижимости может оказываться одновременно с дополнительными услугами (брокерской, по эксплуатации, исполнению функций заказчика, рекламными, транспортными и т. п.). С точки зрения эксплуатации и управления объектом недвижимости разницы между межгосударственными проектами и нашей обычной действительностью нет.

Полноценная эксплуатация объектов недвижимости в течение всего нормативного срока службы достигается при грамотном использовании технических норм и правил, методов исследования и оценки состояния отдельных конструктивных элементов.

*Эксплуатация объектов недвижимости* - понятие сложное и многогранное. В зависимости от жизненного цикла объекта недвижимости, его функционального назначения и т. п. разные субъекты рынка недвижимости: собственник, инвестор, управляющая компания, бизнес-консультант и др. - понимают под ней совершенно разный состав работ. Для единообразного понимания сути термина уточним *перечень услуг, относящихся к эксплуатации*. Это мониторинг технического состояния объекта, нормативные мероприятия, клининг, технический консалтинг, обеспечение ресурсами, планирование и бюджетирование.

Затраты на эксплуатацию объекта недвижимости составляют 25-40% валового дохода объекта имущественного комплекса в зависимости от его особенностей.

*Как посчитать затраты*<sup>7</sup>. Существует несколько способов планирования расходов на эксплуатацию объектов недвижимости. Первый метод - *доходный*. Сумма валового дохода объекта недвижимости принимается за 100%, и на каждую статью расходов приходится строго определенный процент. Например, расходы на обслуживание бизнес-центров классов В и С будут распределяться так: эксплуатация объекта (техническое обслуживание, текущий ремонт, уборка, зарплата персонала, накладные и обеспечивающие расходы и т. п.) - 10-15% дохода; расходы на управление (вознаграждение УК) - 6-8; коммунальные услуги (водо-, тепло-, газо-, электроснабжение) - 5-7; обеспечение безопасности - 4-5%.

При расчете стоимости эксплуатации объекта недвижимости *расходным методом* та или иная статья расходов определяется исходя из площади объекта недвижимости и составляет фиксированную величину, принятую для бизнес-центра определенного класса (табл. 1.1). Она не зависит от его валового дохода.

*Сравнительный анализ* позволяет использовать показатели по «объектам-аналогам». Так, если мы планируем расходы на эксплуатацию для офисного

комплекса класса В, можно взять в качестве примера бизнес-центр «Нобель». Его общая площадь - 5411 м<sup>2</sup>; арендо-пригодная — 4058 м<sup>2</sup>. Арендная ставка - 80 руб./м<sup>2</sup> в месяц. Валовой ежемесячный доход - 550 руб./м<sup>2</sup> в месяц.

Таблица 1.1

**Примерная структура эксплуатационных затрат для бизнес-центра класса В**

Статья расходов	Стоимость, руб./м <sup>2</sup> в месяц
Техническое обслуживание	7,5
Планово-предупредительные работы	10,0
Текущий ремонт	6,0
Комплексная уборка	6,5
Специальное техобслуживание	9,0
Технический консалтинг	5,0
Материально-техническое снабжение	3,0
Фонд оплаты труда	25,0
Итого	72,0

Реальные затраты на эксплуатацию - 72 руб./м<sup>2</sup> в месяц. Стоит учесть, что затраты на эксплуатацию - величина, меняющаяся из месяца в месяц. При подготовке к отопительному сезону (август-сентябрь) расходы выше, чем в апреле-мае. Поэтому не совсем верно использовать усредненную величину (например, 70 руб./м<sup>2</sup> в месяц). Следует помнить, что летом она может снижаться до 40 руб., а осенью повышаться до 120 руб.

Для рационализации затрат оценка эксплуатации может быть проведена на любой стадии существования объекта недвижимости (имущественного комплекса).

Консалтинг и оценка в сфере эксплуатации - новая услуга, но очень востребованная, так как две трети участников рынка недвижимости остро нуждаются именно в системном подходе к этому процессу.

На этапе *бизнес-планирования* оценка эксплуатации объекта недвижимости позволяет рассчитать стоимость и график финансирования эксплуатации. Заказчик получает готовую программу управления, а также рекомендации по оптимизации затрат.

Многие консультанты забывают о том, что прежде чем рассчитывать стоимость текущей эксплуатации, ее надо «запустить». А это серьезные единовременные затраты, которые упускаются из виду. Они зависят от классности объектов и программы эксплуатации, в среднем составляя стоимость эксплуатационных услуг за три месяца.

Оптимальный, срок для решения проблем эксплуатации ставится не позднее чем за пять месяцев до сдачи объекта. На этом же этапе составляются штатное расписание и ориентировочные должностные инструкции. За месяц до ввода объекта недвижимости уже должен быть укомплектован штат работников. Игнорирование этого - самая распространенная на сегодня ошибка.

На этапе *строительства или редевелопмента* услуга по оценке эксплуатации предполагает сопровождение инвестиционного проекта и самого процесса строительства.

Заказчик получает рекомендации по изменению проектных и строительных решений для оптимизации затрат. Это не технический надзор в привычной форме. Это фиксация допущенных в процессе строительства отклонений показателей от проектных, их анализ и прогнозирование будущих затрат. Зачастую изменения в проект вносятся прямо на стройплощадке. Например, в бизнес-центре запланирована высота потолка 2,5 м. Приезжает «якорный» арендатор и высказывает пожелание увеличить ее, соорудить эркер, поставить колонны и т. д.

Компания, которая ведает эксплуатацией, должна зафиксировать, что изменится система вентиляции, будут применяться другие отделочные материалы и т. п., и составить прогноз скорректированных эксплуатационных затрат.

Если консультант привлечен уже после того, как в проект внесены изменения, их можно только учитывать, рекомендации давать поздно. Случается, что при корректировке проекта стоимость эксплуатации может достигать до 20% от валового дохода здания вместо планируемых 10%. Бывает и так, что по сделанному проекту собственник должен тратить 20% на эксплуатацию, но все равно расходует на нее 10%. Такое занижение стоимости значительно увеличивает физический износ здания и сокращает время между текущими ремонтами. В итоге собственник заплатит еще больше.

Уже *функционирующий доходный объект* тоже может нуждаться в оптимизации затрат на эксплуатацию. Заказчик получает отчет о техническом состоянии конструкций и инженерных коммуникаций, а также рекомендации по эффективному использованию и экономии трудовых, материальных и финансовых резервов.

Например, у собственника уже есть служба эксплуатации - собственная либо привлеченная. У владельца объекта закономерно возникают вопросы: не завышена ли стоимость эксплуатации? Какова ее эффективность? Например, из-за отсутствия технического менеджмента собственник не всегда потребляет все ресурсы, за которые платит.

Все эти нюансы можно изучить. Для этого проводится анализ финансовой деятельности службы эксплуатации за период не менее года. Рассматриваются ее бюджет по статьям, динамика показателей во времени и т. п. Кроме того, оцениваются существующие стандарты и технологии с учетом уникальности объекта недвижимости, а также кадровая структура (описание должностных обязанностей, схемы взаимодействия между специалистами, профессиональная подготовка и т. п.). Еще одна составляющая - оценка затрат заказчика на коммунальные услуги.

Нет такого объекта, на эксплуатации которого нельзя было бы сэкономить. Хотя не всегда эта экономия явная. По данным, полученным опытным путем, собственник бизнес-центра класса *B* площадью 5 тыс. м должен тратить на обслуживание системы электроснабжения около 50 тыс. руб. в год, а на обслуживание системы отопления -100 тыс. руб. После проведенного аудита может оказаться, что фактически владелец здания расходует на обслуживание системы электроснабжения целых 70 тыс. руб. в год, а на обслуживание отопительной системы - всего 80 тыс. руб. в год. В сумме получается то же самое. Но фактически он недоплачивает за отопление 20 тыс. руб. в год, а за электричество, наоборот, переплачивает. То есть при фактических тратах эффективность использования коммунальных ресурсов составляет лишь около 60%. А при перераспределении затрат этот показатель можно увеличить до 90%.

Кстати, в серьезных эксплуатационных компаниях существует практика: если собственник не добился экономии в результате применения ее рекомендаций, деньги за консалтинговые услуги возвращаются.

Развитие управления как бизнеса в нашей стране прошло три условных этапа.

*Первый этап* - УК занимались на временных им объектах буквально всем: сами их рекламировали и сдавали в аренду, сами нанимали сантехников, электриков и уборщиц. У такой организации процесса есть два существенных недостатка. Первый - «прозрачность» управления и второй недостаток - низкая технологичность.

*Второй этап* - выделение из структуры специализированных служб. Отдел аренды, службу эксплуатации, единую диспетчерскую службу и аварийно-ремонтную бригаду для срочных выездов на объекты. Так же были созданы службы клининга, охраны заказчика и генподрядчика. Однако при очевидных плюсах такого подхода у него есть и свои минусы. Созданная структура матричного типа подразумевает двойное подчинение: персонал, который обслуживает конкретный объект, подчиняется как его управляющему, так и начальнику специализированной службы. Это первый серьезный недостаток такой структуры. Кроме того, размывается зона ответственности, функции дублируются, а решения принимаются не на местах, а в центральном офисе, из-за чего тормозится бизнес.

Третий этап - на базе обслуживающих служб несколько специализированных компаний (по клинингу, охране и эксплуатации). Все они объединяются под общим брендом. Такой тип организационной структуры называется «звездным». Он позволяет децентрализовать все процессы. Естественно, при этом они четко регламентированы.

В результате управляющий объектом строит отношения не со структурными подразделениями одной большой компании, а с самостоятельными фирмами. Это отношения заказчика и подрядчика, которые предусматривают систему штрафов и поощрений. В принципе, управляющий имеет возможность организовать тендер и привлечь на объект стороннюю клининговую или охранную структуру. Таким образом, бывшие подразделения действуют в рыночных ус-

ловиях и конкурируют по качеству услуг. У них не должно быть разницы в стандартах работы на «своих» и «чужих» объектах.

## **1.2. Профессиональное управление и деятельность управляющих компаний в сфере недвижимости.**

Развитие рынка недвижимости в России, особенно в крупных городах, повлекли за собой рождение специфического вида предпринимательской деятельности - профессионального управления недвижимостью<sup>7</sup>.

В последнее время этим вопросам уделяется все больше внимания, что вызвано ростом масштабов недвижимого имущества, вовлекаемого в оборот, неоднородностью состава имущественных комплексов, осознанием собственником сложности процесса управления и необходимости привлечения специалистов. Потребность в профессиональном управлении обусловлена также тем, что зачастую собственник имеет общие представления об эффективном использовании объекта, его доходности и не может четко сформулировать цели управления (в силу недостатка информации, свободного времени, управленческого опыта).

Часть собственников недвижимости предпочитает управлять объектами самостоятельно, пытаясь перенять опыт специализированных компаний. В настоящее время в России не так много примеров привлечения к управлению недвижимостью подобных фирм. Между тем, любое, пусть даже самое ультрасовременное здание в течение нескольких лет может значительно потерять в цене в связи с физическим и моральным износом, падением спроса на подобные площади и т.д. Возникающие проблемы собственники решают по-разному.

Первый путь - самостоятельное управление. В этом случае для того, чтобы быть в курсе текущей ситуации и иметь возможность прогнозировать будущий спрос на свою недвижимость, а также планировать свои доходы, собственник недвижимости зачастую вынужден создавать специализированные подразделения по управлению и обеспечению жизнедеятельности зданий и одновременно вести достаточно серьезную исследовательскую работу. Такие подразделения наблюдают за тенденциями рынка и в соответствии с ними разрабатывают проекты по модернизации зданий и систем, внедряют новые методы управления и предоставляют пользователям помещений все новые услуги, постоянно повышая их качество. Деятельность такого собственника недвижимости становится все более профессиональной, а его недвижимость не только не теряет, но даже растет в цене. Между тем этот путь представляется достаточно затратным.

Управление объектами недвижимости самим собственником имеет ряд недостатков: ограниченный набор управленческих решений и отсутствие четких критериев их выбора, низкая технологичность, длительность и усложненность процедур при подготовке и принятии управленческих решений относительно

---

<sup>7</sup> Подробно см. Асаул А. Н. Теория и практика управления и развития имущественных комплексов / А. Н. Асаул, Х. С. Абаев, Ю. А. Молчанов -СПб.: Гуманистика, -2006. -240 с.



объектов недвижимости, нехватка квалифицированного персонала, отсутствие единых апробированных стандартов и методик управления недвижимостью.

Второй путь - заключение договоров с несколькими специализированными компаниями, занимающимися обслуживанием, ремонтом и уборкой помещений, охраной зданий, обслуживанием систем отопления и пр. В данном случае собственнику отводится роль координатора. Эта задача также не из легких, так как необходимо учитывать множество факторов, например, то, что многие системы жизнеобеспечения объектов недвижимости взаимозависимы и требуют комплексного подхода при обслуживании.

Третий путь - воспользоваться услугами профессиональной управляющей компании. Причем, как отечественный, так и зарубежный опыт свидетельствует о том, что привлекать профессионалов целесообразно уже на стадии принятия решения об инвестировании средств в недвижимость<sup>8</sup>.

По данным компании «ЦентрДевелопмент», сегодня рынок услуг по управлению коммерческой недвижимостью оценивается примерно в 150-200 млн. долл. Характерно, что 60-70% собственников бизнесцентров сегодня предпочитает обходиться без услуг управляющей компании.

Управляющие компании предлагают собственнику различные стратегии эксплуатации и развития объекта, наиболее полно соответствующие его интересам, определяют и согласуют с собственником оптимальный объем полномочий, передаваемых им управляющей компанией. Наличие профессиональных управляющих позволяет собственнику сосредоточиться на своем бизнесе и не заниматься проблемами, связанными с недвижимостью.

Недвижимость требует постоянного ухода: необходимо обслуживать и ремонтировать инженерное оборудование, убирать места общего пользования и прилегающую территорию. Необходимо знать, что и когда ремонтировать, перестраивать, строить заново. Грамотное управление недвижимостью требует объединения усилий специалистов разных направлений, которые концентрируются в управляющих компаниях.

В соответствии с поставленными собственником целями управляющие компании в процессе своей деятельности решают следующие задачи:

- создание информационно-аналитической базы для принятия управленческих решений;
- разработка и реализация стратегии и программы управления объектом;
- организация эксплуатации объекта;
- обеспечение безопасности пользования объектом;
- обеспечение гибкой системы обслуживания пользователей на объекте;
- мониторинг состояния объекта по техническим и экономическим параметрам;
- привлечение инвестиций для развития объекта.

Деятельность управляющих компаний может включать несколько

---

<sup>8</sup> Рахман И. А. Основы управления недвижимостью, планирование и контроллинг: Учеб. пособие / И.А. Рахман; Моск. ин-т коммун, хоз-ва и стр-ва. - М.: МАКС Пресс, 2004. - 183 с.

ко уровней:

- управление отдельным объектом недвижимости;
- управление комплексом недвижимого имущества;
- управление портфелем недвижимости.

Управляющая компания способна обеспечить полное комплексное обслуживание объекта, ведение детального, четкого оптимизированного бухгалтерского, налогового и управленческого учета, а также гарантировать отсутствие конфликтов интересов с собственником. Привлечение управляющей компании способно увеличить прибыль от здания до 40%, а также снизить общие затраты собственника недвижимости до 15%, включая коммунальные и прочие платежи. Кроме того, не надо забывать, что за счет качественного управления зданием цены аренды могут быть подняты за счет того, что арендатор получает высококачественный сервис и полный набор дополнительных услуг».

Перечень продуктов, предлагаемый управляющими компаниями, многообразен и уже давно вышел за рамки предоставления стандартных брокерских услуг и услуг по технической эксплуатации. Он включает в себя комплекс самостоятельных мероприятий и управленческих процедур.

Консалтинг:

- разработка стратегии развития;
- оптимизация портфеля недвижимости;
- оптимизация налогообложения;
- разработка схем финансирования. Маркетинговые исследования:

- анализ рынка;

- анализ местоположения объекта недвижимости. Инвестиционный анализ:

- разработка инвестиционной политики;
- формирование портфеля недвижимости;
- оценка текущего финансового состояния и затрат на содержание объекта.

Оценка<sup>9</sup>:

- текущей стоимости объекта недвижимости;
- эффективности использования объекта;
- техническая экспертиза. Брокерские услуги:
- купля-продажа;
- аренда;
- сопровождение сделок; Управление:
- управление комплексными проектами;
- управление эксплуатацией объектов недвижимости;
- управление объектом как инвестиционным комплексом. Период «вхождения» управляющей компании в проект занимает от 1 до 3 месяцев. За это время с помощью управляющего определяются:
- конкретный объект управления;
- пожелания собственника недвижимости, его намерения в отношении объ-

---

<sup>9</sup> Более подробно см. Асаул А. Н. Экономика недвижимости.- СПб.: Питер. 2008. - С.624.

екта. Часто владелец даже не представляет масштабов необходимых преобразований и не в состоянии самостоятельно оценить желаемый конечный результат;

- в пределы полномочий управляющей компании для решения поставленной задачи.

Управляющему профессиональной компании необходимо провести всестороннее и детальное исследование объекта недвижимости, полную экспертизу его состояния, строительных конструкций и инженерных систем, дать оценку стоимости, проанализировать рынок, выработать несколько направлений (сценариев) развития проекта, определить оптимальные способы и схемы привлечения инвестиций.

Размер вознаграждения управляющей компании в каждом конкретном случае определяется по-разному. Например, это может быть процент от действительного валового оборота (5-8%) или фиксированная сумма. Причем, вознаграждение «закладывается» в арендную плату и уплачивается уже арендаторами в виде расходов на управление наряду с эксплуатационными расходами.

Каждый владелец недвижимости точно знает, как он минимизирует расходы по объекту. Для него важна прозрачная бухгалтерия. Многим нежелательно подписывать договор с фактически незнакомой компанией. Поэтому можно начинать с сотрудничества с агентством, у которого есть квалификация, опыт и незапятнанная репутация. Начинать такое сотрудничество следует постепенно. Например, с проведения экспресс-анализа использования объекта. Так можно оптимальный вариант управления и отсеять «неприглянувшихся» исполнителей.

На этапе проектирования строительства или реконструкции объекта управляющий, зная особенности рынка аренды и требований, предъявляемых к офисным помещениям, обеспечивает грамотную планировку помещений и оптимальное соотношение общих и арендуемых площадей, дает консультации по инженерным системам, обеспечивающим жизнедеятельность объекта. На этапе или реконструкции строительства специалист следит за качеством работ и их соответствием проекту<sup>10</sup>, что позволяет сдать объект в эксплуатацию с наименьшими потерями и в срок, тем самым минимизируя дальнейшие затраты, связанные с доработкой объекта. Параллельно управляющий готовит программу развития и позиционирования объекта на рынке, проводит работу, связанную с подбором арендаторов, что позволяет к моменту сдачи объекта в эксплуатацию обеспечить среднюю занятость помещений бизнес центра на уровне 50-70%. «Простой» даже в 1-2 месяца здания площадью в 5-10 тысяч квадратных метров приводит к существенным потерям.

Казалось бы, здание заселено, арендаторы платят деньги. Однако и на данном этапе у собственника недвижимости возникает множество проблем, о сложности которых он ранее и не задумывался. Управляющий, имеющий большой штат высококвалифицированных работников, может избавить вла-

---

<sup>10</sup> Более подробно см. Асаул А.Н. Реконструкция и реставрация объектов недвижимости / А.Н. Асаул, Ю.Н. Казаков, В.И. Ипанов под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. -СПб.: Гуманистика, -2005. -288 с.

дельца недвижимости от забот, связанных с постоянным общением с арендаторами по решению их ежедневных проблем, связанных как с вопросами заключения, сопровождения договоров аренды и обеспечения их дополнительными сервисными услугами, а также с вопросами координации действий персонала, обслуживающего бизнес-центр, охраной объекта. Тем самым обеспечивается высокая степень доходности первоначальных инвестиций.

Выше сказанное в основном относится к работе с инвестициями по созданию нового объекта недвижимости. Вместе с тем, весьма актуальным становится приход профессиональных управляющих компаний на уже созданные и действующие объекты недвижимости, что открывает перед собственниками недвижимости и инвесторами большие возможности по более качественному и рациональному управлению действующими объектами недвижимости.

Многие собственники недвижимости недооценивают ресурсы, заложенные в объектах недвижимости, не исполняющих производственные задачи. И в основном обращаются за помощью к профессионалам только в момент кризисных ситуаций, когда предприятие стоит на грани банкротства или когда дохода от основной деятельности едва хватает на погашение издержек по содержанию имущественного комплекса, перепрофилированию территорий и находящихся на них объектов. В этом случае действия управляющих рассматриваются руководителями как своего рода антикризисное управление.

Оценивая потенциал объектов недвижимости, управляющие соотносят пожелания собственников и заданные критерии эффективности с фактическим состоянием рынка. И в зависимости от ситуации строят комплексную программу эффективного включения объектов в функционирующие производственно-технологические циклы, либо вовлекают простаивающие здания в полноценный рыночный оборот за счет изменения целевого назначения или модернизации.

В зависимости от конкретных ситуаций, а также от объема прав, которым наделен владелец имущества, управляющие предложат несколько вариантов использования, а собственник недвижимости, сообразуясь со своими намерениями и финансовыми возможностями, сделает окончательный выбор.

Если проблема не связана с вовлечением объекта недвижимости в производственные циклы предприятия, то чаще всего используют следующие варианты управления имуществом или их комбинации:

- перепрофилирование в складские, торгово-развлекательные, деловые центры;
- сдача в аренду или под залог;
- продажа;
- реконструкция или реставрация;
- временная консервация.

Перспективным направлением повышения эффективности использования имущественных комплексов предприятия может быть отделение бизнеса от собственности на имущественном комплексе через выделение отдельной организации, с передачей ему всего имущественного комплекса и обратной сдачей объектов недвижимости в аренду коммерческой организации. Преимуществом

данной схемы является возможность передачи полномочий по управлению имущественным комплексом специалистам, а также разделение рисков бизнеса и рисков по управлению имущественного комплекса (то есть сохранение недвижимости в случае несостоятельности бизнеса). В России процедуру разделения основного бизнеса и управления имущественным комплексом с целью управления рисками и минимизации налоговых платежей можно реализовать с использованием закрытых паевых инвестиционных фондов.

В современных российских условиях сформировался ряд основных положений концепции управления имущественным комплексом профессиональными управляющими компаниями:

- управляющая компания является самостоятельным хозяйствующим субъектом со статусом юридического лица;

- договор на управление имущественным комплексом заключается между собственником и профессиональным управляющим сроком на 5 лет. Выбор такого срока обусловлен практическим опытом работы аналогичных компаний за рубежом, так как 5 лет - минимальный срок, в течение которого целесообразно осуществлять инвестиционные проекты;

- управляющая компания получает вознаграждение, размер которого устанавливается договором; компания самостоятельно определяет направления его использования, однако при работе с государственной недвижимостью несет ответственность за целевое использование получаемых бюджетных средств;

- управляющая компания предоставляет залог в обеспечение возмещения материального ущерба, который может быть нанесен объекту в результате ненадлежащего исполнения ею своих обязательств (так называемое гарантийное обеспечение договора);

- отбор компаний для управления объектами государственной и муниципальной собственности осуществляется на основе открытого конкурса, при этом обязательным требованием является представление претендентом бизнес-плана (программы) управления недвижимостью.

К проблемам в сфере управления имущественным комплексом следует также отнести нежелание управляющих компаний делиться информацией, опытом и наработками, отсутствие единых стандартов управления недвижимостью. Эти проблемы касаются многих крупных городов России. Исключение составляет Санкт-Петербург, который реализует политику «открытых дверей» - в городе регулярно проводятся круглые столы, семинары, конференции по актуальным вопросам управления недвижимостью. Активно работает Санкт-Петербургская гильдия управляющих и девелоперов, объединяющая большинство петербургских компаний, работающих в сфере управления недвижимостью. Эта организация установила конструктивные отношения с властями города, которые не только принимают активное участие в круглых столах и семинарах, но также привлекают профессионалов для управления государственной и муниципальной собственностью. Что касается государственного недвижимого имущества - практика управления недвижимостью в Санкт-Петербурге показала, что профессиональные управляющие компании действуют намного эффективнее государственных унитарных предприятий и благодаря наиболее рациональному и

эффективному использованию собственности способны обеспечить значительные поступления в бюджет.

### 1.3. Доверительное управление

*Доверительное управление объектами недвижимости* как форма предпринимательской деятельности еще не получило в нашей стране широкого распространения. Более известна практика передачи в доверительное управление пакетов акций, находящихся в федеральной собственности<sup>11</sup>. Тем не менее понятие доверительного управления имуществом введено в законодательство РФ<sup>12</sup> в качестве самостоятельной правовой формы управления чужим имуществом - осуществления всех правомочий собственника в едином процессе предпринимательской деятельности по управлению чужим имуществом.

Деятельность доверительного управляющего по максимально эффективному и рациональному управлению имуществом в интересах учредителя управления или иного указанного учредителем управления лица (выгодоприобретателя), с передачей доверительному управляющему правомочий, изначально принадлежащих учредителю управления, и определяет сущность доверительного управления.

Объектами доверительного управления<sup>13</sup> могут быть: предприятия и другие имущественные комплексы; отдельные объекты, относящиеся к недвижимому имуществу; ценные бумаги; права, удостоверенные ценными бумагами; исключительные права и другое имущество.

Передача имущества в доверительное управление - это форма осуществления собственником своего права распоряжения.

Государственное имущество, которое находится в хозяйственном ведении или на правах оперативного управления, может быть передано в доверительное управление только после ликвидации юридического лица.

В доверительном управлении объектом недвижимости прежде всего находится имущество. Доверительный управляющий может владеть и пользоваться этим имуществом, т. е. управлять, воздействовать на систему и составляющие ее части с целью увеличения прибыли. Однако изначально *главной целью* доверительного управления является сохранение имущества в надлежащем, не измененном виде. Состав имущества меняется только в пределах, установленных

---

<sup>11</sup> Указы Президента РФ «О передаче в доверительное управление закрепленных в федеральной собственности акций акционерных обществ, созданных в процессе приватизации» от 09.12.1993 г. № 1660, «О порядке изменения решений об управлении и распоряжении находящихся в федеральной собственности акций» от 30.09.1995 г. № 986, «О доверительной собственности (трасте)» от 24.12.1993 г. № 2296. Постановление Правительства РФ «О порядке передачи в доверительное управление закрепленных в федеральной собственности акций акционерных обществ, созданных в процессе приватизации, и заключении договоров доверительного управления этими акциями» от 07.08.1997 г. №989.

<sup>12</sup> Ч. 4 ст. 209 гл. 53 ГК РФ.

<sup>13</sup> Ст. 1013 ГК РФ.

договором<sup>14</sup>. При хорошем управлении цена объекта недвижимости со временем должна лишь расти.

