

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

*Инженерно-экономический институт
Кафедра экономики и менеджмента недвижимости и технологий*

Озеров Е.С., Пупенцова С.В.

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ
ОБЪЕКТОМ НЕДВИЖИМОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

Методические указания по подготовке и оформлению
курсовых и квалификационных работ студентов

Санкт-Петербург
2014

Содержание

1. ВВЕДЕНИЕ	3
2 Договорное обеспечение передачи объекта в управление	4
2.1 Выявление цели передачи объекта в управление.....	4
2.2 Идентификация объекта управления	5
2.3 Оформление договора на управление	6
3 Анализ состояния объекта и прием его в управление.....	7
3.1 Перечень процедур передачи-приема объекта в управление.....	7
3.2 Анализ технического состояния объекта.....	9
3.3 Анализ менеджмента и финансового состояния объекта	11
3.4 Анализ окружения объекта недвижимости.....	12
4 Структурирование и оформление программы управления	13
4.1 Принципы разработки программы.....	13
4.2 Оформление программы.....	15
4.3 Оформление общего (вводного) раздела	16
5 Формирование содержания программы.....	18
5.1 Цели управления и исходная информация об объекте	18
5.2 Анализ и сегментация рынка	19
5.3 Выбор наиболее эффективного варианта использования объекта	20
5.4 Продвижение объекта управления на рынке аренды	21
5.5 Управление функционированием объекта.....	22
5.6 Составление и контроль эффективности реализации бюджета объекта	24
5.7 Управление рисками	25
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	25
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – Техническое задание на управление объектом недвижимости	27
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – Задание на дипломное проектирование	29
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – Форма договора аренды.....	31
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 – Перечень нормативных актов	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 – Примерная форма программы управления объектом	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 6 – Пример программы продвижения объекта	124
ПРИЛОЖЕНИЕ 7 – Пример программы эксплуатации	143
ПРИЛОЖЕНИЕ 8 – План управления командой проекта реконструкции здания.....	197
ПРИЛОЖЕНИЕ 9 – Рекомендации по отражению результатов научных исследований и практики принятия управленческих решений в курсовой работ.....	208

1. Введение

Методические указания посвящены документальному сопровождению всех этапов трастового цикла объекта недвижимости – включая формулирование целей собственника в техническом задании на управление, заключение договора доверительного управления (или иного договора), оформление актами принятия объекта в управление, разработку программы управления объектом – с документальным сопровождением всех этапов реализации программы – и представление отчета о проделанной работе по завершении действия договора (см. [1]). При этом основное внимание уделяется *разработке и исполнению программы управления объектом*, которая позволит специалисту четко поставить цели и определить пути их достижения, снизить экономические и иные риски, достичь наибольших финансовых результатов, удовлетворить интересы собственника объекта.

Настоящие указания предназначены для профессионалов, действующих на рынке недвижимости, а также для слушателей программ переподготовки и студентов ВУЗов, обучающихся по специальностям в сфере управления недвижимостью. В последнем случае студенты готовят *учебные программы управления объектами* в виде *курсовых работ* по дисциплине «Управление доходной недвижимостью» и *выпускных аттестационных работ (дипломных проектов)* по управлению объектами и комплексами объектов недвижимости – либо по реальному заданию и договору с конкретным заказчиком (под руководством квалифицированного менеджера), либо по учебному заданию, составленному и утвержденному преподавателем (руководителем курсовой или аттестационной работы) – по согласованию со студентом – исполнителем задания. При этом аттестационная работа (дипломный проект) представляет собою полную программу управления экономикой, функционированием и развитием объекта, в то время как курсовая работа по управлению недвижимостью может представлять собою лишь часть полномасштабной программы управления: экономический анализ и оценка объекта управления с определением его рыночной стоимости осуществляется в рамках курсовой работы по дисциплине «Оценка недвижимости», а основы программы развития объекта – в рамках курсовой работы по дисциплине «Управление проектами».

Следует иметь в виду, что управляющий приступает к разработке и исполнению программы лишь после успешного завершения и документального оформления всех процедур, предшествующих принятию

объекта в управление и завершающих этот процесс. Начальной задачей подготовки и реализации всех подготовительных процедур является выявление целей собственника объекта недвижимости и заключение договор на управление объектом.

2 Договорное обеспечение передачи объекта в управление

2.1 Выявление цели передачи объекта в управление

Цель, которую ставит Заказчик (собственник объекта или его представитель) при передаче объекта в управление, – это ожидаемый результат деятельности управляющего, поэтому с самого начала общения с Заказчиком разработчик программы управления должен иметь ясное представление об этой цели. Независимо от того, будет ли речь идти о передаче объекта в управление, или о консалтинговом обслуживании, необходимо, чтобы цели и пожелания Заказчика были четко сформулированы и документально зафиксированы. Поэтому до заключения договора готовится (Заказчиком или управляющим) проект технического задания (ТЗ – см. пример в Приложении П1) на управление объектом (или на консалтинговое обслуживание), который утверждается Заказчиком по согласованию с управляющим и прилагается к договору.

Обычно Заказчик формулирует цель в общих чертах: максимизировать прибыль от использования объекта, защитить капитал от инфляции, увеличить стоимость объекта, обеспечить выполнение стандартов эксплуатации объекта. При этом в техническом задании оговариваются особые или ограничивающие условия, такие, как например: 5 помещений должны быть сданы в аренду под офисную функцию предпринимателю с особым интересом, 4 помещения могут быть сданы в аренду только на 2 года, 7 помещений должны быть оставлены для собственных нужд Заказчика (Заказчик указывает конкретные помещения). В том случае, если предложения Заказчика противоречат сформулированной им основной цели управления или нереалистичны, разработчик программы управления должен наглядно показать нецелесообразность включения их в ТЗ и предложить варианты корректировки.

В техническом задании обязательно указание периода, на который рассчитана программа управления, и срок, в течение которого она должна быть разработана. При подготовке программы управления следует указать цель, которую Заказчик обозначил в техническом задании. Залогом успеха – с заключением договора на передачу объекта в управление – будет являться

тот факт, что рекомендуемый управляющим вариант программы и план ее осуществления соответствуют изначально поставленным целям и отвечает требованиям Заказчика.

2.2 Идентификация объекта управления

Идентификация объекта управления обеспечивается указанием в ТЗ его наименования, структуры, местоположения и краткой характеристики – адреса объекта (регистрационного и строительного), года постройки; типа сооружения; количества этажей; общей, полезной, технической площади, площади дворового участка – все совместно с указанием подлежащих учету в программе управления *совокупности имущественных прав и обременений на объект* (см. [1]).

В ТЗ приводится перечень документов, представляемых заказчиком и/или иным уполномоченным лицом для разработки и реализации программы управления, за исключением информации, потребность в которой может возникнуть у управляющего в ходе реализации программы управления. Вместе с этим в задании на управление приводится перечень другого имущества и других имущественных прав, влияние которых на эффективность управления объектом надлежит учесть в процессе реализации проекта. Если объектом управления являются активы, которые используются в соединении с другими активами, то в задании должно быть разъяснено, каким образом указанные «присоединенные» активы могут влиять на эффективность функционирования объекта управления.

Особого внимания заслуживают представляемые собственником сведения об имущественных правах и обременениях – по перечню, представленному ниже.

Форма собственности, к которой относится объект недвижимости. Разработчику программы надлежит иметь в виду, что в соответствии со ст.212 ГК РФ: «В РФ признаются частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности». В качестве субъектов права *частной собственности* закон называет граждан и юридических лиц. При этом не все юридические лица могут быть носителями данного права: изъяты из этого перечня оказываются государственные и муниципальные унитарные предприятия, а также учреждения, финансируемые собственником. В то же время частными собственниками могут быть общественные и религиозные организации, благотворительные и иные фонды. В главе 4 ГК РФ (см. также [1], [11]) приведена классификация юридических лиц, которые обладают правом собственности на переданное при их создании имущество.

Имущество, составляющее *государственную собственность*, подлежит пообъектной регистрации в реестре федеральной или государственной собственности. Реестры ведутся комитетами по управлению имуществом соответствующих уровней и только они юридически подтверждают принадлежность объекта конкретному государственному (муниципальному) образованию. Права собственника от имени *муниципального образования* осуществляют органы самоуправления. Имущество, находящееся в муниципальной собственности закрепляется на праве хозяйственного ведения за муниципальными предприятиями либо - на праве оперативного управления - за муниципальными учреждениями.

В ТЗ должно быть указано, *кто является собственником объекта (один или несколько собственников)* и с кем будет заключен договор на управление, кто будет назначен выгодоприобретателем (в случае заключения договора доверительного управления), каким образом будет осуществляться движение и распределение финансовых потоков.

Приводятся сведения о текущем *функциональном назначении объекта и особенностях его использования*: объект может относиться к *жилищному фонду* либо к *нежилому фонду*, имеющие особенности оформления прав пользования и владения (найм или аренда).

Существенным является вопрос о том, на каком праве владеет собственник здания земельным участком – на правах собственности (платит налог на землю) или аренды (выплачивается арендная плата). Следует иметь в виду, что многие предприятия Санкт-Петербурга не имеют правоустанавливающих документов на земельные участки, в таком случае предстоит оформить документы до заключения договора доверительного управления (подать заявку в Комитет по градостроительству и архитектуре, который разрабатывает проект границ земельного участка и определяет возможный характер землепользования, исходя из утвержденной градостроительной документации и с учетом градостроительных интересов города и на основании его документов Комитет по земельным ресурсам и землеустройству оформляет необходимые правоустанавливающие документы и вносит информацию в земельный кадастр).

2.3 Оформление договора на управление

При согласовании текста ТЗ надлежит рассмотреть вопрос о *возможном варианте оформления передачи объекта в управление*. Исходя из того, на каких правах объект недвижимости закреплен за собственником, выбирается и фиксируется в ТЗ вариант договора о передаче объекта

управляющей компании:

- договор *доверительного управления*;
- договор о *передаче части функций* оперативного управления или хозяйственного ведения (агентское соглашение, договор аренды с правом передачи арендуемого имущества в субаренду – см. [1]).

Управляющий согласует с собственником текст договора на передачу объекта в управление с выделением всех важных условий и результатов управления - финансовых, экономических, технических, социальных, а также условий отчетности и вознаграждения управляющего и форма ответственности сторон. Примерные формы договоров доверительного управления и аренды представлены в Приложениях ПЗ и П4.

В дипломном проекте, посвященном программе управления конкретным объектом или комплексом объектов недвижимости надлежит рассмотреть гипотетический вариант ТЗ (пример – в приложении П2) и соответствующий этому ТЗ вариант договора на управление, отразив и использовав затем условия договора в программе управления имуществом.

3 Анализ состояния объекта и прием его в управление

После заключения договора на управление объектом готовятся и документально оформляются процедуры приема объекта в управление (см. [1] и [11]). В практике заключения договоров на управление процедуры приема-передачи начинаются с создания собственником и управляющим совместной комиссии, профессионально готовой анализировать физическое состояние объекта и документы его правового статуса, формулировать требования к информации о предшествующем функционировании объекта и к перечню документов, подлежащих передаче вместе с объектом, а также готовить документы, сопровождающие процедуры обследований элементов объекта, фиксирующие результаты анализа, и акты приема-передачи объекта в управление. При подготовке учебной программы управления конкретным объектом недвижимости все процедуры должны быть выполнены студентом, имеющим подготовку в области архитектуры и строительного дела – с опорой на знакомые ему нормативы и рекомендации.

3.1 Перечень процедур передачи-приема объекта в управление

Начинается организация процесса передачи-приема с установления сроков и назначения ответственных (членов комиссии – из представителей собственника и управляющей компании) за сдачу и приемку объекта, а также с уведомления о предстоящих процедурах всех участников процесса и

заинтересованных лиц.

Представители собственника передают управляющей компании (студент – разработчик учебной программы управления получает у собственника) техническую документацию по объекту: план участка, технические паспорта на здание и оборудование (котлы, лифты, краны), геодезическую съемку участка, поэтажные планы здания, проектно-сметную документацию, акты приемки объекта от строителей, схемы внутренних сетей (водоснабжение, канализация, центральное отопление, газоснабжение, электропроводка, водомерный узел, элеваторный узел, распределительный щиток, сигнализация, телефонная связь, схемы подземных коммуникаций, экспликация колодцев, исполнительные чертежи контуров заземления с актами сварочных работ), акты предыдущих технических экспертиз объекта, ведомости дефектов предыдущих ремонтных работ, акты приемки выполненных работ.

С участием собственника управляющий (студент) выявляет информацию по допустимым мощностям, по ограничениям расходов холодной и горячей воды, тепла и электроэнергии, по функционированию канализации, систем удаления мусора и газоснабжения, а также по срокам действия договоров с предприятиями коммунального хозяйства (Энергонадзор, Водоканал, Спецтранс) и с предприятиями, обслуживающими телефон, радио, телевидение, охранную сигнализацию.

Обеспечивается передача управляющей компании (и разработчику программы управления объектом) бухгалтерской и нормативно-правовой документации, действующих договоров аренды, предоставляются сведения о деятельности предыдущего менеджмента объекта, о взаимоотношениях с соседями, о персонале, ранее обслуживавшем объект.

На этапе приема объекта в управление осуществляется осмотр и фиксация технического состояния здания, дворового участка, оборудования и благоустройств, производится инвентаризация помещений и оборудования – с составлением инвентаризационных и дефектных ведомостей по элементам конструкций, по сантехническому и электротехническому оборудованию. Инвентаризационная ведомость кроме технических и количественных характеристик (местоположение и площадь помещения, фактическое использование, состояние стен, пола, потолка, окон, дверей, электрических приборов, отопительного оборудования и пр.) может включать в себя информацию по пользователям помещений.

Отдельно от ведомости по помещениям составляется

инвентаризационная ведомость по прилегающему земельному участку, в которой указывается площадь земельного участка, уборочная площадь, характеристика имеющихся улучшений, состояние зеленых насаждений, мест сбора и хранения мусора. Дефектная ведомость по сантехническому и электротехническому оборудованию включает в себя: перечень оборудования, нормативное и фактическое количество, место установки (обозначение и нумерация помещений производится в соответствии с поэтажным планом), состояние оборудования (эта графа заполняется членами комиссии – специалистами в данной области). Подписываются ведомости в двухстороннем порядке.

Завершаются процедуры подписанием акта приема-передачи объекта представителями собственника и управляющей компании. В этом акте представляется полный перечень зданий, сооружений, оборудования и фиксируется передача основных фондов управляющей компании. К этому акту прилагаются акты о передаче технической, бухгалтерской, нормативно-правовой документации и действующих договоров аренды. Все указанные документы прилагаются к тексту (реальной или учебной) программы управления объектом, на них базируются все мероприятия, предусматриваемые этой программой.

3.2 Анализ технического состояния объекта

В дополнение к данным об объекте, представленным в ТЗ и в разделе 3.1, фиксируются и отмечаются во вводном разделе программы управления сведения об объекте недвижимости: форма здания в плане; архитектурный облик и стиль; разумность использования знаковой информации и изобразительных средств; состояние дворового участка и уборочная площадь; состояние коммуникаций; степень освещенности территории; состояние подъездных путей; наличие и характеристики мест сбора мусора; наличие насекомых и грызунов; недостатки эксплуатации; состояние помещений мест общего пользования (входов, лестниц, лифтов, вестибюлей); световая и акустическая среда в помещениях; санитарно-гигиеническое состояние; соответствие противопожарным требованиям (включая пути эвакуации) и требованиям техники безопасности; режим работы объекта и организация охраны.

Обязательным является составление (и приложение к программе управления) *технического заключения о состоянии строительных конструкций и инженерного оборудования*. Техническое заключение должно содержать задание на *техническое обследование* с перечнем поручений:

– обследование основания с целью выявления потенциально опасных участков и разработки рекомендаций по усилению основания;

– обследование строительных конструкций (фундаментов, стен, перегородок, перекрытий, лестниц, балконов, стропил, кровли, окон, дверей, полов) с представлением проекта по усилению или реконструкции;

– обследование инженерного оборудования (водопровод и канализацию – трубопроводы холодной воды, трубопроводы канализации, вводы, водомерные узлы, задвижки, вентили, устройства для пожаротушения; систему горячего водоснабжения – трубопроводы, задвижки, вентили; центральное отопление – трубопроводы, задвижки, вентили; газоснабжение – трубопроводы) – с выводами о том, какое оборудование и когда должно быть заменено.

В *пояснительной записке технического заключения* приводится *описание здания и территории застройки* (основные конструктивные схемы; историческая справка; краткое описание основания – геологии и гидрогеологических условий), приводится *подробная характеристика строительных конструкций и инженерного оборудования, указывается группа капитальности здания* (см. табл. 1-3 в [11] - Приложение П15).

Далее в записке обосновывается степень огнестойкости здания¹, которая накладывает ограничения на области использования зданий в случае рекомендации по их перепрофилированию. Конкретные требования к зданиям и сооружениям различного функционального назначения в связи с этим фактором следует определять по соответствующим нормативам свода правил по проектированию и строительству (СП) и территориальным строительным нормам (ТСН).

В процессе обследования *надлежит выполнить анализ внешних (по отношению к объекту) сетей инженерных коммуникаций*. При этом следует иметь в виду, что минимальные расстояния от трасс сетей до зданий ограничены (см. [1] и [11]). В случае отступлений от этих требований (в сторону уменьшения) при ремонте сетей может сложиться ситуация, отрицательно влияющая на долговечность здания.

Специалистами (и студентом - разработчиком программы управления) дается характеристика *технического состояния строительных конструкций и инженерного оборудования с подробным описанием* имеющихся

¹ Следует отметить, что положения СНиП 2.01.02-85* «Противопожарные нормы», на которых основаны требования строительных норм и правил по проектированию зданий и сооружений различного назначения и инженерных систем, продолжают действовать до пересмотра строительных норм на эти здания и сооружения [<http://base.garant.ru/5369297/>].

деформаций и повреждений. Итоговой оценкой фактического состояния здания является степень физического износа для отдельных элементов и здания в целом. Работы по оценке фактического состояния производятся путем обследования в натуре и описания технического состояния всех элементов здания с документальной фиксацией выявленных признаков износа и определенных количественных характеристик износа (см. [1] и [11]) – с опорой на нормативный документ, регламентирующий правила определения степеней износа - ведомственные строительные нормы «Правила оценки физического износа жилых зданий», ВСН 53-86 (р) [<http://www.spbgpu-dreem.ru/students/uchmat/vsn53-86.pdf>]

Выводы и рекомендации технического заключения, ситуационный план, поэтажные планы (с указанием на них деформаций и мест вскрытий), а также дефектные ведомости и фотографии объекта используются при обосновании и планировании функционирования служб технического обслуживания и эксплуатации объекта управления.

3.3 Анализ менеджмента и финансового состояния объекта

Рассматривая объект недвижимости как финансовую единицу, надлежит проанализировать следующие показатели:

- текущий бюджет, включающий доход от сдачи в аренду, прочие доходы, операционные расходы, представленные в построчном виде с расшифровкой каждой статьи, нормы амортизационных отчислений, величину налога на имущество, страховой взнос, арендную ставку или ставку земельного налога, величину коммунальных платежей;
- восстановительную (балансовую) стоимость основных фондов и рыночную стоимость объекта (если таковая была оценена);
- краткую справку об операциях за последние три года, включая поступления от аренды, прочие поступления, операционные расходы;
- незанятость помещений и неплатежи с соответствующими потерями;
- состав арендаторов, условия и сроки аренды;
- бюджет капиталовложений;
- кредитные обязательства: начальный размер кредита, условия и сроки погашения, текущий остаток.

Для разработки программы управления необходимо не только описание текущего финансового состояния объекта недвижимости, но и его анализ.

Для обеспечения преемственности статуса объекта при смене команды управления необходимо выполнить обзор текущего менеджмента с оценкой

эффективности:

- элементов стратегии и тактики управления, процедур по внутренней и внешней деятельности, включая взаимоотношения с собственником, арендаторами/жильцами, персоналом;

- состав и должностные инструкции персонала, задействованного в обслуживании объекта;

В заключение управляющему следует обосновать свое мнение как профессионала о качестве менеджмента, выделив при этом особо важные моменты.

3.4 Анализ окружения объекта недвижимости

В процессе приема объекта в управление анализируется и описывается район, в котором располагается объект. Особое внимание уделяется социальным, демографическим и экономическим факторам, при этом отражается, какое именно влияние эти факторы оказывают на объект недвижимости. При описании *района* указываются следующие данные: его границы; численность и занятость населения; состояние и развитие инфраструктуры: промышленность, образование, культура, социальное обеспечение, сфера обслуживания, промышленность, транспорт; развитие строительства.

При описании ближайшего окружения объекта (*микрорайона*) необходимо акцентировать внимание на тех аспектах, которые имеют прямое отношение к объекту недвижимости и должны учитываться при разработке программы управления:

- классификация микрорайона по месту расположения (*селитебная территория* - с выделением зоны общественных центров и жилой застройки; *производственная территория* - промышленная зона, научно-производственная зона, коммунально-складская зона; *ландшафтно-рекреационная территория* - городские леса, лесопарки; *район исторической застройки*);

- описание экологической ситуации;

- информация о репутации микрорайона и его значимости в масштабах района, города;

- описание застройки и ландшафта;

- состояние внешнего транспорта и улично-дорожной сети;

- информация о населении, общественных услугах, социальном обслуживании, магазинах, политических пристрастиях;

- любые данные, имеющие непосредственное отношение к

микрорайону.

Описание окружения объекта целесообразно сопроводить географическим изображением микрорайона с указанием местоположения объекта. В заключение следует сделать вывод о возможном развитии микрорайона и о его влиянии на перспективы развития объекта.

4 Структурирование и оформление программы управления

4.1 Принципы разработки программы

Общие принципы документального сопровождения управления недвижимостью, описанные в настоящих указаниях, применимы к любым объектам недвижимости независимо от их функционального назначения и региональных особенностей их дислокации. Однако при этом программа управления объектом может быть ориентирована как на внутренних, так и на внешних пользователей, поэтому ее содержание, базируясь на одних и тех же материалах, может варьироваться (см. [11]).

Программа управления, составленная в целях консалтинга и адресованная *внешнему пользователю* - собственнику объекта недвижимости или потенциальному инвестору, который еще не определился с программой реализации инвестиционного проекта, должна позволить этим пользователям оценить экономическую эффективность проекта с возможностью гарантированного обеспечения возврата вложенного капитала и получения рыночно обоснованного дохода на капитал. Специфика цели приводит к тому, что помимо сохранения требования к достоверности и информативности материала программа управления служит решению еще одной задачи – убеждению собственника объекта недвижимости в том, что гарантии успеха инвестиций могут быть обеспечены только в случае передачи объекта управляющей компании, предложившей надежную программу действий.

Сказанное выше определяет требования к подготовке программы управления объектом недвижимости, ориентированной на *внешнего пользователя*:

- объем программы управления объектом недвижимости составляет в среднем 70-100 страниц;
- в основном тексте выделяется раздел «Краткое изложение основных фактов и выводов», в котором в сжатой форме излагаются все положительные стороны программы;
- объем приложений должен быть не больше объема основной части

программы;

– язык изложения материала должен быть простым и четким, рекомендуется пользоваться стандартными формами и профессиональной терминологией;

– при составлении программы не применяются общие и расплывчатые формулировки, которые могут вызвать сомнение в достоверности приведенных расчетов;

– для иллюстрации текстового материала используются графики и диаграммы;

– программа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32-2001 [<http://www.gosthelp.ru/gost/gost2737.html>] или Правилами оформления выпускных работ студента [<http://www.spbgpu-dreem.ru/students/uchmat/posvr.pdf>].

Программа управления, которая составляется управляющим объектом для *внутренних целей*, а также для работы с собственником недвижимости *после заключения договора на передачу объекта в управление*, содержит все разделы и данные, представленные в программе для внешнего пользования, но отличается существенно большей глубиной проработки разделов и детализацией приведенных в них данных. При внутреннем использовании на базе такой программы менеджер объекта вырабатывает стратегию управления и оценивает конкурентоспособность объекта управления на рынке, а также намечает круг задач, решение которых необходимо для достижения намечаемых целей. В данном случае первостепенным является достоверность и информативность представленных в программе материалов. Поэтому программа для внутренних целей должна быть достаточно объемной (до 100 страниц), именно этому варианту программы ниже и будет уделено основное внимание.

Процесс составления программы управления объектом недвижимого имущества состоит из следующих основных этапов:

– формулирование целей и процедур разработки программы управления с учетом положений ТЗ и договора на управление - с учетом данных об объекте и его окружении, выявленных в процессе подготовки и реализации процедур приема объекта в управление (см. раздел 2);

– стратегическое планирование маркетинга, моделирование формирования и деятельности группы обеспечения аренды, анализ экономической ситуации в регионе, исследование и сегментация рынка недвижимости с определением ставок арендной платы и цен сделок;

– выбор наиболее эффективного варианта использования земельного участка как свободного и с существующими улучшениями, определение рыночной стоимости объекта управления;

– разработка программы продвижения на рынке прав пользования и владения помещениями объекта управления с сопутствующими услугами, привлечение арендаторов и работа с клиентами в процессе подготовки и исполнения договоров аренды;

– разработка стратегического и тактического планов эксплуатации, технического обслуживания и развития объекта управления, составление штатного расписания и управление персоналом;

– составление и контроль эффективности исполнения бюджета объекта управления;

– анализ и минимизация рисков, компенсация потерь (включая страхование рисков) и оценка эффективности программы управления объектом.

4.2 Оформление программы

В программе управления объектом недвижимости должны быть предусмотрены разделы, представленные ниже.

Титульный лист.

Сопроводительное письмо (или – в учебной программе - Введение).

1 Общие сведения

1.1 Основные факты и выводы

1.2 Основные этапы разработки программы управления

1.3 Основание для разработки программы и участники процесса

1.4 Сведения об источниках информации

1.5 Допущения и ограничивающие условия

1.6 Основные термины, определения, обозначения

2 Характеристики объекта и окружающей среды

2.1 Описание земельного участка и улучшений

2.2 Анализ местоположения объекта

2.3 Природные и климатические условия

3 Анализ рынка

3.1 Макроэкономическая среда функционирования объекта

3.2 Характеристики сегментов рынка недвижимости

3.3 Обоснование выбора сегментов рынка аренды для объекта

управления

3.4 Позиционирование объекта управления в иерархии конкурентов

- 4 Выбор наиболее эффективного варианта использования и оценка объекта
 - 4.1 Анализ вариантов использования участка как условно свободного
 - 4.2 Анализ использования участка с имеющимися улучшениями
 - 4.3 Анализ рисков при выборе варианта использования объекта
 - 4.4 Определение рыночной стоимости объекта
- 5 Разработка программы продвижения объекта на рынке аренды
 - 5.1 Разработка программы рекламной кампании
 - 5.2 Планирование маркетинговых мероприятий для привлечения арендаторов
 - 5.3 Работа с персоналом и арендаторами в период продвижения объекта
- 6 Разработка плана управления функционированием объекта
 - 6.1 Стратегический план эксплуатации объекта
 - 6.2 Техническое обслуживание объекта
 - 6.3 Обеспечение безопасности и действия при чрезвычайных ситуациях
- 7 Составление бюджета объекта
 - 7.1 Определение валовых доходов
 - 7.2 Определение чистого операционного дохода
 - 7.3 Определение прогнозного периода
 - 7.4 Определение ставки дисконтирования
 - 7.5 Определение стоимости реверсии и текущей стоимости доходов
- 8 Управление рисками
 - 8.1 Анализ рисков
 - 8.2 Меры минимизации рисков и компенсации потерь

Приложения

Список использованной литературы

4.3 Оформление общего (вводного) раздела

Титульный лист должен содержать:

- название проекта;
- наименование объекта недвижимости и его адрес (регистрационный);
- наименование Заказчика;
- кем разработана программа управления (наименование компании и человека, ответственного за разработку);
- место и год написания программы.

Титульный лист не должен содержать излишних подробностей. Он должен быть лаконичным.

Сопроводительное письмо. В варианте программы, предназначенном для внешнего использования, на странице, следующей за титульным листом,

размещается сопроводительное письмо. Это письмо является не только проявлением формы вежливости, но и носит деловой характер. Как правило, объем сопроводительного письма не превышает одной страницы. Если программу предполагается использовать для рассылки нескольким адресатам (собственнику объекта, партнерам, сертификационной комиссии), то на каждом экземпляре необходимо указывать, для кого конкретно она предназначена и в каких целях.

В тексте письма необходимо сделать ссылку на документы, принятые органами власти РФ, Гильдией управляющих и девелоперов – в том числе Стандарты профессиональной практики, Кодекс профессиональной этики, рекомендации по классификации и сертификации объектов управления, а также иные документы, в соответствии с которыми профессиональные управляющие недвижимостью функционируют на этом рынке.

Сопроводительное письмо подписывается человеком, ответственным за разработку программы управления с обязательным указанием контактного телефона, для того, чтобы в случае возникновения вопросов, Заказчик смог легко войти в контакт с разработчиком программы. Кроме того, к данному письму прилагается сертификат, удостоверяющий профессиональную подготовку человека, ответственного за предлагаемую программу управления.

Оглавление является принципиальной схемой программы управления, в которой указываются главы и параграфы, перечисленные выше. В оглавлении вышеуказанные разделы разбиваются на более мелкие с указанием номеров страниц. Заголовки, указанные в оглавлении, должны совпадать с заголовками, употребленными в тексте программы.

Цель оглавления – служить «путеводителем» по программе управления и предоставить возможность читателю быстро определить местоположение того или иного раздела. Следовательно, все страницы должны быть пронумерованы, включая титульный лист, сопроводительное письмо и приложения.

Краткое изложение основных фактов и выводов представляет собой изложение сути программы управления. Оно должно содержать описание ключевых моментов, которые позволят лицам, принимающим решения, сформировать свое отношение к предлагаемому варианту программы. Особенность данного раздела заключается в том, что его читают прежде, чем будет рассмотрена основная часть программы. С этой целью в этом разделе указываются следующие данные:

- адрес объекта;
- тип объекта;
- цель программы;
- срок реализации проекта;
- правовой статус объекта с земельным участком;
- описание объекта;
- заключение о техническом состоянии;
- фактическое использование объекта;
- имеющиеся ограничения по использованию;
- результаты маркетинговых исследований;
- наиболее эффективный вариант использования объекта;
- основные положения программы управления объектом;
- сводная таблица прогнозируемых доходов и расходов на весь период управления;
- капитальные вложения и погашение кредита;
- величина чистой настоящей стоимости будущих доходов;
- окончательное заключение.

Поскольку краткое изложение основных фактов и выводов – это сжатое, но все же завершённое изложение программы управления объектом недвижимости, оно пишется в самую последнюю очередь и по объёму занимает не более двух страниц.

5 Формирование содержания программы

5.1 Цели управления и исходная информация об объекте

Материалы этого раздела программы формируются на основе положений ТЗ и договора на управление - с учетом и изложением данных об объекте и его окружении, выявленных в процессе приема объекта в управление (см. раздел 2). При формировании и представлении в программе информации об объекте и о его окружении разработчик программы должен придерживаться следующих принципов:

- в тексте должна быть изложена вся информация, существенная с точки зрения оценки качества и потенциальных возможностей объекта управления (*принцип существенности*);

- вся информация, на которую будут опираться решения, предусмотренные программой, должна быть подтверждена (*принцип обоснованности*);

– содержание текста программы не должно вводить в заблуждение ее пользователей и допускать неоднозначное толкование результатов (*принцип однозначности*);

– состав и последовательность представленных в программе сведений, а также описание процесса обоснования рекомендаций и решений должны позволить провести проверку расчетов, суждений и выводов разработчика (*принцип проверяемости*);

– программа управления не должна содержать информацию, не используемую при определении промежуточных и итоговых результатов анализа или при обосновании управленческих решений (*принцип достаточности*).

Этих принципов должен придерживаться разработчик программы также при сборе, обработке и использовании рыночной информации, о которой пойдет речь ниже.

5.2 Анализ и сегментация рынка

Приняв объект в управление и имея исчерпывающе полный набор сведений об объекте и окружающей среде, управляющая компания не может планировать мероприятия по улучшению характеристик объекта и привлечению арендаторов без детального анализа макроэкономической среды функционирования объекта, без изучения качественных и количественных характеристик сегментов рынка недвижимости и позиционирования объекта управления в иерархии конкурентов.

Из этого следует, что разработчик программы управления начинает с мероприятий стратегического планирования маркетинга (см. [1]):

– моделируется формирование и деятельность группы обеспечения аренды, которая должна обеспечить планирование мероприятий маркетинга на основе результатов перевода целей заказа на управление в задачи маркетинга;

– обеспечивается детальный анализ экономической ситуации в стране и в регионе – с прогнозом перспектив изменения макроэкономических показателей, потенциально способных повлиять на спрос и предложение объектов инвестиционной недвижимости;

– исследуется рынок недвижимости - с выделением сегментов рынка, перспективных с точки зрения целей управления, с накоплением данных о ценах сделок купли-продажи объектов аналогичного профиля и о типичных ставках арендной платы (пособия [1],[11],[3]);

– анализируется иерархия объектов-конкурентов – с сопоставлением сильных и слабых характеристик этих объектов с характеристиками объекта управления.

Определение целевой группы и разработка маркетинговой стратегии называется *позиционированием объекта недвижимости*. Стратегия маркетинга предусматривает выявление таких качеств объекта, которые являются его исключительной чертой и отсутствуют у конкурирующих объектов. Например, в качестве основных приоритетов объекта недвижимости могут выступать следующие: расположение объекта, его внешний вид, состояние прилегающей территории, размеры помещений, предлагаемых к сдаче в аренду, уровень арендной платы, компетентность управляющего и персонала. Определение того, каким образом лучше всего представить эти преимущества в обращении к потенциальным клиентам носит название *дифференциации продукта*.

5.3 Выбор наиболее эффективного варианта использования объекта

На основании анализа рынка недвижимости выявляются сегменты и ниши рынка аренды, перспективные для объекта управления. На основании сопоставления рыночных представлений и существующих нормативов (ПЗЗ) по использованию земли отбираются для экономического анализа варианты застройки участка как свободного, а затем – и варианты использования участка с существующими улучшениями. С учетом принципов конкуренции, экономического разделения, возрастающей и уменьшающейся отдачи, экономического размера и баланса выбирается вариант использования элементов объекта управления, при котором обеспечивается достижение максимальной величины рыночной стоимости всего объекта (алгоритм анализа и примеры см. в [4],[7],[8]).

Чаще всего указанный анализ приводит к необходимости реконструкции или ремонта улучшений - иногда с пристройкой или сносом части строений и (или) с дополнительной застройкой свободной части участка. В таком случае управляющей компании предстоит планирование и управление проектом развития объекта, после которого окажется возможной сдача в аренду помещений усовершенствованного объекта управления.

На основании результатов анализа с целью выбора наиболее эффективного варианта использования объекта управления определяется и его рыночная стоимость, необходимая, в частности, для контроля качества управления объектом (по динамике изменения стоимости в процессе

реализации программы управления) и для решения вопросов возмещения убытков собственника, возникающих из-за возникновения внешних или внутренних рисков. При этом учитывается, что количественный анализ вариантов использования земли и объекта в целом осуществляется, как правило, с применением метода предполагаемого использования объекта исследования (метода дисконтирования издержек и доходов комбинированного затратно-доходного подхода к оценке), который оказывается единственно возможным методом определения рыночной стоимости объекта в случае выявленной необходимости проведения на нем ремонтно-строительных работ. В таком случае рыночная стоимость определяется как результат, сопутствующий выбору варианта использования объекта. Если анализ использования объекта привел к выводу о сохранении варианта текущего использования объекта без его изменений, надлежит определить рыночную стоимость объекта методами всех подходов, применимых к условиям функционирования объекта.

На этом этапе разработки программы управления подлежат определению рыночные ставки арендной платы для всех помещений и свободных участков земли, подлежащих сдаче в аренду после завершения работ по развитию объекта. При этом разработчик программы должен для всех объектов (или элементов объекта), сдаваемых в аренду, определять оптимальную величину ставки аренды, при которой обеспечивается максимизация чистого операционного дохода и стоимости объекта (см. [7]). Следовательно, на данном этапе надлежит определить (и в данном разделе программы представить) оптимальную структуру доходов и расходов – в динамике изменения рыночной ситуации. Эту структуру надлежит использовать далее при формировании и исполнении бюджетов всех стадий и процессов управления объектом.

5.4 Продвижение объекта управления на рынке аренды

Одновременно с реализацией программы эксплуатации и развития объекта, готовится (и отражается в соответствующем разделе программы) план сдачи помещений в аренду и оказания сопутствующих услуг арендаторам. Для этого - в соответствии с выбранным вариантом использования объекта для сдачи в аренду (в определенной ранее целевой нише рынка) - разрабатывается предварительный план распределения помещений для разных категорий арендаторов, и этот план утверждается собственником или выгодоприобретателем (если эта норма предусмотрена

договором на управление). В соответствии с этим планом разрабатывается система средств и процедур продвижения объекта на рынке аренды: стратегия и тактика рекламной кампании, реализация личных продаж, стимулирование сбыта и PR-кампаний – все с формированием бюджета маркетинга, с определением исполнителей и распределением процедур во времени.

Группа продвижения аренды (менеджер объекта, брокеры и агенты – свои или наемные) занимается рекламной кампанией и поиском потенциальных клиентов – с анализом всех возможностей и потребностей потенциальных клиентов, с уточнением плана распределения помещений, подготовкой и заключением договоров аренды, организацией заезда арендаторов (с привлечением служб доставки). Программой предусматривается конкретная работа менеджмента с персоналом и с арендаторами в период продвижения аренды и заселения объекта.

Особого внимания заслуживает проблема формирования бюджета маркетинга с определением затрат, непосредственно связанных с этим родом деятельности: затраты на рекламу, указатели, оформление, печатные работы, привлечение сторонних организаций для проведения маркетинговых исследований. Разработчику программы надлежит определиться с бюджетом, выбрав один из методов (примеры см. в [1],[11], приложение П6):

– *целевой метод*: постановка первоочередных задач в проведении маркетинговой кампании и определение затрат, обеспечивающих достижение этих задач;

– *процентный метод*: бюджет маркетинга устанавливается в процентах от эффективного валового дохода;

– *сравнительный метод*: установление расходов на маркетинг соразмерно расходам конкурентов (метод подходит при стабильном состоянии рынка, но он может снизить возможности управляющего как потенциального конкурента);

– *остаточный метод*: бюджет маркетинга определяется после подсчета всех затрат.

5.5 Управление функционированием объекта

В этом разделе программы планируются мероприятия по развитию объекта, управлению его эксплуатацией, по техническому обслуживанию объекта, обеспечению безопасности его безопасности и действиям при чрезвычайных ситуациях (все – в соответствии с [1],[5],[6], приложением П7).

При планировании мероприятий *технического обслуживания* здания следует предусмотреть пять основных этапов:

- определение и классификацию работ по техническому обслуживанию и текущему ремонту, которые нужно провести внутри и снаружи здания; оценку того, как часто должны выполняться эти работы, какие специалисты должны быть привлечены, и какое оборудование потребуется для их выполнения;

- изучение чертежей здания с нанесением на них всех последующих изменений;

- определение возможностей и потребностей: оценку набора и качества имеющегося оборудования и персонала, анализ объемов и видов работ, которые могут быть выполнены персоналом; определение потребности в дополнительной рабочей силе;

- оценку времени, требуемого для выполнения каждого вида работ;

- определение производителя работ.

Следует предусмотреть проведение регламентированных (текущих и капитальных) ремонтов - через определенные промежутки времени, с планированием ресурсов на их исполнение. При этом должны не только планироваться комплексные и выборочные капитальные ремонты, но также предусматриваться возможность возникновения необходимости реконструкции объекта – особенно в случае прогнозируемой целесообразности смены функционального назначения объекта (о формировании программы управления проектом развития объекта см. [5],[9], Приложения П8,9).

В данном разделе программы следует представить *план развития территории*, прилегающей к объекту. План должен включать в себя не только улучшения капитального характера, но и график проведения работ по ландшафтному оформлению:

- работы по весенней уборке (удаление сорняков, срезание "мертвых" веток, подготовка газонов и т.д.);

- работы по применению удобрений (анализ почв, подбор состава удобрений);

- работы по предупреждению появления сорняков (для того, чтобы уничтожить источник сорняков до того, как они начнут давать ростки, применяется специальный химический состав, его следует применять не позднее 30 апреля);

- стрижка кустарников и деревьев;

- оформление территории цветами;
- работы по осенней уборке (очистка территории от мусора).

Зная весь перечень необходимых работ, периодичность их проведения, а также величину затрат, управляющий может спланировать расходную часть бюджета, связанную с техническим обслуживанием объекта и облагораживанием прилегающей территории.

В программе управления надлежит определить мероприятия, необходимые для обеспечения эксплуатации объекта, обосновать объемы потребления воды, электроэнергии и тепла, сформировать структуру персонала и обосновать расходы на уборку помещений и территории и на вывоз мусора. Особое внимание необходимо уделить вопросам организации делового партнерства и управления персоналом, а также обеспечению безопасности и планированию действий при чрезвычайных ситуациях. (см. [1],[11],[5]).

5.6 Составление и контроль эффективности реализации бюджета объекта

При известной структуре доходов и расходов на объекте, используемом в наиболее эффективном варианте функционального назначения и способа функционирования объекта формируются краткосрочный, годовой и долгосрочный бюджеты объекта, а также бюджет капиталовложений (см. [1],[7], Приложение П5). *Краткосрочный бюджет* содержит данные на срок менее одного года. *Годовой бюджет* - это сводная ведомость прогнозируемых доходов и расходов за один год. *Долгосрочный бюджет* прогнозирует данные более чем на один год (как правило, на весь период действия договора управления). В *бюджете капиталовложений* капитальные расходы отделены от операционных. Здесь оценивается стоимость планируемых работ, связанных с капитальными улучшениями (замена основных конструкций, строительство каких-либо сооружений и т.д.) и описываются источники финансирования.

Планируется также текущий *анализ отклонений от запланированного бюджета*, что позволяет увидеть проблемы и откорректировать принятые решения до того, как ситуация может стать неуправляемой. Наиболее часто отклонения от запланированной величины случаются в статье расходов. Важно определить допустимые пределы отклонений. Если в одном из месяцев расходы на уборку возросли в два раза, то это не так страшно, но если вдруг в два раза возрастет стоимость ремонта или рекламных услуг, то это может оказаться весьма ощутимым и приведет к существенному

увеличению расходов и снижению прибыли.

Если управляющая компания берет в управление объект недвижимости, который уже обременен арендными обязательствами, то в финансовую часть программы управления следует включить отчеты за предыдущий период. Под этим периодом обычно понимают предшествующие год-два - этого срока вполне достаточно, чтобы у знакомящегося с программой сложилось понимание того, что представлял собой объект в прошлом и как будут обстоять дела в будущем.

5.7 Управление рисками

В заключительном разделе программы обосновывается перечень внешних и внутренних рисков, сопровождающих процесс функционирования и развития объекта управления (см. [1],[4]). Предлагается программа анализа и ранжирования рисков для всех этапов действия договора управления объектом, дается обоснование выбора наиболее эффективного варианта использования объекта и его рыночной стоимости с учетом рисков. Обосновывается выбор мер минимизации рисков и компенсации потерь – с определением исполнителей, источников и размеров финансирования этих мер. Особое внимание уделяется обоснование способа страхования объекта, ответственности управляющего и арендаторов.

Список использованной литературы

1. Озеров Е.С. Управление недвижимой собственностью: учебн. пособие. СПб. : Изд-во Политехню ун-та, 2012 / www.unilib.neva.ru/dl/2228.pdf.
2. Алексеева Н.С. Управление проектами девелопмента. Учебное пособие. [Электронный ресурс] : СПб. : Изд-во Политхен. ун-та, 2011 (<http://www.unilib.neva.ru/dl/2227.pdf>).
3. Пупенцова С.В. Модели и инструменты в экономической оценке инвестиций / С.В. Пупенцова — СПб. : МКС, 2007 .— 187 с. : ил., табл. ;— Библиогр.: с. 179-183. — ISBN 978-5-901810-18-7.
4. Пупенцова С.В. Управление рисками при оценке активов и бизнеса в современных условиях // Имущественные отношения в Российской Федерации. – М. : НОУ «МАОК», вып. 9 (96), 2009 – С.54-60 / http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/research/pupencova_iorf.pdf
5. Пупенцова С.В. Экономика недвижимости [Электронный ресурс] : учеб. пособие / СПб., 2011 / <http://www.unilib.neva.ru/dl/2229.pdf>

6. Пупенцова С.В. Инвестиционный анализ [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Электрон. дан. (1 файл : 0,99 Мб). СПб., 2011 / <http://www.unilib.neva.ru/dl/2231.pdf>

7. Тарасевич Е.И. Технологии эксплуатации недвижимости. СПб: Изд-во «МКС», 2010.

8. Тарасевич Е.И. Управление эксплуатацией недвижимости. СПб: Изд-во «МКС», 2006.

9. Озеров Е.С. Экономический анализ и оценка недвижимости / Е.С. Озеров — СПб.: МКС, 2007 .— 535с.: ил.— Библиогр. — ISBN 5-901-810-16-3.

10. Озеров Е.С. Нормативное обеспечение выбора варианта наилучшего и наиболее эффективного использования объекта оценки при определении его рыночной стоимости. М// Имущественные отношения в Российской Федерации. – М. : НОУ «МАОК», вып. 3 (96), 2010 (<http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/research/arzml.pdf>).

11. Каленкевич М.В. Экономика недвижимости. Программа управления объектом недвижимости смешанного назначения — СПб. Изд-во СПбГТУ, 1999.

Приложения.

П1. Форма технического задания на управление

П2. Форма задания на дипломный проект

П3. Форма договора аренды

П4. Перечень нормативных актов

П5. Пример программы управления объектом недвижимости

П6. Пример программы продвижения объекта

П7. Пример программы эксплуатации объекта

П8. Пример программы управления командой проекта

П9. Рекомендации по отражению результатов научных исследований и практики принятия управленческих решений в курсовой работе

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Техническое задание на управление объектом недвижимости
(примерная форма)

Утверждаю:

Согласовано:

Заказчик.....

Управляющий.....

1. Объект управления. Наименование и адрес объекта (регистрационный и строительный), состав (структура) объекта - земельный участок общей площадью...кв.м..., площадь застройки, тип здания (зданий, сооружений), год постройки реконструкции, капитального ремонта, количество этажей, основной строительный материал (кирпич, железобетон), общая, полезная, арендопригодная площадь, инженерные коммуникации, средства связи, наличие парковки (число парковочных мест), оборудование площадки под сбор мусора.

2. Совокупность имущественных прав и обременений на объект. Текущее функциональное назначение объекта и особенности его использования. Права: земля - в собственности – форма собственности (*или арендована у...на условиях и на срок*), строения, оборудование и коммуникации – в собственности (форма собственности) у Заказчика. В здании часть (сколько, номера, срок и условия) помещений полезной площадьюсданы в аренду, (число, номера, срок и условия).....помещений полезной площадьюкв. м свободны и предлагаются в аренду. Ближайшее окружение (функциональное использование и состояние строений).

Если объектом управления являются активы, которые используются в соединении с другими активами, то в задании должно быть разъяснено, каким образом указанные «присоединенные» активы могут влиять на эффективность функционирования объекта управления.

3. Цель передачи объекта в управление – обеспечение максимально возможной доходности объекта (при сдаче его в аренду), увеличение стоимости объекта с подготовкой его продажи по окончании срока действия договора, обеспечение выполнения стандартов эксплуатации объекта (при сохранении текущего варианта использования),

4. Тип и срок действия договора. Заключается договор доверительного управления (*агентское соглашение, договор аренды с субарендой*). Кто является собственником объекта (*один или несколько собственников*) и с кем будет заключен договор на управление, кто будет назначен выгодоприобретателем (в случае заключения договора доверительного

управления), каким образом будет осуществляться движение и распределение финансовых потоков.

Срок действия договора – от ...(дата подписания договора) до ...(даты передачи объекта собственнику) - с отчетом о результатах реализации программы управления объектом. Срок передачи–приемки объекта в управление – в течение месяца после даты подписания договора-....., срок формирования и компетенции комиссии по приемке-передаче объекта, срок разработки программы управления и утверждения ее у собственника -

5. Масштаб исследования и источники используемой информации.