Предметом договора о доверительном управлении является услуга, связанная с управлением объектом недвижимости. Стороны договариваются о профессиональном управлении, но не о получении результата. Выгодоприобретатель не может требовать от доверительного управляющего получения определенного размера прибыли. По договору<sup>15</sup> одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок объект недвижимости в доверительное управление, а другая сторона обязуется управлять этим объектом в интересах учредителя управления или указанного им лица (выгодоприобретателя). Таким образом, сторонами договора доверительного управления объектом недвижимости могут быть: учредитель управления, доверительный управляющий и выгодоприобретатель. Чаще всего учредитель управления и выгодоприобретатель - одно лицо.

Государственный орган или орган местного самоуправления не может выступать в качестве доверительного управляющего. Доверительный управляющий - это индивидуальный предприниматель, действующий в интересах выгодоприобретателя. Выступать выгодоприобретателем по договору он не может.

Подчеркнем, что доверительное управление построено на доверии. «Доверие - отношение к действиям другого лица и к нему самому (соучастнику в общем деле, партнеру по договору), которое основано на убеждениях в его правоте, верности, добросовестности, честности и искренности»<sup>16</sup>.

Доверие в доверительном управлении проходит три этапа:

- выбор собственником доверительного управляющего посредством оценки его профессиональных качеств, проверки деловой репутации и оценки личных качеств;

- межличностные отношения в ходе управления объектом недвижимости. Доверительный управляющий должен не просто действовать в интересах учредителя-собственника, как в интересах самого себя, и не просто заботиться об объекте недвижимости, как о своем собственном, а в первую очередь исходить из интересов собственника (выгодоприобретателя). В отношении собственного объекта недвижимости управляющий может совершать любые рискованные операции, но в отношении доверенного ему в управление объекта это недопустимо;

- завершение доверительных отношений. Чаще всего это выражается в нарушении доверия. Результатом распада доверительных отношений с управляющим объектом недвижимости является безмотивное прекращение отношений. Юридические нарушения этических норм могут быть доказаны путем сопоставления поведения с деловой практикой, обычаями делового оборота, сложившимися отношениями сторон. Как правило, нарушение доверия сопровождается причинением имущественного или морального вреда. Ущерб, причиненный нарушением этических норм особого доверия (моральный и имуществен-

---

<sup>14</sup> Гл. 53 ГК РФ.

<sup>15</sup> Ст. 1012 ГК РФ.

<sup>16</sup> Словарь по этике / Под ред. А. А. Гусейнова, И. С. Кона. - М., 1989, С. 79.

ный) в ходе длительного управления доверенным объектом недвижимости, должен быть возмещен.

Доверительное управление объектом недвижимости - это обязательство, в силу которого собственник передает объект недвижимости при особом доверии к лицу, которое обязуется осуществлять управление этим объектом в интересах учредителя доверительного управления или указанного им лица (выгодоприобретателя) за вознаграждение.

Доверительный управляющий обязан исполнять все свои обязательства по договору лично, так как предоставление ему объекта недвижимости основывается на признании авторитета личности управляющего, его репутации и деловых качеств.

Личный, по общему правилу, характер договора не допускает замену управляющего без согласия на то собственника-учредителя. Из данного правила имеются три исключения: доверительный управляющий вправе поручить выполнение необходимых действий, связанных с управлением объектом недвижимости, другому лицу, если это допускается договором доверительного управления, либо на то было получено письменное согласие учредителя управления, либо силою обстоятельств доверительный управляющий был принужден совершить в интересах учредителя управления необходимые действия, не имея при этом возможности получить согласие от собственника-учредителя в разумные сроки.

Безусловно, грамотное управление объектом недвижимости сопровождается проведением целого комплекса разнородных мероприятий, связанных с владением, пользованием и распоряжением (в пределах, установленных договором доверительного управления) объектом недвижимости, находящимся в управлении. Решение всех вопросов управления может потребовать привлечения третьих лиц, которые возьмут осуществление части таких мероприятий на себя. Но эти лица будут подотчетны доверительному управляющему на основании договоров, фактически производных от договора доверительного управления. Соответственно, функция управления как таковая останется в ведении изначально выбранного доверительного управляющего.

В соответствии с законодательством<sup>17</sup>, доверительным управляющим является индивидуальный предприниматель или коммерческая организация (за исключением унитарного предприятия). Доверительный управляющий становится таковым только с момента его государственной регистрации в качестве предпринимателя и при условии договора о доверительном управлении.

Договор доверительного управления подлежит государственной регистрации<sup>18</sup>.

Учитывая реальный характер договора доверительного управления, предусматривающего передачу объекта недвижимости по акту приема-передачи, который подлежит обязательной регистрации, сам договор как таковой регистра-

---

<sup>17</sup> Ст. 1015 ГК.

<sup>18</sup> Федеральный закон № 122-ФЗ от 21.07.1997 г. «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним».



ции не требует. Он вступает в силу с момента регистрации акта приема-передачи объекта недвижимости.

Доверительный управляющий всегда выступает от своего имени, а не как представитель собственника. Он обязан проинформировать об этом другую сторону сделки, а в письменных документах после имени или наименования доверительного управляющего сделать пометку «ДУ». Если доверительный управляющий не указал, что объект недвижимости, являющийся объектом сделки, ему не принадлежит, ответственность по обязательствам обращается на его имущество. Следовательно, доверительный управляющий имеет статус самостоятельного субъекта предпринимательского права.

Учредителем доверительного управления может быть только собственник объекта недвижимости, но не обладатель производного вещного права. Учредитель и доверительный управляющий должны быть полностью дееспособными лицами.

Доверительный управляющий должен знать все ограничения, которые обременяют право собственности, чтобы знать предмет своих правомочий.

«Под ограничением права собственности понимаются пределы, которые ставятся собственнику в осуществлении того или другого правомочия, входящего в состав его права собственности. Ограничение устанавливается или добровольно по соглашению собственника с другим лицом, или по предписанию закона, ограничивающего собственника независимо от его воли»<sup>19</sup>.

Доверительному управляющему переходят все обязанности, связанные с осуществлением права собственности, а не право собственности и обременяющие полномочия владения, пользования и распоряжения, т. е. «бремя содержания имущества».

Договор доверительного управления может быть прекращен<sup>20</sup> вследствие отказа от него: выгодоприобретателя (общее правило), доверительного управляющего (в связи с невозможностью лично осуществлять управление), учредителя (по любым причинам при условии выплаты вознаграждения управляющему).

По истечении срока действия договора доверительного управления по согласованию между его учредителем и предпринимателем (управляющим) договор может быть продлен. Собственник объекта недвижимости может принять решение о его реализации и поручить эту операцию доверительному управляющему, который перечисляет вырученные суммы собственнику.

Наиболее интересен третий вариант для доверительного управляющего - выкуп объекта недвижимости самим доверительным управляющим, особенно если в качестве объекта управления выступает предприятие или имущественный комплекс. Выкуп имущества по балансовой стоимости (даже без учета начисленных во время доверительного управления сумм износа) выгоден практически в любом случае, ибо вопросы переоценки имущества, переданного в доверительное управление, точнее внесение изменений в договор и во взаимоотно-

---

<sup>19</sup> Гамбаров Ю. С. Гражданское право. Вещное право. - СПб., 1998. С. 65.

<sup>20</sup> Ст. 1024 ГК РФ.

ношения сторон договора по результатам переоценки, законодательно не урегулированы.

Ответственность доверительного управляющего наступает в случае, если он не проявил «должной заботливости об интересах выгодоприобретателя или учредителя управления»<sup>21</sup>. При этом он должен возместить выгодоприобретателю упущенную выгоду за время доверительного управления имуществом, а учредителю управления -убытки, причиненные утратой или повреждением имущества (с учетом естественного износа), а также упущенную выгоду.

Фактически доверительный управляющий несет ответственность только в том случае, если не докажет, что убытки возникли вследствие непреодолимой силы либо действий выгодоприобретателя или учредителя управления. Во всех остальных случаях долги по обязательствам, возникшим в связи с доверительным управлением имуществом, погашаются за счет этого имущества, и только при его недостаточности взыскание может быть обращено на имущество доверительного управляющего. Кроме того, ГК РФ оговаривает право учредителя управления потребовать от доверительного управляющего возместить убытки в случае превышения последним полномочий, предоставленных ему договором.

Правоотношения между собственником и управляющим прописаны только в ГК РФ, где содержатся лишь общие положения. В результате сохраняется возможность одностороннего отказа от договора учредителем управления и невозможность одностороннего отказа доверительного управляющего. Управляющий не может распоряжаться доверенным имуществом, за исключением случаев, предусмотренных договором.

Доверительный управляющий имеет право на вознаграждение и возмещение расходов, произведенных им при доверительном управлении<sup>22</sup>. Порядок возмещения расходов или выплат вознаграждения ГК РФ не определяет. Доверительным управляющим экономически выгодно работать, когда размер вознаграждения не ниже рентабельности основного производства доверительного управляющего или нормы прибыли, характерной для данного региона или отрасли. При организации учета доходов от управления объектом недвижимости доверительный управляющий обязан разделять прибыль выгодоприобретателя и вознаграждение собственника.

Государственные (муниципальные) объекты недвижимости передаются в доверительное управление частным управляющим компаниям в соответствии с законом субъекта Федерации - собственника объектов недвижимости<sup>23</sup>. В этом законе: сформулированы цели и задачи доверительного управления, а также система принципов доверительного управления; прописаны порядок и условия передачи объектов недвижимости; сформирован исчерпывающий перечень случаев, предоставление объектов целевым назначением; установлены особенности доверительного управления отдельными видами объектов недвижимости,

---

<sup>21</sup> Ст. 1022 п. 1 ГК РФ.

<sup>22</sup> Ст. 1023 ГК РФ.

<sup>23</sup> Например, в Санкт-Петербурге действует Закон «О доверительном управлении имуществом Санкт-Петербурга» от 30.05.2004 г. № 334-51.

порядок аккредитации фирм, претендующих на доверительное управление государственными объектами недвижимости, требования к деловой репутации доверительных управляющих; обязательное страхование. Размер и форма вознаграждения доверительного управляющего требуют особой ясности и прозрачности.

Альтернативы доверительному управлению, когда речь идет о зданиях, которые исторически использовались разными организациями под различные цели, нет. Во-первых, только при ДУ реализуется объектный принцип финансирования: здание живет исходя из собственных доходов и не требует дотаций из бюджета. Сам управляющий, как правило, инвестирует в развитие объекта, но никогда не претендует на долю собственности. Это в принципе невозможно по условиям договора. Во-вторых, у здания появляется хозяин. Причем он нужен не только для улучшения условий обитания арендаторов, но и для обеспечения их элементарной безопасности. В-третьих, только профессиональный менеджмент позволяет объекту развиваться не хаотично, а в соответствии с внятной и долгосрочной концепцией.

Доверительный управляющий обязан:

- управлять объектом недвижимости в интересах учредителя (выгодоприобретателя), т. е. надлежащим образом осуществлять правомочия владения и пользования имуществом, а в случае, предусмотренном договором, - правомочия распоряжения;

- указывать в договорах и иных документах внешнего действия тот факт, что он действует именно в качестве доверительного управляющего;

- предоставлять учредителю управления достоверный, грамотный, надлежащим образом оформленный отчет о своей деятельности и пр.;

- своевременно предоставлять выгодоприобретателю положенные ему выгоды от управления;

- выполнять обязанности, связанные с правомочиями пользования, владения и распоряжения объектом недвижимости (вести законную предпринимательскую деятельность) и с «бременем содержания имущества».

Учредитель управления должен:

- предоставлять доверительному управляющему необходимую информацию и документацию;

- предупреждать доверительного управляющего о любых обременениях передаваемого объекта недвижимости, в том числе о том, что передаваемый объект обременен залогом;

- своевременно отвечать на запросы доверительного управляющего о существовании интересов учредителя и выгодоприобретателя, об ограничениях прав собственности учредителя;

- своевременно выплачивать доверительному управляющему причитающееся ему вознаграждение;

- своевременно принимать от управляющего отчеты.

При проведении конкурсов на право доверительного управления нежилыми зданиями, принадлежащими Санкт-Петербургу, сформировали основной крите-

рий передачи объектов недвижимости частным управляющим компаниям - размер гарантированного дохода бюджета на весь срок ДУ.

При этом отсчет начинается от суммы, которую объект недвижимости приносил в бюджет до конкурса.

Исходя из аксиомы - только профессиональный менеджмент позволит объекту развиваться не хаотично, а в соответствии с внятной и долгосрочной концепцией - требования к управляющим компаниям сформированы достаточно четко: это опыт работы в сфере доверительного управления или эксплуатации недвижимости, отсутствие долгов перед бюджетом.

В Санкт-Петербурге сегодня имеется более 30 компаний, которые подходят под критерии, позволяющие работать с государственными объектами недвижимости.

Выгодоприобретатель не имеет обязанностей по договору доверительного управления, но имеет право на получение выгод от управления объектом недвижимости. Доверительный управляющий может исполнить свое обязательство перед выгодоприобретателем путем внесения долга в депозит.

Доверительное управление предприятием имеет свои особенности. Предприятие является комплексом имущества, включающим имущественные права и обязанности, следующие из коллективного и индивидуальных трудовых договоров. При передаче в доверительное управление предприятия как имущественного комплекса по закону передается только имущество, но неизбежно встает вопрос о судьбе существующего на момент передачи коллектива сотрудников. Этот вопрос должен быть специально оговорен собственником и управляющим, где будут решены все организационные и личные моменты, связанные с управлением персоналом.

Договор доверительного управления имуществом филиала с директором филиала, который наделен трудовой правосубъектностью, но не наделен статусом руководителя юридического лица, действующего без доверенности от имени юридического лица, может быть заключен, но тогда будет нарушен принцип единоначалия администрации - один из самых непреложных в производственной структуре. Заключение гражданско-правового договора с профессиональным доверительным управляющим имуществом филиала устанавливает его самостоятельность и полную имущественную ответственность за все его имущество и по всем долгам.

Если руководитель организации управляет ее имуществом, статус такого руководителя, не являющегося предпринимателем, относится к наемному труду. Доверительный управляющий — это всегда индивидуальный предприниматель<sup>24</sup>, действующий от своего имени; этим он отличается от субъекта трудового права. Разница между статусами директора и доверительного управляющего (самостоятельного субъекта рынка) заключается в том, что доверительное управление имуществом рассматривается с позиций единства и взаимосвязи

---

<sup>24</sup> Действуя в качестве индивидуального предпринимателя без государственной регистрации, доверительный управляющий рискует понести уголовную ответственность в соответствии со ст. 171 УК РФ.

двух экономических функций - «функции собственности» и «функции эффективного управления капиталом», в то время как директор является представителем собственника, т. е. управление отделено от собственности.

В современных российских условиях работа управляющих не регулируется федеральным законодательством и не подлежит лицензированию, поэтому система управления объектами недвижимости формируется на основании стандартов Национальной ассоциации управляющих недвижимостью РФ (в настоящее время - Межрегиональная ассоциация управляющих недвижимостью) СТО НАУН Б-01-96 и Кодекса профессиональной этики управляющих недвижимостью. Петербургские специалисты из Гильдии управляющих и девелоперов<sup>25</sup> (ГУД) и Региональной общественной организации «Управляющие недвижимостью» (РОУН) разработали проект профстандартов. Он включает определение понятия «управляющий», подробное описание их функций, уровень квалификационных требований. Стандарты были одобрены Российской гильдией риелторов (РГР).

Ключевым элементом этой системы является принцип приоритета привлечения в качестве управляющих недвижимостью юридических лиц, имеющих в штате аттестованных специалистов, а также опыт соответствующей деятельности и высокую деловую репутацию.

Компании - лидеры на рынке управления недвижимостью развивают новую услугу - мониторинг стоимости активов клиента, находящихся в управлении.

Объекты недвижимости, принадлежащие юридическим и физическим лицам, могут быть переданы в доверительное управление (за исключением объектов, принадлежащих унитарным государственным, муниципальным и казенным предприятиям). Единоличный доверительный управляющий объектом недвижимости является индивидуальным предпринимателем.

---

<sup>25</sup> Организаторами Гильдии управляющих и девелоперов коммерческой и промышленной недвижимости выступили компании «Бекар», «VMB -Траст», «Питер» и «Stanley Property». Общественная организация объединяет в своих рядах только юридических лиц. Членство в Гильдии может быть как действительным, так и ассоциированным. Действительное членство предусмотрено для независимых профессиональных управляющих компаний, специализирующихся на управлении, продаже, инвестировании и развитии объектов коммерческой и промышленной недвижимости. Ассоциированное членство предусмотрено для организаций, являющихся партнерами управляющих компаний (консалтинговых фирм, риелторских и строительных компаний, архитектурных мастерских и др.).

## **Глава 2**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

#### **2.1. Системный подход в управлении имущественным комплексом**

Теоретической основой управления имущественным комплексом являются совокупность системных школ и направлений, среди них: общая теория систем, кибернетика, функциональная теория организации, системный анализ, синергетика.

Общая теория систем определяет понятие системы, как целое, составленное из взаимосвязанных частей, плотность связей внутри которой превышает плотность связей с окружающей средой. Отдельно взятые объекты недвижимости представляют собой технические системы, однако рассмотренные, как объекты собственности и управления, они приобретают черты бихевиоральных (имеющих поведение) систем.

Кибернетический подход предполагает выделение управляющего блока и управляемого, между которыми существуют прямая и обратная связи. Согласно функциональной теории организации целое развивается тем успешнее, чем активнее обособленные его части содействуют достижению общих результатов.

Синергетический подход развивает ранее перечисленные подходы. Его можно сформулировать как целое не равное арифметической сумме частей. Синергетика подробнее, чем другие системные направления рассматривает эволюцию системы и различные катаклизмы, которые могут произойти с ней. Комплексное использование различных направлений системного подхода позволяет более досконально исследовать и спроектировать усовершенствованный механизм функционирования системы.

С точки зрения абстрактно-теоретической имущественный комплекс представляет собой технические, или искусственно созданные физические системы (здание, комплекс, инженерные сооружения).

И это было бы справедливо при их проектировании, строительстве, технической эксплуатации, реконструкции и ликвидации. Однако в современном обществе бесхозных объектов недвижимости практически нет.

Во всем их жизненном цикле действуют люди и целые коллективы, играющие различные роли: собственники, инвесторы, управляющие, арендаторы, эксплуатирующие организации и контролирующие органы. Таким образом имущественный комплекс входит в состав более общей социо-технической.

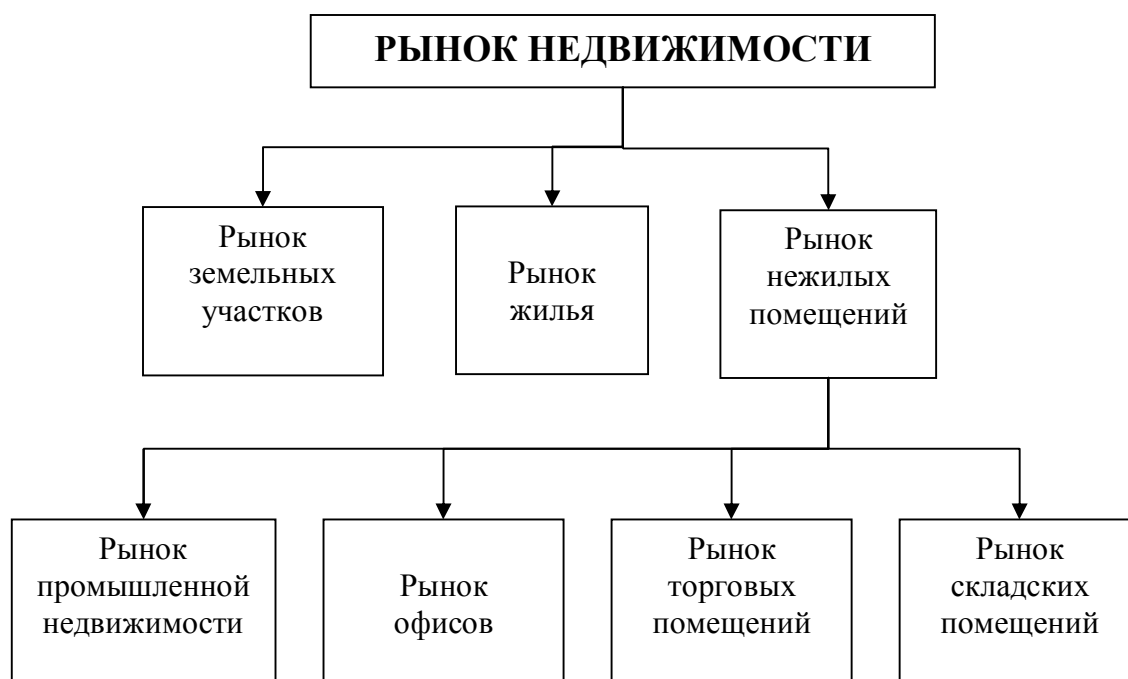
В условиях утвердившегося в России рыночного механизма рассмотрение объектов недвижимости вместе со всеми причастными к их жизненному циклу субъектами становится объективно необходимым.

Следует отметить, что рынок недвижимости, сформировавшейся в стране и ее регионах, существенно отличается от других рынков более сложными условиями проведения сделок, значительными затратами на их осуществление. Так, велики транзакционные издержки при заключении сделок. Это затраты на поиск информации о рыночной ситуации, ведение переговоров, оценку имущества и др.

Рынок недвижимости - это определенный набор механизмов, посредством которых передаются права на собственность и связанные с ней интересы, устанавливаются цены и распределяется пространство между различными конкурирующими вариантами землепользования.

По функциональному назначению объектов рынок недвижимости подразделяется на три основные составляющие (рис.2.1):

- рынок земли (земельных участков);
- рынок жилья;
- рынок нежилых помещений;



*Рис. 2.1. Структурные составляющие рынка недвижимости*

Хотя период развития рынка недвижимости в России еще невелик, но сегодня этот рынок имеет все традиционные составляющие: рынок земельных участков (в определенной, ограниченной мере), рынок жилья, рынок нежилых помещений, рынок недвижимости в стройиндустрии, промышленности строительных материалов и объектов недвижимости самих строительных организаций и предприятий.

По данным на 01.01.2006 года<sup>26</sup>, нежилой фонд Петербурга - это 70 819,6 тыс. кв.м (см. табл. 2.1). Почти 89% площадей (62 855,0 тыс. кв.м) — отдельно стоящие здания, 7964,6 тыс. кв.м приходится на нежилые помещения, встроенные в жилые дома. В городе насчитывается 38 290 нежилых зданий. Статистические данные уточняются год от года в связи с высокими темпами коммерческого строительства и инвентаризацией существующих строений. Прежде всего, это недвижимость промышленных предприятий. Однако структура нежилого фонда несбалансированна: на долю собственно доходной недвижимости приходится меньшая часть объектов, и они крайне неравномерно распределены в городской черте. В течение последних лет на окраинах достаточно активно возводятся коммерческие объекты (прежде всего торгово-развлекательные комплексы).

*Таблица 2.1*

**Распределение нежилого фонда по типам строений**

Тип строений	Общая площадь строений, шт. тыс. кв.м	Общая площадь, тыс. кв.м	Общая площадь, %
Торговые	1123	2884,2	4,6
Производственные	7671	19670	31,3
Складские	4503	5295,7	8,4
Бытового обслуживания	642	880	1,4
Гаражи	3535	1384,9	2,2
Учрежденческие	3519	8356,6	13,3
Общественного питания	317	622,7	1
Школьные	998	4182,1	6,7
Учебно-научные	852	3931,2	6,3
Лечебно-санитарные	1678	3874,3	6,2
Культурно-просветительские	816	1558,6	2,5
Детские сады и ясли	1180	1946,5	3,1

<sup>26</sup> По данным ГУП «ГУИОН»



Театры и зрелищные предприятия	78	400,7	0,6
Творческие мастерские	47	72,8	0,1
Профтехучилища	178	878,8	1,4
Предприятия связи и АТС	154	493,3	0,8
Гостиницы	142	914,9	1,5
Дома отдыха	293	143,2	0,2
Кемпинги	20	5,3	0
Общественный транспорт	72	133,6	0,2
Интернаты	81	229,7	0,4
Казино	0	2	0
Прочие	10391	4993,9	7,8
Итого	38290	62855	100

Наиболее ликвидный товар на рынке коммерческой недвижимости - встроенные нежилые помещения. 17,4% всех «встрооек» расположены в Центральном районе, 8,9% - в Адмиралтейском.

Всего на долю центра (Центральный, Адмиралтейский, Василе-островский и Петроградский районы) приходится 42,5% всех встроенных помещений, что в значительной степени определяет рыночный потенциал этих зон. Развитию рынка коммерческой недвижимости на окраинах препятствует отсутствие ликвидного товара. Однако, как уже сказано выше, ситуация меняется благодаря усилиям застройщиков. За три года в динамично развивающемся и густонаселенном Приморском районе площадь встроенных нежилых помещений увеличилась с 341 тыс. кв.м до 538 тыс. кв.м, достигнув 6,8% в общегородском объеме.

Среди отдельно стоящих нежилых зданий (таблица 2.1.) преобладают производственные (31,3% площадей) и учрежденческие (13,3%).

В структуре городского нежилого фонда (таблица 2.2.) на долю торговых объектов (отдельных зданий и встроенных помещений) приходится лишь 6,4% площадей. Производственной недвижимости в четыре с лишним раза больше - 28,0%. Площадь объектов общепита составляет 1,3% от общегородских показателей.

Очевидно, что в ближайшие годы ситуация изменится под воздействием настоящего бума строительства крупных торговых и офисных центров, который сейчас происходит в городе. Самыми промышленными районами Петербурга (по количеству площадей, занятых под производство) являются Колпинский и Выборгский. На третьем месте - Кировский.

Таблица 2.2

#### Структура нежилого фонда по функциональному назначению

Функциональное назначение	Общая площадь, тыс. кв.м	Общая площадь, %
Торговые	4520,6	6,4
Общественного питания	900,1	1,3
Производственные	19 835,30	28

Складские	5990	8,4
Учрежденческие *	9726	13,7
Учебно-научные *	4007,8	5,7
Прочие	25 839,80	36,5
Итого	70 819,60	100

В Петербурге 5453 нежилых строения находятся в неудовлетворительном или ветхом техническом состоянии. На долю такого нежилого фонда приходится 13,4% площадей, или 8413,6 тысяч кв.м. Цифра огромная, особенно если учесть, что площадь всей торговой недвижимости Петербурга почти вдвое меньше, чем площадь аварийного нежилого фонда. Неудовлетворительное состояние многих потенциально привлекательных для бизнеса нежилых зданий усугубляет дефицит ликвидных объектов<sup>27</sup>.

Таблица 2.3

### Категории пользователей нежилого фонда

Категории пользователей	Строений, шт.	Строений, %	Общая площадь, тыс. м2	Общая площадь, %
Нежилой фонд РЖА	2534	6,6	4844,3	7,7
Нежилой фонд ЗАО «ПРЭО «Нежилой фонд»	544	1,4	1870,9	3
Нежилой фонд управлений и департаментов правительства СПб	9005	23,6	12651,4	20,1
Нежилой фонд ЖСК	5	0	75,2	0,1
Нежилой фонд ГСК	2131	5,6	163,3	0,3
Нежилой фонд, находящийся в частной собственности	6138	16	12572,4	20
Нежилой фонд госучреждений и предприятий	17882	46,7	30452,5	48,4
Смешанная собственность	51	0,1	225	0,4
Итого	38290	100	62855	100

Таблица 2.3. показывает распределение нежилого фонда по категориям пользователей. В частной собственности или в собственности акционерных обществ находятся 6138 нежилых строений. Доля частного нежилого фонда в его общей структуре составляет 20,0% площадей. Основные пользователи нежилого фонда в Петербурге - федеральные госучреждения и предприятия (17 882 здания общей площадью 30 452,5 тыс. кв.м).

В настоящее время аренда нежилых помещений (коммерческой недвижимости) - один из самых распространенных договоров гражданско-правового характера, применяемых в хозяйственной деятельности различными предприятиями, коммерческими структурами, различными учреждениями и индивиду-

<sup>27</sup> По данным ГУП «ГУИОН»

альными предпринимателями, что и послужило основанием рассмотрения данной темы в настоящей работе.

Очень часто отдельному субъекту невыгодно приобретение недвижимости, потому что на долгое время омертвляются затраченные на это средства. Для общества в целом это невыгодно, потому что на то время, когда имущество не используется, оно фактически исключается из сферы хозяйственной деятельности, поэтому приходится производить определенные вещи в большем количестве, чем нужно. Они морально устаревают задолго до их полного износа, а на хранение и содержание в надлежащем состоянии требуются значительные средства. Иногда для утилизации такого имущества также приходится производить большие расходы. Удовлетворение потребностей в таком имуществе осуществляется посредством аренды. Многие бизнесмены не имеют достаточно средств, чтобы приобрести в собственность, интересующую их недвижимость, и поэтому вынуждены арендовать ее.

Сдача коммерческой недвижимости в аренду привлекательна и для собственника имущества. Она обеспечивает ему возможность наиболее эффективно использовать имущество и получать определенную экономическую выгоду даже тогда, когда он по каким-либо причинам сам не может эксплуатировать имущество. Иногда только сдача имущества в аренду обеспечивает собственнику возможность извлекать из него выгоду. Именно поэтому сейчас на рынке коммерческой присутствуют участники, для которых сдача в аренду является главным источником дохода и их основной деятельностью. Именно в настоящее время этот бизнес становится высокодоходным, формируется целый рынок аренды нежилых помещений (коммерческой недвижимости).

До начала 90-х годов собственность на недвижимость в промышленности и в других сферах народного хозяйства имела две формы: общегосударственную и собственность общественных организаций и кооперативов.

Процесс приватизации предприятий России способствовал появлению класса собственников нежилых помещений. В первую очередь, в процесс приватизации включились магазины, предприятия бытового обслуживания и другие «объекты малой приватизации». В стоимости этих объектов большую часть составляла цена помещений и зданий. А денег на их выкуп у трудового коллектива к моменту приватизации, как правило, не было. Поэтому малая приватизация фактически означала аренду помещений трудовыми коллективами на длительный срок (до 15 лет) с правом выкупа. В течение первых двух лет приватизации (с 1992 г.) нежилые помещения предлагались в основном для аренды. Однако постепенно число собственников нежилых помещений стало увеличиваться; соответственно росло предложение нежилых помещений на продажу. Вслед за помещениями торговли и бытового обслуживания к процессу приватизации постепенно подключились государственные учреждения (НИИ, проектные институты, учебные заведения и т.д.) и промышленные предприятия, которые, выкупив недвижимость в собственность, также получили возможность продавать или сдавать в аренду свои помещения различным структурам.

Таким образом, сформировался вторичный рынок нежилых помещений, на котором предлагаются объекты, перешедшие в частную собственность в ходе приватизации предприятий.

С 1991 г. в Москве, а позже и в Санкт-Петербурге активно развернулось строительство новых зданий преимущественно офисного назначения. Большое развитие получила капитальная реконструкция особняков либо домов старой застройки в Центре города под современные офисные помещения. В результате в крупных городах России начало формироваться предложение аренды офисов в специализированных бизнес центрах и офисных зданиях, которые обычно соответствовали западным стандартам.

К 1997 г. в результате завершения первого (чекового) этапа приватизации и продолжающейся «денежной» приватизации большая часть государственного имущества перешла в собственность вновь образованных акционерных обществ и товариществ. Общая стоимость приватизированного имущества в России оценивалась примерно в 1,5 триллиона рублей в ценах 1990 года. При этом реальную ценность во многих случаях имела лишь недвижимость (здания, сооружения и земля), а устаревшее оборудование требовало замены и имело минимальную рыночную стоимость.

Большинство предприятий в условиях рынка нуждается в существенной модернизации, для которой необходимы значительные средства. Первоначально предполагалось, что они будут привлекаться новыми собственниками через рынок ценных бумаг. Однако практика показала, что этот путь для многих предприятий оказался нереальным. Рынок акций развивался очень медленно. Предприятия часто не могли выпустить и разместить свои акции, чтобы привлечь дополнительные средства для развития производства. Ситуация усугубилась после известных скандалов с акциями АО «МММ» и другими аналогичными компаниями, а в августе 1998 г. - и с государственными ценными бумагами. В сложившихся условиях гораздо реальнее было (и остается) получить банковский кредит под залог недвижимости, либо продать часть объектов, ставших избыточными в результате модернизации. А для текущего поддержания жизнеспособности предприятия и повышения доходов акционеров с успехом может использоваться сдача недвижимости в аренду, что часто и наблюдается на практике.

Пройдя через приватизацию, либо выкупив у государства арендованное имущество, коммерческие организации уже могут самостоятельно распоряжаться принадлежащими им объектами недвижимости. Введенные при приватизации ограничения по ее использованию, как правило, устанавливались на сроки от одного до трех лет. Во многих случаях эти сроки к 1998 г. уже истекли или заканчивались, что также способствовало развитию этого рынка.

Специфика рынка недвижимости приводит к тому, что наряду с обязательными субъектами любого рынка - продавцом и покупателем на нем оперируют также государство (контролирующие органы, органы гос. регистрации, органы по управлению гос. имуществом и т.д.) и, как правило, профессиональные посредники: риелтеры, оценщики, ипотечные кредиторы и другие.

Участие государства в процессах купли-продажи объектов недвижимости при регистрации каждой сделки и при лицензировании основных профессиональных субъектов делает этот рынок более контролируемым.

Рынок недвижимости - это подсистема общего рынка, связанная с оборотом прав на объекты недвижимости.

Рынок недвижимости важная часть любой рыночной экономики. По некоторым оценкам на недвижимость приходится более 50% мирового богатства. В настоящее время этот факт осознан и в России: в классификаторе отраслей народного хозяйства Российской Федерации «операции с недвижимым имуществом» выделены в самостоятельную сферу деятельности.

Как правило, перед руководством коммерческой организации, выходящей на рынок недвижимости, стоят следующие проблемы:

- оценка объектов недвижимости и возможностей их использования с целью привлечения денежных средств на развитие бизнеса;
- подготовка необходимых документов, подтверждающих права организации на распоряжение объектами недвижимости;
- подготовка коммерческого предложения или бизнес-плана;
- реклама и поиск партнеров, оценка их надежности;
- защита от возможных посягательств со стороны преступных группировок;
- установление плодотворных контактов с государственными структурами, контролирующими подобные сделки;
- проведение переговоров и согласование условий сделки;
- оформление всей необходимой документации по сделке и ее регистрация в установленном порядке;
- контроль реализации сделки и обеспечение выполнения условий сделки.

Основное свойство объектов недвижимости - неподвижность - приводит к индивидуальному характеру любого объекта недвижимости. Даже здания, построенные одновременно, по одному проекту и с равным качеством выполнения работ (например типовые), но расположенные в разных местах, обычно имеют различные полезности. Это приводит к формированию индивидуальных цен на объекты недвижимости. Для них практически не используется продажа по образцам и биржевая торговля.

Недвижимость - это товар, который значительно медленнее других товаров теряет свои потребительские качества в процессе эксплуатации. Это делает его жизнь на рынке очень продолжительной, и позволяет использовать недвижимость не только для удовлетворения личных потребностей, но и для получения дохода или прибыли. Извлечение прибыли может осуществляться либо путем использования недвижимости собственником в своем бизнесе, либо - через сдачу ее в аренду, а также через последующую перепродажу. Вложения в недвижимость также могут рассматриваться как средство спасения капитала от инфляции. Торговля недвижимостью часто связана с получением и/или предоставлением кредитов и ипотекой. Поэтому рынок недвижимости тесно связан с рынком капитала и финансовым рынком.

Недвижимость как товар жестко связана с местом реализации. Поэтому рынок недвижимости менее других подвержен влиянию импорта и экспорта. Об-

щероссийский рынок недвижимости, в большей степени, чем по другим товарам, распадается на относительно изолированные региональные рынки.

Наряду с куплей — продажей для рынка недвижимости характерно значительное развитие арендных отношений. Многие объекты (например, склады) редко продаются, но часто сдаются в аренду. При совершении сделки с недвижимостью она физически не перемещается в пространстве от одного владельца к другому (как это происходит с движимыми вещами), а переходят только определенные права на нее. Таким образом, объектом сделки является определенный пакет прав; он же и объект ценообразования. Обычно это права собственности или права аренды, как правило, с определенными ограничениями, например, по возможным направлениям использования. Но возможны и некоторые вариации вокруг этих основных вариантов, например, сервитуты. Рынки купли-продажи и аренды недвижимости взаимодействуют, но относительно самостоятельны.

Доли рынка распределяются между различными арендодателями следующим образом (таблица 2.4.).

Таблица 2.4

### Сегментация рынка коммерческой недвижимости<sup>28</sup>

Условный сегмент рынка	Общая площадь (тыс. кв. м)	Доля рынка(%)
Бизнес-центры классов А, В, С	700	23,3
Нежилой фонд, принадлежащий городу и сдаваемый КУГИ в аренду	1500	50,0
Нежилой фонд, принадлежащий частным собственникам	400	13,3
Переоборудованные здания НИИ и гостиниц (общежитий)	400	13,3
Всего:	3000	100

Традиционно рынок коммерческой недвижимости включает в себя следующие сегменты: торговой, офисной и складской недвижимости. При этом торговая недвижимость - это помещения, используемые как под магазины, так и под различные виды услуг: общественного питания, бытовых, спортивных, развлекательных и т.д. В более широком смысле коммерческая недвижимость включает еще гостиницы, апартаменты и паркинги.

Бизнес-центры предоставляют самый полный набор офисных услуг клиентам: во-первых, они специализируются на них и, во-вторых, все чаще переходят под управление профессиональных компаний. Минимальный набор услуг в центрах среднего класса включает: круглосуточную охрану, уборку помещений, наличие автостоянки, различных телекоммуникационных систем, комнат для переговоров, кафе и баров. Дополнительно: свободную планировку офисов, неограниченное количество оптоволоконных телефонных линий, круглосуточный доступ, наличие сервисных служб: представительства банка, билетных касс,

<sup>28</sup> По данным ГУ ГУИОН.

тренажерного зала, ресторана и т.д. Распределение арендных ставок в бизнес-центрах Петербурга представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Арендные ставки в бизнес-центрах Петербурга (по состоянию на апрель 2006 года)

Класс	Ежемесячная ставка аренды, USD/кв. м (включая НДС и КУ)	Ежегодная плата, USD/кв. м (включая НДС и КУ)	Прогноз роста до конца года, %
А	42-58	504-696	10-12
В	25-46	300-552	10-12
С	17-33	204-396	15-17

Этот сектор сегодня самый растущий: в 2006 году введено рекордное количество площадей - свыше 100 тыс. кв. м в 20 новых бизнес-центрах, в результате их совокупная емкость возросла на 20%, увеличившись с 15% до 23,3% в общем объеме рынка.

Однако самый большой объем офисных площадей (-1,5 млн. кв. м) по-прежнему, принадлежит городу - крупнейшему оператору офисного рынка и рынка коммерческой недвижимости в целом.

Городские площади находятся в ведении Комитета по управлению городским имуществом (КУГИ).

Основные достоинства этого сектора:

- открытость (наряду с бизнес-центрами);
- возможность снижения арендной ставки за счет применения понижающих коэффициентов для т.н. социально значимых видов деятельности;
- широкий выбор вариантов; Основные недостатки:
- чаще всего неудовлетворительное техническое состояние;
- сложности с возмещением затрат арендаторов на выполнение работ по капитальному ремонту или осуществлению неотделимых улучшений;
- отсутствие качественного технического обслуживания;
- отсутствие необходимого набора услуг.

Доля этого сектора уже имеет тенденцию к некоторому сокращению. В перспективе следует ожидать, что многие арендаторы - коммерческие организации покинут его.

Информация о площадях в административных зданиях НИИ и заводов обычно не выставляется на открытый рынок, однако эти объекты зачастую функционируют как офисные центры. Основные достоинства этого сектора:

- разнообразие помещений по площади.
- отсутствие такого понятия, как «минимальный срок аренды».
- гибкие цены в зависимости от местоположения, занимаемой площади и заполняемости.
- возможность одновременной аренды складских или производственных помещений и т. д.

Недостатки:

- неподготовленность помещений для сдачи в аренду в общепринятом смысле (желающие арендаторы делают ремонт сами и не могут претендовать на зачет потраченных сумм в счет арендной платы);
- недостаток или полное отсутствие мест для парковки;
- отсутствие регистрации договора аренды в ФСР как следствие фактическое бесправие арендатора;
- часто невозможность ночной работы в связи с режимным характером основной деятельности арендодателя и т.д.

Оплата аренды в этом секторе офисных помещений часто происходит неофициально.

Аренда офисных помещений в гостиницах и общежитиях также имеет свои особенности (как и отличия от аренды офисов в НИИ и на заводах, находящейся с ней в одном сегменте). Плюсами офисов в гостиницах являются:

- беспрепятственный доступ;
- хорошее инженерно-техническое оснащение, связь, парковка, круглосуточная охрана;
- доступность всех услуг, которыми пользуются постояльцы гостиниц и т. д.

Недостатков не так много, но они достаточно существенны:

- ограниченность выбора помещений;
- недостаток метража;
- обычно запрет на работу по ночам;
- отсутствие регистрации договоров в ФСР.

Рынок недвижимости является одной из существенных составляющих в любой национальной экономике. Объекты рынка недвижимости составляют до 70-80 % национального богатства многих стран. Без рынка недвижимости не может быть рынка вообще, так как рынок труда и рынок капитала сами по себе без недвижимости вряд ли могут существовать, поскольку даже финансовые институты (банки, биржи, инвестиционные компании и т.п.) должны быть участниками рынка недвижимости для приобретения или аренды помещений, необходимых для их деятельности.

Таким образом, можно заключить, что рынок коммерческой недвижимости сейчас является активно развивающимся, однако и в нем есть свои нерешенные задачи и проблемы. Стоит обратить внимание на растущий спрос на нежилые помещения и тенденцию репрофилирования промышленных предприятий на объекты коммерческой недвижимости.

## **2.2. Теоретические подходы к управлению объектами коммерческой недвижимости**

В настоящее время управление недвижимостью только формируется в Российской Федерации как самостоятельное направление деятельности. Практически отсутствуют системы подготовки и квалифицированные специалисты по управлению недвижимостью, ощущается острая нехватка структурированных



знаний по тематике деятельности, нет единых стандартов и методик профессиональной деятельности.

Управление - сознательная целенаправленная систематическая деятельность по организации эффективного функционирования объекта управления в условиях изменяющейся внешней среды.

Понятие «управление недвижимостью» не является достаточно устоявшимся, существует ряд определений, отличающихся по тому содержанию, которое вкладывается различными авторами в этот термин.

Заслуживающим внимания представляется определение управления недвижимостью, предложенное в проекте Закона РФ «О деятельности по управлению недвижимостью в РФ»: предпринимательская деятельность по выполнению всей совокупности работ, связанных с исполнением любых допускаемых гражданским законодательством Российской Федерации правомочий собственника недвижимого имущества.

Управление недвижимостью - организация наиболее эффективного использования недвижимости в интересах его собственников, в том числе разработка программы управления объектом недвижимости, организация технической эксплуатации недвижимости, обеспечение объекта коммунальными услугами, маркетинг недвижимости, организация обслуживания пользователей недвижимости, обеспечение взаимоотношений с органами власти и коммунальными службами, управление проектами развития недвижимости.

Управление - это систематическое совершение юридических и фактических действий в отношении управляемого объекта. Объектом управления могут быть объекты недвижимости любой формы собственности. Цель коммерческого управления объектом недвижимости, извлечение прибыли. Воздействие на объект недвижимости осуществляется как путем юридических и фактических действий, так и сделок с объектами недвижимости<sup>29</sup>.

Управление объектами недвижимости - осуществление комплекса мероприятий по поддержанию объекта недвижимости в работоспособном состоянии (включая организацию содержания, технического обслуживания и обеспечения объекта необходимыми ресурсами) и наиболее эффективному использованию его в интересах собственника<sup>30</sup>.

Согласно действующему законодательству к объектам недвижимости относятся большая группа различных по своему экономическому содержанию объектов. Для совершения различных операций и процедур, связанных с недвижимостью, необходимо четко выделять группу анализируемых объектов. При этом недвижимость, как правило, объединяется в группы с учетом различных классификационных характеристик. С точки зрения возможности приносить доход выделяют группу коммерческой недвижимости, но в экономической литературе нет четкого определения, какого типа доходы (прямые или косвенные) прино-

---

<sup>29</sup> Асаул А. Н. Управление, эксплуатация и развитие имущественных комплексов / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Ю.А. Молчанов - СПб.: Гуманистика, - 2007. -240 с.

<sup>30</sup> Максимов С. Н. Управление недвижимым имуществом: учебник / И.А Бузова и др.; под ред. С.Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.

сит коммерческая недвижимость. Это приводит к тому, что в группу коммерческой недвижимости можно отнести разнородные объекты - магазины, административные здания, производственные здания как предназначенные непосредственно для производственной деятельности, так и для обслуживания производства, а также жилье и земельные участки.

Предлагается уточнить понятие коммерческой недвижимости. Под коммерческой недвижимостью следует понимать здания и сооружения с относящимися к ним земельными участками, для которых существует возможность ограниченная физической осуществимостью, законодательной разрешенностью и экономической целесообразностью, коммерческого использования посредством организации бизнеса, позволяющего приносить доход в виде арендных поступлений или последующей перепродажи.

Исходным пунктом для организации деятельности по управлению объектом недвижимости являются, как видно из приведенного определения, интересы собственника.

Эти интересы собственника, могут существенно различаться, но могут быть сведены к следующему:

1) получение в течение заданного периода максимально высоких доходов от эксплуатации объекта с последующей перепродажей объекта по максимально высокой цене (функциональная инвестиция);

2) получение максимального дохода от перепродажи объекта (спекулятивная инвестиция);

3) увеличение стоимости объекта (защита средств от инфляции);

4) использование недвижимости для размещения собственного бизнеса или личного использования с минимизацией издержек по содержанию и эксплуатации объекта;

5) использование недвижимости для повышения престижа собственника.

Существует непонимание владельцами (собственниками) объектов недвижимости важности профессионального подхода к управлению недвижимостью, связанное как с новизной соответствующей проблематики, так и с недоверием к деятельности управляющих компаний.

Итак, основные профессиональные принципы, связанные с управлением имущественным комплексом, включают:

1. системность;
2. разделение собственности и управления;
3. целенаправленность;
4. пообъектность;
5. наиболее эффективное использование;
6. профессиональную компетентность;
7. документирование;
8. добросовестность;
9. конфиденциальность;
10. профессиональное поведение.

Рассмотрим их более подробно.

Системность - принцип управления имущественным комплексом, заключающийся в подходе к объекту управления как целостной взаимосвязанной системе отношений и свойств. Применение принципа системности при управлении имущественным комплексом предполагает систематическое принятие решений и их выполнение во всех функциональных областях управления с учетом стадий жизненного цикла объекта недвижимости.

Разделение собственности и управления - принцип управления имущественным комплексом, в соответствии с которым в процессе управления происходит разграничение функций собственника и управляющего. За собственником остаются функции принятия стратегических решений и контроля за качеством управления. Функции оперативного управления объектами недвижимости делегируются управляющим компаниям, специализирующимся на оказание услуги по управлению недвижимостью. Управляющие компании, как правило, не имеют прав собственности на управляемые ими объекты недвижимости.

Целенаправленность - принцип управления имущественным комплексом, в соответствии с которым применительно к каждому объекту управления учредителем управления должна быть определена и зафиксирована цель, которую он преследует и достижению которой служит объект. Цели учредителя должны иметь соответствующее количественное выражение, позволяющее оценить степень их реалистичности и результаты деятельности по их достижению.

Пообъектность - принцип управления имущественным комплексом, заключающийся в создании такой системы управления, которая бы позволяла принятие управленческих решений, учет доходов и расходов в разрезе каждого отдельного объекта недвижимости.

С другой стороны, система управления имущественным комплексом (предприятием) является составной частью управления деятельностью организацией и предполагает как учет особенностей объектов недвижимости в качестве объекта управления, так и взаимосвязь управления недвижимостью с управлением основной производственной деятельностью предприятия. Управление недвижимостью в системе управления предприятием должно обеспечивать соответствие недвижимости, используемой предприятием (по качеству, количеству, местоположению и издержкам), целям предприятия и ее наиболее эффективное использование.

Наиболее эффективное использование - в соответствии с данным принципом управление имущественным комплексом должно обеспечивать такое разумное и возможное использование объекта недвижимости, которое в наибольшей степени обеспечивает достижение целей учредителя управления. При определении наиболее эффективного использования принимаются во внимание цели учредителя управления, существующие нормативно-правовые и технические ограничения на то или иное функциональное использование объекта управления, экономические и социальные результаты от различных вариантов использования объекта.

Профессиональная компетентность - принцип управления имущественным комплексом, заключающийся в том, что управляющий объектом должен владеть необходимым объемом знаний и навыков, позволяющим ему обеспечивать

квалифицированное, качественное, отвечающее современным требованиям оказание профессиональных услуг. Для обеспечения квалифицированного управления надлежит привлекать подготовленных, профессионально компетентных специалистов и осуществлять контроль за качеством их работы.

Документирование - принцип управления имуществом комплексом, в соответствии с которым деятельность по управлению должна сопровождаться обязательным документированием, т.е. отражением полученной информации на соответствующих электронных и (или) бумажных носителях (документации)

К документации по управлению относятся:

- описания (инвентаризационные ведомости, поэтажные планы, фотографии, технические паспорта) объекта управления;
- материалы экспертиз (технической, рыночной, местоположения, юридической, экономической) объекта;
- концепция управления объектом с обоснованием варианта наилучшего и наиболее эффективного его использования;
- программа управления объектом;
- бюджеты доходов и расходов от управления объектом;
- планы-графики работ по управлению;
- описания использованных собственником (управляющей компании) процедур и их результатов;
- документы, описывающие взаимоотношения собственника (управляющей компании) с потребителями объекта управления, поставщиками товаров, работ, услуг, государственными надзорными органами;
- отчетность по управлению недвижимостью;
- другие документы.

Документация по управлению может быть создана управляющей компанией, либо получена от учредителя управления или поставщиков.

Состав, количество и содержание документов, входящих в документацию по управлению, определяются, исходя из:

- требований, предъявляемых учредителем управления;
- характера и сложности объекта управления;
- необходимого уровня руководства и контроля за работой персонала отдела управления собственником, управляющей компании и подрядных организаций при выполнении отдельных процедур.

Добросовестность - принцип управления имуществом комплексом, заключающийся в обязательности выполнения собственником работ, оказания управляющей компанией услуг по управлению недвижимостью с должной тщательностью, внимательностью, оперативностью и надлежащим использованием своих способностей.

Конфиденциальность - принцип управления имуществом комплексом, заключающийся в том, что управляющая компания не вправе использовать конфиденциальную информацию о делах учредителя управления, либо пользователей объекта управления, ставшую ей известной при выполнении профессиональных задач способом, нарушающим законные интересы учредителя управления, либо пользователей объекта управления.

Профессиональное поведение - принцип управления имущественным комплексом, заключающийся в соблюдении приоритета общественных интересов и в том, что управляющая компания должна поддерживать высокую репутацию профессии и воздерживаться от совершения поступков, несовместимых с управлением недвижимостью и способных подорвать уважение и доверие к профессии управляющего недвижимостью, нанести ущерб ее общественному имиджу.

Способ управления имущественным комплексом - совокупность мероприятий, способствующих достижению целей управления объектами недвижимости, указанных выше, на условиях эффективности, безопасности и устойчивости.

Эффективность означает обеспечение наилучшего использования объекта при минимизации затрат на управление имущественным комплексом.

Безопасность означает обеспечение защиты учредителя управления от рисков утраты и отчуждения его имущества.

Устойчивость означает обеспечение стабильного потока доходов от управления имущественным комплексом и/или гарантированное получение иной выгоды от этой деятельности Выгодоприобретателем.

Способ управления имущественным комплексом выбирается учредителем управления. В случае предоставления учредителем управления права выбора способа управления недвижимостью управляющей компании, последняя выбирает способ, который в данном конкретном случае наиболее полно отвечает условиям эффективности, безопасности и устойчивости.

Применительно к объектам коммерческой недвижимости возможны следующие способы управления недвижимостью:

Сдача объекта управления в аренду - подразумевает передачу всего или части объекта в аренду третьим лицам (арендаторам). В этом случае финансирование работ по эксплуатации, ремонту, реконструкции и реставрации объекта осуществляется за счет части доходов от арендной платы.

Управляющая компания может, по согласованию с учредителем управления, осуществлять зачет стоимости работ по эксплуатации, ремонту, реконструкции и реставрации объекта управления, осуществляемых арендаторами, в счет арендной платы.

Распределение доходов от сдачи объекта в аренду осуществляется в соответствии с договором на управление объектом. Обычно 30% доходов перечисляются на банковский счет учредителя управления (юридическое или физическое лицо, осуществляющее распоряжение объектом управления, от которого исходит заказ на управление. Учредитель управления может осуществлять распоряжение объектом управления на праве собственности либо на ином вещном праве.) или Выгодоприобретателя (лицо, в интересах которого осуществляется управление недвижимостью и который является получателем дохода от управления коммерческой недвижимостью. В качестве выгодоприобретателя может выступать собственник объекта либо третье лицо, указанное собственником (учредителем управления). В случаях, когда учредителем управления не обозначен в установленном порядке выгодоприобретатель, выгодоприобретателем является непосредственно учредитель управления.); 50% доходов остаются в распо-

ряжении управляющей компании и используются им исключительно на финансирование работ по эксплуатации, ремонту, реконструкции и реставрации объекта управления; 20% доходов остаются в распоряжении управляющей компании и являются ее вознаграждением.