Изучается рынок аренды и сделок купли-продажи, объект управления позиционируется в сравнении с объектами-конкурентами, выявляются сегменты рынка арендаторов и ставки аренды для объекта, план аренды согласуется с собственником (или выгодоприобретателем). Информация, предоставленная Заказчиком (в Приложении), может приниматься без проверки ее управляющим, недостающая информация добывается управляющим

6. Особые или ограничивающие условия. Допускается (не допускается) изменение функционального назначения строений (в пределах ограничений ПЗЗ), 5 помещений (№№...) должны быть сданы в аренду под офисную функцию предпринимателю с особым интересом, 4 помещения (№№.....) могут быть сданы в аренду только на 2 года (до ...месяца, ...года), 7 помещений (№№.....) должны быть оставлены для собственных нужд Заказчика.

7. Ограничение вариантов использования сведений о программе управления и об итогах ее реализации. Любые элементы программы управления, сведения о ней и результаты ее реализации не могут публиковаться или воспроизводиться без согласия Заказчика и Управляющего.

8. Характеристика менеджера объекта и его компетентности. Менеджер объекта -(физическое лицо – сотрудник управляющей компании) имеет квалификацию (теоретическую и практическую подготовку) сертифицированного менеджера объекта, соисполнители – (компании, привлекаемые на условиях аутсорсинга), в программе управления должна быть обоснована достаточность компетентности исполнителей и соисполнителей договора.

9. Информация о заказчике – наименование организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Инженерно-экономический институт
Кафедра экономики и менеджмента недвижимости и технологий

УТВЕРЖДАЮ

« _____ 201...г.
» _____
Зав. кафедрой, д.э.н., профессор

В.В. Глухов

подпись

ЗАДАНИЕ на дипломное проектирование

студенту _____

1. Тема проекта (работы) Программа управления объектом (комплексом объектов) недвижимости, расположенным по адресу Санкт-Петербург, ...

2. Срок сдачи студентом законченного проекта (работы) 25.05.201...

3. Исходные данные к проекту (работе) Разрабатывается программа управления объектом (комплексом объектов) недвижимости, состоящим из земельного участка и улучшений. В качестве улучшений может рассматриваться здание (здания) жилого или нежилого назначения, эксплуатируемое или находящееся в состоянии реконструкции (строительства) – со всеми необходимыми коммуникациями. Обязательным условием является наличие в здании помещений, подлежащих сдаче в аренду, а также необходимость

ремонта (реконструкции) строения или возведения новых улучшений на свободной части земельного участка.

4. Содержание пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

Введение (постановка цели проекта)

Описание объекта и анализ среды (физической, юридической, экономической, социальной)

Разработка концепции и программы управления объектом (с выбором варианта ННЭИ)

Прием объекта в управление и организация функционирования объекта

Структура управления, штатное расписание и работа с персоналом

Исследование рынка и продвижение аренды как товара

Планирование доходов и расходов для объекта

Анализ рисков и ценовая политика управляющего

Формирование программы развития объекта

Заключение (рекомендации по реализации проекта)

Список литературы

Приложения (справочные и вспомогательные материалы)

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей) Схема расположения объекта с указанием объектов-конкурентов и

объектов-спутников

Поэтажные планы здания с указанием функционального назначения помещений

6. Консультанты по проекту (с указанием относящихся к ним разделов проекта)

7. Дата выдачи задания 21.03.201...

Руководитель _____

**Задание принял к
исполнению**

(дата)

(подпись студента)

ПРИМЕЧАНИЯ: 1. Это задание прилагается к законченному проекту (работе) и вместе с проектом представляется в ГЭК.

2. Кроме задания студент должен получить от руководителя календарный график работы над проектом (работой) на весь период проектирования (с указанием сроков выполнения и трудоемкости отдельных этапов).

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ДОГОВОР АРЕНДЫ №

Российская Федерация,

Г.....

" ___ " _____ 201__ г.

Открытое акционерное общество ".....", именуемое в дальнейшем "Арендодатель", в лице Генерального директора, действующее на основании Устава с одной стороны, и

Акционерное общество закрытого типа "....." в дальнейшем "Арендатор", в лице Генерального директора, действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий Договор о нижеследующем:

СТАТЬЯ 1

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ТОЛКОВАНИЕ ТЕРМИНОВ

Стороны пришли к соглашению о следующем определении и толковании отдельных терминов, употребляемых в настоящем Договоре, при условии, что иное не предусмотрено в тексте Договора:

1.1. под "Арендодателем" понимаются Открытое акционерное общество ".....", являющееся юридическим лицом по законодательству Российской Федерации, и любые его правопреемники, включая, при условии его выделения из состава Открытого акционерного общества "....." в установленном законом порядке;

1.2. под "Арендатором" понимаются Акционерное общество закрытого типа ".....", являющееся юридическим лицом по законодательству Российской Федерации, и его правопреемники;

1.3. под "Арендой" понимается основанное на настоящем Договоре срочное возмездное владение и пользование Помещениями Здания;

1.4. под "Арендной платой" понимается согласованная между Арендодателем и Арендатором денежная сумма, выраженная в определенной ими валюте, и подлежащая уплате Арендодателю за срочное возмездное владение и пользование Помещениями Здания;

1.5. под "Договором аренды" понимается настоящий Договор, а также любые соглашения об изменениях и дополнениях, поправках к нему, иные документы, включая лицензии, разрешения, согласования, приложения, дополняющие Договор или связанные с ним;

1.6. под "Зданием" понимается архитектурное сооружение, известное как "(название)", а также любая или каждая его часть в отдельности, как обособленная от него, так и непосредственно к нему примыкающая, любой иной объект, относящийся к сооружению и используемый в целях его эксплуатации в неразрывной связи с ним, расположенное по ул., д..... и обозначенное на схеме, прилагаемой к Договору аренды;

1.7. под "Помещениями", а равно "Сдаваемой в аренду площадью" понимается часть Здания, предназначенная для сдачи в аренду на условиях настоящего Договора, в границах, определенных в ст. 2 Договора аренды;

1.8. под "Местами Общего Пользования" понимаются такие части Здания, которые предоставляются в общее пользование более чем одному арендатору, субарендатору или иному пользователю Здания, их посетителям, и которые включают в себя лифты, шахты лифтов, пожарные лестницы, шахты пожарных лестниц, а также лестничные марши;

1.9. под "Трубопроводами" понимаются инженерно-технические средства для пропуска или передачи подпочвенных вод, воды, газа, электричества, света, воздуха, дыма, а также информации, включающие в себя и вспомогательное оборудование, приспособления, устройства, структуры к указанным средствам;

1.10. под "Платой за услуги" понимается исчисленная Арендодателем и подлежащая оплате Арендатором, в предусмотренные Договором сроки, стоимость всех издержек и расходов Арендодателя по эксплуатационно-административному обеспечению Здания;

1.11. под "Ставкой арендной платы" понимается согласованная между сторонами настоящего Договора денежная сумма в размере \$ (..... долларов США) в год за один квадратный метр Сдаваемой в аренду площади Здания в течение первоначального срока действия Договора аренды;

1.12. под "Необходимыми разрешениями" понимаются различного рода лицензии, согласования, разрешения, одобрения компетентных органов государственной власти и управления, как публичного, так и частного характера, имеющие отношение к содержанию настоящего Договора;

1.13. под "Периодом продления" понимается возобновление действия Договора аренды на новый период и на условиях, согласованных сторонами;

1.14. под "Действующим гражданским законодательством" понимается гражданское законодательство Российской Федерации, состоящее из Гражданского Кодекса Российской Федерации, принятых в соответствии с ним иных федеральных законов, указов Президента Российской Федерации,

постановлений Правительства Российской Федерации, а также актов министерств и иных федеральных органов исполнительной власти; при этом принятые до 1 января 1995 г. законы и иные правовые акты Российской Федерации, а также Основы гражданского законодательства Союза ССР и республик и иные акты законодательства Союза ССР, действующие на территории Российской Федерации, включаются в действующее законодательство постольку, поскольку они не противоречат части первой Гражданского Кодекса Российской Федерации;

1.15. под "Разрешенным использованием" понимается пользование арендуемыми Помещениями исключительно по прямому назначению для размещения Арендатора и организации его деятельности в соответствии с его Учредительными документами и назначением Помещений Здания;

1.16. под "Оборудованием" понимается различное инженерное оборудование и технические средства, при необходимости используемые для обеспечения нормального функционирования Здания;

1.17. под "Резервным фондом" понимается создаваемый Арендодателем за счет Пользователей, включая арендаторов, специальный фонд, предназначенный для покрытия расходов по ремонту, содержанию и декоративному оформлению Здания, обновлению или замене его Оборудования и Трубопроводов;

1.18. под "Страховыми расходами" понимаются страховые взносы (платежи), уплачиваемые Арендодателем в качестве платы за страхование, которую страхователь (Арендодатель) обязан внести страховщику в соответствии с договором страхования и передаваемым страхователю на его основе страховым свидетельством (полисом);

1.19. под "Страховыми полисами" понимаются передаваемые страховщиком страхователю (Арендодателю) страховые свидетельства, удостоверяющие факт заключения договора страхования;

1.20. под "Страховыми рисками" ("Рисками") понимаются обстоятельства, относящиеся как к событиям, так и к действиям, обладающие признаками вероятности и случайности их наступления. К ним, в контексте настоящего Договора, относятся следующие обстоятельства: пожар, ураган, наводнение, землетрясение, удары молнии, взрыв, аварии Трубопроводов и Оборудования, попадания в Здание различных предметов с самолетов или других летательных аппаратов, преднамеренное неправомерное причинение ущерба преступными действиями, а также иные обстоятельства (исключая

военные риски), с которыми страховщик и страхователь связывают наступление правовых последствий в соответствии с условиями страхования;

1.21. под "Страховщиками" понимаются лица, созданные для осуществления страховой деятельности и получившие в установленном порядке разрешение на указанную деятельность, с которыми заключены соответствующие договоры страхования;

1.22. под "Либор" понимается округленная в сторону увеличения до двух десятичных знаков средняя арифметическая величина ставок, выраженная в процентах и указанная по просьбе Арендатора главными банками Лондонского Межбанковского Рынка на основе определяемого каждым из указанных банков курса, по которому данными банками предоставлялись месячные депозиты в долларах другим главным банком Лондонского Межбанковского Рынка, в 11 часов утра по Лондонскому времени, в первый день вышеуказанного месячного срока;

1.23. под "Процентной ставкой" понимаются 4 (четыре) процента сверх "Либор", которая всякий раз при необходимости уплаты процентов рассчитывается по дням, суммируется на первый день каждого календарного месяца и выплачивается в рублях Российской Федерации по курсу ММВБ на день осуществления платежа.

СТАТЬЯ 2

ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

2.1. Предметом настоящего Договора является аренда Помещений в Здании, принадлежащих Арендодателю на праве собственности.

2.2. По настоящему Договору аренды Арендодатель сдает Арендатору в срочное возмездное владение и пользование Помещения общей площадью (..... тысяч.....) квадратных метров на этаже Здания, расположенного по адресу: Российская Федерация, г.Москва, проспект Вернадского, д.82 для размещения Арендатора организации его деятельности в соответствии с Учредительными документами и назначением Помещений в Здании. Перечень Помещений, сдаваемых в аренду, а также их размеры, обозначены в Приложении N 1 и в Плане, прилагаемых к настоящему Договору и являющихся его неотъемлемой частью.

СТАТЬЯ 3

ПРОСТРАНСТВЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОМЕЩЕНИЙ

3.1. Помещения на седьмом этаже Здания общей площадью (Тысяч) квадратных метров, ограниченные красной линией на Плане, указанном в п.2.2. настоящего Договора, занимают пространство от

наружной стороны перекрытия пола непосредственно под Сдаваемой в аренду площадью до нижней стороны выше следующего этажа перекрытия или перекрытия крыши непосредственно над Сдаваемой в аренду площадью (в зависимости от того, что будет иметь место).

3.2. В Помещения, занимающие пространство, указанное в п.3.1. настоящего Договора, не включаются:

3.2.1. стены, ограничивающие Сдаваемую в аренду площадь, за исключением указанных в прилагаемом Плане разделяющих стен (если таковые имеются);

3.2.2. все несущие стены и колонны Сдаваемой в аренду площади;

3.2.3. все структурные перекрытия пола внутри Сдаваемой в аренду площади;

3.2.4. все Трубопроводы и Оборудование в пределах Сдаваемой в аренду площади, за исключением тех, которые обслуживают исключительно ту площадь, которая арендуется по настоящему Договору.

3.3. Помещения, занимающие пространство, указанное в п.3.1. настоящего Договора, также включают в себя:

3.3.1. штукатурку и другую отделку на внутренних сторонах стен, ограничивающих Сдаваемую в аренду площадь, все лицевые стороны несущих стен и колонн, полностью расположенных внутри сдаваемой площади;

3.3.2. потолки, отделочные материалы нижней стороны этажа перекрытия или перекрытия крыши непосредственно над Сдаваемой в аренду площадью и отделочные материалы полов перекрытия внутри Сдаваемой в аренду площади;

3.3.3. все балки пола и отделочные материалы на перекрытии пола непосредственно под Сдаваемой в аренду площадью, а также на любом перекрытии пола внутри Помещений;

3.3.4. все двери, окна, слуховые окна на крыше (если таковые имеются) вместе с их рамами, стеклами и фурнитурой на них;

3.3.5. все стены или перегородки, не являющиеся несущими, и целиком расположенные внутри Сдаваемой в аренду площади;

3.3.6. все Трубопроводы и Оборудование, расположенные внутри Сдаваемой в аренду площади и обслуживающие исключительно ту площадь, которая арендуется по настоящему Договору.

СТАТЬЯ 4 ОБЯЗАТЕЛЬСТВА АРЕНДОДАТЕЛЯ

4.1. Арендодатель принимает на себя следующие обязательства:

4.1.1. в месячный срок со дня подписания настоящего Договора передать Арендатору предоставляемые в аренду Помещения, указанные в п.2.2. Договора аренды, в пригодном для оборудования в них, силами Арендатора и за его счет, залов для проведения биржевых торгов, офисных, подсобных и иных необходимых помещений. Указанные Помещения должны быть переданы Арендатору по приемо-сдаточному акту, в котором указываются техническое состояние Помещений на момент сдачи в аренду, а также их назначение и иные сведения об арендуемых Помещениях по усмотрению сторон.

Помещения, передаваемые в аренду, предоставляются без внутренней отделки, со встроенными по периметру установками кондиционирования воздуха, источниками электропитания, обеспечивающими нормальное функционирование оборудования Арендатора, системой вентиляции, обеспечивающей нормальную работу в Помещениях, с бетонными полами, пригодными для настилки Арендатором коврового покрытия;

4.1.2. в срок до _____ года предоставить Арендатору документацию, свидетельствующую о вводе Здания в эксплуатацию.

4.2. В связи с арендой Помещений Арендодатель предоставляет Арендатору следующие услуги:

4.2.1. производить внутреннюю уборку Мест общего пользования и очистку наружного контура Здания, ограничивающего с внешней стороны арендуемые Помещения,

4.2.2. осуществлять подводку освещения и тепла к Местам общего пользования;

4.2.3. обеспечивать снабжение холодной и горячей водой Места общего пользования и Сдаваемые в аренду Помещения;

4.2.4. произвести установку и осуществлять эксплуатацию противопожарных устройств и систем предупредительных сигналов в Местах общего пользования, отвечающих требованиям соответствующих органов государственного управления, надзор за соблюдением которых на них возложен, а также требованиям Страховщиков;

4.2.5. произвести установку мусорных бачков и осуществлять эксплуатацию системы мусоросборки Здания;

4.2.6. обеспечивать Здание круглосуточной караульной службой и\или охранной системой наблюдения, и \ или иными охранными устройствами. При этом Арендодатель не несет ответственности за вред, причиненный Арендатору преступлением или иным преднамеренным действием, за исключением случаев, когда такое причинение вреда имело место по вине служащих Арендодателя;

4.2.7. обеспечить возможность парковки автомашин Арендатора на автостоянке Здания при условии заключения соответствующего договора на пользование автостоянкой, а также обеспечить обслуживание автостоянки и наблюдение за ней;

4.2.8. обеспечить обслуживание лифтов в Здании;

4.2.9. обеспечить промывание оконных стекол в арендуемых Помещениях с их внутренней стороны по мере необходимости;

4.2.10. производить капитальный ремонт Помещений, занимаемых Арендатором, в период производства капитального ремонта Здания в целом;

4.2.11. принимать неотложные меры к устранению всякого рода аварий и неисправностей, происшедших не по вине Арендатора, и препятствующих нормальной эксплуатации арендуемых Помещений; оказывать Арендатору необходимое содействие и помощь в устранении вышеуказанных аварий и неисправностей, происшедших по вине Арендатора, с отнесением соответствующих расходов на счет последнего;

4.3. Исполнение обязательств Арендодателя, предусмотренных в п.4.2. настоящего Договора, может быть приостановлено в следующих случаях:

4.3.1. если исполнению обязательств препятствуют обстоятельства вне разумного контроля Арендодателя, а также возникшие повреждения, поломки, необходимость проведения инспекции или ремонта по техническим причинам; отсутствие топлива, оборудования или материалов по обстоятельствам, не зависящим от воли Арендодателя и неподконтрольным ему;

4.3.2. если исполнение обязательств не может быть произведено по причинам технического характера, связанных с необходимостью проведения работ по перестройке или переоборудованию, инспекции или ремонта, а равно любых иных технически сложных работ, проводимых в Здании и препятствующих надлежащему исполнению обязательств Арендодателя;

4.3.3. в случаях, предусмотренных в п.п.4.3.1, 4.3.2 настоящего Договора, Арендодатель примет все необходимые и возможные меры для скорейшего устранения препятствий, послуживших основанием для

приостановления исполнения своих обязательств. При этом, Арендодатель возобновит предоставление услуг, предусмотренных в п.4.2 Договора аренды, в возможно короткие сроки.

4.4. При наличии, длящейся свыше одного месяца, задолженности Арендатора по выплате Арендной платы, а равно по Плате за услуги, предоставляемые ему в соответствии с условиями Договора аренды, Арендодатель вправе приостановить предоставление услуг до погашения задолженности Арендатора в полном объеме.

4.5. Арендодатель вправе привлекать в необходимых случаях агентов, управляющих, а также различного рода фирмы и организации для предоставления Арендатору услуг, предусмотренных в п.4.2. настоящего Договора аренды.

4.6. В случае надлежащего исполнения Арендатором своих обязательств, возложенных на него настоящим Договором, Арендодатель обеспечит Арендатору неприкосновенность его прав и стабильное пользование предоставленными в аренду Помещениями без каких-либо перерывов и помех, хотя бы и оправданных по закону.

СТАТЬЯ 5

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА АРЕНДАТОРА

5.1. Арендатор принимает на себя следующие обязательства:

5.1.1. в месячный срок со дня подписания настоящего Договора принять от Арендодателя предоставляемые в аренду Помещения, указанные в п.2.2. Договора аренды, по приемо-сдаточному акту, содержащему сведения о Помещениях, указанных в п.4.1.1. настоящего Договора;

5.1.2. использовать принятые в аренду Помещения исключительно по прямому назначению, указанному в п.2.2. настоящего Договора, и в соответствии с Разрешенным использованием, а именно - для размещения подразделений Арендатора и организации их деятельности в соответствии с Учредительными документами Арендатора и назначением Помещений Здания;

5.1.3. воздерживаться в течение всего срока действия Договора аренды от противоправного использования арендуемых Помещений, включая несоответствующее Разрешенному использованию пользование Помещениями в целях или для деятельности, являющихся незаконными, запрещенными, противоречащими условиям Договора аренды, опасными или вредными, причиняющими или могущими причинить любой вред или нарушить спокойствие как самого Арендодателя, так и любых других лиц,

имеющих отношение к пользованию Зданием, а также способных причинить вред или ущерб арендуемым Помещениям, Зданию в целом, а равно какой-либо его части;

5.1.4. своевременно вносить Арендную плату без каких-либо вычетов и отсрочек, в сроки и в порядке, установленные настоящим Договором аренды, по адресам и банковским реквизитам Арендодателя, указанным в настоящем Договоре, а также, в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, по иным адресам и банковским реквизитам, содержащимся в специальном уведомлении Арендодателя;

5.1.5. своевременно вносить Плату за услуги без каких-либо вычетов и отсрочек в сроки, в порядке и на условиях, установленных настоящим Договором, по адресам и банковским реквизитам Арендодателя, либо иных лиц по указанию последнего и в соответствии с требованиями действующего законодательства Российской Федерации;

5.1.6. оплачивать Арендодателю, по требованию последнего, в полном размере все понесенные им расходы, выплаты, издержки, а также принятые Арендодателем финансовые обязательства в связи с нарушением Арендатором своих обязательств по настоящему Договору аренды, и\или в связи с затратами по применению Арендодателем предусмотренных законом мер принуждения Арендатора к надлежащему исполнению им своих обязательств.

5.2. Арендатор принимает на себя следующие обязательства в связи с ремонтом и декоративным оформлением Помещений:

5.2.1. производить за свой счет и своими силами текущий ремонт арендуемых Помещений по мере необходимости;

5.2.2. сдать арендуемые Помещения Арендодателю в исправном состоянии, с учетом нормального износа, по приемо-сдаточному акту, по прекращении действия Договора аренды;

5.2.3. содержать Помещения в чистоте, порядке и исправном состоянии;

5.2.4. содержать арендуемые Помещения в хорошо покрашенном состоянии и декоративно оформленными;

5.2.5. при нарушении Арендатором любого из условий п.5.2. настоящего Договора и по получении соответствующего уведомления Арендодателя, Арендатор должен в возможно короткий срок устранить допущенное нарушение;

5.2.6. в случае, если Арендатором не будет принято мер к устранению нарушения условий п.5.2. Договора аренды, Арендодатель вправе устранить допущенные нарушения своими силами с отнесением стоимости расходов по проведению соответствующих работ на счет Арендатора, который обязуется по требованию Арендодателя возместить стоимость понесенных им расходов, а также уплатить проценты, начисленные на сумму указанных расходов из расчета Процентной ставки за период, начиная со дня требования о возмещении стоимости понесенных расходов по день фактической уплаты;

5.2.7. немедленно известить Арендодателя в письменном виде о нанесении ущерба Зданию или причинении ему вреда в тех случаях, когда Арендатору стало об этом известно.

5.3. Арендатор принимает на себя следующие обязательства в связи с передачей Арендодателю Помещений по прекращении действия Договора аренды:

5.3.1. возместить Арендодателю, по требованию последнего, расходы, связанные с вывозом, уничтожением, любым иным способом освобождения Помещений от какого-либо имущества или предметов, оставленных Арендатором в Помещениях, отказываясь при этом от каких-либо имущественных и иных притязаний в этой связи, с начислением на сумму возмещаемых Арендодателю расходов процентов из расчета Процентной ставки за период, начиная со дня предъявления Арендодателем требования о расчетах до даты осуществления платежа;

5.3.2. если при прекращении действия настоящего Договора аренды Помещения не будут оставлены в должном состоянии, как этого требуют условия п.5.2.2 Договора, то Арендатор по требованию Арендодателя выплатит последнему компенсацию суммы Арендной платы, которую Арендатор должен был бы уплатить согласно настоящему Договору аренды, если бы Договор не был прекращен, за период с даты прекращения Договора до даты, когда Арендодатель привел (или мог бы привести в течение разумного срока) Помещения в должное состояние.

5.4. Арендатор принимает на себя следующие обязательства в связи с произведенными им конструктивными или внешними улучшениями и\или изменениями Помещений:

5.4.1. не вносить в арендуемые Помещения каких-либо конструктивных или внешних улучшений и\или изменений без предварительного письменного согласия Арендодателя;

5.4.2. по прекращении Договора аренды по основаниям, предусмотренным Законом или Договором, безвозмездно передать Арендодателю все произведенные Арендатором в Помещениях улучшения и\или изменения, упомянутые в п.5.4.1. настоящего Договора, составляющие принадлежность Помещений и неотделимые без вреда от конструкций Помещений;

5.4.3. при необходимости внести в арендуемые Помещения какие-либо улучшения и\или изменения с отсоединением при этом имеющихся в Здании Оборудования или Трубопроводов, соблюдая условия п.5.4.1. настоящего Договора, обеспечить безопасное и качественное отсоединение указанных Оборудования и Трубопроводов, оставление их в состоянии, обеспечивающем беспрепятственное функционирование Оборудования и Трубопроводов, имеющихся в Здании;

5.4.4. компенсировать любой ущерб или вред, причиненный в результате нарушения условий, изложенных в п.5.4.3. Договора аренды, и произвести все необходимые работы по ликвидации указанного вреда или ущерба в соответствии с разумными потребностями Арендодателя.