Доли доходов могут варьироваться в зависимости от технического состояния объекта управления и иных факторов.

Продажа имущества по поручению учредителя управления.

Организация управляющей компанией продажи объекта управления по максимально возможной цене, которая определяется, как правило, в ходе проведения открытых торгов на право покупки объекта.

Стартовой ценой открытых торгов является рыночная стоимость объекта управления, рассчитанная в соответствии с законодательством об оценочной деятельности.

Управляющая компания обеспечивает подготовку иной необходимой для проведения торгов документации, а также предоставляет помещение, оборудование и персонал для проведения торгов.

Средства, полученные по результатам торгов, перечисляются на специально открытый для целей управления объектом расчетный счет. С данного счета осуществляется компенсация управляющей компании всех расходов, понесенных ею в связи с организацией и проведением торгов, а также выплачивается вознаграждение управляющей компании в согласованном с учредителем управления размере.

Право управляющей компании на продажу объекта управления может быть оформлено в виде опциона.

Развитие объекта управления. Развитие объекта недвижимости может осуществляться в целях повышения его коммерческой привлекательности, повышения рыночной стоимости (в рамках предпродажной подготовки) в соответствии с выбранным вариантом наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости.

Развитие объекта включает в себя следующие мероприятия:

- высвобождение объекта: поиск площадей для перемещения видов текущего использования (инвесторов, заинтересованных в приобретении бизнеса) либо ликвидация последних, организация перемещения (переезда);

- осуществление в установленном порядке ремонтно-строительных работ.

Консервация объекта управления - подразумевает обеспечение управляющей компанией прекращения использования объекта управления, остановку работ по его эксплуатации и развитию и перевод объекта в запас в соответствии с законодательством Российской Федерации о создании запасов.

Передача объекта управления в залог - происходит путем привлечения заемных средств для финансирования работ по перепрофилированию, ремонту, реконструкции и реставрации объекта управления под обеспечение объекта управления. Передача объекта управления в залог осуществляется в соответствии с гражданским законодательством Российской Федерации. Не допускается передача в залог объектов управления, находящихся в государственной собственности.

Таким образом, можно заключить, что рынок объектов коммерческой недвижимости является активно развивающимся в России. Хотя и предпринимаются попытки привести управление объектами недвижимости к единым стандартам, но на данный момент единых принципов в этой области не сформулировано. Ситуация на многих объектах коммерческой недвижимости оставляет желать лучшего, часто управление осуществляется без какой-либо системы или механизма. Что негативно сказывается на эффективности функционирования.

### **2.3. Система факторов инвестиционной привлекательности для объектов коммерческой недвижимости**

Оценку инвестиционной привлекательности объектов коммерческой недвижимости следует проводить с позиций организации, участвующей в создании, развитии и функционировании данного объекта. Существует несколько типов (форм) таких организаций:

- Организация как инвестор создания и развития объекта недвижимости;
- Организация как инвестор другой организации, эксплуатирующей объект недвижимости;
- Организация как инвестор и непосредственный исполнитель создания, развития и эксплуатации объекта недвижимости;
- Организация, эксплуатирующая объект недвижимости;
- Организация, принимающая участие в качестве субподрядчика в создании и развитии объекта недвижимости;
- Организация как инвестор и исполнитель создания или развития объекта недвижимости.

Из перечисленных шести различных форм участия организаций в создании, развитии и эксплуатации объектов недвижимости для данного исследования наибольший интерес представляет вторая и третья форма. При этих формах необходимо в полном объеме провести обоснование эффективности управления объектом недвижимости, то есть оценить эффективность проекта по созданию, развитию или эксплуатации объекта недвижимости, а значит и оценить управленческую эффективность.

При этом следует учесть возможное воздействие факторов внутренней и внешней среды на объект коммерческой недвижимости, что важно для организации-участника как инвестора и непосредственного исполнителя создания, развития и эксплуатации данного объекта. Критериальным показателем в этом случае может быть максимальная прибыльность организации. Она же становится и объектом оценки влияния факторов внутренней и внешней среды. Необходимо подчеркнуть, что в данном случае речь идет об оценке эффективности организации-участника в отношении одного конкретного объекта недвижимости, а не деятельности организации в целом, так как она может осуществлять и другую деятельность.

Прежде всего, необходимо отметить, что при создании, развитии и эксплуатации простых (несложных) объектов недвижимости организации нет необхо-

димости вести учет и оценивать влияние на принимаемые решения по управлению внутренней среды в полном объеме или частично. Это вытекает из самой сущности внутренней среды и характеристик простого объекта недвижимости. Но когда рассматриваются сложные объекты недвижимости (организации) или определенное участие организации, то необходимо в полном объеме учитывать факторы как внутренней, так и внешней среды<sup>31</sup>.

Переменные внутренней среды организации поддаются управленческому воздействию со стороны ее руководства, то есть существует возможность изменять структуру каждой переменной, сглаживать их отрицательное влияние и т.п. Совсем иная ситуация складывается при воздействии на деятельность организации со стороны компонентов внешней среды. Она обладает высокой неопределенностью, а ее компоненты не поддаются прямому управленческому воздействию со стороны организации.

С развитием цивилизации влияние внешней среды возросло. Это влияние стали учитывать с использованием системных и ситуационных подходов в управлении, а в последнее время - с использованием более совершенных информационных технологий. Так как организация является открытой системой, то без учета влияния факторов внешней среды не может быть построена ее эффективная система управления.

В структуре внешней среды представлено множество компонентов (факторов). Поэтому необходимо, прежде всего, отбор наиболее значимых факторов внешней среды и оценка их уровней влияния на управляемость организации, на эффективность ее работы.

Специалисты в области управления предлагают разделять внешнюю среду на две составляющие: среда прямого воздействия и среда косвенного воздействия. Это две укрупненные группы факторов внешней среды. Хотя такое деление среды и формирование факторов в каждой из ее составляющих выполнено для оценки их влияния на деятельность организации, но этот же подход предлагается распространить и на все процессы создания, развития и эксплуатацию простых и сложных объектов недвижимости.

Наиболее часто выделяет следующие факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы и другие общественные организации; и косвенного воздействия: политические факторы, экономические факторы или факторы, характеризующие изменение состояния экономики страны, факторы международного характера, социально-культурные внешние для организаций факторы, научно-технический прогресс<sup>32</sup>.

Для оценки инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости, необходимо выделить факторы и показатели, на основании которых будет производиться оценка. Исходя из приведенного выше определения инвестици-

---

<sup>31</sup> Максимов С. Н. Управление недвижимым имуществом: учебник/И.А Бузова и др.; под ред. С.Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.

<sup>32</sup> Управление недвижимостью в России. Часть 1 и 2. Монография/Под. общ. редакцией чл.-кор. РАН, проф. А. Г. Поршнева/ГУУН, 2004. - 377 с.



онной привлекательности коммерческой недвижимости, для целей оценки необходимо изучить условия, влияющие на доход, приносимый недвижимостью.

Можно выделить несколько групп таких факторов:

- факторы, описывающие параметры недвижимости. Здесь изучается недвижимость по описательным характеристикам и (параметры местоположения, физические и функциональные характеристики улучшений и участка земли) и недвижимость как объект права (субъект собственности, право и условия пользования объектом. В частности, при описании объекта недвижимости, как составной части отчета об определении стоимости.

- потребительские характеристики. По сравнению с описательными позволяют делать сравнения между объектами, по таким параметрам как более или менее выгодное местоположение, удобство планировки, качество ремонта, наличие дополнительных услуг. То есть анализируются параметры, интересующие арендатора для выбора объекта аренды и определяют класс от лучшего к худшему объекту недвижимости. Наглядно, на примере офисных помещений с делением на классы, потребительские характеристики широко описаны<sup>33</sup>;

- факторы стоимости. Можно сказать, что стоимость объекта недвижимости является отражением доходности, чем выше доходность, тем выше стоимость и наоборот. Поэтому исследование факторов стоимости является важным этапом анализа доходности недвижимости. Такие факторы объединяют в группы: физические, социальные, экономические, административные. В литературе по экономике недвижимости огромное внимание уделяется определению стоимости, но и факторы стоимости также широко описаны, в частности в литературе<sup>34</sup> и ряде других;

- факторы процесса девелопмента. Анализ проводится с точки зрения организации бизнеса, как для самого предприятия так и потенциальных клиентов. Изучаются факторы из перечисленных выше групп, а также большое внимание уделяется разного рода ограничениям и потенциалу для эффективного расширения объекта. Такие факторы чаще рассматриваются в зарубежной литературе<sup>35</sup>, поскольку за границей этот вид деятельности в области недвижимости более развит и изучен, чем в России.

Также имеет место выделить несколько других факторов<sup>36</sup>:

1. Площадь (общая, полезная, арендная).
2. Цена предложения (для выставляемых на продажу или предлагаемых в

---

<sup>33</sup> Асаун А. Н. Экономика недвижимости - СПб.: Питер. -2008.

<sup>34</sup> Оценка объектов недвижимости: теоретические и практические аспекты: Учебное пособие / Под ред. В.В. Григорьева. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 320 с; Тэпман Л.Н. Оценка недвижимости: Учебное пособие / Л.Н. Тэпман / Под ред. проф. В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 303 с; Черняк А.В. Оценка городской недвижимости / А.В. Черняк. - М.: Русская Деловая Литература, 1996. - 272 с; Экономика недвижимости: Учебное пособие / Под ред. д.э.н. проф. В.И. Ресина. Академия народного хозяйства при Правительстве РФ.-М.: Дело, 1999.-328 с.

<sup>35</sup> Коттс Д. Управление инфраструктурой организации / Д. Коттс / Пер.с англ. - М.: ОАО «Типография «Новости», 2001. - 597с.

<sup>36</sup> Максимов С.Н. Управление недвижимым имуществом: учебник /И. А Бузова и др.; под ред. С. Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.

аренду объектов).

3. Этажность здания.
4. Расположение в здании (этаж, вход, вид из окон).
5. Состояние помещения.
6. Удаленность от центра.
7. Транспортная доступность (транспортная магистраль, пешеходная зона, во дворе).
8. Транспортные и пешеходные потоки.
9. Подъездные пути (тип, покрытие, ширина, состояние).
10. Внешний вид (архитектурный стиль, отделка фасада).
11. Престижность улицы (известность, историческая и архитектурная привлекательность).
12. Благоустройство территории (озеленение, состояние тротуаров, освещение и т.д.).
13. Дополнительные преимущества объекта (парковка, охрана и т.д.).
14. Инфраструктура окружения.
15. Условия продажи, аренды, финансирования.
16. Сведения о доходах и эксплуатационных расходах.
17. Строительные характеристики (архитектурно-планировочное решение, год постройки, класс капитальности и т.д.).
18. Техническое состояние объекта.
19. Состояние инженерных сетей (внутренних и наружных).

Таблица 2.6

Классификация факторов, характеризующих привлекательность коммерческой недвижимости

Факторы	Составляющие
1-й уровень	привлекательность прилегающей территории и самого объекта
Физические характеристики	качество (состояние) объекта
	проектное решение объекта
	возраст (время строительства) объекта
Земельный участок, относимый к объекту	площадь и форма участка прилегающей территории
	состояние и обустроенность участка
	плотность застройки, наличие возможности расширения объекта
Подъезд к зданию <sup>37</sup>	наличие и состояние подъездных путей*
	парковки
	железнодорожный подъезд*
Юридическое сопровождение	документы, удостоверяющие права на объект
	возможные наложения ареста судебными приставами
	зарегистрированные сервитуты
	ограничения по использованию объекта

<sup>37</sup> для складской недвижимости

<b>2-й уровень привлекательность соседнего окружения недвижимости</b>	
Характеристики местоположения	расстояние до центра города или района
	близость к взаимосвязанным объектам
	возможность комплексного использования
Степень развитости района и соседние объекты	социально-общественная значимость района
	имеющиеся здания или помещения в районе и непосредственном окружении объекта
	производственная и социальная инфраструктура
Транспортная инфраструктура	связь с транспортными магистралями
	состояние дорог
	обеспеченность общественным транспортом
Инженерная инфраструктура	обеспеченность всеми видами коммунальных услуг
	телекоммуникации (телефонные линии, ЛВС, интернет и т.д.)
	условия работы и степень монополизма организаций, обслуживающих инженерные системы
	расходы по оплате коммунальных услуг
Инженерно-геологические условия	несущая способность грунтов
	возможность подтоплений, заболоченность
	высокое стояние грунтовых вод
<b>3-й — привлекательность внешней среды, региона, рынка</b>	
Ситуация на рынке недвижимости	соотношение спроса и предложения со стороны потенциальных арендаторов и арендодателей, продавцов и покупателей недвижимости
	маркетинговый период объектов
	уровень развития фирм по оказанию услуг при операциях с недвижимостью и величина издержек за эти услуги
Условия пользования землей	права на земельный участок
	плата за земельный участок
Административное регулирование	градостроительная система
	налоги на недвижимость
	деятельность различных контролирующих органов
Общеэкономическая ситуация	инвестиционная привлекательность региона
	тенденции развития промышленности и сферы услуг
	платежеспособность предприятий и организаций
Социально-политическая ситуация	тенденции изменения численности населения, миграции
	стиль и уровень жизни (образование, занятость, доходы) населения
	уровень преступности
	политическая стабильность
Природные факторы	экологическая ситуация
	степень подверженности территории разрушительным природным и антропогенным воздействиям

Ниже раскрываются факторы, представленные в таблице 2.5, с позиций влияния на инвестиционную привлекательность коммерческой недвижимости.

Первоначально рассматривается группа факторов, характеризующих привлекательность прилегающей территории и самого объекта недвижимости.

*Физические характеристики:* конструктивное решение (монолитно-каркасное, металло-каркасное здание), состояние объекта, возраст. Физические характеристики объекта являются комплексным фактором, при этом практически не встречаются объекты с идентичными физическими свойствами.

Выделяются следующие основные физические характеристики объектов недвижимости (зданий и помещений):

- расположение в здании (этаж, вход, вид из окон);
- качество отделки и эксплуатационных характеристик помещений (состояние);
- площадь (общая, полезная, арендная);
- внешний вид (архитектурный стиль, отделка фасада);
- строительные характеристики (архитектурно-планировочное решение, год постройки, реконструкции или капитального ремонта, класс капитальности и т. д.);
- техническое состояние конструктивных элементов объекта;
- наличие элементов благоустройства, качество обустройства территории;
- качество эксплуатации здания;
- форма и размеры помещений, удобство планировки, высота потолков и др.

Анализ характеристик качества позволит точнее определить затраты при условии инвестирования в недвижимость, требующей ремонта или реконструкции для получения приемлемого уровня дохода.

Параметры качества недвижимости. Состояние недвижимости, время проведения последнего капитального и текущих ремонтов. Кроме видимых признаков физического состояния, объект может иметь скрытые дефекты, разрушения и ослабление конструкций. Поэтому состояние необходимо определять со специалистом по технической экспертизе зданий, который может дать подробное качественное и количественное описание износа. Качество недвижимости также определяется конструктивным решением и использованными при строительстве здания материалами (особенно долгоживущих элементов), что влияет на долговечность объекта. Соблюдение при строительстве недвижимости СНиП на соответствие требованиям освещенности, сейсмостойчивости, акустическим и теплотехническим характеристикам и т. д. влияет на возможности дальнейшей эксплуатации и издержки объекта.

Архитектурно-планировочное решение объекта определяет возможности его использования и, следовательно, отнесение объекта к тому или иному сегменту рынка приносящей доход недвижимости. Для инвестора может быть принципиальным вопрос назначения объекта. Однако если инвестора интересует возможность получения дохода в принципе, то ему необходимо изучить доходность каждого типа недвижимости и выбрать наиболее подходящий тип недвижимости. В связи с тем, что в течении времени доходность каждого сегмента рынка недвижимости может меняться, меняются также требования, предъявляемые к недвижимости, и еще на этапе выбора объекта инвестирования необходимо проанализировать возможности по реконструкции здания. Реконструкция мо-

жет быть связана с изменением назначения всего объекта или его части или может быть менее масштабного характера: установка дополнительного оборудования (например, для повышения привлекательности складского объекта установка погрузочного и разгрузочного оборудования), изменение планировки, строительство дополнительного отдельного входа. Поэтому более универсальные объекты будут иметь большую привлекательность по сравнению со специализированными объектами, если инвестора, прежде всего, интересует доходность, а не конкретный объект недвижимости. Надо отметить, что крупные промышленные собственники, как правило имеют более развитые специализированные производственные помещения. Так же возможно переоборудование нерентабельных участков собственного производства под складские и офисные помещения.

К технико-экономическим характеристикам также относятся: общая площадь объекта, соотношение общей и полезной площади, количество и площадь внутренних помещений, высота здания, тип здания (отдельно стоящее, пристройка или часть здания) этажность, Площадь объекта определяет масштаб инвестирования с точки зрения количества инвестиционных ресурсов. Следует также учитывать, что большие по площади объекты менее ликвидны. Площадь внутренних помещений и высота должны соответствовать требуемым параметрам, которые устанавливаются рынком для сдаваемых в аренду объектов или требованиями конкретного инвестиционного проекта. Большая часть типов использования недвижимости, особенно объекты для торговли, предполагают расположение на первом этаже здания и требуют отдельного входа, поэтому эти особенности также должны анализироваться в составе данной группы факторов. Таким образом, каждая из проектных характеристик влияет на привлекательность недвижимости.

Возраст здания, который определяется с момента постройки объекта, можно в каком то смысле назвать обобщающей характеристикой физического состояния. Новые здания будут иметь более высокую привлекательность по сравнению с объектами, эксплуатирующимися длительное время. Логично предположить, что новые здания, строятся по проектам с учетом инноваций и современных требований в строительной отрасли. Однако в виду того, что качество и эксплуатационные условия строительства неодинаковы для каждого объекта недвижимости, то эта характеристика дополняется анализом остальных параметров, определяющих физические характеристики объекта.

*Земельный участок, относимый к объекту.* Площадь и форма участка прилегающей территории, наличие других улучшений<sup>38</sup>. Расположение здания на земельном участке (внутри территории, непосредственный выход на проезжую часть и видимость фасада здания, например, обзор витрин магазина с проезжей части). Обустроенность, состояние прилегающей территории (захламленность, освещенность в ночное время суток, озеленение, и т.д.). Плотность застройки прилегающего участка и наличие возможности расширения (увеличения площадей) существующего объекта недвижимости, а также возможность организации

---

<sup>38</sup> Асаул А. Н. Экономика недвижимости: учебник ; Питер, - СПб., 2007

строительно-монтажных работ для проведения ремонта или реконструкции объекта.

*Подъезд к зданию.* В зависимости от функционального назначения объекта недвижимости, он должен располагать парковкой для автомашин, подъездными железнодорожными путями, территорией для подъезда большегрузных машин, площадками для погрузочных и разгрузочных работ. Наличие и состояние подъездных путей непосредственно на прилегающей к объекту территории. Например, отсутствие или недостаточная площадь места для парковки автомашин может не соответствовать запросам арендаторов, что повлияет на доходность и, следовательно, на привлекательность объекта.

*Юридическое сопровождение:* Рассматривается наличие у собственника или собственников (при долевой собственности) недвижимости соответствующих, оформленных в соответствии с действующим законодательством, документов, удостоверяющих право собственности, возможные наложения ареста по судебному решению, зарегистрированные сервитуты и различные ограничения по использованию объекта недвижимости. Инвестор, при вложении своего капитала в недвижимость, должен быть уверен в законности прав её владельца. Право собственности, согласно законодательству<sup>39</sup> подтверждается свидетельством о государственной регистрации, выдаваемым органом юстиции соответствующего города или района, где находится объект недвижимости. В Санкт-Петербурге, например, государственную регистрацию прав на объекты недвижимости и сделок с ними осуществляет ГУ ФРС - государственное учреждение юстиции - федеральная регистрационная служба по регистрации прав на недвижимость (бывшее ГБР).

Следует провести анализ правоустанавливающих документов на предмет наличия сервитутов и ограничений, например отношение объекта к историко-культурному наследию. Существует также проблема согласования провидимых реконструкций и расширений объектов недвижимости. Если собственник не получал таких разрешений, то соответствующие органы фиксируют незаконность реконструкции. Все мероприятия, проводимые с объектом недвижимости и направленные на изменение его объемно-планировочных характеристик должны быть оформлены в соответствии с действующим законодательством. Последнее может вызвать сложности при смене собственника и регистрации его прав.

Следующей рассматривается группа факторов, характеризующих внешнюю среду по отношению к объекту недвижимости.

*Характеристики местоположения:* Местоположение является одним из наиболее существенных и комплексных ценообразующих факторов и одновременно с этим уникальным свойством объекта недвижимости. Престижность района и улицы (в том числе известность, историческая и архитектурная при-

---

<sup>39</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1, 2, 3 и 4. / Омега-Л, 2007. 672 с; Федеральный закон от 21 июля 1997 г. № 122-ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» / Принят Государственной Думой 17 июня 1997 года / Справочно-правовая система «Гарант».

влекательность); удаленность от центра города; удаленность от центров локального влияния; удаленность от центров деловой активности; зона градостроительной ценности, близость к взаимосвязанным объектам и возможность комплексного использования. Последнее предполагает наличие возможности разнофункционального использования в соответствии с производственной необходимостью и условиями рынка, например, наличие на одном объекте производственных, складских и офисных помещений более удобно с точки зрения возможности в одном месте не только производить и складировать продукцию, но и разместить в этом же здании или в приемлемой близости офисные комнаты для менеджеров. Причем здесь рассматриваются не физические возможности объекта, а внешнего окружения. В качестве взаимосвязанных объектов рассматривается близость к контрагентам по бизнесу (поставщикам, заказчикам и т. д.).

*Ближайшее окружение объекта:* социально-общественная значимость района, имеющиеся здания или помещения в районе и непосредственном окружении объекта, общая производственная и социальная инфраструктура.

При рассмотрении этого фактора необходимо обратить внимание на следующие особенности окружения:

- репутация и статус соседей;
- состояние и репутация ближайших объектов; влияние окружающих объектов на привлекательность и престижность места;
- характер соседей: взаимодополнение, конкуренция и т. п.
- благоустройство территории (озеленение, состояние тротуаров, освещение и т. д.);
- близость к местам парковки автотранспорта;
- наличие магазинов (торговых центров, супермаркетов, гипер-маркетов, моллов);
- наличие и удобство сферы услуг;
- близость к границам рекреационных зон, паркам;
- близость к зонам повышенной экологической опасности;
- уровень безопасности (преступность против населения и имущества), доступность правоохранительных органов, скорой медицинской помощи и пожарной службы;
- наличие и близость детских садов, школ и колледжей;
- наличие и близость спортивных и фитнес-центров;
- культурные и развлекательные центры;
- социальное обслуживание;
- доступность деловых услуг (ксерокопирование, поставка офисных материалов, продажи и обслуживание оргтехники, профессиональные консультации и т. п.);
- доступность услуг для сотрудников (кафе, фитнес, химчистка, аптека и т. п.) и пр.

Необходимо не только исследовать соседние объекты на предмет оказываемого влияния на объект, который находится в управлении, но и осуществить прогноз их развития. Рассматриваются существующие функциональные назна-

чения соседних объектов и возможности по их изменению. К положительному влиянию можно отнести наличие необходимых объектов инфраструктуры или объектов, определяющих назначение района, например, административные здания. К отрицательным - наличие объектов, образующих высокую конкуренцию по типу использования, например, излишнее количество предлагаемых помещений или монопольных объектов.

#### *Транспортная инфраструктура:*

Крупные транспортные магистрали в непосредственной близости, состояние дорог, обеспеченность общественным транспортом. В силу наличия своей главной специфической особенности - неподвижности, привлекательность объекта недвижимости ставится в зависимость от возможности доступа к нему. Оказывают своё влияние такие факторы, как имеющийся доступ к транспортным магистралям, их статус, необходимый для эксплуатации объекта, состояние прилегающих автомобильных дорог и степень их загруженности транспортными средствами.

На факторы транспортной инфраструктуры влияют следующие особенности:

- близость к транспортным магистралям и пешеходным зонам;
- характеристика прилегающих крупных трасс, улиц;
- наличие маршрутов общественного транспорта, близость к остановкам;
- удаленность от ближайших станций метрополитена;
- время и удобство доступа до центра города (пешком, на общественном транспорте, на автомобиле);
- интенсивность транспортных и пешеходных потоков;
- видимость с улицы;
- отсутствие одностороннего движения и запретов на поворот или разворот;
- близость мест парковки и др.

Важным фактором является наличие непосредственного выхода на автодорогу по сравнению, например, с расположением внутри территории промышленного предприятия, возможность доступа к объекту на общественном или личном транспорте для работников и клиентов.

*Инженерная инфраструктура:* обеспеченность всеми видами коммунальных услуг, телекоммуникации и т. д. Сюда относятся снабжение электроэнергией, теплоснабжение, водоснабжение, канализация, газоснабжение, мусоро-вывоз, пожарные и охранные сигнализации, а также средства связи, к ним относятся не только телефонизация и компьютерные сети передачи информации, но и высокоскоростной доступ в Интернет. Инженерное обеспечение является важным условием функционирования объектов недвижимости и определяет возможности по их использованию. В зависимости от назначения объекта предьявляется конкретный перечень необходимого инженерного обеспечения. К примеру, для функционирования административного здания необходимо наличие более широкого перечня по сравнению со складским объектом, которое, в принципе, может быть обеспечено только электричеством. Возможности по полному предоставлению необходимых услуг влияют на привлекательность объекта недвижимости. Также ограничения по использованию мощностей и доступ к ре-



сурсам могут определить предпочтения при выборе конкретного объекта. То есть, необходимо изучение не просто наличия, но и количества и бесперебойность инженерного обеспечения, возможности по увеличению выделенных мощностей. Немаловажным являются также условия работы и степень монополизма организаций, обслуживающих инженерные системы. Всё это определяет расходы и сроки действия при заключении договоров на оказание услуг и величину тарифов за сами услуги непосредственно. Расходы по оплате коммунальных услуг составляют значительную величину в издержках эксплуатации недвижимости, что также может повлиять на ее привлекательность. Кроме того, необходимо анализировать возможность автономного обеспечения недвижимости. В частности организация автономного теплоснабжения объекта, например оборудование современной крышной котельной. Главным и безусловным преимуществом таких котельных перед централизованным теплоснабжением является малая длина коммуникаций и возможность оперативного реагирования на изменившуюся температурную обстановку, что может существенно снизить потери и энергозатраты. Опыт эксплуатации подобных индивидуальных тепловых пунктов (ИТП) показывает, что снижение эксплуатационных расходов может достигать 30-40%. Сюда так же можно отнести и организацию пожарной охраны и соблюдение норм безопасности на объекте.

*Инженерно-геологические условия:* Факторы, которые оказывают прямое влияние на физическое состояние и возможность расширения и реконструкции объекта существующего недвижимости. Сюда входят: несущая способность грунтов, возможность подтоплений, заболоченность, высокое стояние грунтовых вод и т. д.

В завершение рассмотрим группу факторов, характеризующих общую ситуацию в районе расположения объекта, привлекательность внешней среды, региона, рынка.

*Ситуация на рынке недвижимости:* Анализ рынка коммерческой недвижимости, его текущего состояния и перспектив развития, соотношение спроса и предложения, число потенциальных арендаторов и арендодателей, продавцов и покупателей недвижимости позволит получить необходимую информацию для принятия решения. На момент осуществления инвестиций для инвестора выгодно, если на рынке представлено больше объектов, поскольку кроме возможности выбора, действует принцип снижения стоимости при увеличении предложения. Однако для недвижимости, особенно коммерческой, действие принципа соотношения спроса и предложения имеет свои особенности, которые необходимо учитывать. Когда капитал уже вложен в недвижимость, то инвестора будут интересовать вопросы дохода и риска, поэтому выгоднее будет ситуация ограниченного предложения объектов на рынке. К характеристикам рынка недвижимости также относятся уровень развития фирм по оказанию услуг при операциях с недвижимостью и сложившаяся величина издержек за услуги посредников (риэлтеров, юристов и других консультантов). Профессиональное оказание услуг при совершении сделок с недвижимостью снижает риски инвестора. Текущая ситуация на рынке объектов коммерческой недвижимости подробно рассматривается в параграфе 2.1.

*Условия пользования земельным участком:* возможные права и плата за землю. В условиях современной российской действительности, в основном, характерно, что собственники зданий не являются собственниками находящихся под ними земельными участками. Так как большая часть земельных участков принадлежит муниципалитетам, то часто для объектов коммерческой недвижимости заключаются договора на право пользования участками. Чаще всего, это договора на право краткосрочной или долгосрочной аренды. Сроки договоров аренды земельных участков, в основном, составляют от 1 года до 20 лет. Договоры аренды обычно предусматривают различные ограничения по использованию земельных участков и сервитуты, что в свою очередь сказывается на доходности и стоимости недвижимости в целом. В зависимости от имеющихся у собственника объекта недвижимости правоустанавливающих документов на земельный участок устанавливается определенный вид платы за землю. Это арендная плата за землю или земельный налог. Данные виды платежей также регулируются на местном уровне и оказывают влияние на привлекательность недвижимости<sup>40</sup>. Необходимо так же рассмотреть возможность и условия выкупа земельного участка под объектом недвижимости. Ведь земельный налог гораздо ниже, чем арендная плата за тот же участок. Поскольку большая часть городских территорий принадлежит муниципалитетам, то очевидно значительное их влияние на коммерческую недвижимость, которое необходимо учитывать при принятии решений.

*Административное регулирование:* здесь рассматривается градостроительная система, косвенное регулирование рынка недвижимости через установление налогов и сборов при осуществлении операций с объектами недвижимости и сопутствующую этому деятельность различных контролирующих органов.

Престижность участка территории города с градостроительной позиции влияет на привлекательность самого объекта недвижимости. Градостроительная система включает существующие правила, регулирующие зонирование и ограничения на тип землепользования. Объект недвижимости должен соответствовать утвержденному генеральному плану города. Кроме того, необходим анализ возможных вариантов принятой системы землепользования при возникновении необходимости изменения функционального назначения объекта, расширения и реконструкции. К контролирующим органам относятся администрации муниципальных образований, учреждения юстиции, пожарные, санитарно-эпидемиологические, лицензирующие и другие службы. В область их деятельности в частности входит регистрация прав на недвижимость, выдача лицензий на строительные-монтажные работы, выдача разрешений на отвод земельных участков под строительство и расширение зданий, и другие. Например, СЭС может не выдать разрешение на организацию пищевого производства вблизи промышленного предприятия.

---

<sup>40</sup> Гарина С.А. Муниципальная среда коммерческой недвижимости / С.А.Гарина//Факторы и механизмы устойчивости предприятий//Сб. науч. тр./ РАН. Сиб. отделение. ИЭиОПП, СИБАГС; Под ред. д.э.н, проф. А.В. Евсеенко. -Новосибирск: СибАГС, 2002. - Вып. 2. - С. 144-152.

*Общэкономическая ситуация:* тенденции развития в стране промышленности и сферы услуг, инвестиционная привлекательность региона, отрасли, платежеспособность предприятий и организаций, Уровень развития бизнеса как потенциального претендента с точки зрения аренды и покупки недвижимости влияет на ее доходность и ликвидность а, соответственно, и на ее привлекательность для вложения капитала. Финансовые возможности предприятий, кредитных учреждений, наличие других источников, то есть возможности других инвесторов для инвестиций в недвижимость, могут оказать конкурирующее влияние на рынок недвижимости по увеличению количества предложения, а увеличение масштабов строительства может изменить внешнее окружение уже существующих объектов недвижимости, как в положительную, так и в отрицательную сторону. При оценке возможностей осуществления новых проектов по строительству, реконструкции и расширению объектов недвижимости следует учитывать потенциальные возможности местных строительных организаций, уровень конкуренции в отрасли, применяемые технологии строительства, цены на строительные-монтажные работы, и т. д.

*Социально-политическая ситуация:* тенденции изменения численности населения, уровень жизни (образование, занятость, доходы), уровень преступности, миграции, политическая стабильность. Улучшение социальных условий и рост жизненного уровня населения является фактором стабильности в регионе, что является предпочтительным для инвестора с точки зрения рисков.

*Природные факторы:* экологическая ситуация в области нахождения объекта недвижимости, степень подверженности территории разрушительным природным и антропогенным воздействиям, стихийным бедствиям. Неблагоприятная экологическая ситуация в конечном итоге отрицательно влияет на социально-экономическое развитие территории. Степень загрязнения окружающей среды может также оказать влияние на предпочтения инвестора. Расположение объекта недвижимости в зонах возможных стихийных бедствий несет в себе прямую угрозу физического разрушения зданий при наводнениях, землетрясениях и т.д.

Сложность учета и оценки влияния представленных факторов объясняется высокой неопределенностью проявления факторов. Неопределенность касается как времени, так и уровня их воздействия. Кроме того они (факторы) имеют комплексный характер проявления факторов, что значительно усложняет их учет и оценку влияния на процессы создания, развития и эксплуатацию объектов недвижимости. По каждому из факторов необходимо не только выявить критериальные показатели оценки, но и рассчитывать уровни их влияния, что, безусловно, является непростой задачей. Особую сложность вызывает необходимость оценки совокупного влияния факторов.

В этой связи количественная оценка инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости, должна проводиться в виде определения интегрального количественного показателя. Для его определения предлагается использовать метод рейтинговых оценок, основанных на агрегировании отдельных показателей в единый сводный показатель, синтезирующий информацию как о значении отдельных показателей, так и информацию о значимости этих показа-

телей. Для оценки значимости показателей (факторов) рекомендуется применять метод экспертных оценок.

Следует иметь в виду, что экспертный метод широко используется в практике экономических обоснований. Его основным достоинством является универсальность - пригодность для решения любой задачи. Однако для получения достоверных оценок (в случае его применения) следует руководствоваться следующими требованиями:

- обеспечить однозначность и четкость задаваемых экспертам вопросов, что обеспечит сопоставимость ответов;

- привлечь достаточное число экспертов высокой квалификации;

- обеспечить использование принципа независимости суждений.

Для корректного определения весовых коэффициентов, отражающих степень влияния факторов, детерминирующих инвестиционную привлекательность объектов коммерческой недвижимости используется экспертный метод.

Весовые коэффициенты значимости факторов инвестиционной привлекательности отражают современные представления участников рынка недвижимости о качественных характеристиках объектов, обращающихся на этом рынке.

На первом этапе была сформирована экспертная группа (табл. 2.7.). В рамках проводимого исследования в качестве экспертов привлекались профессиональные участники рынка недвижимости, имеющие опыт работы с коммерческой недвижимостью, а также специалисты, занимающиеся теоретическим изучением данного типа недвижимости.

Практически все эксперты имеют непосредственное отношение к процессу управления объектами коммерческой недвижимости, или предоставляют информацию для управления.

Для определения весовых показателей использовался метод ранга. Данный метод предполагает, что эксперт должен оценивать важность каждого фактора по шкале относительной значимости в диапазоне от 1 до 10. Разрешается выбирать и дробные значения.

Для определения степени согласованности используется специальная мера - коэффициент конкордации Кендалла (от лат. *concorda*-ге - привести в соответствие, упорядочить).

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n)} \quad (2.1)$$

где W - коэффициент конкордации;

S - сумма квадратов разностей отклонений между суммой оценок по каждому фактору и средней суммой рангов; m - число экспертов; n - число факторов.

*Таблица 2.7*

Состав группы экспертов

№п/п	Тип организации	Должность эксперта
1	Промышленное предприятие	Зам. генерального директора по управлению недвижимостью
2	Промышленное предприятие	Зам. начальника отдела коммерческой недвижимости
3	Промышленное предприятие	Начальник группы аренды
4	Промышленное предприятие	Зам. генерального директора по кап. строительству
5	Промышленное предприятие	Начальник отдела маркетинга
6	Промышленное предприятие	Начальник отдела основных фондов
7	Промышленное предприятие	Экономист
8	Эксплуатирующая организация	Директор
9	Эксплуатирующая организация	Технический директор
10	Эксплуатирующая организация	Экономист
11	Банк	Специалист по кредитованию
12	Агентство недвижимости	Риелтор
13	Агентство недвижимости	Риелтор
14	Оценочная фирма	Оценщик коммерческой недвижимости
15	Оценочная фирма	Оценщик коммерческой недвижимости

Для проведенного экспертного опроса коэффициент конкордации составил 0,612. Значение коэффициента свидетельствует о том, что мнения экспертов скорее согласованы.

В таблице 2.8 приведены количественные параметры оценки факторов инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости.

Систематизированные в табл. 2.8 параметры используются для расчета показателя инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости. Алгоритм оценки формировался с использованием метода агрегирования (свертки) отдельных показателей в единый интегральный показатель, синтезирующий как информацию о значении отдельных показателей, так и информацию о значимости этих показателей. Данный метод применяется Сутыриным С.Ф. и Ховановым Н.В. для оценки инвестиционной привлекательности стран<sup>41</sup>.

Таблица 2.8

Количественные параметры оценки факторов инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости

Уровень	Факторы	Обозначение	Балльное значение	Весовой коэффициент
1-й — привлекательность	Физические ха-	X(1)	Отличные — 3	0,105
			Хорошие — 2	

<sup>41</sup> Сутырин С. Ф., Хованов Н.В. Россия как импортер капитала: основные компоненты инвестиционного климата / С.Ф. Сутырин, Н.В. Хованов // Российский путь в экономике. Серия: Россия накануне XXI века. Выпуск 7 / Редактор Г.Г. Богомазов. СПб, ТОО ТК "Петрополис", 1996. - С.239-251.

		Удовлетворительные — 1	
		Неудовлетворительные — 0	
Земельный участок, относимый к объекту	X(2)	Отличный — 3	0,061
		Хороший — 2	
		Удовлетворительный — 1	
		Неудовлетворительный — 0	
Подъезд к зданию	X(3)	Отличный — 3	0,068
		Хороший — 2	
		Удовлетворительный — 1	
		Неудовлетворительный — 0	
Юридическое сопровождение	X(4)	Зарегистрировано право собственности на здание и земельный участок — 3	0,098
		Зарегистрировано право собственности на здание, земельный участок в аренде - 2	
		Существуют ограничения по использованию и сервитуты — 1	
		Документы не зарегистрированы в Учреждении юстиции — 0	

Продолжение таблицы 2.8

Уровень	Факторы	Обозначение	Балльное значение	Весовой коэффициент
2-й-привлекательность соседнего окружения недвижимости	Характеристики местоположения	X(5)	Особо выгодное с перспективой комплексного использования - 3	0,126
			Удобное - 2	
			В целом приемлемое для текущей эксплуатации объекта - 1	
			Неудачное - 0	
	Степень развитости района и соседние объекты	X(6)	Высокоразвитый, перспективный - 3	0,09
			Развивающийся - 2	
			Характерно неоднородное (очаговое) развитие - 1	
			Упадок района - 0	
	Транспортная инфраструктура	X(7)	Высокоразвитая - 3	0,102
			Среднее развитие - 2	
			Слабое развитие - 1	
			Практически не развита - 0	
	Инженерная инфраструктура	X(8)	Высокоразвитая - 3	0,096
			Среднее развитие - 2	
			Слабое развитие - 1	
			Практически не развита - 0	
	Инженерно-геологические усло-	X(9)	Благоприятные с возможностью расширения объекта - 3	0,061
			Благоприятные при текущем использовании объекта - 2	

			Возможно некоторое проявления влияния - 1	
			Вызывают угрозу - 0	
3-й-привлекательность внешней среды, региона, рынка	Ситуация на рынке недвижимости	X(10)	Организованный рынок - 3	0,054
			Становление рынка - 2	
			Упорядочение отдельных сегментов, появление профессиональных посредников - 1	
			Единичные сделки, отсутствие профессиональных посредников, высокий риск - 0	
	Условия пользования землей	X(11)	Благоприятные, право собственности, низкая оплата -3	0,039
			Лояльные - 2	
			Удовлетворительные, длительные сроки согласований, ограничения, приемлемая оплата - 1	
			Жесткие, срок аренды подходит к концу, высокая плата - 0	
	Административное регулирование	Ж12)	Не значительное, с учетом рыночных механизмов - 3	0,031
			Лояльное - 2	
			Более жесткий контроль тех или иных позиций - 1	
			Жесткий контроль - 0	
3-й-привлекательность внешней среды, региона, рынка	Общэкономическая ситуация	X(13)	Благоприятная - 3	0,032
			В целом отмечаются положительные тенденции - 2	
			Имеются отдельные положительные тенденции - 1	
			Неблагоприятная - 0	
	Социально-политическая ситуация	Ж14)	Стабильная - 3	0,021
			Тенденция стабилизации - 2	
			Имеются отдельные признаки положительных тенденций - 1	
			Нестабильная - 0	
	Природные факторы	X(15)	В целом обстановка благоприятная - 3	0,016
			Возможны отдельные негативные влияния - 2	
			В целом обстановка неблагоприятная - 1	
			Опасная обстановка - 0	
ИТОГО				1

Алгоритм оценки инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости может быть представлен в виде последовательности следующих этапов:

1) формируется вектор исходных факторов, каждый из которых необходим, а все они вместе достаточны для полного, всестороннего оценивания инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости по формуле 2.2:

$$X = (X(1), \dots, X(15)), \quad (2.2)$$

где  $X$  - вектор исходных факторов;

$X(i)$  - факторы, характеризующие инвестиционную привлекательность коммерческой недвижимости;

$i$  - индекс фактора инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости ( $i = 1, \dots, 15$ );

$i = 1, \dots, 4$  - факторы привлекательности самого объекта недвижимости и прилегающей территории (1 -й уровень);

$i = 5, \dots, 9$  - факторы привлекательности соседнего окружения недвижимости (2-й уровень);

$i = 10, \dots, 15$  - факторы привлекательности внешнего окружения недвижимости (3-й уровень);

2) строится вектор отдельных показателей, представляющих собой функции исходных факторов, позволяющих количественно оценить факторы привлекательности с использованием балльных оценок по формуле 2.3:

$$q = (q(1), \dots, q(15)), \quad (2.3)$$

где:

$q(i)$  - функция соответствующей исходной характеристики, определяющая степень проявления анализируемого фактора, выраженная в виде балльной оценки  $q(i) = q(X(i))$ , согласно заданным условиям принимает значения - 0, 1, 2, 3;

$q(i) = 0$  соответствует минимальной степени проявления фактора;

$q(i) = 3$  соответствует максимальной степени проявления фактора.

3) строится синтезирующая функция, сопоставляющая вектору отдельных показателей  $q$  сводную количественную оценку, характеризующую общую оценку инвестиционной привлекательности объекта с учетом весовых коэффициентов значимости факторов по формуле 2.4:

$$Q(q; w) = q(1) \times w(1) + \dots + q(15) \times w(15) \quad (2.4)$$

где:  $Q$  - сводная количественная оценка показателя инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости;  $w(i)$  - весовой коэффициент, определяющий относительную значимость факторов инвестиционной привлекательности, определенный экспертным путем.



При этом по весовому коэффициенту приняты следующие ограничения:

$$w(i) > 0$$

и

$$\sum_{i=1}^{15} w(i) = 1$$

По аналогии с оцениванием инвестиционного климата, когда с течением времени происходит усложнение анализируемых показателей, с развитием сектора коммерческой недвижимости и усложнением экономических процессов, необходимо будет уточнять и дальше развивать как набор факторов, так и методику в целом.

Таким образом, предлагаемая методика исследования дает возможность рассчитать количественный показатель инвестиционной привлекательности. Такая оценка позволит определять исходное и конечное состояние объекта недвижимости, применительно к которому будет применяться механизм управления, включающий совокупность управленческих решений.

### Глава 3

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

### 1.1. Обоснование использования механизма управления объектами коммерческой недвижимости

В соответствии с целью настоящего исследования представляется необходимым выполнить обоснование механизма управления объектами коммерческой недвижимости. Для этого исследуется сложившееся в специальной экономической науке понятие управления недвижимостью, подробно рассматривает-

ся вопрос инвестиционной привлекательности недвижимости, рассматриваются существующие представления о недвижимости как об объекте инвестирования.

В первую очередь, необходимо определиться с сущностью понятия «механизм» и доказать правомерность его применения в сфере управления объектами недвижимости вообще и коммерческой недвижимости в частности. Известно, что под «механизмом» (от греческого *mechané* - орудие, машина) понимается система, внутреннее устройство чего-либо<sup>42</sup>. Из анализа специальной справочной литературы<sup>43</sup> следует, что существует три основных подхода к понятию "механизма":

- последовательность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление;
- внутреннее устройство, система, определяющая порядок какого-нибудь вида деятельности;
- совокупность стимулов, рычагов, инструментов, форм и способов регулирования каких-либо процессов и отношений.

Исследуемый термин нашел широкое применение в теории и практике экономики и управлении экономическими процессами, т.к. позволяет рассмотреть исследуемое явление, процесс, объект с позиций системного подхода. В таблице 3.1. представлены примеры использования термина «механизм» в научной литературе, посвященный проблемам управления.

Обобщая вышеизложенное, правомерно утверждать, что механизм, в общем виде, - это порядок взаимодействия элементов системы, обеспечивающий максимальное достижение цели. Термин «механизм» в экономике часто употребляется совместно с термином «управление». Понятие «механизм управления» также широко используется, для характеристики управляющих действий применительно к процессам управления. Использование данного понятия в экономической литературе<sup>44</sup> продемонстрировано в таблице 3.1.

---

<sup>42</sup> *Василишен Э.И., Маршавина Л. Я.* Механизм регулирования деятельности коммерческих банков в России на макро- и микроуровне / Э.И. Василишен, Л. Я. Маршавина. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1999. - 271 с.

<sup>43</sup> *Азрилиян А. Н.* Большой экономический словарь / А.Н. Азрилиян. - 2-е изд. доп. и перераб. - М.: Институт новой экономики, 1997. - 864с; *Благодатин А.А.* Финансовый словарь / А.А. Благодатин, Л.Ш. Лозовский, Б.А. Райзберг. -М.: ИНФРА-М, 2002. - 378с; *Борисов А.Б.* Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. - М.: Книжный мир, 2002. - 895с

<sup>44</sup> *Ехлаков Ю. П.* Информационные технологии учета и регистрации недвижимости / Ю. П. Ехлаков, О. И. Жуковский. - Томск : Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектрон, 1998. - 27 с; *Василишен Э.И., Маршавина Л.Я.* Механизм регулирования деятельности коммерческих банков в России на макро- и микроуровне / Э.И. Василишен, Л.Я. Маршавина. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1999. - 271 с; *Иванов, В. В.* Методика управления недвижимостью муниципального образования на основе технологий международного информационного пространства / В. В. Иванов, А. Н. Коробова // Практика междунар. бизнеса. -2002. - № 6. - С. 37-44.; *Ланцов В.А., Бабкина Л.Н., Посоцкая Е.В.* Потенциал территории: экономические, социальные, экологические аспекты / В.А. Ланцов, Л.Н. Бабкина, Е.В. Посоцкая / Санкт-Петербург, ун-т эк-ки и финансов. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.- 145 с; *Лебедева Н.Н.* Институциональный механизм экономики: сущность, структура, развитие / Н.Н. Лебедева / Волгогр. гос. ун-т. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002.-326 с; *О налоге на недвижимую собственность / (Рук. ред. Эдуард Мелбардис).* -Рига: Lanateks, 1999. -197 с; *Раневский СВ.* Фи-

Таблица 3.1.

## Использование механизма в экономической литературе.

Определение	Сущность
Государственный механизм управления <sup>45</sup>	Система, предусматривающая внутреннюю взаимосвязь входящих в нее элементов и определенный порядок функционирования
Налоговый механизм <sup>46</sup>	Процесс управления перераспределительными отношениями
Бюджетный механизм <sup>47</sup>	Методы перераспределения совокупного дохода
Финансовый механизм <sup>48</sup>	Система управления финансами
Механизм управления производством <sup>49</sup>	Обеспечивает функционирование и развитие производства
Механизм менеджмента <sup>50</sup>	Система принятия решений
Институциональный механизм <sup>51</sup>	Способ преобразования хозяйственных взаимоотношений

Продолжение таблицы 3.1.

Определение	Сущность
Механизм реализации внут-	Система экономических регуляторов и правил их при-

нансовый механизм управления социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации (на примере Хабаровского края) / С.В. Раневский. - Хабаровск: ДВАГС, 2001. - 85 с; Чочаев А.Х. Организационно-экономический механизм обеспечения предприятий лесного комплекса сырьевыми ресурсами: Монография / А.Х. Чочаев. - М.: МГУЛ, 2001. - 166 с; Яресь О.Б., Краев В.Н., Паньшин И.В. Экономический механизм адаптивного менеджмента: Монография / О.Б. Яресь, В.Н. Краев, И.В. Паньшин / Владим. гос. ун-т. - Владимир: 2002, 148 с.

<sup>45</sup> Ланцов В.А., Бабкина Л.Н., Посоцкая Е.В. Потенциал территории: экономические, социальные, экологические аспекты / В.А. Ланцов, Л.Н. Бабкина, Е.В. Посоцкая / Санкт-Петербург, ун-т эк-ки и финансов. - СПб.: СПбУЭФ, 1994.-145 с.

<sup>46</sup> О налоге на недвижимую собственность / (Рук. ред. Эдуард Мелбардис). -Рига : Lanateks, 1999. -197 с.

<sup>47</sup> Иванов, В. В. Методика управления недвижимостью муниципального образования на основе технологий международного информационного пространства / В. В. Иванов, А. Н. Коробова // Практика междунар. бизнеса. -2002. - № 6.- С. 37-44.

<sup>48</sup> Раневский С.В. Финансовый механизм управления социально-экономическим развитием субъекта Российской Федерации (на примере Хабаровского края) / С.В. Раневский. - Хабаровск: ДВАГС, 2001. - 85 с.

<sup>49</sup> Чочаев А.Х. Организационно-экономический механизм обеспечения предприятий лесного комплекса сырьевыми ресурсами: Монография / А.Х. Чочаев. - М.: МГУЛ, 2001. - 166 с.

<sup>50</sup> Яресь О.Б., Краев В.Н., Паньшин И.В. Экономический механизм адаптивного менеджмента: Монография / О.Б. Яресь, В.Н. Краев, И.В. Паньшин / Владим. гос. ун-т. - Владимир: 2002, 148 с.

<sup>51</sup> Лебедева Н.Н. Институциональный механизм экономики: сущность, структура, развитие / Н.Н. Лебедева / Волгогр. гос. ун-т. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002.-326 с.

рихозийственных экономических отношений	менения
Информационный механизм <sup>52</sup>	Совокупность информационных потоков, методов их обработки и целенаправленного использования при принятии управленческих решений
Механизм регулирования банковской деятельности <sup>53</sup>	Система взаимосвязанных координирующих действий по регулированию деятельности банка

На наш взгляд применительно к механизму управления объектами коммерческой недвижимости механизм отражает взаимодействия управленческих блоков, причем имеются в виду как взаимодействия внутри блоков, так и между ними. Как и всякий механизм из экономической сферы, механизм управления объектами недвижимости имеет собственную организационно-экономическую, социальную и техническую составляющую. В соответствии с идеологией данного исследования приоритет отдается организационно-экономической составляющей.

Механизм управления как система рычагов и стимулов, способствующих проведению определенных действий, должен обеспечивать возможность принятия эффективных решений. Это означает, что применительно к проблемам формирования эффективных управленческих решений (УР) использование понятия механизма управления вполне оправдано.

Сфера недвижимости в настоящее время - один из самых развивающихся секторов экономики. Особенно это касается недвижимости, приносящей доход, коммерческой недвижимости. Рентабельность вложений в коммерческую недвижимость в России составляет более 18%, а в Москве до 30%<sup>54</sup>. Устойчивое развитие экономики России, приток нефтедолларов, определяет направление вложений финансовых ресурсов - в настоящее время прирост инвестиций в коммерческую недвижимость превышает 50%. По мере развития рынка доходность вложений в недвижимость будет падать. В этом случае большее внимание следует уделять построению инженерной инфраструктуры недвижимости, оптимизации управления ею, снижению издержек, что приведет к повышению рыночной стоимости управляемых объектов.

Привлекательность инвестирования в объекты коммерческой недвижимости связана с ростом ее стоимости со временем, длительным периодом физического износа, возможностью реконструкции и перепрофилирования. Наиболее высока доходность по офисной недвижимости, менее - по складской и производственной. Риски инвестиций наиболее велики в недвижимость торговли, бизнеса в сфере услуг (гостиницы, спортивные клубы и др.). Наиболее привлекательны инвестиционные проекты по развитию недвижимости, когда осуще-

<sup>52</sup> Ехлаков, Ю. П. Информационные технологии учета и регистрации недвижимости / Ю. П. Ехлаков, О. И. Жуковский. - Томск : Том. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектрон, 1998. - 27 с.

<sup>53</sup> Василишен Э.И., Маршавина Л.Я. Механизм регулирования деятельности коммерческих банков в России на макро- и микроуровне / Э.И. Василишен, Л.Я. Маршавина. - М.: ОАО "Издательство "Экономика", 1999. - 271 с

<sup>54</sup> По данным «ЛенСпецСМУ» / <http://www.lenspecsmu.ru>

ствляется реконструкция и новое строительство. По ним доходность составляет 25-35%. В целом же следует отметить, что переходное состояние рынка недвижимости существенно затрудняет процесс управления имуществом.