5.5. Арендатор принимает на себя следующие обязательства, связанные с переуступкой основанных на настоящем Договоре прав по владению и пользованию арендуемыми Помещениями:

5.5.1. не переуступать как полностью, так и частично своих прав владения и пользования Помещениями по настоящему Договору аренды другим лицам без согласия Арендодателя, выраженного в специальном письменном разрешении;

5.5.2. не сдавать арендуемые Помещения как полностью, так и частично в субаренду без письменного разрешения Арендодателя и согласования с ним всех существенных условий договора субаренды, утверждаемого Арендодателем;

5.5.3. не передавать в залог как полностью, так и частично, принадлежащие Арендатору права владения и пользования Помещениями, другие права (требования), вытекающие из настоящего Договора аренды или с ним связанные, другим лицам без согласия Арендодателя, выраженного в специальном письменном разрешении.

5.6. Арендатор принимает на себя следующие обязательства, относящиеся к настоящему Договору аренды и связанные с деятельностью государственных органов и учреждений, наделенных властными полномочиями:

5.6.1. в случае получения Арендатором каких-либо извещений, относящихся к настоящему Договору аренды или с ним связанных, от любого органа или учреждения государства, наделенного государственно-властными полномочиями, немедленно направлять копии указанных извещений Арендодателю для принятия по ним адекватных решений, выполнять разумные требования Арендодателя по выдвигению совместных или отдельных возражений, представлений или обращений для соблюдения законных прав и интересов Арендодателя и Арендатора;

5.6.2. при необходимости осуществить какие-либо работы в арендуемых Помещениях или Здании, основанные на предписаниях соответствующих актов государственных органов и учреждений, наделенных властными полномочиями, своевременно обращаться к Арендодателю за письменным согласием на проведение указанных работ и проводить их по получении Необходимых разрешений и исключительно с письменного согласия Арендодателя;

5.6.3. оплатить Арендодателю стоимость работ, указанных в п.5.6.2. настоящего Договора и относящихся к Помещениям, в случае выполнения их Арендодателем вместо Арендатора по согласованию с последним.

5.7. Прочие обязательства Арендатора:

5.7.1. Арендатор обязуется использовать имеющиеся Трубопроводы и Оборудование исключительно в целях, для которых они предназначены, содержать их в чистоте и исправном состоянии, обеспечивать свободный доступ к ним в целях надлежащего контроля и устранения неисправностей;

5.7.2. Арендатор обязуется не устанавливать в Помещениях какое-либо оборудование, приспособления или устройства, установка которых привела бы к перегрузкам конструкций Помещений;

5.7.3. Арендатор обязуется не допускать причинения ущерба или вреда как арендуемым Помещениям, так и Зданию в целом либо его части;

5.7.4. Арендатор обязуется не устанавливать как внутри Помещений, так и непосредственно перед ними, а также в иных частях Здания, видимые снаружи вывески, плакаты, транспаранты, щиты, эмблемы, рекламные объявления, информационные материалы без предварительного письменного согласия Арендодателя;

5.7.5. Арендатор обязуется обеспечить беспрепятственный доступ Арендодателя в арендуемые Помещения в целях их посещения в любое время и беспрепятственного пребывания в них после предварительного

уведомления (за исключением чрезвычайных случаев, когда такое уведомление не требуется) в следующих случаях:

а) для проведения необходимых работ - как в самих Помещениях, так и в иных частях Здания;

б) для подключения и использования Трубопроводов и Оборудования;

в) для установки, обновления, ремонта, замены, очистки, обслуживания любых Трубопроводов и Оборудования, отсоединения или присоединения к ним;

г) для обслуживания, ремонта, инспектирования, обновления, демонтажа или перестройки любой части Здания;

д) для надлежащего исполнения обязательств Арендодателя по настоящему Договору аренды;

е) для показа Помещений потенциальным арендаторам, в случае необходимости, в течение последних шести месяцев срока действия Договора аренды;

ж) для установки щита, в течение последних шести месяцев срока действия Договора аренды, с объявлением о последующей сдаче Помещений в Аренду;

з) для осуществления контроля за Разрешенным использованием арендуемых Помещений или его осмотра;

и) в иных случаях, когда беспрепятственное посещение Помещений и пребывание в них вызывается чрезвычайными обстоятельствами или крайней необходимостью;

5.7.6. Арендатор обязуется проинформировать Арендодателя об именах, адресах, телефонных номерах не менее двух лиц, имеющих ключи к арендуемым Помещениям, а также о всех возможных средствах и способах связи с ними;

5.7.7. Арендатор обязуется, по требованию Арендодателя, обеспечить гарантии надлежащего исполнения Арендатором обязательств по внесению Арендной платы и Платы за услуги, путем предоставления приемлемого для Арендодателя поручителя, готового принять на себя ответственность за неисполнение Арендатором его обязательств полностью или в части, а также иными способами обеспечения исполнения обязательств; указанное в настоящем пункте требование Арендодателя об обеспечении надлежащего исполнения Арендатором своих обязательств по настоящему Договору

может быть заявлено в случае нарушения Арендатором обязательств по внесению Арендной платы и Платы за услуги;

5.7.8. Арендатор обязуется выполнять все правила и инструкции, установленные Арендодателем в Здании для всех без исключения пользователей, а также обеспечит соблюдение указанных правил и инструкций своими посетителями;

5.7.9. Арендатор обязуется выплатить Арендодателю Арендную плату, иные причитающиеся по Договору суммы, компенсировать все расходы и издержки в случаях досрочного расторжения настоящего Договора по вине Арендатора, предусмотренных в статье 11 Договора аренды.

СТАТЬЯ 6

АРЕНДНАЯ ПЛАТА, СРОКИ И ПОРЯДОК ЕЕ ВНЕСЕНИЯ

6.1. За Аренду Помещений, указанных в п.2.2. настоящего Договора, Арендатор выплачивает Арендодателю Арендную плату, исчисленную по ставке 720 (семьсот двадцать) долларов США в год за один квадратный метр Сдаваемой в аренду площади, включая НДС и спецналог, и составляющую (..... миллионов тысяч) долларов США в год. Указанная Арендная плата подлежит оплате в рублях Российской Федерации по курсу ММВБ на день осуществления платежа.

6.2. Арендная плата, указанная в п.6.1. Договора аренды, выплачивается авансом, равными частями по (.....тысяч) долларов США, ежеквартально, не позднее первого числа первого месяца каждого квартала в течение срока действия настоящего Договора.

6.3. Каждый квартал составляет три месяца, при этом первым числом первого месяца первого квартала считается дата ввода Здания в эксплуатацию.

6.4. Начисление Арендной платы производится со дня ввода Здания в эксплуатацию.

6.5. Оплата Арендной платы осуществляется банковскими переводами, копии которых с отметкой банка Арендатора в трехдневный срок направляются Арендодателю по системе факсимильной связи.

6.6. Днем оплаты считается день отметки банка Арендатора на банковском переводе.

6.7. Арендная плата вносится без каких-либо вычетов и отсрочек по указанным Арендодателем адресам и банковским реквизитам.

6.8. Если оплата Арендной платы будет осуществлена, по каким-либо причинам, по курсу ММВБ, зафиксированному на день, предшествующий дню оплаты Арендной платы, вследствие чего Арендодатель недополучит более 0,5% (полпроцента) причитающейся суммы Арендной платы, то недополученная ее часть суммируется со следующей квартальной выплатой, причитающейся Арендодателю по настоящему Договору.

6.9. В случае, если оплата Арендной платы по настоящему Договору в долларах США стала бы соответствовать требованиям российского законодательства, а равно стала бы возможной на основании соответствующей лицензии, выдаваемой уполномоченным государственным органом, то ее внесение производилось бы в долларах США, по дополнительному соглашению сторон.

6.10. Размер Арендной платы, предусмотренный в п.6.1. настоящего Договора, не может быть изменен в течение первоначального срока Договора аренды.

6.11. В случае разрушения или повреждения Здания от страхового случая в такой степени, что Помещения стали бы непригодными для их Разрешенного использования Арендатором по прямому назначению, выплата Арендной платы и Платы за услуги приостанавливается либо на срок, необходимый для приведения Помещений в пригодное для Разрешенного использования состояние, либо до окончания периода, охваченного страхованием от Риска приостановления Арендной платы - в зависимости от того, какое из этих событий наступит ранее.

СТАТЬЯ 7

ПЛАТА ЗА УСЛУГИ, СРОКИ И ПОРЯДОК ЕЕ ВНЕСЕНИЯ

7.1. За предоставление услуг, предусмотренных в п.4.2. настоящего Договора аренды, Арендатор выплачивает Арендодателю Плату за услуги на основании ежегодно выставляемых Арендодателем счетов, авансом, равными частями, ежеквартально, не позднее первого числа первого месяца каждого квартала в течение срока действия настоящего Договора.

7.2. Каждый квартал составляет 3 месяца, при этом первым числом первого месяца первого квартала считается дата ввода Здания в эксплуатацию.

7.3. Плата за услуги устанавливается в размере (.....) долларов США в год за один квадратный метр арендуемых Помещений,

выплачиваемых в рублях Российской Федерации по курсу ММВБ на день осуществления платежа.

С учетом инфляционных процессов указанный размер Платы за услуги может быть изменен Арендодателем в соответствии с его реальными расходами и издержками по эксплуатационно-административному обеспечению Здания. При этом включаемые в стоимость Платы за услуги расходы Арендодателя по страхованию Здания и содержанию Резервного фонда не должны превышать десяти процентов от стоимости Платы за услуги в расчете на один квадратный метр арендуемых Помещений.

7.4. Начисление Платы за услуги производится со дня ввода Здания в эксплуатацию и осуществляется в течение всего срока действия настоящего Договора аренды.

7.5. Расчет Платы за услуги, а также счет на их оплату, представляются не позднее четырнадцати дней до даты ввода Здания в эксплуатацию - за первый год срока действия Договора аренды и не позднее семи дней до соответствующей даты каждого последующего года - за остальные года срока действия настоящего Договора, начиная со второго.

7.6. Излишне внесенные суммы Платы за услуги засчитываются в счет будущих платежей за предоставляемые Арендодателем услуги по Договору аренды, с исчислением причитающихся Арендодателю сумм со дня ввода Здания в эксплуатацию.

7.7. Выплата Платы за услуги осуществляется банковскими переводами, копии которых с отметкой банка Арендатора в трехдневный срок направляются Арендодателю по системе факсимильной связи.

7.8. Днем оплаты считается день отметки банка Арендатора на банковском переводе.

7.9. Плата за услуги вносится без каких-либо вычетов и отсрочек по указанным Арендодателем адресам и банковским реквизитам.

7.10. В случае, если выплата Платы за услуги по настоящему Договору в долларах США стала бы соответствовать требованиям российского законодательства, а равно стала бы возможной на основании соответствующей лицензии, выдаваемой уполномоченным государственным органом, то ее внесение производилось бы в долларах США по дополнительному соглашению сторон.

7.11. Если выплата Платы за услуги будет осуществлена, по каким-либо причинам, по курсу ММВБ, зафиксированному на день, предшествующий дню выплаты Платы за услуги, вследствие чего

Арендодатель недополучит более 0,5% причитающейся суммы Платы за услуги, то недополученная ее часть суммируется со следующей квартальной выплатой, причитающейся Арендодателю по настоящему Договору.

7.12. Плата за услуги включает в себя стоимость всех издержек и расходов, которые несет Арендодатель по эксплуатационно-административному обеспечению Здания, включая нижеследующие издержки и расходы, но не ограничиваясь ими:

7.12.1. расходы и издержки по обеспечению услугами Арендатора, предусмотренными в п.4.2. Договора аренды;

7.12.2. расходы и издержки по технической эксплуатации Мест общего пользования, Трубопроводов, Оборудования, фундамента Здания и его крыши, внешних структур Здания, любых примыкающих к Зданию территорий, используемых для эксплуатации Здания и его технического обслуживания, в целях обеспечения Арендатора необходимыми услугами и поддержания их на должном уровне;

7.12.3. расходы и издержки, связанные с обеспечением арендуемых Помещений и Здания в целом необходимыми горюче-смазочными материалами и источниками энергии любых видов;

7.12.4. все расходы по аренде и эксплуатации любого имущества, используемого в связи с обеспечением Арендодателя услугами в соответствии с п.4.2. настоящего Договора;

7.12.5. все расходы, связанные с услугами по страхованию Здания от Страховых рисков;

7.12.6. расходы по оплате услуг различных специалистов (агентов, управляющих, менеджеров, аудиторов и др.), привлекаемых для управления Зданием, для предоставления услуг арендаторам, для производства расчетов Платы за услуги либо проверки правильности выполнения таких расчетов;

7.12.7. затраты на содержание и деятельность технического персонала, обеспечивающего предоставление услуг, включая (но не ограничиваясь) расходы на профессиональную подготовку, на приобретение рабочей одежды, инструментария, машин, оборудования, на медицинское обслуживание, пенсионное и иное социальное обеспечение, страхование, налоги, на установленные законодательством или контрактом выплаты работникам при прекращении с ними трудовых отношений;

7.12.8. расходы и издержки, связанные с оспариванием актов государственных органов и учреждений, наделенных властными полномочиями, относящихся к Зданию и Аренде Помещений;

7.12.9. расходы по расчету Платы за услуги, предоставляемые для каждого субарендатора;

7.12.10. расходы и издержки по подготовке и оформлению необходимых счетов, расчетов, отчетов, справок и иной документации, относящейся к Плате за услуги;

7.12.11. разумные расходы для управления Зданием на период, когда Арендодатель не пользуется услугами специально привлеченного управляющего и осуществляет управление самостоятельно;

7.12.12. расходы по оплате налога на добавленную стоимость, которые несет Арендодатель в связи с предоставлением услуг Арендатору по настоящему Договору аренды;

7.12.13. расходы по содержанию Резервного фонда, если Арендодатель принял решение о его создании;

7.12.14. любые иные расходы и издержки, которые несет Арендодатель в связи с предоставлением услуг, предусмотренных в п.4.2. настоящего Договора;

СТАТЬЯ 8 РЕЗЕРВНЫЙ ФОНД

8.1. Арендодатель вправе (но не обязан) создавать специальный Резервный фонд для покрытия расходов, связанных с выполнением работ по ремонту, содержанию, декоративному оформлению Здания, обновлению или замене его Оборудования и Трубопроводов.

8.2. В случае принятия Арендодателем решения о создании Резервного фонда все пользователи Здания, включая Арендатора, производят отчисления для его формирования в размерах, определяемых Арендодателем и достаточных для финансирования работ, указанных в п.8.1. настоящего Договора.

8.3. Стоимость выполнения работ, предусмотренных в п.8.1., оплачивается за счет средств Резервного фонда, при недостаточности которых указанная стоимость включается в Плату за услуги. Проценты, начисляемые на средства Резервного фонда, находящиеся на депозитном счете в учреждении банка, направляются на пополнение Резервного фонда и расходуются по прямому назначению указанного фонда.

8.4. Отчисления для формирования Резервного фонда, предусмотренные п.8.2. настоящего Договора, а также стоимость выполнения работ, предусмотренных в п.8.1 Договора, при недостаточности средств Резервного фонда включаются в Плату за услуги и не могут превышать, вместе с

оплатой расходов, выплат и издержек Арендодателя, связанных с исполнением Арендодателем обязательств по страхованию, десяти процентов от стоимости Платы за услуги в расчете на один квадратный метр арендуемых Помещений.

СТАТЬЯ 9 СТРАХОВАНИЕ

9.1. Арендодатель принимает на себя следующие страховые обязательства:

9.1.1. осуществлять страхование от следующих Страховых рисков:

а) разрушения и повреждения Здания, страхование которого оплачивается страховыми взносами на общую сумму, равную стоимости восстановления Здания;

б) возникновения убытков, причиненных вследствие действий (бездействий) третьих лиц в отношении Здания в целом, либо любой его части;

в) возникновения убытков третьих лиц, причиненных Арендодателем;

9.1.2. страховать по своему усмотрению риск приостановления выплаты Арендной платы, иных сумм, причитающихся Арендодателю по настоящему Договору.

9.2. Арендодатель вправе не осуществлять страхование от Рисков, указанных в п.9.1.1. настоящего Договора, если:

а) на рынке услуг по страхованию не осуществляется страхование вышеуказанных Рисков;

б) законодательными актами, а равно обычаями делового оборота страхование от Рисков, указанных в п.9.1.1. Договора, исключается или ограничивается;

в) в результате издания каким-либо государственным органом распоряжения или акта, препятствующих заключению Договора страхования или продолжению правоотношений по страхованию, страхование становится экономически невыгодным или нецелесообразным;

г) в результате ошибок, дефектов, иных недочетов, допущенных в Договоре страхования и\или в страховом полисе, и имеющих существенное значение, имеются основания для признания вышеуказанных документов юридически ничтожными.

9.3. Арендодатель по просьбе Арендатора периодически предоставляет последнему копии Договора страхования, страхового полиса, их изменений и дополнений, связанные со страхованием, для уяснения Арендатором

существа предоставленных ему документов и подтверждения факта надлежащего исполнения Арендодателем своих обязательств по страхованию.

9.4. Восстановление Здания:

9.4.1. при разрушении или повреждении Здания в связи с наступлением страхового случая, Арендодатель приложит разумные усилия к тому, чтобы получить все Необходимые разрешения, требуемые для восстановления Здания, и, если они будут получены, использует на восстановление Здания причитающиеся ему страховые выплаты;

9.4.2. при восстановлении Здания в случаях, предусмотренных в п.9.4.1. настоящего Договора, Арендодатель вправе обеспечить его восстановление как в прежнем виде и размерах, так и в иных, однако, уровень комфортности Помещений и предоставляемых услуг в связи с его арендой не может быть ниже первоначального.

9.5. Арендатор принимает на себя следующие страховые обязательства:

9.5.1. оплачивать Арендодателю, по требованию последнего, все понесенные им расходы, выплаты, издержки, связанные с исполнением Арендодателем обязательств по страхованию, предусмотренных настоящим Договором; оплата расходов, выплат и издержек Арендодателя, предусмотренных в настоящем пункте, включается в стоимость Платы за услуги и не может превышать, вместе с оплатой расходов по содержанию Резервного фонда, десяти процентов от стоимости Платы за услуги в расчете на один квадратный метр арендуемых Помещений;

9.5.2. оплачивать Арендодателю, по требованию последнего, суммы предполагаемых Страховых расходов не позднее чем за один месяц до наступления сроков внесения платы за страхование, с последующим перерасчетом указанных сумм в соответствии с действительными расходами Арендодателя и с соблюдением условий, предусмотренных пунктом 9.5.1 настоящего Договора;

9.5.3. воздерживаться от любой деятельности, которая могла бы причинить какой-либо ущерб интересам Арендодателя, в связи с исполнением им своих страховых обязательств;

9.5.4. не осуществлять страхования Здания в целом, какой-либо его части, Помещений от любого из застрахованных Арендодателем Рисков, за исключением тех случаев, когда Арендодатель этого не сделал;

9.5.5. уведомлять Арендодателя о наступлении страховых случаев, а также любых иных обстоятельствах, имеющих существенное значение для Арендодателя в связи с исполнением им своих страховых обязательств;

9.5.6. возместить Арендодателю, по требованию последнего, любой ущерб, возникший в результате нарушения обязательства, предусмотренного в п.9.5.3. настоящего Договора;

9.5.7. уведомлять Арендодателя в письменном виде о стоимости любых улучшений и \ или изменений, которые Арендатор предполагает внести в арендуемые им Помещения;

9.5.8. в случае, если в результате виновного действия(бездействия) Арендатора, субарендатора, а равно кого бы то ни было со стороны последних, а также в случае нарушения ими обязательств, предусмотренных настоящим Договором, сумма страховых выплат, на получение которых Арендодатель мог рассчитывать, уменьшилась или стала неадекватной реальным расходам (убыткам) Арендодателя, Арендатор выплачивает Арендодателю, по письменному требованию последнего, суммы понесенных им убытков в части, непокрытой страховыми выплатами;

9.5.9. осуществить платежи, предусмотренные в п.9.5.8. настоящего Договора, либо предоставить по согласованию с Арендодателем гарантии осуществления указанных платежей, до принятия Арендодателем всех необходимых мер для начала восстановления Здания или любой его части;

9.5.10. выплатить в дополнение к суммам, причитающимся Арендодателю в соответствии с п.9.5.8. настоящего Договора, проценты по Процентной ставке, начисленные на соответствующую сумму за период с даты предъявления Арендодателем требования о ее выплате до дня фактического осуществления платежа.

СТАТЬЯ 10

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ АРЕНДАТОРА

10.1. Исполнение Арендатором своих обязательств по настоящему Договору, по требованию Арендодателя, может обеспечиваться неустойкой, залогом, удержанием имущества должника, поручительством, банковской гарантией, задатком и другими способами обеспечения исполнения обязательств, предусмотренными законом или Договором.

10.2. Обеспечение исполнения обязательств Арендатора способами, предусмотренными в п.10.1. настоящего Договора, осуществляется путем заключения соответствующих договоров или предоставления обязательств,

которые будут являться приложениями к настоящему Договору аренды и составлять его неотъемлемую часть.

СТАТЬЯ 11

СРОК ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА И ЕГО ДОСРОЧНОЕ РАСТОРЖЕНИЕ

11.1. Настоящий Договор вступает в силу со дня его подписания, действует в течение пяти лет, исчисляемых со дня ввода Здания в эксплуатацию, и прекращает свое действие в соответствующие месяц и число последнего года срока.

11.2. Досрочное расторжение настоящего Договора аренды допускается по соглашению сторон, а также в одностороннем порядке в случаях, предусмотренных в п.п.11.3, 11.4 и 11.5 Договора.

11.3. Арендодатель вправе досрочно расторгнуть настоящий Договор аренды при существенном нарушении его условий Арендатором в следующих случаях:

11.3.1. если Арендная плата, как полностью, так и частично, не будет внесена надлежащим образом в течение двух месяцев после наступления сроков для ее внесения, установленных в ст. 6 Договора аренды, вне зависимости от того, предъявлялось ли Арендодателем требование о выплате Арендной платы или не предъявлялось;

11.3.2. если какое-либо из обязательств Арендатора, имеющих существенное значение, за исключением обязательств по выплате Арендной платы, им не соблюдено или не выполнено, и такое нарушение, не связанное с обстоятельствами чрезвычайного характера, не устранено в течение двух месяцев после получения Арендатором письменного извещения Арендодателя о допущенном нарушении и необходимости его устранения.

11.4. Если какое-либо из обязательств Арендодателя, имеющих существенное значение, им не соблюдено или не выполнено, и такое нарушение, не связанное с обстоятельствами чрезвычайного характера, не устранено в течение двух месяцев после получения Арендодателем письменного извещения Арендатора о допущенном нарушении и необходимости его устранения.

11.5. В случае, если до _____ 200__ г. Здание не будет введено в эксплуатацию в установленном порядке, Арендатор вправе досрочно расторгнуть настоящий Договор аренды с возмещением Арендодателем стоимости понесенных Арендатором документально подтвержденных расходов по оборудованию Помещений.

СТАТЬЯ 12 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

12.1. В случае неисполнения или ненадлежащего исполнения любой из сторон обязательств, предусмотренных настоящим Договором аренды, виновная сторона должна возместить другой стороне причиненные таким неисполнением или ненадлежащим исполнением убытки.

12.2. Возмещение убытков, причиненных неисполнением или ненадлежащим исполнением обязательств, не освобождает стороны от исполнения обязательств надлежащим образом, если стороны не примут иного решения.

12.3. Под убытками, подлежащими возмещению, понимаются расходы, произведенные сторонами во исполнение договорных обязательств, а также утрата или повреждение по вине одной из сторон имущества (реальный ущерб).

12.4. Косвенные убытки и упущенная выгода, если иное не предусмотрено настоящим Договором, возмещению не подлежат.

12.5. Помимо возмещения убытков и сверх того, за просрочку выплаты Арендной платы и Платы за услуги против сроков, предусмотренных в ст.ст.6 и 7 настоящего Договора, Арендатор уплачивает Арендодателю проценты по Процентной ставке от невнесенных в срок сумм Арендной платы и Платы за услуги за каждый день просрочки платежей до их фактической уплаты.

12.6. За использование Арендатором Помещений в нарушение его обязательств, предусмотренных в п.п.5.1.2. и 5.1.3. настоящего Договора, Арендатор оплачивает Арендодателю штраф в размере (..... тысяч) долларов США за каждый подобный нарушений.

12.7. За чинение Арендатором препятствий в свободном доступе в Помещения в случаях, предусмотренных в п. 5.7.5. настоящего Договора, Арендатор оплачивает Арендодателю штраф в размере (..... тысячи) долларов США за каждый подобного нарушения.