В России около 40% предприятий являются убыточными. Как правило, это связано с тем, что предприятия в рыночных условиях не сумели диверсифицировать производство, а, следовательно, нет и должных объемов продаж, мощности не загружены. В то же время потребность в производственных площадях и оборудовании для малого и среднего предпринимательства достаточно велика. Предприятия согласны продать или сдать в аренду излишнее имущество.

Однако потребителей не устраивает качество предлагаемой недвижимости и другого имущества. Здания и сооружения, оборудование требуют значительных капитальных вложений со стороны покупателей, которые не имеют на это достаточных средств. Коммерческие банки и инвестиционные компании, другие инвесторы, имеющие финансовые ресурсы, не имеют практики управления недвижимостью и неохотно идут на подобные сделки. Выходом из подобной ситуации может быть профессиональное управление недвижимостью, основанное на научном подходе.

В сложившихся экономических условиях недвижимость становится важным объектом инвестирования. Круг инвесторов, желающих вложить свой капитал в недвижимость, растет с каждым годом. Таких инвесторов можно условно разделить на три категории<sup>1</sup>:

- индивидуальные;
- профессиональные;
- институциональные.

Привлекательность недвижимости как объекта инвестирования, обусловлена следующими причинами<sup>55</sup>:

- инвестиции в недвижимость характеризуются большей степенью сохранности, безопасности и возможностью контролирования инвестором, чем, например, инвестиции в акции;
- в момент приобретения недвижимости инвестор получает пакет прав, в то время как большинство иных объектов инвестирования не влечет за собой право собственности;
- при быстром обесценивании денежных средств, недостаточной надежности их сохранности в кредитных учреждениях и ограниченности более доходных направлений инвестирования вложения в недвижимость позволяют сохранить средства от инфляции;
- рынок недвижимости мало освоен;
- высокий риск инвестирования в недвижимость сопровождается приемлемой доходностью операций на этом рынке.

---

<sup>55</sup> Денисенко Е.Б. Экономика недвижимости: Учебное пособие / Е. Б. Денисенко. - Новосибирск: НГАСУ, 2002. - 56 с. Стр. 8; Щербакова Н.А. Экономика недвижимости: Учебное пособие / Н.А. Щербакова. - Ростов н/Д: Феникс, 2002. - 320 с.

Проблемы инвестирования в недвижимость и представление недвижимости как объекта инвестиций описываются во многих публикациях<sup>56</sup>. Изучение этих проблем позволило выдвинуть следующий тезис: механизм управления коммерческой недвижимостью должен опираться на управленческие решения, обеспечивающие прирост инвестиционной привлекательности объекта.

При принятии решений о выборе объекта инвестирования, инвестор будет располагать дополнительной информационной категорией, анализируя значение показателя инвестиционной привлекательности. При этом очевидно, что возникает необходимость определения этого показателя со стороны собственника (или управляющей компании), который предлагает свою недвижимость с целью реализации на рынке или занимается дополнительным привлечением инвестиций. При этом для собственника (или управляющей компании), кроме непосредственной оценки, ставятся задачи по повышению инвестиционной привлекательности объекта коммерческой недвижимости, т. е. обеспечения более благоприятных условий для привлечения инвестора или повышения доходности объекта.

Например, рациональный собственник недвижимости, при принятии решения об отчуждении (или для дополнительного привлечения инвестиций с целью реконструкции, расширения и т.д.) объекта на рынке, должен подготовить свой объект недвижимости к продаже. Он может самостоятельно проводить такую подготовку или с привлечением для продажи объекта профессиональной управляющей компании (это могут быть девелоперские фирмы, агентства недвижимости, трастовые компании и др.), т. е. провести определенные мероприятия, чтобы максимально возможно увеличить инвестиционную привлекательность объекта недвижимости, представляемых на рынок. Это позволит собственнику быстрее и выгоднее привлечь инвестора. Формирование системы таких мероприятий является, по сути, управленческим решением, которое варьируется под воздействием ряда факторов.

Принятие подобных решений и их реализация на практике - прерогатива механизма управления, который должен формироваться применительно к любому из объектов недвижимости. Принципиальная основа такого механизма весьма устойчива, но ряд детерминирующих факторов весьма различна (в силу уникальности каждого из объектов недвижимости), что обуславливает вариативность управленческих решений.

Следует подчеркнуть, что данный контекст, т. е. непосредственная связь действенного механизма управления коммерческой недвижимостью с параметрами, отражающими инвестиционную привлекательность объекта, может быть полезна для теории и практики оценки рыночной стоимости недвижимости.

---

<sup>56</sup> Организация оценки и налогообложения недвижимости / пер. с англ. А. Б. Воронкин; под общ. ред. Джозефа К. Эккерта. - М.: Рос. о-во оценщиков и др., 1997.-Т. 2.-1997.-422 с; Тарасевич Е. И. Анализ инвестиций в недвижимость / Е. И. Тарасевич. - СПб.: МКС, 2000.-428 с; Управление портфелем недвижимости: Учебное пособие / Пер с англ. / Под ред. проф. С. Г. Беляева. -М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1998. - 391 с; Шабалин В. Г. Сделки с недвижимостью в новых вопросах и ответах. - 4-е изд. перераб и доп. / В. Г. Шабалин. -М.: Филин. Зеленый проспект, 2001.-462 с.

### 3.2. Структура механизма управления объектами коммерческой недвижимости

На основе анализа различных управленческих механизмов, предлагаемых к использованию в экономической литературе и систематизации их структурных элементов, может быть сформирован укрупненный механизм управления объектами коммерческой недвижимости. Основные элементы предлагаемого механизма представлены в следующем виде (рис. 3.1.):

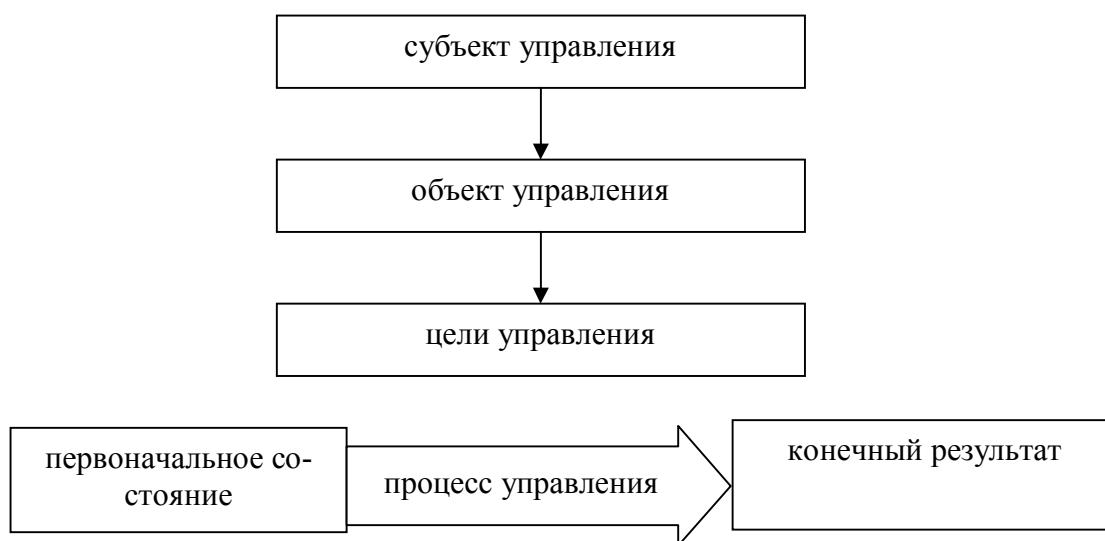


Рис. 3.1. Основные элементы механизма управления

- субъект управления - собственник, юридическое или физическое лицо владеющее объектом коммерческой недвижимости и желающее привлечь дополнительные инвестиции для развития недвижимости. Или управляющая компания, привлеченная собственником;

- объект управления - факторы, характеризующие объекты коммерческой недвижимости с точки зрения возможности приносить доход;

- цель управления - повышение эффективности управления объектом коммерческой недвижимости.

- первоначальное состояние - объект недвижимости, с первоначальным показателем инвестиционной привлекательности;

- процесс управления - комплекс мероприятий, способствующих улучшению характеристик объектов недвижимости, определяющих эффективность их управления;

- конечный результат - объект недвижимости, имеющий более высокий показатель инвестиционной привлекательности, по сравнению с определенным

для первоначального состояния.

Представляется целесообразным предметно рассмотреть следующие блоки предложенного механизма: объект управления, первоначальное состояние, процесс управления, конечный результат. Для оценки исходного состояния и конечного результата необходимо оценить количественное значение показателя инвестиционной привлекательности, для чего необходима определенная методика. Факторы эффективности, как объект управления, должны быть отражены в методике, позволяющей получать количественные оценки. Процесс управления является центральным звеном предлагаемого к использованию укрупненного механизма. Именно процесс, как логически выстроенная и поэтапно реализуемая последовательность действий позволяет насытить конкретным содержанием укрупненную схему механизма управления недвижимостью. С некоторой долей условности можно утверждать, что алгоритм процесса управления, выстроенный на принципах рациональности, является алгоритмом реализационного механизма управления недвижимостью. Последовательно осуществляя ряд действий (на его основе) возможно принимать обоснованные управленческие решения, трансформирующие объект недвижимости и повышающие его инвестиционную привлекательность. Процесс управления может быть представлен в виде следующей последовательности этапов (рис. 3.2.).

Рассмотрим первый блок - «оценка текущего состояния объекта». В рамках этого блока необходимо:

- провести оценку управляемого объекта с точки зрения инвестиционной привлекательности;

- рассчитать показатель инвестиционной привлекательности объекта в первоначальном состоянии, т. е. до принятия и реализации управленческого решения или их совокупности.

Важно подчеркнуть, что целью управления объектом коммерческой недвижимости (в соответствии с идеологией данной работы) является повышение инвестиционной привлекательности объекта, что обуславливает ключевую роль данного показателя.

Второй блок в предлагаемом реализационном механизме - процесс управления объектом недвижимости, предполагает разработку мероприятий управленческого характера. При этом принципиально возможны следующие подходы:

- формирование управленческого решения и решений, внедрение которых способно преобразовать объект недвижимости с целью увеличения его инвестиционной привлекательности;

- отказаться от принятия специальных управленческих решений по трансформации объекта (что само по себе является управленческим решением), рассчитывая на то, что внешние условия, например, конкурентная среда, могут измениться таким образом, что инвестиционная привлекательность объекта вырастет без каких-либо преобразований.



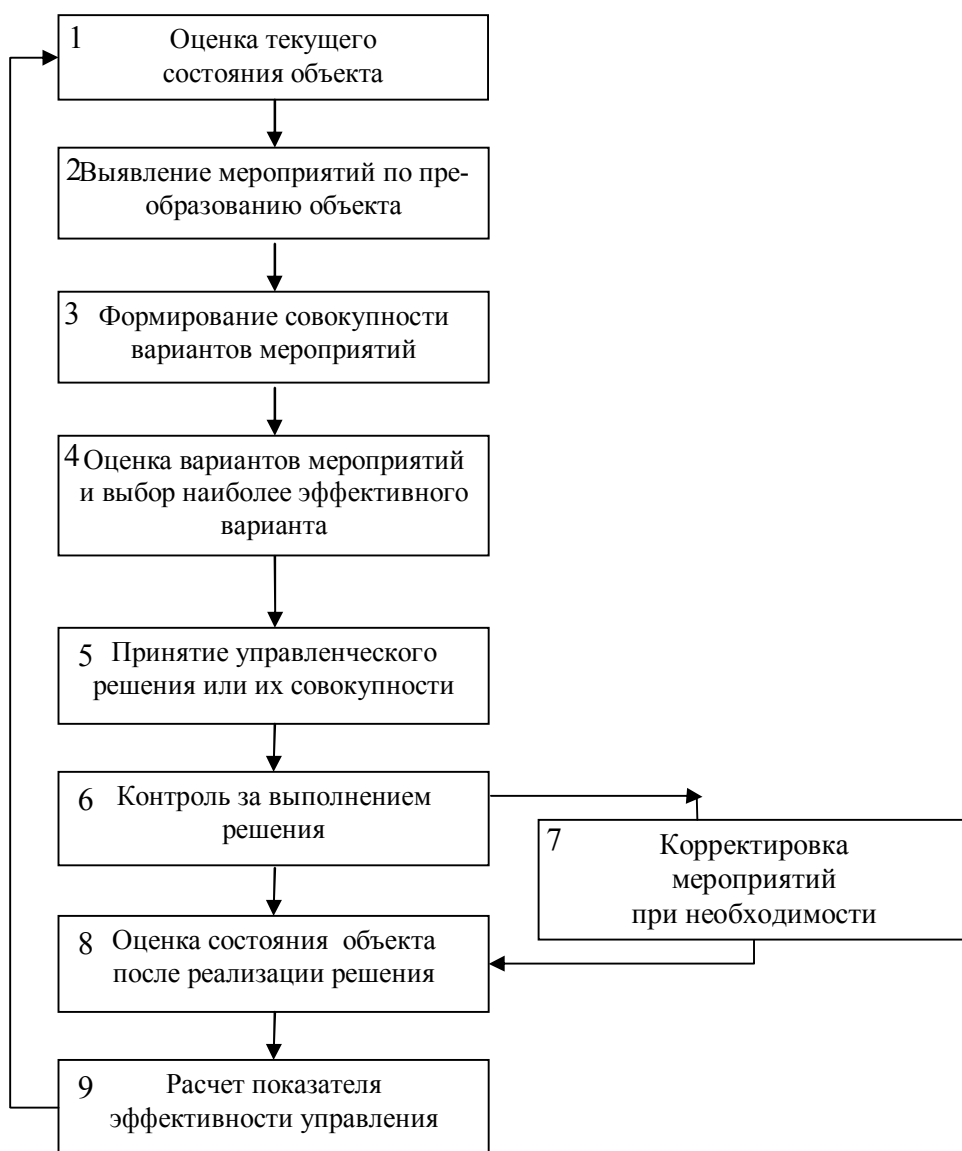


Рисунок 3.2. Последовательность этапов при процессе управления

Необходимо иметь в виду, что в реальной практике второй подход чреват рядом негативных последствий. Во-первых, сложен сам процесс прогнозирования рынка недвижимости и его структурных элементов в силу многочисленности и высокой степени неопределенности факторов, детерминирующих рыночные процессы в этой сфере, что обуславливает высокую неопределенность прогнозирования. Во-вторых, усложнен выбор методов прогнозирования, т. к. ряд наиболее известных из них (в частности метод экстраполяции) не применим в условиях динамизма прогнозируемых характеристик. В-третьих, отказ от преобразований объекта в большинстве случаев ведет к его стагнации как с позиций физического, так и с позиций экономического жизненных циклов и как следствие - к преждевременному физическому и моральному износу объекта. В этой связи представляется очевидной необходимостью поиска конкретных спо-

совов трансформации объекта недвижимости, которая может осуществляться на основе эффективных управленческих решений.

При определении мероприятий по преобразованию объекта следует иметь в виду, что к их числу могут относиться:

- физические преобразования различного масштаба и сложности;
- организационно-экономические преобразования (например, изменения направлений использования отдельных помещений, перепрофилирование объекта, а также его продажа, что с организационной точки зрения является преобразующим действием).

В третьем блоке необходимо формирование такой совокупности мероприятий, которая позволила бы выполнить процедуры сравнения. Необходимо разработать множество вариантов, в каждом из которых могут рассматриваться отдельные мероприятия или их сочетания. Формирование такого множества принципиально важно. Только использование принципа множественности вариантов и выбор одного из них по определенному критерию - критерию эффективности, позволяет охарактеризовать эту процедуру как экономическое обоснование. С точки зрения системного подхода определение наиболее рационального или наиболее эффективного варианта возможно только на основе составления ряда вариантов. Причем чем многочисленней этот ряд (шире множество), тем выше степень обоснованности выбора.

Понимая, что формирование совокупности сравниваемых вариантов не должно быть чрезмерно длительным и детализированным, предлагается использовать принцип разумного укрупнения, т. е. попытаться формировать варианты таким образом, чтобы их число не превышало трех-четырёх. В противном случае процедура выбора усложнится, а структура мероприятий может оказаться «измельченной», т. е. включать неосновные и несущественные мероприятия.

Четвертый блок посвящен сравнительной оценке вариантов мероприятий, использующей в качестве критерия эффективности показатель инвестиционной привлекательности объекта. В рамках этого блока выполняется количественная оценка данного показателя по каждому из вариантов, и вариант, получивший самую высокую оценку, рассматривается как наиболее рациональный или наиболее эффективный. При этом следует иметь в виду, что данный вариант - это именно рациональный вариант (т. е. лучший из имеющихся). Говорить о нем, как об оптимальном варианте вряд ли правомерно, т. к. оптимальный вариант, по сути, это лучший из всех возможных, что недостижимо на практике. Следует иметь в виду, что лучший из всех возможных вариантов может остаться за пределами рассматриваемой совокупности.

В пятом блоке принимаются управленческие решения по реализации выбранных мероприятий. Для того, чтобы более полно охарактеризовать процесс формирования и принятия УР следует более полно осветить их теоретико-методологические предпосылки.

В экономической литературе встречаются следующие определения термина «управленческое решение».

«Решение - это один из необходимых моментов волевого действия и способов его выполнения. Волевое действие предполагает предварительное осознание целей и средств действия, мысленное совершение действия, предшествующее фактическому действию, мысленное обсуждение оснований, говорящих «за» или «против» его выполнения. Этот процесс заканчивается принятием решения»<sup>57</sup>.

«Решение - это произвольный акт выбора варианта в человеческом поведении».

«Решение - это действие руководства, ведущее к разрешению противоречия и изменению ситуации».

«Решение - это акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения, формула действий, вариант воздействия»<sup>58</sup>.

Вышеперечисленные определения рассматривают управленческое решение с точки зрения воздействия на ситуацию лица, принимающего решения, как результата мыслительной деятельности человека. Это, безусловно, один из важнейших аспектов термина «управленческое решение», поскольку именно от конкретной личности -руководителя или управляющего - в конечном счете, зависит выбор управленческого решения. Но необходимо выделить и еще один не менее важный аспект, который может быть раскрыт при рассмотрении общей теории принятия решений. Он определяет данное понятие как многозначное и рассматривает следующим образом (рис.3.3.).



Рисунок 3.3. Понятие управленческого решения

В теории управления используют различные классификации управленческих решений. Для целей данного исследования наиболее подходящей принята

<sup>57</sup> Бирман Л. А. Управленческие решения: Учеб. пособие. М: Дело, 2004.

<sup>58</sup> Лафта Дж. К. Управленческие решения: Учеб. пособие. М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.

классификация, составленная в соответствии с учебным пособием В. Н. Спицнаделя<sup>59</sup>, представленная в таблице 3.2.

Некоторые авторы<sup>60</sup> отмечают также правовые, информационные, организационные, психологические, логические и технические аспекты управленческого решения. Таким образом, можно сделать вывод, что проблема принятия решений - это результат комплексной увязки различных аспектов: правового, информационного, организационного, психологического, технического и т. д., основанный на экономически эффективном выборе одной из возможных альтернатив развития событий.

Существует мнение, что управленческое решение - это выбор наилучшего варианта действий, обеспечивающий максимальную эффективность в соответствии с целями и задачами (функциями) управления, основанный на результатах анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования<sup>61</sup>.

С другой стороны, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъект на объект управления), что, в конечном счете, приводит к достижению поставленных целей.

Таблица 3.2

### Классификация управленческих решений

Признак классификации	Результат классификации
По уровням инстанции	Высший. Средний. Низший
По решаемым задачам	Информационные, которые оценивают полученную информацию, отвечая на вопрос: где правда?  Организационные, устанавливающие необходимую структуру управления, отвечая на вопрос: каким быть решению?  Оперативные, являющиеся решениями действия и отвечающие на вопрос: как действовать?
По принципам работы решения	Алгоритмические, осуществляемые по определенным правилам и допускающие строгую формализацию.  Эвристические, выполняемые неформальным, творческим путем, без строгих правил.

<sup>59</sup> Спицнадель В. Н. Теория и практика принятия оптимальных решений: Учеб. пособие. СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2002.

<sup>60</sup> Проблемы экономической оценки реконструкции объектов исторического центра Санкт-Петербурга / А. Н. Асаул [и др.]. - СПб.: СПбГАСУ, 2003.; Спицнадель В. Н. Теория и практика принятия оптимальных решений: Учеб. пособие. СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 2002.

<sup>61</sup> Управление недвижимым имуществом: учебник / И. А. Бузова и др.; под ред. С. Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.

По методам обоснования	Аналитические. Статистические. Математического программирования. Игровые. Синтетические и др.
По характеру исходной информации	Решения принимаются в условиях: Определенности Неопределенности
По видам знаний	Предметные (индивидуально-рациональные) Системные (коллективно-рациональные)

Управленческое решение выступает в роли связующего звена между системой "объект управления - субъект управления", без которого данная система эффективно функционировать не может.

Обобщая вышеизложенное можно сделать следующие выводы:

1. Управленческие решения всегда соответствуют целям намечаемых преобразований.

2. С точки зрения организации и управления цели преобразования и цели управления совпадают.

3. Управленческие решения формируются, обосновываются и принимаются на той же принципиальной основе, что и формирование мероприятий - необходимы множество вариантов и критерий выбора. Однако важно иметь в виду, что речь идет не о выборе действий по трансформации объекта, а о выборе способов реализации этих действий. Эффективность деятельности управленца определяется не только планированием рациональных преобразований, но и их эффективной реализацией.

4. Для подавляющего большинства преобразований необходима совокупность решений.

С учетом этих особенностей может быть предложен следующий методический прием: при формировании совокупности вариантов мероприятий по преобразованию объекта предусмотреть в каждом из них соответствующие управленческие процедуры, состоящие из конкретных УР. При этом схема представленная на рисунке 3.3. приобретает определенную абстрактность. Однако она вполне оправдана, т. к. необходимо очертить разницу между решениями по преобразованию объекта и способов их реализации на основе адекватных управленческих решений.

Следующий блок (расчет показателя эффективности прироста инвестиционной привлекательности) реализует контрольную функцию в механизме управления. Процесс контроля включает следующие стадии: установление норм деятельности (функционирования), сбор данных о фактических результатах, сравнение и оценку фактического и ожидаемого итогов выполнения; разработку и реализацию корректирующих действий. В данном случае все необходимые данные собраны и процесс происходит на последних двух стадиях.

На основании полученных данных инвестиционной привлекательности объекта до и после принятия управленческого решения рассчитывается показатель эффективности прироста инвестиционной привлекательности объекта недвижимости. Этот показатель служит главным аналитическим критерием в данном механизме управления. Эффективность управленческого решения подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и/или социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.

Реализованный план управленческих действий или его фрагменты должны подвергаться анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений и их реализации. Такой анализ должен определить:

- слабые и сильные места принятых решений и планов их реализации;
- дополнительные возможности и перспективы, открывающиеся в результате управленческих воздействий;
- дополнительные риски, которым может быть подвергнуто достижение основных целей управления в результате принятия данных управленческих решений.

Рациональная организация выполнения управленческих решений, системный контроль и анализ результатов - реальная предпосылка обеспечения их эффективности.

Контроль и анализ результатов необходимо осуществлять в сравнении с той рыночной ситуацией, которая сложилась на рынке на момент проведения контролируемых процедур. Это означает, что контроль совмещается по времени с оценкой текущего состояния объекта, что дает старт всем последующим действиям. Совмещение последнего и первого блока свидетельствует о том, что данный механизм имеет циклическую форму. По-существу, мы имеем дело с замкнутым планово-управленческим циклом не только последовательным, но и непрерывным. В этой связи правомерно утверждать, что ключевой особенностью предлагаемого механизма управления недвижимостью является его циклический характер.

### **3.3. Управленческие решения в механизме управления объектами коммерческой недвижимости**

Предлагаемый к использованию механизм управления коммерческой недвижимостью предусматривает осуществление процесса, состоящего из последовательности ряда этапов, объединенных в алгоритме управления данным объектом ключевой особенностью этого механизма является использование принципа множественности, которое выражается в формировании совокупности вариантов, включающих в себя различные мероприятия по преобразованию объекта; оценка и выбор вариантов мероприятий на основе использования в качестве критерия выбора показателя инвестиционной привлекательности, а также принятия управленческого решения или решений в области реализации вы-

бренных мероприятий. При этом процесс обоснования УР становится особым и крайне важным элементом рассматриваемого механизма, что обуславливает необходимость его предметного изучения и построения соответствующего методического обеспечения. Методы формирования УР следует ориентировать на их способность инициировать улучшение условий, определяющих привлекательность коммерческой недвижимости.

Принятие решения, как известно, является составной частью любой управленческой деятельности, в том числе и в сфере управления недвижимостью. Более того, решение - центральный момент всего процесса управления.

От качества подготовки управленческих решений зависит эффективность деятельности управляющей компании/управляющего и эффективное использование объекта управления<sup>62</sup>.

Авторы работ по менеджменту в определение понятия «управленческое решение» включают различные аспекты и определяют его как:

- продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему<sup>63</sup>;
  - выбор определенного курса действий из возможных вариантов<sup>64</sup>;
  - обдуманый вывод о необходимости осуществлять какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей<sup>65</sup>;
  - результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы<sup>66</sup>;
  - общее имя для результатов управленческих функций<sup>67</sup>.
- Следующее определение представляется наиболее удачным, так

как в комплексе учитывает отдельные аспекты исследуемого феномена<sup>68</sup>.

*Управленческое решение представляет собой творческий акт субъекта управления (индивида или группы), определяющий программу деятельности фирмы по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.*

---

<sup>62</sup> Управление недвижимым имуществом: учебник / И.А Бузова и др.; под ред. С. Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.

<sup>63</sup> Асаул А. Н. Теория и практика управления и развития имущественных комплексов / А. Н. Асаул, Х. С. Абаев, Ю. А. Молчанов - СПб.: Гуманистика, -2006.-240 с.

<sup>64</sup> Асаул А. Н. Экономика недвижимости (II издание) (Допущено Министерством образования РФ в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Экспертиза и управление недвижимостью» направления подготовки дипломированных специалистов «Строительство»)/ А. Н. Асаул. - М.: Издательство АСВ, 2004.

<sup>65</sup> Асаул А. Н. Экономика недвижимости: учебник ; Питер,-СПб., 2007

<sup>66</sup> Баранов П.Ю. О проблемах применения затратного подхода при оценке недвижимости // Гос. информ. бюл. о приватизации. -Киев, 2003. -№8.-С. 41-45.

<sup>67</sup> Пономарев В. Н. О развитии ипотеки и мер ах стимулирования жилищного строительства // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. -2003. - № 1-2. - С. 27-38.

<sup>68</sup> Голощапов Н. К. Недвижимость : словарь-справочник / Н. К. Голощапов, С. И. Помазкова; под. ред. В. И. Осипова. - М.: ИТРК РСНП, 2000. - 423 с.

В свою очередь качество управленческого решения может зависеть от множества факторов. Например, Максимов С. Н. определяет их (факторы) как:

- 1) качество исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок;
- 2) оптимальный или рациональный характер принимаемого решения;
- 3) своевременность принимаемых решений, определяемая скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
- 4) соответствие принимаемых решений действующему механизму управления и базирующимся на нем методам управления;
- 5) квалификация кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
- 6) готовность управляемой системы к исполнению принятых решений<sup>69</sup>.

Разработку методов формирования управленческих решений следует предварить анализом социально-экономической сущности УР, их типологизацией и исследованием целесообразности и возможности применения в механизме управления коммерческой недвижимостью.

Формирование управленческих решений относится к числу важнейших элементов системы менеджмента организации. Методологии и методикам процесса обоснования и принятия УР посвящены многие из научных трудов признанных классиков менеджмента и современных исследователей. Среди новейшей экономической литературы по данной проблематике следует выделить работы Л. А. Айдарова, О. С. Виханского, С. Н. Максимова, А. И. Наумова, Л. А. Трофимовой и др. В этих работах отражено, в частности, что:

Методологический базис принятия решений в области экономической политики предпринимательства составляет методология системного подхода и стратегического анализа, сформировавшие как общие принципы принятия управленческих решений, так и их специфические принципы.

К общим принципам принятия решений относятся принцип обратной связи, принцип моделирования, принцип гомеостаза, закон необходимого разнообразия и др., широко известные в научной литературе по системному подходу.

Специфическими принципами принятия управленческих решений являются следующие:

- принцип системности;
- принцип целеполагания;
- принцип вариантности альтернатив;
- принцип иерархии;
- принцип критериального выбора;
- принцип своевременности;
- принцип оптимальности;
- принцип информационной достаточности.

*Принцип системности* - основной принцип принятия управленческих решений. С позиции этого принципа экономическая политика, включающая ряд

---

<sup>69</sup> Управление недвижимым имуществом: учебник / И.А Бузова и др.; под ред. С.Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.



стратегических и тактических управленческих решений, рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов: ценностей, идеологий, принципов, целей, технологий достижения целей, способов реализации технологий достижения целей, связей с внешней средой и обратных связей. Данный принцип означает соблюдение следующих требований: необходимости рассмотрения проблемы как целого, как единой системы и выявления всех последствий и взаимосвязей каждого частного решения; необходимости выявления и анализа возможных альтернатив достижения целей экономической политики (при этом цели функциональных политик не должны вступать в конфликт с основной целью) и т.д. Принцип системности в принятии стратегических управленческих решений тесно связан с требованиями устойчивости организации, несмотря на динамизм изменений внешней среды.

*Принцип целеполагания.* Любая организация как социально-экономическая система может быть описана множеством целей<sup>70</sup>:

$$Z_c = \{Z_{c,i}\}, i = \overline{1, n}. \quad (3.1)$$

В качестве  $Z_{c,i}$  . могут быть цели функциональных составляющих экономической политики, цели подразделений, реализующих принципы этих политик, цели акционеров, собственников, менеджеров и т.д. (табл. 3.3).

Как видно из таблицы 3.3, основными целями являются: обеспечение максимально возможной прибыли и увеличение ресурсного потенциала организации, рост ее рыночной стоимости, увеличение конкурентных преимуществ.

Следующий принцип принятия управленческих решений - *вариантность альтернатив*.

Таблица 3.3

Взаимосвязь субъектов хозяйствования и целей их экономической политики

Виды целей экономической политики	Собственники	Акционеры	Менеджеры	Работники	Потребители	Поставщики	Конкуренты
Максимальная величина прибыли	X	X	X	X			
Рост рыночной стоимости фирмы	X	X					
Увеличение ресурсного потенциала	X		X				
Увеличение конкурентных преимуществ	X	X	X	X	X		
Рост собственного капитала	X	X					
Рост цены акции		X	X				

<sup>70</sup> Асаул А. Н. Управление, эксплуатация и развитие имущественных комплексов / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Ю.А. Молчанов -СПб.: Гуманистика, -2007.-240 с.

Рост рентабельности инвестиций		X	X				
Повышение финансовой устойчивости	X	X	X				
Рост дохода на акцию		X					
Минимизация рисков	X						
Вознаграждение за труд			X	X			
Улучшение персонального статуса и престижа	X		X	X			

Продолжение табл. 3.3

Обеспечение психологического комфорта			X				
Обеспечение гарантий занятости				X			
Улучшение охраны труда				X			
Приобретение товара (качество, цена, условия поставки)			X		X		
Гарантированный и выгодный рынок сбыта			X			X	
Максимизация доли рынка			X				X

Данный принцип заключается в том, что при принятии тех или иных решений следует рассматривать различные способы решения поставленных задач. При реализации этого принципа необходимо определять множество альтернатив  $X = \{X_1, X_2, \dots, X\}$ .

В качестве  $X$  могут быть альтернативы, отличающиеся по организационным, экономическим, управленческим, технологическим и иным факторам. Множество  $X$  должно быть достаточно полным, в противном случае можно упустить эффективные варианты и выбрать неоптимальное решение. При этом целесообразно сравнение анализируемых альтернатив с потенциально достигаемыми решениями, а также с базовым вариантом, который характеризует уровень, достигнутый к моменту принятия решений.

Одна из важнейших проблем экономики - проблема оценки эффективности принимаемых решений. Составной частью этой проблемы является проблема обеспечения сопоставимости альтернатив и выбор наиболее предпочтительных из них.

Третьим методологическим принципом является *принцип иерархии* - один из базовых принципов системного подхода, заключающейся в том, что любые цели высших уровней являются приоритетными перед целями подсистем, находящихся на более низких уровнях иерархии.

Четвертым принципом является *принцип критериального выбора*, являющийся следствием вышерассмотренного принципа вариантности альтернатив. При реализации данного принципа принятие управленческих решений осуществляется по совокупности прогнозируемых показателей деятельно-

сти, формирующих множество критериев, иногда противоречивых, т. е. улучшение одного из них может приводить к ухудшению другого (например, повышение эффективности технических, организационных систем может привести к негативным социальным последствиям). Выбор решения может носить компромиссный характер, т.к. обеспечить одновременно оптимум по всем показателям в виду их противоречивости не удастся. Выбор решения в этом случае осуществляется с применением методов многокритериальной оптимизации (например, обоснование инвестиционных проектов).

Наряду с многокритериальным используется монокритериальный подход, когда в качестве критерия используется один показатель, служащий критерием эффективности. В силу методической сложности многокритериального подхода использование только одного критерия часто бывает более предпочтительным. В данной работе авторы опираются на положения монокритериального подхода, предлагая в качестве критерия выбора мероприятий (которые по сути отражают экономическую политику организации в отношении конкретного объекта коммерческой недвижимости) использовать показатель инвестиционной привлекательности объекта.

Методологический *принцип своевременности* управленческих решений сформулирован в связи с необходимостью учета фактора времени при принятии и реализации решений. Действие этого фактора объясняется динамизмом рыночной среды, которая может видоизменяться в разные временные периоды и является внешней по отношению к организации и определяющей условия достижения цели через механизм адаптации, преобразующий внутреннюю среду организации. Учет данного принципа позволяет предсказывать поведение организации лишь на основании ее целей и характеристик внешней среды.

*Принцип оптимальности* управленческих решений выражается в том, что пригодность различных методов выбора решений определяется конкретной ситуацией. Существует достаточно большое количество факторов, влияющих на выбор принципов экономического поведения, его целей, технологий их достижения, поэтому единого лучшего способа формирования программы деятельности не существует.

Принцип оптимальности предполагает многовариантную разработку управленческих решений и выбор наиболее рационального варианта для конкретных рыночных условий. Это означает, что наиболее эффективным решением в конкретной ситуации является то, которое более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптировано к ней. Научным основанием рационального выбора среди заданных альтернатив является теория полезности и теория статистических решений, а также совокупность методов, позволяющих на практике оценивать среди имеющихся альтернатив оптимальную. Г. Саймон вместо оптимальных ввел понятие удовлетворительных альтернатив (satisfacting) и хороших. В реальном мире нет возможности рассматривать все возможные альтернативы, поэтому более правомерно говорить о рациональном выборе - лучшем из имеющихся.

*Принцип информационной достаточности* процесса принятия управленческих решений предусматривает непрерывность информационных потоков

между системой (организаций) в целом, ее подсистемами и внешней средой, экспертного отслеживания информационной достаточности, т.к. функционирование в условиях риска и неопределенности возможно через понимание рыночного поведения субъектов хозяйствования и его отражение (с учетом ресурсных возможностей) в стратегическом поведении организации.

Принятие решений почти всегда происходит в условиях неполной информации. В работе<sup>71</sup> неполная информация о предпочтениях (например, несколько лиц, принимающих решение, группы с разными интересами) и неполная информация о наборе альтернатив определяются как важнейшие характеристики реального процесса принятия решений. Наиболее понятный путь уменьшения неопределенности - увеличение информации. Неопределенность - неотъемлемое свойство реального мира, и при принятии решений организации постоянно сталкиваются с неопределенностью, сложностью и многообразием окружающего мира, что заставляет адаптироваться к неопределенности, вырабатывать новые методы принятия решений в условиях неполной информации.

Методы принятия управленческих решений являются регламентируемыми действиями и способами по решению управленческих задач выбора альтернатив. Системный подход применительно к данному процессу позволяет сформулировать состав подпроцессов (этапов) поиска решений и путем установления отношений следования между этапами выстроить так называемую системную последовательность принятия решений. В самом общем виде данная последовательность включает этапы анализа (диагностики), целевыявления и проектирования (поиска средств достижения целей), реализации и оценки результатов и применима для принятия решений в самых разных и сложных системах управления. Именно эта последовательность отражена в предлагаемом механизме управления коммерческой недвижимостью.

Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений, направленных на решение определенного класса управленческих задач, называется управленческими технологиями, методическим инструментарием организации и регулирования бизнес-процессов и является основным элементом управленческого процесса.

---

<sup>71</sup> Оценка рыночной стоимости недвижимости / А. М. Белокрыс [и др.]. -М.: Дело, 1998.-381с.

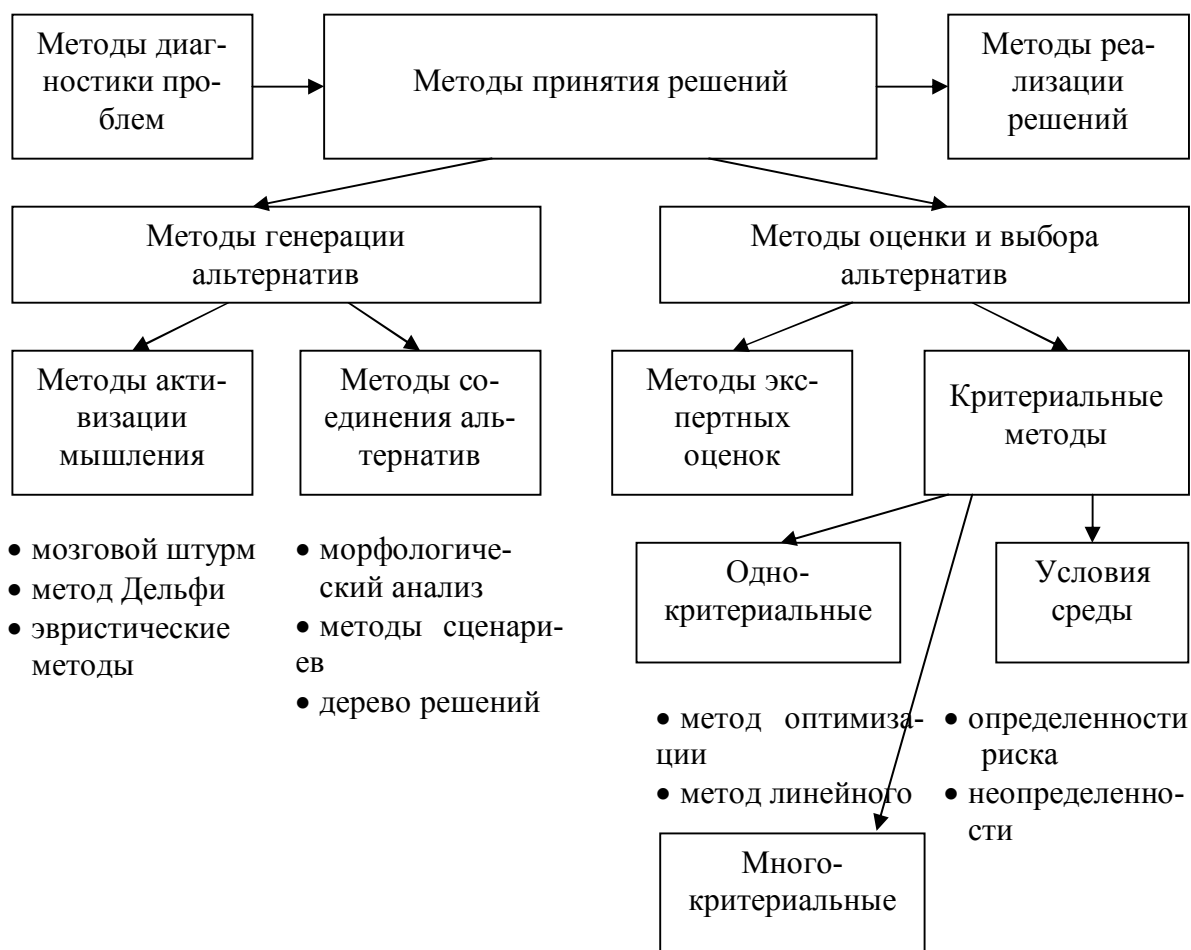


Рисунок 3.4. Методы обоснования управленческих решений

Принятию решений предшествует этап диагностики проблем, а завершает процесс - этап реализации управленческих решений. Классификация методов обоснования управленческих решений, выстроенная на основе системной последовательности принятия решений, представлена на рис. 3.4<sup>72</sup>.

Исходя из общей методологии системного подхода и системного анализа, процесс принятия управленческих решений по формированию экономической политики организации вообще и объекта коммерческой недвижимости в частности начинается с выбора целей политики, выявления проблем в процессе достижения целей, исследования проблем и их анализа.

Методы принятия управленческих решений состоят из методов генерации альтернатив и методов оценки и выбора альтернатив, при этом необходимо отметить, что разделение на два класса методов условно, т.к. большинство методов генерации альтернатив включает процедуры выбора, «отбраковки» альтернатив, а с другой стороны методы выбора иногда содержат процедуры порождения новых вариантов.

<sup>72</sup> Агуреев Н. В. Оценка влияния экологического фактора на стоимость недвижимости / Н. В. Агуреев. - М., 2000. - 46 с.

В составе методов активизации мышления наиболее известный метод мозговой атаки (проблем) - метод мозгового штурма, предложенный А. Осборном. Суть метода сводится к созданию условий для коллективного решения проблем, приводящих к «интеллектуальному взрыву».

Метод Дельфи предложен О. Хелмером и направлен на индивидуализацию процесса принятия решений путем привлечения экспертов для решения проблем, устранения персональной конфронтации, психологического давления, связанных с персональной критикой. Метод Дельфи одновременно является и методом генерации и методом оценки выбора.

Эвристические методы основываются на методах изобретательской деятельности:

- неологии - применение уже выработанных решений в других компаниях, отраслях, рынках и пр.;
- адаптации - приспособлении известных решений к новым условиям внешней среды;
- мультипликации - увеличение и уменьшение параметров решений в несколько раз;
- дифференциации и интеграции - разделение и объединение функций и элементов бизнес-систем;
- динамизации - проектирование решений с изменяемыми параметрами;
- аналогии - отыскания сходства, подобия с различными системами.

К методам соединения (комбинирования) альтернатив относятся морфологический анализ, метод сценариев, метод анализа иерархий, дерево решений.

Морфологический анализ предложен Ф. Цвики. Суть метода состоит в следующем. В проектируемом объеме (мероприятия по преобразованию объекта коммерческой недвижимости) выбирают группу основных признаков (цели, принципы, технологии). Затем для каждого признака предлагаются различные варианты его реализации, после чего варианты соединяют, комбинируют между собой. Из всего множества возможных вариантов отбирают допустимые, а затем наиболее эффективные варианты по выбранным критериям и ограничениям.

Общее количество решений  $N$  равно:

$$N = n_1 * n_2 * n_m \quad (3.2)$$

где  $n_i$  - число альтернативных вариантов по  $i$ -му признаку. Проблема сокращения числа альтернатив решается за счет отбрасывания худших комбинаций альтернатив: несовместимых, труднореализуемых и неэффективных.

Методы сценариев - наиболее широко применяемые методы в формировании экономической политики организации. Альтернативы в данном методе есть различные последовательности действий (мероприятий) и вытекающие из них события, которые могут произойти в будущем с исследуемой системой (организацией, объектами). Такие гипотетические альтернативные описания того, что может произойти с организацией или конкретным объектом, называются

сценариями. Различают сценарии имитационные, каузальные, прямые и обратные. Имитационные сценарии отражают последовательность протекания определенных событий в бизнес-процессах организаций. Каузальные сценарии отражают причинно-следственные связи между ожидаемыми событиями. Прямые сценарии представляют развитие событий от начальных условий к возможным последствиям. Обратные сценарии призваны определять параметры условий, которые приведут к заданным последствиям (целевым состояниям). На основе метода обратного каузального сценария выстроена методология дерева целей, дерева решений, метода анализа иерархий (МАИ). Из перечисленных менее известным, но наиболее применимым в формировании конкретных мероприятий - МАИ. Метод анализа иерархий предложен Т. Саати и основан на формировании целей и средств для решения сложной многофакторной проблемы с учетом целей различных субъектов, причастных к решению данной проблемы. МАИ состоит в декомпозиции сложной проблемы на более простые составляющие (подцели и средства) и дальнейшей оценке этих составляющих методом парных (бинарных) сравнений с целью их приоритетности в виде числового значения (ранга).

Дерево решений (decision tree) - это общий прием структурирования сложных прием, помогающий выбрать разумное решение. При этом в графическом виде изображают доступные решения и их последствия.

Его применяют тогда, когда необходимо принимать последовательный ряд решений. Дерево решений - графический метод, позволяющий увязать точки принятия решения, возможные стратегии и их последствия с возможными факторами, условиями внешней среды. Построение дерева решений начинается с более раннего решения, затем изображаются возможные действия и последствия каждого действия (событие), затем принимается решение (выбор направления действия (событие), затем принимается решение (выбор направления действия) и т.д., до тех пор пока все логические последствия результатов не будут исчерпаны.

Методы выбора альтернатив включают критериальные методы и методы экспертных оценок. В свою очередь критериальные методы различаются по количеству заданных критериев (целевой функции или функции полезности): монокритериальные и многокритериальные методы, а по условиям среды выделяют методы выбора в условиях определенности, риска и неопределенности.

Сопоставив рекомендуемые к использованию методы формирования управленческих решений и представленный в настоящем исследовании механизм управления объектами коммерческой недвижимости, не трудно заметить, что в нем содержатся две различные стадии:

- формирование мероприятий по управлению объектом;
- формирование управленческих решений по преобразованию объекта.

Причем, и на той и на другой стадии применяется одна и та же методологическая база - системный подход и свойственные ему принципы. Эта схожесть отнюдь не случайна. Мероприятия по преобразованию коммерческой недвижимости (например, производство ремонтных работ, переоборудование помещений, сдача помещений в аренду, их продажа) являются, по сути, управленче-

скими решениями. Чтобы обосновать появление в механизме управления объектами коммерческой недвижимости вышеуказанных самостоятельных стадий, следует предметно рассмотреть функции, присущие управленческим решениям.

В качестве основных выделяются также и такие функции<sup>73</sup>:

- направляющая,
- координирующая,
- мотивирующая.

Базовой является направляющая функция УР. Именно она отражает долгосрочную стратегию организации в отношении объекта коммерческой недвижимости. Эта функция осуществляется за счет мероприятий (управленческих решений), формируемых в блоках.

Координирующая и мотивирующая функция УР имеют реализационный и организационный характер. Их назначение - обеспечить выполнение направляющей функции. Если обратиться к методическому инструментарию, используемому при выполнении данной функции, не трудно заметить, что в структуре методов (рис.3.3) они занимают блок «методы реализации решений». Обеспечивающий характер управленческих решений корреспондируется с логикой построения механизма управления коммерческой недвижимостью, который предполагает осуществление последовательности действий от анализа исходной ситуации и диагностики проблем организации в части, касающейся конкретного объекта коммерческой недвижимости, до разработки организационных приемов. УР в данном случае - организационная основа предлагаемого механизма.

Выбор метода обоснования УР сложен и зависит от многих факторов, но каждый метод должен обладать рядом признаков, а именно, результативностью, практичностью, экономичностью и адекватным временным интервалом<sup>74</sup>.

Результативность метода заключается в том, что метод должен обеспечить результат - решение, которое может быть использовано для устранения проблемы.

Практичность метода должна обеспечить достоверность результата, т. е. метод не должен быть чрезмерно сложным и не должен увеличивать степень неопределенности.

Экономичность предполагает, что затраты на принятие решения не могут быть больше полученного результата.

Временной интервал должен быть адекватным решаемой проблеме, в случае его увеличения решение может стать ненужным.

Формируя организационные управленческие решения и осуществляя их выбор следует разрабатывать такие организационные схемы, которые носили бы в себе всю совокупность указанных признаков. В организационных схемах могут присутствовать различные элементы:

- предложения по изменению организационной структуры в соответствии с

---

<sup>73</sup> Агуреев Н. В. Оценка влияния экологического фактора на стоимость недвижимости / Н. В. Агуреев. - М., 2000. - 46 с.

<sup>74</sup> Асаул А. Н. Теория и практика управления и развития имущественных комплексов / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Ю.А. Молчанов. -СПб.: Гуманистика, -2006.-240 с.



целями преобразования объектов коммерческой недвижимости;

- предложения по изменению организационных взаимосвязей;
- рекомендации о создании временных рабочих групп, ориентированных на преобразование объекта;

- предложения по изменению функций действующих оргструктур и т. п.

Схемы могут включать один или более элементов, причем вариант, включающий только один элемент, скорее будет исключением из общего правила.

Оценку эффективности управленческих решений (с учетом указанных методических особенностей рассматриваемого механизма) необходимо проводить с организационных позиций. При этом целесообразно исследовать существующие подходы к оценке эффективности УР.

Так, Максимов С.Н. предлагает следующие критерии оценки эффективности управленческого решения:

- 1) быть реальным, т. е. исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени;

- 2) содержать механизм реализации, т. е. включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений;

- 3) быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных;

- 4) готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций;

- 5) быть реализуемым, т. е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;

- 6) быть гибким, т. е. изменять цель и (или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий;

- 7) предусматривать возможность верификации и контроля исполнения<sup>75</sup>.

Из научной литературы известно, что критерий оценки эффективности решения используется для сравнения различных вариантов решений и выбора наиболее эффективного. Критерий следует выражать количественно, для последующего сравнения функционирования системы управления до и после принятия и реализации управленческого решения. Критерий, как правило, определяется исходя из целей управления.

Целями управления объектами коммерческой недвижимости являются<sup>76</sup>:

1. обеспечение наиболее эффективного варианта использования объекта управления в соответствии с окружением объекта и рыночными условиями;

2. обеспечение сохранности объекта управления путем обеспечения его правильного содержания и эксплуатации;

3. улучшение технического состояния объекта управления путем проведения ремонтных работ (реконструкции);

4. увеличение рыночной стоимости объекта управления и отдельных его

---

<sup>75</sup> Управление недвижимым имуществом: учебник / И.А Бузова и др.; под ред. С.Н. Максимова; ИНЖЭКОН. - СПб., 2005. - 470 с: ил., табл., прил.

<sup>76</sup> Согласно СТО ГС 01.3.01-03 "Управление объектами коммерческой недвижимости".

элементов;

5. увеличение доходности использования объекта управления путем выбора и успешного применения наиболее эффективного способа управления объектом.

Основной целью управления объектом коммерческой недвижимости является максимизация дохода. Это означает, что критерием эффективности будет достижение максимального дохода, а, следовательно, и стоимости объекта. Для достижения данного критерия необходимо провести ряд мероприятий, стремящихся к оптимизации решений в сфере маркетинга объекта недвижимости, управления доходами и расходами объекта, управления эксплуатацией и содержанием объекта, а также управления заполняемостью объекта.

Однако максимизация дохода будет являться критерием эффективности при формировании мероприятий по преобразованию объекта. При оценке эффективности организационных управленческих решений целесообразно использовать в качестве критерия эффективности интегральный показатель, отражающих результативность, практичность, экономичность и адекватность временного интервала УР. При этом может быть использован экспертный метод по алгоритму, соответствующему подходам, используемым в книге (параграф 3.2).

Обеспечение эффективной деятельности предполагает непрерывный контроль за ходом реализации мероприятий и принятых решений.

В процесс контроля необходимо включать три составляющие:

- содержательная (что выполняется в процессе контроля);
- организационная (кем и в какой последовательности осуществляется);
- технологическая (как производится).

Внедрение в практику контролирующих процедур всех трех составляющих обеспечит единство мероприятий, решений и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от плана действий.

Поскольку для инвестора при вложении капитала основополагающим является получаемый доход, то со стороны собственника, представляющего свой объект недвижимости на рынке, управление должно быть направлено на улучшение условий, определяющих этот доход, т. е. управление инвестиционной привлекательностью.

Инвестиционная привлекательность характеризуется системой факторов (параграф 2.3). Механизм управления должен включать процедуры координации этих факторов. При этом синтезирующая функция, определенная формулой 3.3, имеет вид, представленный формулой 3.3:

$$Q(q; w) \rightarrow \max \quad (3.3)$$

где: Q - сводная количественная оценка показателя инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости, будет стремиться к максимуму.

**Глава 4**  
**РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ**  
**КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

**1.1 Методические положения по реализации механизма управле-**

## ния коммерческой недвижимостью

Центральным звеном механизма управления объектами коммерческой недвижимости является процесс формирования ряда мероприятий и принятие управленческих решений.

По результатам обоснований, выполненных в § 3.3 правомерно сформулировать следующий тезис: и разработка мероприятий, и разработка УР по их реализации могут быть отнесены к разряду управленческих решений, имеющих единую экономическую природу. И те, и другие опираются на положения системного подхода и должны быть обоснованы с учетом принципа множественности и необходимости выбора. В этой связи в предлагаемом в данной работе алгоритме процесса управления объектом коммерческой недвижимости правомерно выделить отдельный блок, в рамках которого осуществляется процесс формирования мероприятий и решений. Тогда схема, примет следующий вид (рис. 4.1.).