12.8. За нарушение требований конфиденциальности, предусмотренных в ст. 15 Договора аренды, допустившая нарушение сторона выплачивает другой стороне штраф в размере (..... тысячи) долларов США за каждый случай допущенного нарушения.

12.9. Ответственность, предусмотренная в п. 12.8. настоящего Договора, не применяется в том случае, если разглашение информации,

указанной в ст. 15 Договора аренды, имело место в разумных пределах по требованию судебных, следственных, налоговых и иных органов, которые имеют право на получение такой информации в силу законодательных актов Российской Федерации.

СТАТЬЯ 13 ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, ОСВОБОЖДАЮЩИЕ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (форс-мажор)

13.1. Стороны освобождаются от ответственности за полное или частичное неисполнение своих обязательств по настоящему Договору, если такое неисполнение явилось следствием обстоятельств непреодолимой силы, возникших во время действия Договора в результате событий чрезвычайного характера, которые сторона не могла ни предвидеть, ни предотвратить разумными мерами.

13.2. К таким обстоятельствам чрезвычайного характера относятся: пожар, наводнение, землетрясение, ураган, другие стихийные явления природы, а также война, военные действия, акты или действия правительства, государственных и муниципальных органов, препятствующие исполнению обязательств, и любые другие обстоятельства вне разумного контроля сторон.

13.3. Сторона, ссылающаяся на обстоятельства, указанные в п.13.1. и 13.2. настоящего Договора, должна немедленно, но в любом случае не позднее чем через 30 дней, известить в письменном виде другую сторону о наступлении форс-мажорных обстоятельств. Извещение должно содержать данные о характере обстоятельств, а также оценку их влияния на возможность исполнения стороной своих обязательств по настоящему Договору.

13.4. По прекращении форс-мажорных обстоятельств сторона должна без промедления, но в любом случае не позднее чем через 30 дней известить об этом другую сторону в письменном виде. В извещении должен быть указан срок, в который предполагается исполнить обязательства по настоящему Договору. Если сторона не направит или несвоевременно направит необходимое извещение, то она обязана возместить другой стороне убытки, причиненные не извещением или несвоевременным извещением.

13.5. В случае наступления форс-мажорных обстоятельств срок выполнения обязательств по Договору отодвигается соразмерно времени, в течение которого действуют такие обстоятельства и их последствия.

13.6. Если указанные в настоящей статье обстоятельства будут продолжаться более трех месяцев или если появятся разумные основания предположить, что они продлятся более трех месяцев, а также в случае, если форс-мажорные обстоятельства возникнут в результате принятия какого-либо законодательного акта, стороны обсудят возможность дальнейшего выполнения настоящего Договора на таких условиях, которые в наибольшей степени соответствовали бы первоначальным.

СТАТЬЯ 14

УВЕДОМЛЕНИЯ И СООБЩЕНИЯ

14.1. Уведомления и сообщения являются обязательными в случаях, когда они предусмотрены настоящим Договором, а также тогда, когда одна из сторон обратится к другой стороне с просьбой выслать уведомление или сообщение по какому-либо вопросу.

14.2. Сторона, к которой обращен такой запрос, обязана выслать уведомление или сообщение не позднее двухнедельного срока.

14.3. Уведомления и сообщения будут считаться поданными надлежащим образом, если они вручены лично под расписку, высланы по почте, а также переданы посредством телеграфной, телексной, телетайпной или факсимильной связи, кроме случаев, когда конкретный вид связи особо оговорен в Договоре.

СТАТЬЯ 15

КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

15.1. Ни одна из сторон настоящего Договора аренды не вправе раскрывать какие-либо сведения, относящиеся к его содержанию, без письменного согласия на то другой стороны.

15.2. Стороны примут все разумные и зависящие от них меры для предотвращения разглашения информации о содержании настоящего Договора третьим лицам и будут всемерно соблюдать требования конфиденциальности.

15.3. Разглашения, в разумных пределах, финансовой и иной информации, связанной с настоящим Договором, может иметь место лишь по требованию судебных, следственных, налоговых и других органов, которые в силу законодательства Российской Федерации имеют право на получение такой информации.

СТАТЬЯ 16

ПРИМЕНИМОЕ ПРАВО И РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

16.1. Отношения сторон по настоящему Договору будут регулироваться нормами материального права Российской Федерации.

16.2. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть из настоящего Договора или в связи с ним, будут, по возможности, разрешаться путем переговоров между сторонами на основе согласия и взаимопонимания.

16.3. В случае, однако, если согласия на переговорах не будет достигнуто, любой спор, разногласие или требование, возникающие из данного Договора или касающиеся его либо его нарушения, прекращения или недействительности, подлежат разрешению в Арбитражном суде г. в соответствии с нормами Арбитражного процессуального кодекса Российской Федерации.

СТАТЬЯ 17

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМ ПОМЕЩЕНИЙ, ВКЛЮЧАЯ АРЕНДАТОРА

17.1. Доставка в помещения и отправка из них товаров, почты, иных предметов и материалов, доступ в помещения рабочих должны осуществляться исключительно через служебные помещения в Местах общего пользования и через служебные входы, лифты, лестницы и коридоры (если таковые имеются).

17.2. Въезд транспортных средств на подсобную территорию Здания для производства погрузочно-разгрузочных работ разрешается лишь в специально установленное Арендодателем время с правом последнего ограничивать время пребывания транспортных средств на территории Здания по выполнению указанных операций, вводить ограничения передвижения по территории и устанавливать запрет на въезд транспортных средств на территорию Здания при нарушении установленных настоящим пунктом правил.

17.3. Все остающиеся от пользователей отходы должны содержаться в специально приспособленных и установленных Арендодателем контейнерах, которые должны использоваться с учетом необходимости их вывоза Арендодателем в строго определенное время.

17.4. Пользователи не должны нарушать покой других пользователей Здания.

17.5. Пользователи должны соблюдать все установленные противопожарные правила и принимать, в частности, все необходимые меры

для своевременного освобождения помещений от пожароопасных материалов.

17.6. Пользователи помещениями не должны размещать или выставлять какие-либо им принадлежащие или имеющие к ним отношение предметы вне помещений, а также не должны проводить каких-либо деловых встреч или переговоров, а равным образом вести иную деятельность за пределами используемых ими помещений.

17.7. Пользователи помещениями должны принимать все возможные меры к надлежащей охране помещений, используя при этом современные запорные устройства, системы наблюдения и контроля, сигнализации, кодирования, а также иные устройства и приспособления, обеспечивающие сохранность помещений и предотвращающие доступ в них посторонних лиц.

17.8. Пользователи не должны содержать в занимаемых ими помещениях какие-либо ядовитые, токсичные, легковоспламеняющиеся и взрывоопасные предметы.

17.9. Содержание в занимаемых помещениях животных и птиц допускается не иначе, как с разрешения Арендодателя, при этом, содержание животных и птиц, опасных для окружающих, не допускается.

СТАТЬЯ 18

ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

18.1. Арендодатель не несет ответственности перед Арендатором или кем бы то ни было с его стороны в следующих случаях, если они будут иметь место:

18.1.1. при каких-либо противоправных действиях или упущениях любых пользователей примыкающими либо соседними помещениями, поскольку указанные действия и упущения затрагивают интересы Арендатора или отражаются каким-либо образом на его положении.

18.2. Арендатор полностью ознакомлен с состоянием Помещений, Здания, земельного участка, на котором находится Здание или любые его части, и выразил свое согласие арендовать Помещения в Здании в том состоянии, в котором они находятся на момент подписания настоящего Договора.

18.3. По просьбе Арендатора Арендодатель предоставляет для изучения Арендатору документацию, относящуюся к титулу Здания, и свидетельствующую о правах Арендодателя на Здание и находящиеся в нем Помещения.

18.4. В случае производственной необходимости и при наличии веских на то оснований Арендодатель вправе, с учетом пожеланий Арендатора, дополнить или изменить перечень предоставляемых услуг путем разумного предложения иных альтернативных услуг.

18.5. В случае возникновения каких-либо разногласий между Арендатором и любыми другими пользователями Здания по вопросам, не связанным с обращением в судебные или иные органы для защиты нарушенного для оспариваемого права, указанные разногласия разрешаются Арендодателем от имени Арендатора по своему усмотрению.

18.6. По истечении первоначального срока действия настоящего Договора Арендатор имеет, при прочих равных условиях, преимущественное право претендовать на Период продления.

СТАТЬЯ 19

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

19.1. Переход права собственности на сданные в Аренду Помещения к другому лицу не является основанием для изменения или расторжения Договора аренды.

19.2. Односторонний отказ от исполнения обязательств, предусмотренных Договором, а также одностороннее изменение его условий, не допускаются, за исключением случаев, предусмотренных настоящим Договором.

19.3. К отношениям сторон, не урегулированным настоящим Договором аренды, применяются нормы Действующего гражданского законодательства Российской Федерации.

19.4. С даты заключения настоящего Договора вся предшествующая переписка, документы и материалы переговоров между сторонами по вопросам, являющимся предметом настоящего Договора, утрачивают силу.

19.5. Любые изменения и дополнения к настоящему Договору действительны лишь при условии, если они совершены в письменной форме и подписаны надлежаще уполномоченными на то представителями сторон.

19.6. Все приложения, упомянутые в настоящем Договоре, являются неотъемлемыми частями Договора аренды.

19.7. Настоящий Договор совершен в г....., в двух подлинных экземплярах на русском языке, каждый на _____ листах, причем оба текста являются идентичными и имеют одинаковую силу.

СТАТЬЯ 20

ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

20.1. Арендодателя –

20.2. Арендатора -

ПРИЛОЖЕНИЯ:

№ 1. Перечень Помещений, сдаваемых в аренду.

№ 2. План этажа.

За Арендодателя:

За Арендатора:

(Ф.И.О., должность, подпись)

М.П.

(Ф.И.О., должность, подпись)

М.П.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

СПИСОК ОСНОВНЫХ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫХ АКТОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ПРАВОВОМ СОПРОВОЖДЕНИИ ДОВЕРИТЕЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. (Часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. (Часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ.
3. Федеральный закон «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» от 21.07.1997 N 122-ФЗ.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации. (Часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации. (Часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ.
6. Федеральный закон «Об объектах культурного наследия (памятниках истории и культуры) народов Российской Федерации» от 25.06.2002 N 73-ФЗ.
7. Приказ Минюста РФ от 01.07.2002 N 184 «Об утверждении методических рекомендаций по порядку проведения государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним».
8. Постановление Правительства РФ от 18.02.1998 N 219 «Об утверждении правил ведения единого государственного реестра прав на недвижимое имущество и сделок с ним».
9. Письмо Высшего Арбитражного Суда РФ от 21.08.1997 N С5-7/О3-581 «О Федеральном Законе «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним»».
10. Письмо Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ «Обзор практики разрешения споров, связанных с применением Федерального закона «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» N 59 от 16.02.2001.
11. Письмо Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ «Обзор практики разрешения споров, связанных с арендой N 66 от 11.01.2002.

12. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ N 8 от 25.02.1998 «О некоторых вопросах практики разрешения споров, связанных с защитой права собственности и других вещных прав».
13. Закон Санкт-Петербурга «О доверительном управлении имуществом Санкт-Петербурга» от 30.06.2004 N 334-51.
14. Распоряжение Комитета по управлению городским имуществом Правительства Санкт-Петербурга «Об утверждении примерной формы договора доверительного управления» от 20.01.2005 N 10-р.
15. Письмо Управления МНС РФ по Санкт-Петербургу «О порядке уплаты налога на добавленную стоимость участниками договора доверительного управления имуществом» от 02.04.2003 N 03-06/6816.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Примерная форма программы управления объектом недвижимости

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
Инженерно-экономический институт
Кафедра экономики и менеджмента недвижимости и технологий

КУРСОВАЯ РАБОТА

**Программа управления объектом недвижимости,
расположенным по адресу г. Санкт-Петербург.....**

Выполнил
студент гр.

И.О. Фамилия

Научный руководитель

И.О. Фамилия

Санкт-Петербург
2014

Содержание

1 Общие сведения	66
1.1 Основные факты и выводы	66
1.2 Основные этапы разработки программы управления	67
1.3. Основание для разработки программы и участники процесса	68
1.4 Сведения об источниках информации	69
1.5 Допущения и ограничивающие условия	70
1.6 Основные термины, определения, обозначения	71
2 Характеристики объекта и окружающей среды	76
2.1 Описание земельного участка и улучшений	76
2.2 Анализ местоположения объекта	80
2.3 Природные и климатические условия	82
3 Анализ рынка	83
3.1 Макроэкономическая среда функционирования объекта	83
3.2 Характеристики сегментов рынка недвижимости	83
3.3 Обоснование выбора сегментов рынка аренды для объекта управления	83
4 Выбор наиболее эффективного варианта использования и оценка объекта	85
4.1 Анализ вариантов использования участка как условно свободного	86
4.2 Анализ использования участка с имеющимися улучшениями	91
4.3 Анализ рисков при выборе варианта использования объекта	93
4.4 Определение рыночной стоимости объекта	100
5 Разработка программы продвижения объекта на рынке аренды	102
5.1 Разработка программы рекламной кампании	102
5.2 Планирование маркетинговых мероприятий для привлечения арендаторов	104
5.3 Работа с персоналом и арендаторами в период продвижения объекта	105
6 Разработка плана управления функционированием объекта	108
6.1 Стратегический план эксплуатации объекта	108
6.2 Техническое обслуживание объекта	109
6.3 Обеспечение безопасности и действия при чрезвычайных ситуациях	110
7 Составление бюджета объекта	113
7.1 Определение валовых доходов	113
7.2 Определение чистого операционного дохода	114
7.3 Определение прогнозного периода	116
7.4 Определение ставки дисконтирования	116
7.5 Определение стоимости реверсии и текущей стоимости доходов	119
8 Управление рисками	121
8.1 Анализ рисков	121
8.2 Меры минимизации рисков и компенсации потерь	121
Заключение	121
Список использованной литературы	122

Введение

В соответствии с (*установленной заказчиком или гипотетической*) целью передачи объекта недвижимой собственности во внешнее управление, представленной в техническом задании (ТЗ) и в договоре (в задании на выполнение дипломного проекта), разработана и ниже представлена программа управления объектом, которая должна позволить специалисту определить пути достижения требуемых результатов. Предусмотрено, что программа разработана после успешного завершения и документального оформления всех процедур, предшествующих принятию объекта в управление и завершающих этот процесс.

Идентификация объекта управления обеспечивается представлением в ТЗ его характеристик – совместно с указанием подлежащих учету в программе управления совокупности имущественных прав и обременений на объект. При этом используются документы, представляемые Заказчиком (уполномоченным лицом) и необходимые для разработки и реализации программы управления. Программа управления объектом выполнялась по этапам, представленным ниже (*представление об этапах исследования*).

Моделируя процедуры приема объекта в управление, автор программы изучил техническую документацию по объекту, осуществил обследование строений и земельного участка, подготовив представленное ниже заключение о состоянии объекта и ближайшего окружения. Были проанализированы природные, экономические, социальные и другие факторы, влияющие на основные технико-экономические показатели проекта менеджмента и развития объекта в масштабах региона, города и района расположения объекта (*изложить особенности подходов и процедур анализа*).

Далее обеспечивался *сбор специальных данных и их анализ*: на данном этапе была собрана более детальная информация, относящаяся как к объекту недвижимого имущества, так и к сопоставимым с ним другим объектам, недавно проданным или сданным в аренду. Указанный сбор данных осуществлялся путём изучения соответствующей документации, консультаций с представителями административных служб, сотрудниками агентств по недвижимости и нотариусами, регистрирующими сделки. Был проведен также анализ цен предложения на рынке объектов недвижимости (*особенности подходов и процедур анализа*).

На основании сведений об объекте и окружении выполнен анализ с целью выбора наиболее эффективного варианта использования объекта: вывод сделан с учетом существующих ограничений и типичности

использования недвижимости для района расположения объекта (*особенности анализа*). Выбор варианта использования объекта и результаты маркетинговых исследований позволили разработать программу продвижения объекта на рынке аренды, а также планы эксплуатации, технического обслуживания и развития объекта управления. В программе составлен бюджет объекта недвижимого имущества. В рамках оценки эффективности программы управления рассчитаны и проанализированы технико-экономические показатели проекта с учетом анализа рисков.

Начинается изложение программы с Общих сведений об условиях ее разработки и об основных результатах реализации программы.

1 Общие сведения

1.1 Основные факты и выводы

Общая информация, использованная при составлении программы управления

В соответствии с техническим заданием программа управления составлена для недвижимого имущества в составе:

– нежилого здания (*офисный центр*), расположенного по адресу: г. Санкт-Петербург,....;

– земельного участка, расположенного по адресу: г. Санкт-Петербург, ..

Цель программы управления и предполагаемое использование

Программа управления разрабатывается для целей максимизации прибыли от использования объекта недвижимого имущества.

Объем работ по обследованию объекта управления и окружения

Обследованы все конструктивные элементы строения, внутренние и внешние инженерные коммуникации, осмотрен земельный участок, охарактеризована застройка окрестностей.

Период разработки программы управления

Разработка программы управления объектом недвижимой собственности была начата после завершения обследования объекта и окружения (дата, месяц, год) и закончена (дата, месяц, год), завершение реализации программы планируется (дата, месяц, год).

Основные выводы по результатам работы

Наиболее эффективным вариантом использования участка как условно свободного является строительство объектаназначения. Наиболее эффективным вариантом использования участка как застроенного является использование существующего здания в качестве офисного центра.

В программе управления объектом недвижимого имущества:

– разработана маркетинговая программа, обеспечивающая определение целевой ниши рынка, разработку маркетинговой стратегии с учетом эффективности того или иного вида рекламного воздействия и их рейтингов, составление долгосрочного бюджета маркетинга, определение плана работы с персоналом управляющей компании, определение плана работы с арендаторами;

– представлены планы управления проектом развития объекта, предложена система его эксплуатации и технического обслуживания, описываются меры обеспечения безопасного функционирования объекта и действия при чрезвычайных ситуациях,

– составлен бюджет объекта на пять лет, приводится структура потоков доходов и расходов, производится анализ рисков и определяется эффективность проекта;

- с учетом всех предположений, ограничивающих обстоятельств и допущений, изложенных в тексте Программы, с учетом точности использованной исходной информации по состоянию на «» _____ 201__ года величина рыночной стоимости объекта составляет, чистый операционный доход первого года составит....., по итогам первого года дивиденд на собственный капитал составит....., прогнозируемый срок окупаемости проекта составляет.....

1.2 Основные этапы разработки программы управления

Процесс разработки программы управления объектом недвижимой собственности состоит из следующих основных этапов:

– формулирование целей и процедур разработки программы управления на основе положений ТЗ и договора на управление - с учетом данных об объекте и его окружении, выявленных в процессе подготовки и реализации процедур приема объекта в управление;

– стратегическое планирование маркетинга, моделирование формирования и деятельности группы обеспечения аренды, анализ экономической ситуации в регионе, исследование и сегментация рынка недвижимости с определением ставок арендной платы и цен сделок для объектов, аналогичных объекту управления;

– выбор наиболее эффективного варианта использования земельного участка как свободного и с существующими улучшениями, определение рыночной стоимости объекта управления;

– разработка программы продвижения на рынке прав пользования и владения помещениями объекта управления с сопутствующими услугами, привлечение арендаторов и работа с клиентами в процессе подготовки и исполнения договоров аренды;

– разработка стратегического и тактического планов эксплуатации, технического обслуживания и развития объекта управления, составление штатного расписания и управление персоналом;

– составление и контроль эффективности исполнения бюджета объекта управления;

– анализ и минимизация рисков, компенсация потерь (включая страхование рисков) и оценка эффективности программы управления объектом.

1.3. Основание для разработки программы и участники процесса

В случае разработки учебной программы (дипломного проекта).

Основанием для разработки программы управления объектом недвижимой собственности является задание преподавателя, представленное в Приложении 1 к проекту. Программа разработана:

– студентом, имеющим теоретическую подготовку по направлению «Производственный менеджмент (операции с недвижимым имуществом)» или

– слушателем программы профессиональной переподготовки «Управление эксплуатацией, развитием и обращением недвижимости» МИПК СПбПУ, который ведет профессиональную деятельность на основании трудового договора, заключенного с ООО «УК».

В случае разработки реальной программы

Основанием для разработки программы управления объектом недвижимой собственности является Договор № _____ от 12.09.2012 г. (далее - Договор) между собственником объекта ООО «Заказчик» (далее по тексту — Заказчик) и Управляющей компанией ООО «УК» (далее по тексту — Исполнитель), составленный на основе технического задания (далее по тексту ТЗ) Заказчика. ТЗ является неотъемлемой частью Договора, примеры текстов ТЗ и Договора приведены в Приложениях 1 и 2 к настоящей программе управления.

Сведения о Заказчике (только в реальной программе управления)

О заказчике - юридическом лице: организационно-правовая форма; полное наименование; основной государственный регистрационный номер (далее - ОГРН), дата присвоения ОГРН; местонахождение.

Сведения об Исполнителе (только в реальной программе управления)

Специалист, выполнявший настоящую программу управления объектом недвижимости (далее по тексту — исполнитель) имеет высшее образование, прошел профессиональную переподготовку по специализации «Управление эксплуатацией, развитием и обращением недвижимости» МИПК СПбПУ, ведет профессиональную деятельность на основании трудового договора, заключенного с ООО «УК».

Общество с ограниченной ответственностью «УК»

Юридический адрес: 191000, Санкт-Петербург, ___ пр., д.____, лит. __ пом. __;
ИНН 0000000000, КПП 000000000

ОГРН: 0000000000000. Дата принятия ОГРН: 00.00.2000.

При подготовке программы привлекались специалисты, имеющие высшее образование и прошедшие профессиональную переподготовку по специализации «Управление эксплуатацией, развитием и обращением недвижимости» МИПК СПбПУ, ведущие профессиональную деятельность на основании трудового договора, заключенного с ООО «УК»:

Фамилия И.О. – должность, стаж.

Фамилия И.О. – должность, стаж.

1.4 Сведения об источниках информации

Требования к информации. Ссылки на источники информации, позволяющие делать выводы об авторстве и дате подготовки информации, либо должны быть приложены копии материалов и распечаток. В случае, если информация при опубликовании на сайте в сети Интернет не обеспечена свободным и необременительным доступом на дату составления программы управления и после этой даты или в будущем, возможно изменение адреса страницы, на которой опубликована используемая в отчете информация, или используется информация, опубликованная не в периодическом печатном издании, распространяемом на территории Российской Федерации, то к программе управления должны быть приложены копии соответствующих материалов).

Информация, предоставленная заказчиком в приложении к заданию (в том числе справки, таблицы, бухгалтерские балансы), должна быть подписана уполномоченным на то лицом и заверена в установленном порядке, и в таком случае она считается достоверной.

В случае, если в качестве информации, существенной для величины определяемой стоимости, используется экспертное мнение, в программе должен быть проведен анализ данного значения на соответствие рыночным условиям, описанным в разделе анализа рынка.

Документы, устанавливающие характеристики объекта управления.

Заказчик представил правоустанавливающие документы и сведения об обременениях:

Свидетельство о государственной регистрации права на недвижимое имущество (земельный участок) №..... от.....

Свидетельство о государственной регистрации права на недвижимое имущество (здание) №..... от.....

Обременения земельного участка:.....

Обременения улучшений:.....

Технические и эксплуатационные характеристики объекта недвижимого имущества

Технический паспорт здания по состоянию на

Поэтажные планы по состоянию на, экспликация помещений (.....)

Кадастровый паспорт земельного участка от

Расшифровка операционных расходов (в календарном году до даты заключения Договора).

Информация о состоянии объекта и его окружения. Эта информация приобретена при обследовании объекта и осмотра территории в процессе реализации процедур приема объекта в управление.

1.5 Допущения и ограничивающие условия

Представленная далее программа управления объектом недвижимого имущества подготовлена с учетом всех ограничивающих условий и обстоятельств, предположений и допущений, установленных техническим заданием, либо введенных Исполнителем. Эта программа достоверна лишь в полном объеме, приложения являются неотъемлемой частью программы.

Исполнитель не несёт ответственности за точность и достоверность информации, полученной от представителей Заказчика и других лиц, упоминаемых в программе, в письменной форме или в ходе деловых бесед, если содержание таковой не противоречит профессиональному опыту исполнителя и известным ему фактам.