Рис. 4.1. Процесс управления объектом коммерческой недвижимости

При анализе данной схемы следует иметь в виду, что она носит укрупненный характер. Ее назначением является отражение логики построения механизма управления объектом коммерческой недвижимости. Однако с точки зрения эффективного функционирования такого механизма необходима большая детализация. В детальной интерпретации процесс принятия управленческих

решений, включающих в себя мероприятия по преобразованию объекта и реализационные решения, может быть разбит на восемь последовательных этапов (рис. 4.2).

Как видно из схемы, представленной на рисунке 4.2, первоначально собственник (или управляющая компания) должен оценить показатель инвестиционной привлекательности объекта недвижимости до организации проведения мероприятий по улучшению качественных характеристик недвижимости.



Рисунок 4.2. Процесс формирования мероприятий и принятия реализационных управленческих решений

Соответствующая методика, позволяющая количественно оценить показатель инвестиционной привлекательности представлена в параграфе 2.3 данной работы. Далее (на этапе 2) необходимо выделить мероприятия направленные на повышение инвестиционной привлекательности, возможные для анализируемого объекта недвижимости, в том числе систематизированные в таблице 4.1.

Третьим этапом определяется экономическая оправданность каждого мероприятия, определенного на предыдущем этапе. Оценка экономической оправданности проводимых мероприятий должна выполняться на основе анализа вклада затрат, необходимых на организацию таких мероприятий, в рыночную стоимость объекта недвижимости. Также, по результатам проводимых мероприятий, можно анализировать влияние на изменение срока экспозиции объекта на рынке, необходимого на поиск покупателя. Для собственника может быть проанализирован предполагаемый денежный поток, после проведения мероприятий повышения инвестиционной привлекательности. Этот денежный поток определяют дополнительные предстоящие арендные поступления от объекта с учетом затрат на проведение мероприятий повышения привлекательности. Анализ прогнозируемого денежного потока необходимо проводить по традиционным методикам оценки эффективности с учетом конкретных источников и условий финансирования, доступных собственнику недвижимости (или управляющей компании, привлеченной для продажи объекта). По результатам проводимого анализа выбираются экономически оправданные мероприятия - четвертый этап.

На пятом этапе проводятся оценки показателей инвестиционной привлекательности недвижимости при условии проведения каждого отдельно взятого экономически эффективного мероприятия. На шестом - для всех оцененных показателей инвестиционной привлекательности рассчитываются проценты эффективности прироста инвестиционной привлекательности по формуле 4.1. Далее мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности ранжируются от имеющих максимальный процент эффективности прироста инвестиционной привлекательности до минимального. На последнем этапе принимается решение о проведении мероприятий по управлению инвестиционной привлекательностью с учетом условий финансирования, начиная с имеющих более высокое значение процента эффективности прироста инвестиционной привлекательности.

Поскольку на рынке недвижимости с течением времени происходят постоянные изменения, то и меняются требования, предъявляемые к объектам. В этой связи процесс управления инвестиционной привлекательностью может рассматриваться как непрерывный.

Эффективность прироста инвестиционной привлекательности ( $\text{Э}_{пр}$ ) рассчитывается по формуле 4.1:

$$\text{Э}_{пр} = \frac{Q_0}{Q_6} \times 100 - 100 \quad (4.1)$$

где:

$Q_0$  - показатель инвестиционной привлекательности, определенный после проведения мероприятий (одного или нескольких) по повышению инвестиционной привлекательности недвижимости;

$Q_6$  - показатель инвестиционной привлекательности, определенный до проведения мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности недвижимости.

Оценка эффективности прироста инвестиционной привлекательности объектов недвижимости позволит определить очередность мероприятий, направленных на увеличение инвестиционной привлекательности, с учетом сложившихся условий и возможностей для их финансирования.

Реализованный план управленческих действий или его фрагменты должны подвергаться анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений в области мероприятий.

Таблица 4.1

Мероприятия, направленные на повышение инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости

Уровень	Факторы	Мероприятия	Примеры мероприятий для соответствующих функциональных типов зданий
1-й-уровень объект и прилегающая территория	Физические характеристики	Своевременное проведение текущего и капитального ремонта	Непосредственное исправление устранимого физического износа
		Доведение объекта до соответствия современным требованиям по конструктивным характеристикам	Увеличение теплоизоляции наружных стеновых конструкций и оконных проемов, звукоизоляции конструкций, замена инженерного оборудования и т.д.
		Осуществление реконструкций, направленных на возможные изменения функционального назначения всего здания или его частей при изменении рыночной конъюнктуры	Физически возможные изменения функционального назначения здания, изменение внутренней планировки, устройство дополнительного отдельного входа (одного или нескольких) и т.д.
		Установка дополнительных конструкций для удобства использования объекта	Усиление фундаментов и других конструкций для создания возможностей установки дополнительного оборудования, устройство конструкций для погрузочных и разгрузочных работ (рампы, пандусы), установка дополнительных лифтов и т.д.
	Земельный участок, относимый к объекту	Обустройство прилегающей территории	Уборка и озеленение территории, устройство газонов, устройство (снос) ограждающих конструкций
		При расширении объекта сбалансирование характеристик участка	Выбор наиболее удачного расположения увеличиваемых площадей, обеспечивающего удобный вход в здание и необходимый обзор здания с проезжей части

	Подъезд к зданию	Устройство необходимого подъезда, отвечающего функциональному назначению здания	Устройство парковок и подъездов для авто- и большегрузных машин, при приемлемом расположении в районе объекта железнодорожных подъездных путей, подведение их к зданию, устройство площадок для погрузочных и разгрузочных работ
	Юридическое сопровождение	Оформление правоустанавливающих документов в соответствии с действующим законодательством	Регистрация прав в Учреждении юстиции
		Получение различной разрешительной документации	Разрешения на проводимые реконструкции, разрешения пожарной, санитарной и иных инспекций
		Получение различной разрешительной документации	Разрешения на проводимые реконструкции, разрешения пожарной, санитарной и иных инспекций
2-й-уровень соседнее окружение	Характеристики местоположения	Оптимальное сочетание условий внешнего окружения и функционального использования здания	Изменение функционального назначения здания или его частей, комплексное использование здания в соответствии с производственной необходимостью и условиями рынка (сочетание в одном здании складских, торговых и офисных помещений)
	Степень развитости района и соседние объекты	Выявление тенденций развития соседних объектов и соответствующее приспособление здания к внешним изменениям	Сбалансирование развития здания, выявление конкурентных объектов и создание дополнительных конкурентных преимуществ
	Транспортная инфраструктура	Улучшение транспортной инфраструктуры	Приемлемый ремонт и строительство дорог, организация специальных транспортных маршрутов для доступа клиентов и работников
	Инженерная инфраструктура	Создание необходимой для данного типа здания инженерной инфраструктуры с учетом современных технологий и требований рынка	Прокладка и ремонт сетей, изменение величины разрешенных мощностей, анализ возможностей автономного обеспечения
		Организация работы с предприятиями, обслуживающими инженерные сети	Своевременное заключение необходимых договоров, согласование тарифов и сроков



	Инженерно-геологические условия	Изучение изменений условий и предупреждение их негативного влияния	Мероприятия по укреплению грунтов, мелиорация, дренажные работы
3-й-привлекательность внешней среды, региона, рынка	Для всех факторов	Уровень не управляемый, с точки зрения возможностей отдельно взятого собственника (или управляющей компании, привлеченной для продажи объекта)	Практически отсутствуют

Для определения взаимосвязи показателей инвестиционной привлекательности, арендной ставки и продажной стоимости объектов недвижимости было проведено исследование и расчет показателей инвестиционной привлекательности на примере бизнес-центров. При выборе объектов и расчете показателей была использована классификация бизнес-центров, разработанная Гильдией управляющих и девелоперов. Результаты представлены в табл. 4.2.

*Таблица 4.2*

Взаимосвязь показателей инвестиционной привлекательности, средней арендной ставки и продажной стоимости объектов недвижимости

бизнес-центры	средняя арендная ставка за 1 кв.м в год (\$)	продажная стоимость за 1 кв.м (\$)	показатель инвестиционной привлекательности
Класс А	600-800	5500-7400	2,4-3,0
Класс В	450-600	2300-3700	2,1-2,4
Класс С	300-400	1350	1,6-2,1

Представляется очевидным, что ведя грамотное управление объектом недвижимости и повышая инвестиционную привлекательность объекта, собственник или управляющий, может увеличивать доход в виде арендной платы или выручки от продажи, что свидетельствует о правомерности предлагаемого методического подхода.

#### **4.2. Апробация механизма управления на примере административного здания**

Целью данного параграфа является обоснование практической применимости предложенного механизма управления коммерческой недвижимостью.

Обоснование приводится на примере конкретного предприятия. В качестве объекта апробации выбрано акционерное общество «Авангард» - крупнейшее научно-производственное объединение России, датой основания которого можно считать 20 октября 1948 года. Изначально предприятие было образовано как научно-исследовательский технологический институт - НИТИ-18. В 1993 г. в соответствии с государственной программой приватизации институт был преобразован в АООТ «Авангард» (в настоящее время ОАО «Авангард»). Помимо профильной деятельности (радиоэлектронная промышленность) предприятие занимается также жилым строительством и сдачей в аренду существующих объектов недвижимости.

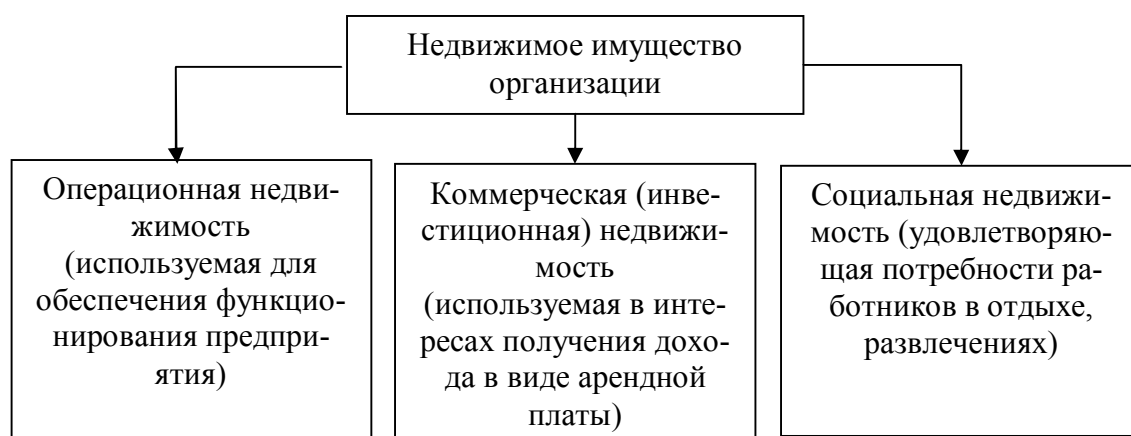


Рис. 4.3. Структура недвижимого имущества ОАО "Авангард"

В настоящее время предприятию принадлежат 2 крупных объекта недвижимости и несколько малых общей площадью более 50 000 кв.м., несколько земельных участков. Структура недвижимого имущества ОАО "Авангард" по целям и характеру использования собственником представлена следующим образом на рисунке 4.3.

Требования к операционной и коммерческой недвижимости различны: первая должна обеспечивать эффективность функционирования предприятия как целого, вторая - давать отдачу как самостоятельный экономический актив.

Для коммерческой недвижимости переход от одного вида использования к другому более возможен, чем для операционной. Это определяет более высокую ликвидность коммерческой недвижимости и, следовательно, ее большую привлекательность как объекта спекулятивного вложения средств.

Коммерческая недвижимость рассматривается как самостоятельный бизнес; выступает как центр получения прибыли; основная цель управления - максимизация дохода и стоимости имущества.

Операционная недвижимость - это понятие, за которым стоят разнообразные виды объектов недвижимости - от производственных зданий, предполагающих различные виды использования, до уникальных производственных комплексов (электростанции, нефтеперерабатывающие заводы и пр.) - также

существенно отличающиеся друг от друга по уровню ликвидности, возможности перепрофилирования и т.д.

Операционная недвижимость рассматривается как составная часть бизнеса; выступает как центр затрат; основная цель управления - минимизация издержек.

Безусловно, между рынками разных типов недвижимости нет непреодолимых барьеров. Напротив, изменение функционального назначения объектов и даже целых территорий - явление довольно широко распространенное, особенно характерное для периодов существенных изменений в социальной структуре населения или отраслевой структуре экономики.

В настоящее время основное внимание уделяется управлению инвестиционной недвижимостью на основе выделения из имущественного комплекса предприятия объектов, пригодных к перепрофилированию и использованию в качестве объектов коммерческой недвижимости - офисы, торговые комплексы, жилые дома. В качестве объектов коммерческой недвижимости могут выступать не только вновь построенные здания и сооружения, но и реконструированные объекты.

Опыт управления операционной недвижимостью в России пока очень незначителен. На предприятиях только начинают создаваться специальные подразделения по управлению недвижимостью, однако, в основном они также нацелены на коммерческое использование объектов недвижимости указанных предприятий. В связи с этим актуальной остается потребность в освоении комплексного подхода к проблемам управления операционной недвижимостью предприятий.

Наиболее актуальными задачами в области практического управления объектами недвижимости сегодня можно считать:

- уточнение структуры и состава недвижимости предприятия;
- формализацию целей, задач и принципов функционирования объектов недвижимости предприятия;
- определение критериев эффективности управления недвижимостью предприятия;
- оценку отдельных объектов;

определение эффективных направлений структурного развития данных объектов с применением всего разрешенного законодательством инструментария при использовании объектов недвижимости;

- полноценная защита имущественных прав предприятия;
- достижение максимальной доходности объектов недвижимости.

В целом, на территории предприятия расположен целый комплекс зданий и сооружений, необходимых как для производственной, так и для обслуживающей это производство деятельности, т.е. имеются специализированные и неспециализированные здания.

К неспециализированному зданию относится расположенное вне территории предприятия 2-х этажное административное здание.

В настоящее время здание не используется, и руководством было принято решение об его реконструкции с потенциальной продажей или сдачей в аренду.

Объект представляет собой отдельно стоящее капитальное здание. Общая площадь составляет 1155,4 кв. м. Физическое состояние оценивается как удовлетворительное, приемлемое для дальнейшей эксплуатации. Объект расположен вне территории предприятия. Доступ к зданию свободный. Так же имеется встроенный гараж и территория под автостоянку.

Площадь земельного участка под зданием и прилегающая к нему составляет 830 кв. м. и находится в долгосрочной аренде у города (50 лет).

В настоящее время на рынке недвижимости существует устойчивый спрос на офисные помещения, в частности со стороны арендаторов, т. е. потенциально объект может быть сдан в аренду, и приносить собственнику доход прямого характера. Анализируемое в работе здание относится к разряду коммерческой недвижимости.

Чтобы выгоднее реализовать объект на рынке, его необходимо подготовить к продаже. Для этого применяется механизм управления объектами коммерческой недвижимости, предлагаемый в настоящей работе. Для этого следует:

- во первых, оценить инвестиционную привлекательность административного здания для тех условий и рыночных характеристик, которые сложились в настоящий момент времени. Проведя оценку с использованием методики, предложенной в параграфе 2.3, получаем, величину показателя инвестиционной привлекательности административного здания. Он составляет 1,678 баллов. Диапазон значений оцениваемого показателя от 0 до 3 баллов, при этом максимально возможный результат оценки - 3 балла;

- во-вторых, определить следующие мероприятия по преобразованию анализируемого объекта (с использованием рекомендаций таблицы. 4.3), способные увеличить его инвестиционную привлекательность.

В составе мероприятий предлагается выполнить следующее:

- изготовить новый технический паспорт объекта, т.к. существующий паспорт просрочен. Кроме того, за время пользования объектом было проведено несколько несогласованных перепланировок, следует провести их согласование и оформление необходимых документов.

- выполнить ремонтные работы. Для улучшения физических характеристик здания следует провести такие ремонтные работы, как: замена перекрытий между 1 и 2 эт.; реконструкция кровли с обустройством мансардного этажа; фасадные работы. При этом расширение объекта за счет обустройства мансардного этажа и внутренних перепланировок даст дополнительные 450 кв.м площади объекта.

Таблица 4.3. Расчет показателя инвестиционной привлекательности для предлагаемых мероприятий

Фактор	весовой коэффициент	исходное состояние объекта		изготовление тех. паспорта, согласование перепланировок		выполнение ремонтных работ		обустройство территории		ремонт инженерного оборудования, гидроизоляция подвала		состояние после всех мероприятий	
		балл	балл, с учетом веса	балл	балл, с учетом веса	балл	балл, с учетом веса	балл	балл, с учетом веса	балл	балл, с учетом веса	балл	балл, с учетом веса
X1	0,105	1	0,105	1	0,105	3	0,315	1	0,105	1	0,105	3	0,315
X2	0,061	2	0,122	2	0,122	2	0,122	3	0,183	2	0,122	3	0,183
X3	0,068	2	0,136	2	0,136	2	0,136	3	0,204	2	0,136	3	0,204
X4	0,098	1	0,098	2	0,196	1	0,098	1	0,098	1	0,098	2	0,196
X5	0,126	1	0,126	1	0,126	1	0,126	1	0,126	1	0,126	1	0,126
X6	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
X7	0,102	2	0,204	2	0,204	2	0,204	2	0,204	2	0,204	2	0,204
X8	0,096	1	0,096	1	0,096	1	0,096	1	0,096	2	0,192	2	0,192
X9	0,061	3	0,183	3	0,183	3	0,183	3	0,183	3	0,183	3	0,183
X10	0,054	2	0,108	2	0,108	2	0,108	2	0,108	2	0,108	2	0,108
X11	0,039	2	0,078	2	0,078	2	0,078	2	0,078	2	0,078	2	0,078
X12	0,031	2	0,062	2	0,062	2	0,062	2	0,062	2	0,062	2	0,062
X13	0,032	2	0,064	2	0,064	2	0,064	2	0,064	2	0,064	2	0,064
X14	0,021	2	0,042	2	0,042	2	0,042	2	0,042	2	0,042	2	0,042
X15	0,016	3	0,048	3	0,048	3	0,048	3	0,048	3	0,048	3	0,048
Показатель инвестиционной привлекательности			1,652		1,75		1,862		1,781		1,748		2,185
Эффективность прироста инвест. привлекательности Эпр)			0,00%		5,93%		12,71%		7,81%		5,81%		32,26%

- произвести обустройство территории, что позволит сделать более удобный подъезд к зданию, а также улучшить состояние прилегающей территории и организовать стоянку автотранспорта для нужд объекта.

Расчет показателя инвестиционной привлекательности для предлагаемых мероприятий - выполнить ремонт инженерного оборудования, восстановить гидроизоляцию подвала. На данный момент на объекте есть проблемы, вызванные затоплением подвала грунтовыми водами, а так же использованием устаревшего инженерного оборудования. Необходимо провести работы по обустройству гидроизоляции подвала и ремонту или замене инженерного оборудования на объекте.

Целесообразность оформления документов и согласования планировок (технического паспорта на объект) не вызывает сомнений, поскольку дает возможность отчуждения объекта, кроме этого, увеличивается ликвидность объекта за счет сокращения времени по оформлению документов после того, когда будет найден покупатель. Целесообразность остальных мероприятий можно обосновать увеличением рыночной стоимости недвижимости на величину большую, чем затраты на их проведение. Все предложенные мероприятия определены как экономически целесообразные. Показатели инвестиционной привлекательности, оцененные после проведения каждого отдельно взятого мероприятия по методике, изложенной в параграфе 2.3, составят:

- изготовление тех. паспорта, согласование планировок - 1,750 баллов;
- выполнение ремонтных работ - 1,862 баллов;
- обустройство территории - 1,781 баллов;
- ремонт инженерного оборудования, гидроизоляция подвала -1,748 баллов;

Эффективность прироста инвестиционной привлекательности каждого отдельно взятого мероприятия, определенная по формуле 4.1 составит:

- изготовление тех. паспорта, согласование планировок - 5,93%;
- выполнение ремонтных работ - 12,71%;
- обустройство территории - 7,81%;
- ремонт инженерного оборудования, гидроизоляция подвала -5,81% баллов;

*Таблица 4.4*

**Анализ предлагаемых мероприятий**

мероприятие	показатель инвестиционной привлекательности	показатель эффективности прироста инв. привлекатель-	стоимость, тыс. руб.
исходное состояние объекта	1,652	0,00%	–
изготовление тех. паспорта, согласование планировок	1,750	5,93%	50
Выполнение ремонтных работ	1,862	12,71%	367
обустройство территории	1,781	7,81%	95
ремонт инженерного оборудования, гидроизоляция подвала	1,748	5,81%	45
с учетом всех мероприятий	2,185	32,26%	557

С учетом определенной эффективности прироста инвестиционной привлекательности следует установить следующую очередность проведения мероприятий:

- выполнение ремонтных работ - 12,71%;
- обустройство территории - 7,81%;
- изготовление тех. паспорта, согласование планировок - 5,93%;
- ремонт инженерного оборудования, гидроизоляция подвала -5,81% баллов;

Приведенный пример формирования мероприятий и оценки воздействия на инвестиционную привлекательность конкретного объекта коммерческой недвижимости свидетельствует о принципиальной пригодности предлагаемого методического подхода к решению задач такого рода.

Разработанный механизм управления объектами коммерческой недвижимости позволяет не только оценивать эффективность каждого выполненного мероприятия на объекте, но и анализировать планируемые работы, обосновывать соответствующие управленческие решения. Это поможет с минимальными затратами и максимальным эффектом управлять объектами недвижимости с позиций собственника, а в конечном итоге будет способствовать реновации коммерческой недвижимости, используемой для различных нужд.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение следует отметить, что в книге приведен комплекс теоретических, практических и методических разработок.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Предложенный в работе подход к управлению объектами коммерческой недвижимости, базируется на анализе управленческих решений с точки зрения инвестиционной привлекательности объекта.

2. Анализ ситуации на рынке коммерческой недвижимости позволяет сделать вывод о разнородности качественных характеристик объектов. В связи с этим целесообразно свести многочисленные характеристики в один интегральный показатель инвестиционной привлекательности.

3. Установлено, что показатель инвестиционной привлекательности является активно изучаемым в экономике для целого ряда объектов (стран, регионов, отраслей и т.д.) Инвестиционная привлекательность для инвестора - важная экономическая категория при выборе объекта инвестирования. В частности, это касается объектов коммерческой недвижимости.

4. Для методического обеспечения предложенного подхода к управлению объектами коммерческой недвижимости разработан механизм управления. Структура механизма управления определена на основе исследования и систематизации существующих механизмов управления, представленных в специальной экономической литературе.

5. Автором предлагается алгоритм количественной оценки инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости на основе балльных оценок качественных характеристик и с учетом соответствующего веса каждой характеристики, определенной экспертным путем.

6. Алгоритм работы механизма управления объектом коммерческой недвижимости, должен включать определенные мероприятия. Такие мероприятия устанавливаются на основе изучения рынка с выявлением потребительских характеристик, влияющих на доход, приносимый недвижимостью. Выбор проведения каждого мероприятия должен анализироваться с учетом эффективности прироста инвестиционной привлекательности. Это позволит определить очередность мероприятий, исходя из сложившихся условий, целей собственника (или управляющей компании) и возможностей для их финансирования.

7. Обосновано, что управление объектами коммерческой недвижимости целесообразно и возможно осуществлять на базе анализа инвестиционной привлекательности.

8. Управление объектами коммерческой недвижимости на базе инвестиционной привлекательности инвестирования актуально для целого ряда задач: привлечение средств на развитие объекта, повышение его доходности, продажа объекта на рынке. Представленный анализ может быть также полезен для деятельности следующих организаций- участников рынка недвижимости, а именно: для девелоперских компаний, оценочных фирм, кредитных организаций и др.

Предложенный механизм позволяет эффективно управлять объектом коммерческой недвижимости.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**



1. Айдаров Л.А. Управленческие решения в формировании и реализации экономической политики предпринимательских структур: Монография.- СПб.: изд-во "Литера Плюс", 2005.
2. Андерсон П. Маркетинг, стратегическое планирование и теория фирмы // Классика маркетинга / Сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква.- СПб.: Питер, 2001.- С. 109-128.
3. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: Учебник / Под ред. д.э.н. проф. Э.М. Короткова.- М.: ИНФРА-М, 2000.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник.- М.: Изд-во "Триада, Лтд", 1997 - 384 с.
5. Виханский О.С, Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-изд.- М.: Гардари-ка, 1998.- 528 с.
6. Клейнер Г.Б., Смоляк С.А. Эконометрические зависимости: принципы и методы построения. - М.: Наука, 2001. - 104с.
7. Костин В.А. Исследование систем управления: Учебное пособие.- Екате-ринбург, 1999.- 192 с.
8. Ксенчук М.К., Киянова Е.В. Технология успеха.- М.: Дело, 1993.
9. Менеджмент. Учебник / Под ред. Томилова В.В.- М.: Юрайт, 2003.- 590 с.
10. Томилов В..В., Песоцкая Е.В. Маркетинг в системе предпринимательства.- СПб.: Геликон Плюс, 2000.- 519 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент.- М.: ЗАО "Бизнес-школа "ИНТЕЛ-СИНТЕЗ", 1998.- 416 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
<b>Глава 1. Управление объектами недвижимости.</b>	
1.1. Суть процесса управления и эксплуатации объектов недвижимости	6
1.2. Профессиональное управление и деятельность управляющих компаний в сфере недвижимости	17
1.3. Доверительное управление	23
<b>Глава 2. Теоретические предпосылки управления объектами коммерческой недвижимости.</b>	
2.1. Системный подход в управлении имущественным комплексом	31
2.2. Теоретические подходы к управлению объектами коммерческой недвижимости	42
2.3. Система факторов инвестиционной привлекательности для объектов коммерческой недвижимости	48
<b>Глава 3. Проблемы формирования механизма управления объектами коммерческой недвижимости.</b>	
3.1. Обоснование использования механизма управления объектами коммерческой недвижимости	70
3.2. Структура механизма управления объектами коммерческой недвижимости	75
3.3. Управленческие решения в механизме управления объектами коммерческой недвижимости	83
<b>Глава 4. Реализация механизма управления объектами коммерческой недвижимости</b>	
4.1. Практические аспекты функционирования механизма управления	96
4.2. Апробация механизма управления на примере административного здания	102
Заключение	108

Научное издание

Асаул Анатолий Николаевич Л юлин Павел Борисович

УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМО-  
СТИ

Монография

Печатается в авторской редакции

Компьютерная верстка *В. В. Некрасовой*

Подписано к печати 10.11.08. Формат 60 x 84 1/8. Бум. писчая № 1. Усл. печ. л. 8,37. Тираж  
500 экз. Заказ 135. «С» 54.

Санкт-Петербургский государственный  
архитектурно-строительный университет  
190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 4.  
Отпечатано на ризографе. 190005, Санкт-Петербург, 2-я Красноармейская ул., д. 5