Результаты технико-экономического обоснования программы управления основаны на допущении о соблюдении собственником объекта недвижимого имущества и управляющим всех применимых к ним федеральных, региональных, местных земельных, природоохранных и иных аналогичных законов и нормативных актов, за исключением специально оговоренных случаев.

Исполнитель оставил за собой право включать в состав приложений не все использованные документы, а лишь те, которые являются наиболее существенными для понимания содержания программы управления объектом управления. При этом в архиве Исполнителя будут храниться копии всех

существенных материалов, использованных при подготовке программы управления указанным объектом.

Представленная программа управления объектом предназначена исключительно для указанной в нем цели и не может быть использована для иных целей. Эта программа не может быть ни полностью, ни по частям воспроизведена или опубликована в рекламных материалах любого характера, сводках новостей, в коммерческой прессе или в других средствах (государственных или частных) массовой информации без предварительного явно выраженного письменного согласия Заказчика и Исполнителя.

Возможные способы использования настоящей программы управления (с учетом возможности содержания в нем информации, которая может расцениваться Заказчиком или иными лицами как конфиденциальная) относятся исключительно к ответственности Заказчика.

Итоговые технико-экономические характеристики программы управления объектом недвижимого имущества округлены в соответствии с правилами арифметики и сообразно качеству исходных данных. Промежуточные результаты не округляются в целях избегания «наращения» ошибки итогового результата.

1.6 Основные термины, определения, обозначения

<i>Цена</i>	Денежная сумма, предлагаемая, запрашиваемая или уплаченная за объект оценки участниками совершенной или планируемой сделки. (Федеральный стандарт оценки «Общие понятия оценки, подходы и требования к проведению оценки» – ФСО № 1, утвержденный приказом МЭР РФ № 256 от 20.07.2007 г., раздел 2, п.4).
<i>Ставка дисконтирования</i>	Норма отдачи, используемая для преобразования денежной суммы, подлежащей получению или выплате в будущем, в приведенную стоимость. Теоретически она должна отражать альтернативные издержки привлечения капитала, т.е. ставку отдачи, которую капитал может принести, если будет вложен в другие варианты использования с сопоставимым уровнем риска (Международные Стандарты оценки МСО-2007).
<i>Ставка капитализации</i>	Любой делитель (обычно выраженный в долях единицы), который используется для пересчета дохода в стоимость (МСО-2007).
<i>Постпрогнозная (терминальная) стоимость</i>	Стоимость, отражающая величину ожидаемых денежных потоков по истечении прогнозного периода, когда достигнута стабилизация уровня деятельности компании и устойчивая норма прибыли.
<i>Недвижимое имущество</i>	К недвижимым вещам (недвижимое имущество, недвижимость) относятся земельные участки, участки недр и все, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного

ущерба их назначению невозможно, в том числе здания, сооружения, объекты незавершенного строительства. (ГК РФ, Ст. 130, п.1).

<i>Право собственности</i>	Совокупность правовых норм, закрепляющих присвоенность вещей отдельным лицам и коллективам. В российском гражданском праве традиционным является представление о субъективном праве собственности как о совокупности, «триаде» трех правомочий: владения, пользования, распоряжения. [Гражданское право. Том 1 / Отв. ред. Е. А. Суханов. М., 2007].
<i>Аренда</i>	Аренда представляет собой передачу части прав, составляющих право собственности (права пользования и, возможно, владения) на определенный период времени. ГК РФ, Ст. 606, п.1: «По договору аренды (имущественного найма) арендодатель (наймодатель) обязуется предоставить арендатору (нанимателю) имущество за плату во временное владение и пользование или во временное пользование».
<i>Исключительные права</i>	Вид интеллектуальных прав на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации, относятся к группе имущественных прав (ст. 1226 ГК РФ).
<i>Рыночная арендная плата</i>	Наиболее вероятная сумма платежей, которая может быть получена арендодателем в условиях конкуренции, когда стороны действуют разумно, располагая всей необходимой информацией. Это определение подразумевает, что совершение сделки и передача права пользования от арендодателя к арендатору происходит при соблюдении следующих условий: <ul style="list-style-type: none">– арендатор и арендодатель действуют в рамках закона на основе типичных мотивировок;– обе стороны сделки хорошо осведомлены о предмете сделки и действуют в целях наилучшего удовлетворения собственных интересов;– объект выставлен на открытом рынке достаточное время;– размер арендной платы не является следствием специального кредитования или уступки какой-либо из сторон, участвующих в сделке;– платеж осуществляется денежными средствами.
<i>Обременения (ограничения)</i>	Наличие установленных законом или уполномоченными органами в предусмотренном законом порядке условий, запрещений, стесняющих правообладателя при осуществлении права собственности либо иных вещных прав на конкретный объект недвижимого имущества (сервитута, ипотеки, доверительного управления, аренды, ареста имущества и других-ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» № 122-ФЗ от 21.07.97, Ст.1).

<i>Наиболее эффективное использование (НЭИ)</i>	Вероятное использование свободной земли или собственности с улучшениями, которое юридически обосновано, физически осуществимо, финансово целесообразно и приводит к наивысшей стоимости.
<i>Общая площадь здания</i>	определяется как сумма площадей всех этажей (включая технические, мансардный, цокольный и подвальные). Площадь этажей зданий следует измерять в пределах внутренних поверхностей наружных стен.
<i>Полезная площадь</i>	определяется как сумма площадей, за которую уплачивается либо арендная плата при сдаче помещений в аренду, либо стоимость при продаже помещений в собственность.
<i>Право владения</i>	возможность удержания вещи в собственном владении (обладания вещью).
<i>Право пользования</i>	возможность извлечения из вещи доходов и иных полезных свойств.
<i>Арендная плата</i>	является стоимостью права пользования (иногда пользования и владения) объектом аренды в течение одного платежного периода на условиях, определенных договором аренды. Порядок, условия и сроки внесения арендной платы определяются договором аренды (ст. 614 ГК РФ). В контексте «определения арендной платы» под арендной платой подразумевается арендный платеж за первый платежный период. <i>Арендный платеж</i> – сумма арендной платы, уплачиваемая по договору аренды за один платежный период. <i>Платежный период</i> – интервал времени между установленными условиями договора аренды датами арендных платежей. <i>Арендная ставка</i> (ставка арендной платы) – арендный платеж, отнесенный к количеству единиц измерения объекта (например, за квадратный метр). <i>Срок аренды</i> – период времени, на который заключается договор аренды.
<i>Этажность здания</i>	При определении этажности надземной части здания в число этажей включаются все надземные этажи, в том числе технический, мансардный и цокольный, если верх его перекрытия находится выше средней планировочной отметки земли не менее чем на 2 м. При различном числе этажей в разных частях здания, а также при размещении здания на участке с уклоном, когда за счет уклона увеличивается число этажей, этажность определяется отдельно для каждой части здания.

Принятые обозначения

I – доходы:

- I_{pg} - потенциальный валовой доход (ПВД, potential gross income – *PGI*)
 - рыночная арендная плата (*I_{pm}*),
 - контрактная арендная плата (*I_{pc}*),
 - прочие доходы (*I_{pa}*),

- I_{eg} – эффективный валовой доход (ЭВД, effective gross income – EGI),
 - I_o – чистый операционный доход (ЧОД, net operating income — NOI),
 - I_e – чистый валовой доход (доход собственника),
 - I_m – доход заемного капитала (платеж по кредиту).
- E – расходы:
- E_o – операционные расходы – OE ,
 - E_v – переменные расходы,
 - E_c – постоянные расходы,
 - E_b – издержки на строительство.
- K_{oe} – коэффициент операционных расходов,
 DCR – коэффициент покрытия долга,
 M_{eg} – мультипликатор эффективного дохода,
 M_{pg} – мультипликатор потенциального валового дохода,
 M – доля заемных средств в стоимости объекта,
 L – доля стоимости земли в стоимости объекта,
 R – коэффициент капитализации,
 R_m – коэффициент капитализации для заемного капитала или ипотечная постоянная,
 R_e – коэффициент капитализации собственного капитала,
 R_l – коэффициент капитализации для земли,
 R_b – коэффициент капитализации для здания,
 P_j – цена продаж (сделки) конкретных объектов,
 V_o – рыночная стоимость объекта,
 V_l – стоимость земельного участка,
 V_b – стоимость улучшения,
 V_m – стоимость заемного капитала (кредит),
 V_e – стоимость собственного капитала,
 PV – текущая стоимость,
 FV – будущая стоимость,
 Y_o – общая норма отдачи (это норма сложного процента, измеряющая отдачу (прибыль) инвестированного капитала с учетом изменения доходов в течение периода владения, включая реверсию), Y_{rf} – безрисковая норма отдачи,
 Y_e – норма отдачи собственного капитала,
 Y_m – норма отдачи заемного капитала.
- Любая из перечисленных выше норм отдачи может выступать в качестве ставки дисконтирования для пересчета соответствующих будущих платежей в текущую стоимость.

NV – Чистый доход (ЧД, Net Value),
ARR – коэффициент эффективности инвестиций, норма прибыли (Accounting Rate of Return),
PP – простой срок окупаемости (Payback Period),
PI – индекс (доходности) рентабельности (Profitability Index),
NPV – чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость (ЧДД, Net Present Value),
IRR – внутренняя норма доходности, рентабельности (Internal Rate of Return),
MIRR – модифицируемая внутренняя норма рентабельности,
FMRR – финансово-управляемая норма рентабельности,
DPP – Дисконтированный срок окупаемости (Discounted Payback Period),
DPI – Дисконтированный индекс доходности (Discounted Profitability Index).

2 Характеристики объекта и окружающей среды

Ниже приводятся установленные в процессе обследования объекта его количественные и качественные характеристики, в том числе сведения об имущественных правах и обременениях, связанных с объектом недвижимой собственности, о физических свойствах этого объекта, а также количественные и качественные характеристики элементов, входящих в состав объекта и имеющих специфику, влияющую на результаты проекта. Здесь представлена информация о текущем использовании объекта недвижимого имущества, информация об износе и устаревании улучшений, другие факторы и характеристики, относящиеся к объекту недвижимого имущества, существенно влияющие на технико-экономические показатели проекта.

2.1 Описание земельного участка и улучшений

Таблица 2.1 – Описание земельного участка

Адрес объекта (город, область, район)	
Собственник (арендаторы)	
Права на земельный участок	
Правоустанавливающий документ	
Кадастровый номер	
Дата и цена приобретения объекта	
Площадь участка, м ²	
Текущее использование объекта	
Функциональное зонирование участка в соответствии: с Генпланом с ПЗЗ
Высотный регламент, м	
Характеристика местоположения	
Форма участка	
Наличие коммунальных услуг	<i>электричество, газ, вода, канализация, центральное отопление и т. д.</i>
Транспортная доступность	
Подъездные пути	<i>покрытие, ширина, состояние</i>
Ставка земельного налога (аренды), руб./м ² /год	

Комментарии и детальное описание характеристик участка.



Рисунок 2.1 – План земельного участка (Источник: <http://rgis.spb.ru/>).

Таблица 2.2 – Описание улучшений земельного участка

Общая характеристика	<i>архитектурный стиль, конструктивные и объемно-планировочные решения, тип</i>
Год постройки	
Год последнего капитального ремонта	
Площадь общая, м ²	
Площадь полезная, м ²	
Площадь вспомогательных помещений, м ²	
Количество этажей	
Класс капитальности	
Строительные характеристики	<i>тип, материал, состояние</i>
Фундамент	
Стены и их наружная отделка	

Перекрытия	
Крыша	
Перегородки	
Наружная отделка	
Полы	
Заполнение оконных проёмов	
Заполнение дверных проёмов	
Внутренняя отделка	
Качество строительства	
Привлекательность/ внешний вид	
Требуемый ремонт конструкций	
Фактический возраст здания, лет	
Остаточный срок эксплуатации, лет	
Системы инженерного обеспечения:	<i>состояние, необходимый ремонт</i>
Водопровод	
Электросети	
Канализационная сеть	
Система отопления и охлаждения	
Газ	
Лифт	
Телефон	
Телевидение	
Сигнализация	
Внешнее благоустройство:	
Озеленение	
Стоянка для автомашин	
Уличное освещение	
Тротуары	

Комментарии и детальное описание характеристик улучшения

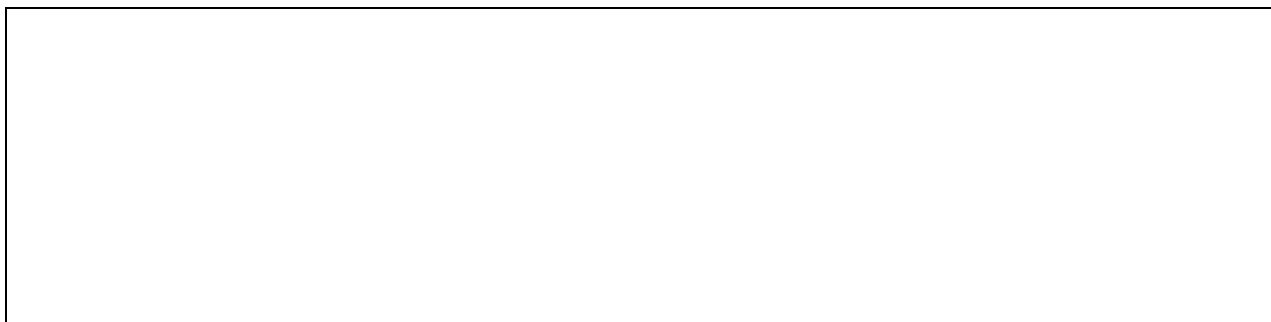


Рисунок 2.2 – Фотография объекта (экстерьер).

Таблица 2.3 – Экспликация помещений

Текущее использование помещений и расположение в объекте (этаж, в торце здания, угловое, в середине)	Полезная площадь (м ²)	Общая площадь (м ²)
Офисные (торговые, складские, производственные,...) помещения		
Конференц-зал (детская комната, спортивно-развлекательный холл,...)		
Помещение под фитнес		
Помещения по кафе (столовую)		
Санузел		
Лестничные клетки		
Коридоры		
Технические помещения		
Подвал		
Прочие...		
Итого		

Источник: материалы обследования объекта

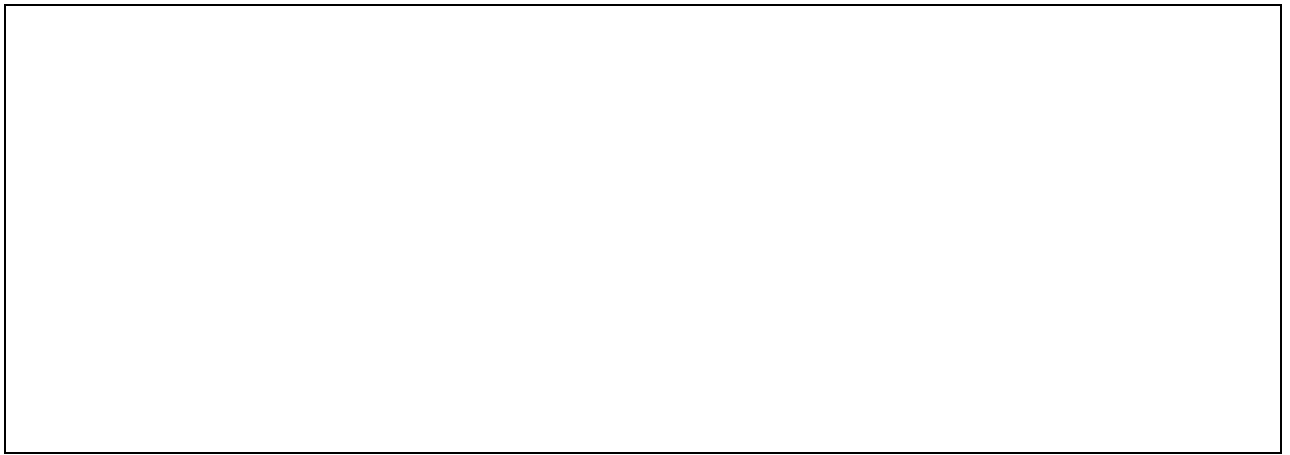


Рисунок 2.3 – Внутренняя отделка помещений (интерьер).

Комментарии и детальное описание характеристик.

Дополнительно указать:

– действующие арендные договоры (текущая арендная плата, тип аренды, продолжительность договора);

– ценность объекта в качестве природного, культурного, развлекательного, научного объекта;

– история объекта.

Таблица 2.4 – Сведения о последних владельцах (арендаторах)

Владелец (арендатор)	Период владения	Цена продажи (ставка аренды)	Условия продажи (аренды)	Использование объекта

Источник: сведения Заказчика

Сведения об изменении формы собственности

Сведения о капитальных ремонтах (год, причины проведения ремонта (плановый ремонт, наличие аварийности, функциональное устаревание и т. д.) и степень реконструкции).

Сведения об исторических и памятных событиях, а также о личностях (связанных с данным объектом)

Позиционирование объекта

2.2 Анализ местоположения объекта

Границы анализируемой территории

Полнота застройки, основные типы застройки, состояние, тенденции в развитии территории, тенденции в изменении использования недвижимости в

районе (регионе) объекта недвижимого имущества.



Рисунок 2.4 – Карта региона (административного района)

Характер окружающей застройки

Инфраструктура ближайшего окружения, конкурентный анализ ближайших объектов по функциональному назначению.

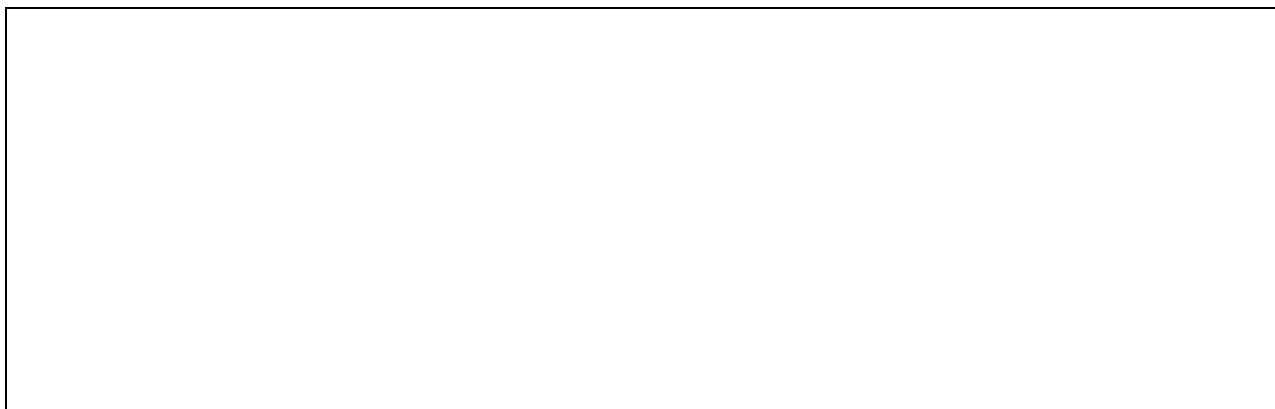


Рисунок 2.5 – План застройки локального окружения объекта

Местоположение и транспортная доступность объекта

Обеспеченность общественным транспортом; удаленность от делового центра, удаленность от центров жизнеобеспечения: мест работы, торговли, медицинских учреждений, школ, объектов культуры; состояние подъездных путей, удаленность от главных автомагистралей, железнодорожных и водных магистралей, удаленность от станции метрополитена.

Развитость инженерной инфраструктуры

Наличие и состояние водоснабжения, электроснабжения, канализации, теплоснабжения, газа, телефона и т. д.

Зонирование, типы использования земли и окружающей недвижимости.

Краткие выводы по разделу: положительные и отрицательные характеристики территории - с точки зрения влияния на спрос и предложение

2.3 Природные и климатические условия

Климат (морской, континентальный, другой, температурные режимы, продолжительность сезонов)

Осадки (виды, количество, периоды выпадения).

Преобладающие направления и сила ветров

Зоны затопляемости

Подземные воды

Природные ресурсы

Экологическое состояние окружающей среды (основные загрязняющие вещества, их концентрация и ПДК, местоположение источников загрязнения – атмосфера, водные ресурсы, почвы)

Состояние окружающей среды (локальное). Загрязненность воздуха и водоемов, уровень шума, чистота и освещенность территории, близость рекреационных зон.

3 Анализ рынка

3.1 Макроэкономическая среда функционирования объекта

Анализ общего состояния (стадия развития: *рост, стабильное состояние, спад*).

Инфляция в РФ. Динамика курса рубля к доллару США.

Финансовый рынок (ставка рефинансирования, ставки по кредитам, индексы фондовых рынков)

Коммунальное хозяйство (цены и тарифы на основные энергоресурсы)

Промышленность и Строительство

Транспорт и связь

Торговля

Занятость и доходы населения

Сведения о налогах и о стоимости для налогообложения

Краткие выводы по разделу.

3.2 Характеристики сегментов рынка недвижимости

Анализ общего состояния рынка недвижимости

Структура и текущее состояние, стадия развития, инвестиционная привлекательность, профессиональные участники рынка, прогноз развития.

Анализ рынка недвижимости и тенденции его развития по основным сегментам (для типов недвижимости, используемых аналогично возможным вариантам использования объекта управления)

Спрос и предложение (дефицит, равновесие, избыток).

Поглощение и емкость рынка

Ценовые характеристики (ставки аренды, цены предложения, скидки на торг).

Операционные расходы.

Индикаторы доходности.

Маркетинговое время (среднерыночное время экспозиции товара на рынке).

Типичный покупатель (владелец, инвестор).

Тенденции развития.

Краткие выводы по разделу.

3.3 Обоснование выбора сегментов рынка аренды для объекта управления

Подготовка предложений по перспективным сегментам рынка аренды для объекта управления

3.4 Позиционирование объекта управления в иерархии конкурентов

Сравнение объекта с потенциальными конкурентами (объекты-аналоги в текущем и в потенциально перспективных вариантах использования): перечень объектов, фотографии, ценообразующие характеристики, сопутствующие услуги, способы продвижения на рынке аренды, ставки арендной платы, риски.

Определение оптимальных ставок арендной платы для потенциально полезных функций использования помещений и земельного участка.

4 Выбор наиболее эффективного варианта использования и оценка объекта

Процедура выявления и обоснования способа использования собственности, обеспечивающего его максимальную полезность, условно называется «выбором наиболее эффективного варианта использования». Наиболее эффективное использование (НЭИ) – это вероятное использование имущества, которое юридически обосновано, физически осуществимо, финансово целесообразно и приводит к его наивысшей рыночной стоимости.

В программе управления объектом недвижимого имущества для определения наиболее эффективного способа использования исследуется выполнимость четырех перечисленных ниже критериев.

Анализ с целью выбора наиболее эффективного варианта использования (варианта НЭИ) объекта проводится в два этапа:

- выбор варианта НЭИ для земельного участка как условно свободного;
- выбор варианта НЭИ для земельного участка с существующими улучшениями.

При окончательном выборе варианта наилучшего и наиболее эффективного использования конкретной собственности руководствуются следующими положениями:

- если стоимость собственности с улучшениями больше стоимости участка без улучшений, наилучшим и наиболее эффективным использованием будет использование земельного участка с улучшениями;
- если стоимость свободного участка за вычетом затрат на снос существующих улучшений превысит стоимость участка с улучшениями, наилучшим и наиболее эффективным использованием будет использование земли как свободной.

При выборе варианта НЭИ использования земельного участка как свободного под максимальной продуктивностью объекта понимается максимальное значение стоимости земельного участка.

При выборе варианта наиболее эффективного использования земельного участка как застроенного под максимальной продуктивностью объекта понимается максимальное значение текущей стоимости объекта. Текущая стоимость определяется как разность между текущей стоимостью серии будущих доходов, получаемых от использования недвижимости, и капитальных затрат, необходимых для получения этих доходов. Если варианты не предполагают расходов на реконструкцию или модернизацию, то они могут сравниваться непосредственно друг с другом на основе текущей

стоимости будущих доходов.

4.1 Анализ вариантов использования участка как условно свободного

Перечень функций и способов использования объекта (приводится обоснование исчерпывающей полноты рассматриваемого далее в анализе перечня потенциально полезных функций и способов использования земельного участка - со ссылкой на разделы 3.3-3.4).

Юридически разрешенное использование: (обоснование исключения из перечня функций, в принципе не реализуемых на земельном участке из-за юридических ограничений трех уровней:

- законами прямого действия – ограничение непреодолимо,
- ограничение подзаконными актами – может быть преодолено, если акт не опирается на закон,
- социальными протестами – может быть преодолено, но во всех случаях преодоление потребует дополнительных затрат)

Физически осуществимое использование: (обоснование исключения из перечня функций, в принципе не реализуемых на земельном участке из-за физических ограничений, но если ограничение связано с недостатком площади, анализируется возможность присоединения недостающей части земли - в соответствии с принципом экономического размера)

Экономически целесообразное и финансово осуществимое использование: обоснование исключения из перечня функций, в принципе не реализуемых на объекте недвижимого имущества из-за низкого спроса на рынке, недостаточности обеспечиваемого дохода на капитал (хотя бы на уровне доходности безрисковых финансовых инструментов) или невозможности обеспечения финансирования проекта с привлечением кредитных ресурсов (проверяется возможность использования эффекта финансового левереджа).

Максимальная продуктивность: из всех финансово осуществимых вариантов, использование, которое создает максимальную стоимость земельного участка как свободного при рыночной норме дохода на капитал для этого использования, является наиболее эффективным.

Для определения стоимости земли при разных вариантах застройки участка могут использоваться:

- метод выделения, если удалось найти данные о рыночных сделках с участками, только что застроенными зданиями, аналогичными рассматриваемым в анализе, или данные о чистых доходах как бы недавно

застроенного участка и общих коэффициентах капитализации для всех вариантов, рассматриваемых в анализе – при условии, что известна рыночная стоимость новых зданий (см. [5], стр. 279-280);

– метод капитализации доходов и издержек:

– либо в варианте техники остатка для земли – при известных величинах рыночной стоимости улучшений и чистого операционного дохода для всех вариантов, а также коэффициентов капитализации для земли и улучшений (см. [5], стр. 283-285);

– либо в варианте техники дисконтирования доходов и издержек (методом предполагаемого использования) – при известном графике затрат на строительство каждого из рассматриваемых объектов, известных трендах изменения чистых операционных доходов для готовых объектов и при наличии возможности определения норм отдачи на капитал для стадии строительства и стадии доходной эксплуатации каждого из рассматриваемых объектов.

При использовании (наиболее предпочтительной) техники дисконтирования доходов и издержек в качестве ставок дисконтирования применяются нормы отдачи на капитал, определенные техникой экстракции с использованием известных данных о сделках с объектами-аналогами и прогнозируемых изменений величин чистых операционных доходов для данных объектов – но после корректировок этих величин на отличия объектов-аналогов от предполагаемого варианта использования объекта недвижимого имущества (см. [5], стр. 287-289).

Заметим, что в данном разделе для всех вариантов использования участка как свободного и с улучшениями, а также при расчете рыночной стоимости для наиболее эффективного варианта использования объекта надлежит определить рыночную ставку арендной платы (непрерывно с указанием того, на единицу какой площади отнесена плата и какие операционные расходы включены в нее).

Определение рыночной ставки аренды

Ниже на примере приведена форма представления материалов определения ставки для помещений в бизнес-центре. Аналогами для объекта можно считать помещения в бизнес-центрах, расположенных в ближайшем окружении объекта. Данные по сопоставимым объектам были получены из анализа баз данных коммерческой недвижимости, размещенных на различных сайтах Internet: <http://restate.ru/>, <http://www.emls.ru/>, <http://www.arendator.ru/>, <http://www.rent.ru/>, <http://www.bn.ru/>,

<http://www.komned.ru>.

Рассматриваемые аналоги не имеют обременений и ограничений, предлагаются на рыночных условиях, без влияния на предложения ставки аренды каких-либо особых обстоятельств. Пример определения ставки аренды для бизнес-центра - в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Пример определения ставки аренды для бизнес-центра, на единицу полезной, (может быть арендной или общей) площади, без учета НДС, без учета (с учетом) расходов на....

	ОО	ОА1	ОА2	ОА3	ОА4	ОА5	ОА6
Источник							
Общая площадь, кв.м	2321,5	14300	19000	12000	14000	11336	2790
Класс	В-	В	В+	С	В	В+	А
Этажность		10	6	5	11	5	8
Адрес							
Корректировка на условия реализации		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09
Арендная ставка без НДС, руб. за кв. м полезной площади в мес.	?	805	805	678	771	805	1003
Местоположение							
Удаленность от центра, м	6000	5200	4800	5800	7100	5800	1630
Престижность района (зона "золотого треугольника, зона деловой застройки, промзона)	в зоне жилой застройки	в зоне деловой застройки	в зоне деловой застройки	Пром-зона	в зоне деловой застройки	Пром-зона	в зоне деловой застройки
Удаленность от метро, м	790	1180 (бесплатный автобус)	1680 (бесплатный автобус)	480	1057	480	10
Удаленность от транспортных магистралей, м	100	0	0	24	50	24	10
Ближайшее окружение	Жилые дома, больница	Смесь производственных зданий, складов и современных БЦ	Смесь производственных зданий, складов и современных БЦ	Во дворе административных зданий в плохом состоянии	Промышленные здания, склады	Во дворе административных зданий	Панорамный вид на Неву и Александра Невского Лавру
Характеристики объекта							

Экстерьер(внешний вид)	Привлекательный, витражи	Стандартный проект здания	Привлекательный, витражи	Стандартный проект здания	Стандартный проект здания	Стандартный проект здания	Привлекательный, витражи
Автономная котельная	Система автономного отопления	Система центрального отопления	Система центрального отопления	Система автономного отопления	Система центрального отопления	Система автономного отопления	Система автономного отопления
Центральная система приточно-вытяжной вентиляции и кондиционирования (ЦС ПВ и К) и/или современная система вентиляции и кондиционирования (СС ВиК)	СС ВиК	ЦС ПВ и К	ЦС ПВ и К	ЦС ПВ и К (Ciat)	К есть не везде	ЦС ПВ и К (Ciat)	СС ВиК
Состояние помещений	Высокая качественная отделка	Высокая качественная отделка	Высокая качественная отделка	Высокая качественная отделка	Стандартная офисная отделка	Высокая качественная отделка	Высокая качественная отделка
Первоначальное назначение здания	Реконструкция	Реконструкция, 2004	Реконструкция, 2004	Реконструкция, 2008	Административное здание	Реконструкция, 2008	Новое строительство 90% готовности
Инфраструктура							
Круглосуточная охрана	есть	есть	есть	есть	есть	есть	есть
Технические средства безопасности	Система видеонаблюдения, система контроля доступа	есть	Система видеонаблюдения, система контроля доступа	Система видеонаблюдения, система контроля доступа	Система контроля доступа	Система видеонаблюдения, система контроля доступа	Система видеонаблюдения, система контроля доступа
Интернет по волоконно-оптическому кабелю (ВОК)	по ВОК	по ВОК	по ВОК	по ВОК	по ВОК	по ВОК	по ВОК

Управление зданием	есть	УК Теорема	УК Теорема	Собственник	УК "РЭО Сервис"	Собственник	
Кафе в здании, кухня	есть кухня	есть	есть	Двухэтажное кафе с VIP-залом	Столовая-бистро — на 40 м, кафе Каньон	рядом	рядом
Охраняемая парковка (минимум 1 м/м на 100 кв.м)	Открытая парковка, шлагбаум, 50 м/м	Крытая платная парковка на 430 машиномест	на 430 м/м по 3500 руб. за 1 м/м в месяц	217 м/м, стоимость 1 м/м - 3000 руб. / месяц.	Охраняемая и бесплатная парковка	1 м/м на 45 кв.м - 3000 руб. / месяц.	Открытая парковка, шлагбаум, 20 м/м
Скорректированная цена	805	805	805	678	771	805	1003
Близость объекта к объекту недвижимого имущества (ранг)		2	4	1	2	4	1
Вес	100%	14%	29%	7%	14%	29%	7%

Таким образом, рыночная ставка аренды для встроенных помещений объекта недвижимости офисного назначения принята на уровне 805 руб. за кв. м полезной площади в месяц без НДС и без коммунальных услуг или 9 663 руб. за кв. м полезной площади в год без НДС и без коммунальных услуг.

Пример представления итоговых результатов по выбору варианта использования участка с улучшениями приведен в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Техничко-экономические показатели вариантов

Номер варианта	1	2	3
Описание варианта (название, функциональное использование) Например:	Офисный центр	Жилой дом	...
Площадь участка, кв. м			
Площадь застройки улучшениями, кв. м			
Коэффициент застройки			
Общая площадь улучшения, кв. м			
Вспомогательные площади, кв. м			
Автостоянка, кв.м.			

Количество офисов (квартир), шт.			
Средняя площадь офиса (квартиры), кв.м			
Площадь улучшения без вспомогательных помещений, кв.м			
Этажность			
Объем улучшения, куб. м			
Общая стоимость строительства, руб.			
Удельная стоимость улучшения, руб./кв. м			
Текущая стоимость доходов от операционной деятельности, руб.			
Рыночная стоимость права застройки участка свободного, руб.			
Стоимость земельного участка, руб./кв.м земельного участка			

Примечание: данные в таблице могут быть представлены и в других ден. единицах, например в долл. США.

На основании сопоставления величин рыночной стоимости выбирается *наиболее эффективный вариант использования земли: (окончательное заключение о наиболее эффективном варианте использовании земельного участка как свободного)*. Если отличие вариантов оказывается в пределах погрешности расчетов (менее 10% от стоимости), необходимо провести уточненные расчеты в рамках метода предполагаемого использования – с анализом рисков.

4.2 Анализ использования участка с имеющимися улучшениями

Перечень функций и способов использования (обоснование исчерпывающей полноты рассматриваемого в анализе перечня потенциально полезных и реализуемых функций и способов использования земельного участка с существующими улучшениями).

Юридически разрешенное использование: (обоснование исключения из перечня функций и способов использования, в принципе не реализуемых на объекте недвижимого имущества из-за юридических ограничений трех уровней (закон, подзаконные акты, социальные протесты)).

Физически осуществимое использование: (обоснование исключения из перечня функций, в принципе не реализуемых на объекте из-за физических ограничений)

Экономически целесообразное и финансово осуществимое использование: (обоснование исключения из перечня функций, в принципе не реализуемых на объекте недвижимого имущества из-за низкого спроса на

рынке, недостаточности обеспечиваемого дохода на капитал или невозможности обеспечения финансирования проекта)

Максимальная продуктивность: из всех финансово осуществимых вариантов, использование, которое создает максимальную стоимость всего объекта при рыночной норме отдачи на капитал для этого использования, является наиболее эффективным.

Таблица 4.3 – Техничко-экономические показатели вариантов

Описание варианта	Вариант 1.	Вариант 2.	Вариант 3.
Название, функциональное использование, например:	Офисный центр	Жилой дом	...
Общая площадь улучшения, кв.м
Этажность
Объем улучшения, куб.м
Арендная площадь улучшения, кв.м
Площадь подсобных помещений, кв.м
Ставка аренды без НДС, руб./ кв.м арендной площади в год
Ставка аренды без НДС, руб./ кв.м арендной площади подсобных помещений в год
Потенциальный валовой доход, руб. в год
Текущая стоимость денежных потоков от операционной деятельности, руб.
Текущая стоимость денежных потоков от инвестиционной деятельности, руб.
Итоговая общая стоимость при доходным подходе без НДС, руб.

Примечание: данные в таблице могут быть представлены и в других ден. единицах, например в долл. США.

Источник:

Наиболее эффективное использование: окончательное заключение о наиболее эффективном варианте использования) (на основании сопоставления величин рыночной стоимости выбирается наиболее

эффективный вариант использования участка с улучшениями. Если отличие вариантов оказывается в пределах погрешности расчетов (менее 10% от стоимости), необходимо провести уточненные расчеты в рамках метода капитализации доходов по норме отдачи на капитал – с анализом рисков.

4.3 Анализ рисков при выборе варианта использования объекта.

При выборе варианта наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимого имущества основные входные параметры в модель представлены диапазоном. К таким параметрам относятся значение ставки аренды и ее изменения, значение коэффициента недозагрузки и темпа изменения стоимости земельного участка. Применение количественных методов оценки рисков позволит учесть разброс в исходных данных и увидеть, какие результирующие значения могли бы иметь место для стоимости объекта недвижимого имущества при варьировании жёстко не детерминированных входных параметров.

Одним из методов количественной оценки возможных отклонений от ожидаемого результата является метод имитационного моделирования (метод Монте-Карло). В основе метода Монте-Карло лежит допущение о том, что значения входных показателей, являющихся объектами риска и неопределенности, находятся в определенном диапазоне, при этом распределение значений внутри данного диапазона может быть описано с помощью функции плотности распределения вероятности. На каждом шаге моделирования для имитации очередного решения производится случайный выбор каждого показателя из соответствующего диапазона с последующим определением результата. Одним из условий применения модели является независимость выбранных показателей.

Алгоритм имитационного моделирования предполагает следующие этапы.

1. Постановка задачи. Определение взаимосвязи между исходными данными (выходными показателями, факторами) и результирующей переменной в виде математического уравнения.

2. Выбор случайных ключевых факторов модели (ключевые факторы – входные показатели, наиболее существенно влияющие на результат, выбираются на основании анализа чувствительности или экспертно).

3. Определение функции плотности распределения вероятности для каждого ключевого фактора и возможных границ изменения фактора. Процесс определения границ диапазона и распределения для факторов

осуществляется на основе изучения всей доступной информации. Для каждого ключевого фактора функция плотности распределения вероятности выбирается:

- на основании статистического анализа накопленных исторических фактов;
- путем экспертного заключения о виде распределения;
- выбором равномерного распределения, отражающего наличие небольшого разброса входной переменной между крайними значениями.

4. Моделирование сценариев. Получение последовательности случайных чисел и проверка закона распределения для ключевых факторов.

5. Проверка на мультиколлинеарность факторов модели (проверка тесноты корреляционной взаимосвязи между отбираемыми для анализа факторами, совместно воздействующими на общий результат).

6. Расчет результирующей переменной для каждого моделируемого сценария. Результаты всех имитационных экспериментов (моделируемых сценариев) объединяются в выборку.

7. Расчет описательной статистики, построение гистограммы распределения результирующей переменной.

9. Анализ полученных результатов и принятие решения.

Имитационное моделирование при выборе варианта ННЭ использования объекта позволит получить дополнительную (по сравнению со стандартной методикой) информацию и повысить достоверность полученных результатов за счёт:

- автоматического формирования сценариев, при этом не требуется определять субъективную вероятность, что улучшает показатели относительной меры риска;
- перебора максимального числа сочетаний исходных данных;
- оценки диапазона изменения и интервала доверия стоимости объекта;
- графического представления возможного значения стоимости в виде гистограммы.

Постановка задачи

Определение стоимости объекта для вариантов 1 и 2 будет рассчитано по модели капитализации по норме отдачи (методом дисконтирования денежных потоков). Формула для расчета при ведена в предыдущей главе.

Выбор случайных ключевых факторов модели

В качестве случайных переменных для каждого варианта использования

будут выбраны факторы, оказывающие наиболее существенное влияние на стоимость:

- ставка аренды,
- коэффициент роста ставки аренды,
- коэффициент недозагрузки,
- темп изменения стоимости земельного участка.

Рассмотрим реализацию анализа рисков при выборе варианта НЭИ земельного участка с улучшениями.

Исходные данные для формирования сценариев представлены в таблице 4.3.

Таблица 4.4 – Исходные данные для формирования сценариев

Факторы/Варианты	1. Офисный центр для одного арендатора		2. Офисный центр для нескольких арендаторов	
	Мин	Макс.	Мин	Макс.
Интервал				
Ставка аренды, руб. за кв. м в мес.	600	700	800	1000
Коэффициент роста ставки аренды,	2%	6%	2%	6%
Коэффициент недозагрузки			11%	13%
Темп изменения стоимости земельного участка	2%	7%	2%	7%

Определение функции плотности распределения вероятности

В указанных диапазонах анализируемый фактор может принять любое значение с равной вероятностью, поэтому для моделирования сценариев выбираем равномерное распределение. Парные коэффициент корреляции между факторами ниже 10%, поэтому можно предположить отсутствие мультиколлинеарности между факторами, см. рисунок ниже.

Таблица 4.5 – Исходные данные для формирования сценариев

Фактор	Вариант 1				Вариант 2				
	№	1	2	4	№	1	2	3	4
Ставка аренды, руб./мес./кв.м полезной площади улучшения	1	1,00			1	1,00			
Прогноз роста ставки аренды	2	-0,01	1,00		2	-0,00	1,00		
Коэффициент недозагрузки	3				3	-0,03	0,02	1,00	
Темп роста земельного участка	4	-0,00	0,01	1,00	4	0,02	0,01	0,05	1,00

Моделирование сценариев

Получение последовательности случайных чисел производится с помощью стандартной утилиты в Пакете анализа MS Excel. Для каждого варианта использования моделируется 2000 сценариев.

Расчет результирующей переменной для каждого моделируемого сценария

Результаты всех имитационных экспериментов (моделируемых сценариев) объединяются в выборку. Итоговое распределение стоимости объекта для каждого варианта использования представлены в таблице ниже. Интервал доверия для стоимости можно получить по формуле:

Среднее значение(μ) \pm Стандартное отклонение(σ) $\times t_a(p)$.

Для определения интервала доверия принимается вероятность p , равная 68% (как наиболее приемлемую и достаточную для точности итогового значения), тогда нормированное отклонение t_a (t -критерий) =1.

Таблица 4.6 – Полученное распределение стоимости объекта

Вариант 1 Офисный центр для одного арендатора		Вариант 2 Офисный центр для нескольких арендаторов	
Стоимость, руб.	Частота	Стоимость, руб.	Частота
85 620 214	1	94 369 864	1
91 983 594	41	101 914 591	35
98 346 975	130	109 459 317	150
104 710 355	267	117 004 043	227
111 073 736	278	124 548 770	288
117 437 116	271	132 093 496	282
123 800 496	236	139 638 222	260
130 163 877	244	147 182 949	234
136 527 257	171	154 727 675	201
142 890 638	175	162 272 401	172
149 254 018	121	169 817 128	88
155 617 399	55	177 361 854	51
161 980 779	10	184 906 580	11
168 344 159	0	192 451 307	0
119 168 232	Среднее (μ_1)	134 028 657	Среднее (μ_2)
16 144 000	Стандартное отклонение(σ_1)	18 606 424	Стандартное отклонение(σ_2)
14%	Коэффициент вариации	14%	Коэффициент вариации
103 024 232	$\mu_1 - \sigma_1 \times t$	115 422 233	$\mu_2 - \sigma_2 \times t$
135 312 232	$\mu_1 + \sigma_1 \times t$	152 635 081	$\mu_2 + \sigma_2 \times t$

Сравнение альтернативных вариантов использования земельного участка с улучшением

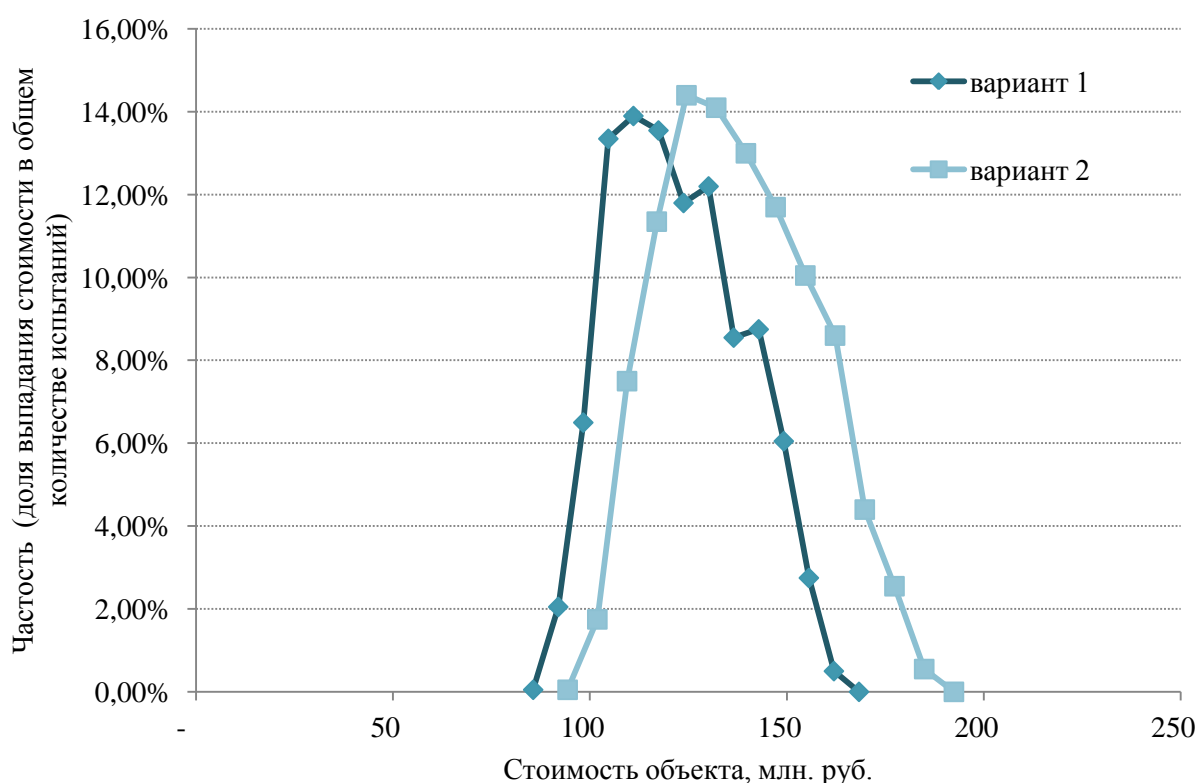


Рисунок 4.1 – Сравнение результатов моделирования изменений стоимости при реализации различных вариантов

В оценке относительной меры неопределенности (риска) применяют коэффициент вариации, равный отношению среднеквадратического отклонения к среднему значению. Чем больше коэффициент вариации, тем больше неопределенности в сценариях, тем больше риска. Для приведенных результатов этот коэффициент одинаков и равен 14%.

Анализ рисков при реализации варианта 3 «Снос существующего улучшения и строительство жилого дома» был реализован техникой построения сценариев. В крайних сценариях принято отклонение от стоимости строительства базового сценария на 10%. Результат анализа сценариев для варианта 3 приведен в таблице ниже.

Так как характерное свойство нормального распределения состоит в том, что 95% всех его наблюдений находятся в диапазоне \pm два стандартных отклонения (99%: \pm три стандартных отклонения), принимается субъективная

вероятность исполнения базового сценария, равная 4/6, крайним сценариям (пессимистическому и оптимистическому) – 1/6.

Таблица 4.7 – Результат анализа сценариев для варианта 3.

Сценарии	Пессимистически	Базовый	Оптимистический
Отклонение стоимости строительства	10%	0%	-10%
Стоимость строительства, руб.	731 585 111	665 077 374	598 569 636
NPV, руб.	12 814 450	63 276 049	120 501 328
Субъективный вес	1/6	4/6	1/6
Средневзвешенное значение стоимости (μ_3), руб.	64 403 329		
Средневзвешенное значение стандартного отклонения (σ_3), руб.	31 127 375		
Коэффициент вариации	48%		
Нижняя граница интервала доверия: $\mu_3 - \sigma_3 \times t$	33 275 954		
Верхняя граница интервала доверия: $\mu_3 + \sigma_3 \times t$	95 530 705		

Таким образом, чистая текущая стоимость при реализации проекта будет находиться с вероятностью 68% в диапазоне 33 276 ÷ 95 531 тыс. руб.

Анализ полученных результатов и принятие решения

Проведенный анализ рисков с использованием метода имитационного моделирования и анализа сценариев позволяет сделать вывод о небольшом преимуществе второго варианта в сравнении с первым вариантом и значительном превосходстве по отношению к третьему варианту. Следует отметить, у третьего варианта наиболее высокий коэффициент вариации, данный показатель свидетельствует о возможном высоком риске неопределенности.

Краткие выводы по результатам анализа с целью выбора наилучшего и наиболее эффективного варианта использования земельного участка с существующими улучшениями

В анализе с целью выбора наилучшего и наиболее эффективного варианта использования земельного участка с существующими улучшениями рассматривались три варианта.

В результате анализа рисков был получен интервал доверия для каждого варианта, показывающий с вероятностью 68% отклонение результирующих переменных от ожидаемого значения. Чем шире интервал доверия, тем выше риск неопределенности данный показатель будет учтен при рассмотрении вариантов анализа. Ниже в таблицу сведены результаты расчёта стоимости объекта при реализации различных методов.

Таблица 4.8 Сравнение вариантов использования участка с существующими улучшениями

Описание варианта	Вариант 1. Офисный центр (один арендатор)	Вариант 2. Офисный центр (несколько арендаторов)	Вариант 3. Снос здания и строительство жилого дома
Общая площадь улучшения, кв.м	2 322	2 322	11 520
Этажность	3	3	20
Объем улучшения, куб.м	9 367	9 367	45 000
Общепринятый коэффициент ВОМА	1,0	1,0	
Арендная площадь улучшения, кв.м	1 483	1 222	
Площадь подсобных помещений, кв.м	278	294	
Ставка аренды без НДС, руб./ кв.м арендной площади в год	7 733	9 663	
Ставка аренды без НДС, руб./ кв.м арендной площади подсобных помещений в год	2 542	2 542	
Потенциальный валовой доход, руб. в год	12 177 208	12 983 510	1 081 959
Мультипликатор Mpg потенциального валового дохода	9,39	9,39	
Стоимость объекта без НДС, полученная техникой Mpg,	114 334 420	121 904 960	

руб.			
Стоимость объекта без НДС, полученная методом DCF, руб.	109 463 218	120 660 210	
Прибыль от проекта без НДС, руб.			63 276 049
Итоговая стоимость без НДС, (среднее значение) руб.	111 898 819	121 282 585	63 276 049
Нижняя граница интервала	103 024 232	115 422 233	33 275 954
Верхняя граница интервала доверия	135 312 232	152 635 081	95 530 705

На рисунке ниже приведено сравнение интервалов доверия при реализации различных вариантов.

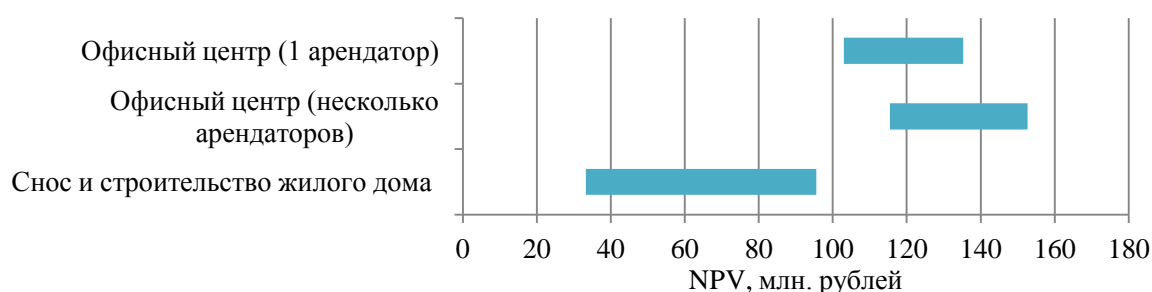


Рисунок 4.2 – Сравнение стоимостей при реализации различных вариантов

Таким образом, проведенный анализ показал, что наиболее эффективным вариантом использования земельного участка с существующими улучшениями является вариант 2 «Офисный центр (несколько арендаторов)».

4.4 Определение рыночной стоимости объекта

На основании результатов анализа с целью выбора наиболее эффективного варианта использования объекта управления определяется и его рыночная стоимость, необходимая, в частности, для контроля качества управления объектом (по динамике изменения стоимости в процессе реализации программы управления) и для решения вопросов возмещения убытков собственника, возникающих из-за возникновения внешних или внутренних рисков.

При этом учитывается, что количественный анализ вариантов использования земли и объекта в целом осуществляется, как правило, с применением метода предполагаемого использования объекта исследования

(метода дисконтирования издержек и доходов комбинированного затратно-доходного подхода к оценке), который оказывается единственно возможным методом определения рыночной стоимости объекта в случае выявленной необходимости проведения на нем реконструкции. В таком случае рыночная стоимость определяется как результат, полученный при выборе варианта использования объекта как стоимость объекта для наилучшего варианта.

Если анализ использования объекта привел к выводу о сохранении варианта текущего использования объекта без его изменений, надлежит определить рыночную стоимость объекта методами всех подходов, применимых к условиям функционирования объекта.

5 Разработка программы продвижения объекта на рынке аренды

В соответствии с выбором наиболее эффективного варианта использования объекта (раздел 4) и с учетом результатов сегментации рынка (раздел 3) определяется целевая ниша рынка, выбирается стратегия маркетинга, составляется бюджет маркетинга и разрабатывается оптимальная рекламная кампания.

5.1 Разработка программы рекламной кампании

Для того чтобы *разработать оптимальную программу рекламной кампании* необходимо проанализировать для каждого вида рекламы соотношения затрат на данный вид рекламы и эффективности от нее. Показателем эффективности при разработке рекламной кампании будет являться вероятное число рекламных контактов. При последующем проведении рекламной кампании эффективность от рекламы будет отражаться в количестве обращений по каждому из видов рекламы, которое будет известно из опроса обратившихся. При составлении рекламной кампании виды рекламы будут определяться с учетом соотношения контакт/затраты. При этом надлежит определять эффективность использования каждого вида рекламы.

В рамках составления программы управления выбирается целевая ниша рынка. Этот выбор подразумевает разбиение рынка на части, состоящие из арендаторов со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками и создающие для предприятия благоприятные маркетинговые возможности. Совокупность арендаторов никогда не бывает однородной. Они различаются по своим желаниям, сумме денег, которую готовы заплатить за услугу, требуемому ее количеству, и источникам получения информации. Следовательно, целесообразно разделить рынок на определенные группы потребителей (сегменты), а затем выбрать один или несколько сегментов для освоения. Рыночный сегмент - это группа потребителей (арендаторов), имеющих особые, важные характеристики для разработки стратегии маркетинга. Процесс разбиения совокупности потребителей (арендаторов) на группы, однородные в отношении требований и привычек, принято называть сегментированием (сегментацией) рынка.

В рамках составления программы продвижения объекта выбирается стратегия маркетинга - тщательно продуманный и подробный план действий по привлечению клиентов целевого рынка к объекту

недвижимости. Средством реализации маркетинговой стратегии является рекламная кампания.

На этапе выведения объекта недвижимости на рынок необходима информативная рекламная кампания, задача которой состоит в создании первичного спроса:

- сообщение рынку об объекте недвижимости;
- информирование рынка об изменениях цены;
- объяснение принципов деятельности управляющей компании;
- описание оказываемых услуг;
- исправление неправильных представлений или рассеяние опасений потребителей (арендаторов);
- формирование образа управляющей компании.

На этапе роста часть увещательных объявлений смещается в категорию сравнительной рекламы, которая стремится утвердить преимущество объекта недвижимости за счет конкретного сравнения его с другими объектами-конкурентами. Задачи, которые ставятся в данном случае:

- формирование предпочтения к конкретной управляющей компании и/или к конкретному объекту;
- поощрение арендаторов при выборе рекламируемого объекта (помощь при переезде, при обустройстве на новом месте и т.п.);
- изменение восприятия арендатором свойств объекта или предоставляемых услуг.

На этапе зрелости рекламная кампания склоняется к эмоциональной рекламе, которая стремится уверить арендаторов в правильности сделанного ими выбора.

К задачам эмоциональной рекламы относят:

- пробуждение у арендаторов симпатии к управляющей компании;
- создание благоприятного имиджа;
- повышение доверия к оказываемым услугам управляющей компании.

На этапе зрелости также важна напоминающая реклама. К задачам данного вида рекламы можно отнести:

- напоминание потенциальным арендаторам о том, что услуги управляющей компании могут потребоваться в ближайшее время;
- удержание услуг управляющей компании (объекта недвижимого имущества) в памяти потребителей в периоды межсезонья;

- поддержание осведомленности об услугах.

В рамках программы управления составляется бюджет маркетинга.

Бюджет маркетинга составляют затраты, непосредственно связанные с этим родом деятельности:

- затраты на продвижение: реклама, личная продажа;
- стимулирование сбыта: скидки, введение дополнительных услуг;
- связи с общественностью (или создание благоприятного имиджа).

Существуют следующие методы определения бюджета маркетинга:

- целевой метод (постановка первоочередных задач в проведении маркетинговой кампании и определение затрат, обеспечивающих достижение этих задач);
- процентный метод (бюджет маркетинга устанавливается в процентах от эффективного валового дохода);
- сравнительный метод (установление расходов на маркетинг соразмерно расходам конкурентов);
- остаточный метод (бюджет маркетинга определяется после подсчета всех затрат).

5.2 Планирование маркетинговых мероприятий для привлечения арендаторов

При составлении маркетинговых мероприятий необходимо выполнить следующие этапы:

- выбрать маркетинговые средства для привлечения арендаторов или потенциальных покупателей (реклама, личные продажи, стимулирование сбыта, PR-кампании);
- создать перечень предполагаемых мероприятий, направленных на привлечение потенциальной аудитории, с указанием сроков их выполнения и ответственных лиц;
- разделить мероприятия на выполняемые собственными силами и отданные на аутсорсинг;
- при необходимости провести кодификацию выполняемых работ и определить основные вехи проекта;
- сформировать перечень сотрудников, задействованных в проекте, с указанием их должностных обязанностей, периода и графика работы, заработной платы, сформировать иерархию подчинения (схема);
- создать перечень необходимых материальных ресурсов для проведения маркетинговых мероприятий;

- сформировать бюджет проекта (прямые расходы, косвенные расходы);
- создать диаграмму Ганта с использованием MS Project и выделить критический путь реализации проекта продвижения объекта на рынке аренды;
- разработать программу управления рисками: идентификация, классификация, мероприятия по предотвращению и уменьшению ущерба при возможном возникновении.

Все денежные показатели, использованные в проекте, должны соответствовать рыночным данным и иметь ссылки на источники их получения.

5.3 Работа с персоналом и арендаторами в период продвижения объекта

Задачи продвижения объекта на рынке аренды решаются силами персонала отдела маркетинга – возможно, с привлечением брокеров и агентов. При этом решаются задачи организации и стимулирования деятельности участников проекта (см. таблицы).

Таблица 5.1 – Характеристика сотрудников, привлекаемых для реализации проекта

Должность	График работы	Период работы над проектом	Зар.плата, руб./мес. с отчислениями	Источник информации
Менеджер	40-часовая рабочая неделя	6 мес. с открытия проекта	40 000	www.job.ru , www.superjob.ru
...

Таблица 5.2 – Матрица ответственности или матрица разделения административных задач

Должность/ мероприятия	Найм сотрудников	Расклейка рекламных объявлений, раздача флаеров	...
Менеджер	Контроль	Выдача листовок исполнителю; контроль	...
Промоутер	-	Исполнение	...
...

Таблица 5.3 – Матрица степени угрозы риска

Влияние / Вероятность события	Низкая ≤20%	Средняя 20-60%	Высокая ≥60%
Слабое: возможно появление вопросов или проблем в проекте, но вряд ли оно приведет к нарушению календарного графика, бюджета или качества	низкая	средняя	средняя
Среднее: возможно нарушение графика, увеличение стоимости или ухудшение качества	низкая	высокая	высокая
Сильное: возможно значительно нарушение графика, стоимости и качества	средняя	высокая	критическая

Таблица 5.4 – Краткая характеристика рисков проекта

Фактор риска	Угроза	Степень угрозы риска	Мероприятия	Стоимость мероприятий, руб.
Нежелание персонала осваивать новые технологии	Снижение эффективности создания продукта. Возникновение напряженности в коллективе	Средняя	Разработка системы мотивации. Найм новых сотрудников	10% от ФОТ 1 мес. оклад
Сложность освоения новых технологий	Высокие требования к квалификации персонала	Низкая	Повышение квалификации персонала	5% от ФОТ
Сопrotивление высшего руководства из опасения потери влияния	Невозможность успешного внедрения результатов проекта	Высокая	Совещания, изменение должностных инструкций	-
...

Участие менеджера объекта в процедурах привлечения арендаторов (личные продажи, стимулирование сбыта). Работа с арендаторами в процессе подготовки заключения договора аренды и заселения.

6 Разработка плана управления функционированием объекта

Если вариант наиболее эффективного использования объекта предполагает его реконструкцию или капитальный ремонт, этот раздел программы должен начинаться с разработки проекта и организации ремонтно-строительных работ (см. [1]). Независимо от необходимости выполнения ремонтно-строительных работ разрабатываются программы эксплуатации и технического обслуживания объекта.

6.1 Стратегический план эксплуатации объекта

Стратегическая цель службы эксплуатации – это обеспечение увеличения стоимости недвижимости путем управления показателями физического износа и ежедневной реализации режимов и стандарта эксплуатации. Основными элементами стратегии эксплуатации являются:

- стратегия организации эксплуатации – выбор варианта организации эксплуатации силами собственного персонала и (или) подрядчиков, анализ возможностей аутсорсинга;
- стратегия управления – организационные механизмы реализации политики управления;
- стратегия безопасности определяет жесткие рамки эксплуатации, в том числе разработки стандартов эксплуатации;
- стратегия издержек жизненного цикла определяет базовый принцип технико-экономического обоснования решений в части, касающейся эксплуатации инфраструктуры, минимизации издержек жизненного цикла и достижения более рационального использования денег, расходуемых на эксплуатацию;
- техническая стратегия определяет меры и технологии эксплуатационной деятельности, на основе которых формируются программы эксплуатации.

Программа эксплуатации объекта должны включать:

- формирование группы собственного персонала с распределением обязанностей;
- обеспечение объекта ресурсами;
- организация технического обслуживания объекта
- формирование системы обеспечения безопасности
- определение эксплуатационных расходов;
- действия при чрезвычайных ситуациях.

При составлении бюджета эксплуатации необходимо обратить

внимание на следующие пункты программы эксплуатации: составление штатного расписания работников службы эксплуатации и линейно-штатной схемы; формирование фонда оплаты труда службы эксплуатации; составление сметы на текущий ремонт; резервирование средств на замещение.

Формальная структура организации представляется в виде диаграммы (линейно-штатной схемы), на которой отражена связь между ролями, она основывается на корпоративном плане, в котором установлены общие обязательства и политика организации, сформулированы обязанности специалистов и указано, перед кем они несут ответственность и какие пределы полномочий имеют. Эффективность работы собственной службы эксплуатации познается в сравнении с работой конкурентов – эксплуатирующих компаний, которые предлагают услуги по эксплуатации на коммерческой основе.

Разработка плана эксплуатации осуществляется с использованием профессиональных программных продуктов, например Microsoft Office Project (см. прил. 1 к работе). Пример программы эксплуатации объекта приведен в приложении 2 к работе.

6.2 Техническое обслуживание объекта

Текущий ремонт заключается в систематически и своевременно проводимых работах по предупреждению преждевременного износа конструкций, отделки и инженерного оборудования, а также в работах по устранению мелких повреждений и неисправностей, возникающих в конструкциях и в оборудовании в процессе эксплуатации здания. По видам производимых работ различают:

- текущий профилактический ремонт – ТПР, выявляемый и планируемый заранее;
- текущий непредвиденный ремонт – ТНР, выявляемый в процессе эксплуатации и выполняемый, как правило, в срочном порядке.

К ТПР относят ремонт и окраску кровель, замену и окраску водосточных труб, частичный ремонт окон и дверей, очистку от загрязнения и простую окраску фасадов, лестничных клеток и т.п. На производство этих работ, как правило, планируется до 75-80% ассигнований, выделяемых на текущий ремонт.

Годовые и квартальные планы профилактического текущего ремонта составляют по результатам технического осмотра зданий на основе описей

работ. Профилактический текущий ремонт является основой нормальной технической эксплуатации и повышения долговечности зданий. Периодичность его проведения – один раз в 3 года.

Нормы затрат на текущий ремонт жилых и общественных зданий не должны быть меньше 1,35% от восстановительной стоимости зданий.

О плане работы с персоналом и организации технического обслуживания объекта подробнее см. в [3, 4, 9].

6.3 Обеспечение безопасности и действия при чрезвычайных ситуациях

Обеспечение безопасности объекта. Разрабатывая план обеспечения безопасности объекта, управляющему надлежит изучить системы и приборы обеспечения безопасности, а по необходимости и проконсультироваться с экспертом по таким системам.

При выборе защитных устройств следует обратить внимание на следующие факторы:

- эффективность (функционирует ли совершенно исправно; является ли оптимальным среди всех остальных на данный момент);
- стоимость (оправданы ли затраты);
- легкость в использовании арендаторами;
- дополнительный способ по сохранению арендаторов (поможет ли он привлечь новых арендаторов и удержать сегодняшних; дает ли это преимущество перед конкурентами);

Независимо от того, используются ли эти средства для предотвращения преступлений или пожаров, они могут служить первой защитой против причинения вреда людям или ущерба зданию. И хотя иногда происходят сбои или ложное срабатывание (из-за неправильной установки или эксплуатации), современные системы, как правило, достаточно надежны.

Системы охранно-пожарной сигнализации (СОПС) являются наиболее массовым классом технических средств охраны и безопасности. Они могут использоваться как самостоятельная охранная единица, так и в комплексных системах охраны объекта. СОПС предназначены для обнаружения несанкционированного вторжения и возникновения пожара в охраняемых зонах с последующей передачей тревожной информации на пункты вневедомственной охраны или на станцию централизованного наблюдения за объектом. Составными частями СОПС являются: охранно-пожарные датчики (тепловые, дымовые); контрольные панели; управляющие клавиатуры; устройства пожарного оповещения (звуковые сирены, сигнальные лампы.)

Обеспечение безопасности объекта. Разрабатывая план обеспечения безопасности объекта, управляющему надлежит изучить системы и приборы обеспечения безопасности, а по необходимости и проконсультироваться с экспертом по таким системам.

При выборе защитных устройств следует обратить внимание на следующие факторы:

- эффективность (функционирует ли исправно; является ли оптимальным среди всех остальных на данный момент);
- стоимость (оправданы ли затраты);
- легкость в использовании арендаторами;
- дополнительный способ по сохранению арендаторов (поможет ли он привлечь новых арендаторов и удержать сегодняшних; дает ли это преимущество перед конкурентами);

Независимо от того, используются ли эти средства для предотвращения преступлений или пожаров, они могут служить первой защитой против причинения вреда людям или ущерба зданию. И хотя иногда происходят сбои или ложное срабатывание (из-за неправильной установки или эксплуатации), современные системы, как правило, достаточно надежны.

Системы охранно-пожарной сигнализации (СОПС) являются наиболее массовым классом технических средств охраны и безопасности. Они могут использоваться как самостоятельная охранная единица, так и в комплексных системах охраны объекта. СОПС предназначены для обнаружения несанкционированного вторжения и возникновения пожара в охраняемых зонах с последующей передачей тревожной информации на пункты вневедомственной охраны или на станцию централизованного наблюдения за объектом. Составными частями СОПС являются: охранно-пожарные датчики (тепловые, дымовые); контрольные панели; управляющие клавиатуры; устройства пожарного оповещения (звуковые сирены, сигнальные лампы, прожекторы).

Выбор автоматических пожарных извещателей зависит от назначения помещений. Для жилых помещений рекомендуется устанавливать тепловой извещатель; для складских помещений - тепловой или дымовой.

Охрана должна быть хорошо защищена и специально обучена. Охранникам необходимо хорошо знать планировку помещений и кто в каком помещении проживает, а также всегда иметь под рукой список телефонных номеров персонала по управлению и техническому обслуживанию, а также все телефоны аварийных служб. Подробнее о системах обеспечения

безопасности см. в [1].

Действия в чрезвычайных ситуациях. Управляющему надлежит разработать план действий в чрезвычайных ситуациях, а, по возможности, и снизить вероятность их возникновения. В процессе разработки такого плана рекомендуется задать себе следующие вопросы: что может случиться, когда это может случиться, что может сделать управляющий?

При определении того, какие чрезвычайные ситуации могут возникнуть в здании, необходимо учитывать:

- природные бедствия;
- состояние окружающей среды и политической обстановки;
- местоположение здания;
- район непосредственного окружения;
- конструкцию здания;
- применение опасных материалов;
- тип недвижимости;
- состав проживающих, арендаторов и их посетителей;
- подготовку персонала.

Как только управляющий определит возможные чрезвычайные ситуации, ему следует подобрать бригаду людей, которые в случае опасности будут действовать по плану. В состав бригады должны быть включены представители от управленческого персонала, арендаторов офисных и складских помещений, проживающих, охраны. Членов бригады надлежит задействовать: в планировании эвакуации, в работе со специалистами по чрезвычайным ситуациям, в обеспечении связи с проживающими, с арендаторами, со средствами массовой информации и с общественностью.

Управляющему объектом недвижимости рекомендуется составить инструкцию по действиям в чрезвычайных ситуациях. В этой инструкции должна учитываться специфика здания, функциональное назначение; необходимо включить в инструкцию телефоны тех, кто является ответственным по действиям в непредвиденных обстоятельствах. Данная инструкция раздается всем арендаторам и проживающим.

7 Составление бюджета объекта

Данный раздел программы готовится для того варианта использования объекта недвижимости, который был выбран как наиболее эффективный, но с уточнениями и более полной детализацией статей доходов и расходов, учитывающими изложенные выше элементы программы управления.

Под *бюджетом* здесь понимается документальное изложение финансового положения объекта недвижимости на определенный период времени, основанное на оценке доходов и расходов в течение этого периода.

При разработке программы управления необходимо составить долгосрочный бюджет, т.е. на весь период управления объектом, причем разрабатывается бюджет обеспечения эксплуатации и бюджет капиталовложений. Это позволит наглядно представить качественные и количественные изменения финансового положения объекта недвижимости в течение всего периода управления.

Годовые показатели статей доходов и расходов могут разбиваться на квартальные или месячные величины, в зависимости от периодов и сроков оплат.

Если в анализе наилучшего и наиболее эффективного использования дисконтировался чистый операционный доход, то для выбранного варианта использования необходимо выполнить дисконтирование денежного потока после выплаты налогов, ведь для собственника объекта важна величина чистой прибыли, которую он получит от использования своей недвижимости.

7.1 Определение валовых доходов

Потенциальный валовой доход (Potential gross income – I_{pg}) – это общий валовой доход от недвижимости при ее 100 % - й сдаче в аренду.

В потенциальный валовой доход входит:

– контрактная арендная плата (I_{pc}) – доход от арендаторов, с которым заключены контракты на прогнозируемый период;

– рыночная арендная плата (I_{pm}) – все незанятые арендаторами основные помещения (в том числе и помещения, где располагается сам собственник) должны приносить рыночный доход (т.е. сдаваться по наиболее вероятной для данных помещений ставке аренды);

– «скользящая» арендная плата (I_{ph}) – надбавки, установленные в договоре аренды за превышение норм энергетических, временных и прочих ресурсов;

– дополнительные (прочие) доходы (I_{pa}) – доходы, которые можно получить от использования вестибюлей, фасадов зданий, крыши, технических помещений, части земельного участка, свободной от улучшений, а также доходы от оказания услуг арендаторам.

Данные о ставках аренды с прогнозом их изменения до 201... года приведены в разделе 4. С учетом скользящих и прочих доходов *потенциальный валовой доход на первый прогнозный период составит ___ тыс. руб. в год.*

Эффективный валовой доход (Effective gross income — I_{eg}) — это доход от недвижимости с учетом уровня загрузки и потерь при сборе арендной платы. Величина потерь от вакансий — Vacancy Allowance (V) — рассчитывался по формуле:

$$V = (K_n \times N_f) / N_o, \quad (7.1)$$

где K_n — коэффициент оборачиваемости арендных платежей (доля площади помещений, которые ежегодно меняют арендатора в общей арендной площади — %); N_f — число арендных периодов, необходимое для поиска нового арендатора (месяцы); N_o — общее число арендных периодов (месяцы). Прогнозируется, что потерь дохода из-за недозагрузки будут изменяться (уменьшаться, возрастать, оставаться неизменными) ежегодно с темпом (ссылка на источник).

Арендная плата вносится авансом (авансовый аннуитет), потери от неплатежей арендной платы — Collection Loss (L) составляют _____% от потенциального валового дохода в год (источник: _____).

...Из изложенного выше следует, что эффективный валовой доход на первый прогнозный период составит ___ тыс. руб. в год, а его изменение представлено в таблице....

7.2 Определение чистого операционного дохода

Определение операционных расходов

Под операционными расходами понимаются расходы на обеспечение нормального функционирования объекта в соответствии с его назначением и обеспечением воспроизводства эффективного валового дохода.

К постоянным (Fixed Expense — E_c) обычно относят расходы, которые не зависят от уровня загрузки объектов. Это сумма к уплате налога на имущество, платежи за земельный участок, страховой сбор, расходы по уборке территории (вывоз снега), охрана объекта, отложенный ремонт

элементов со средними сроками службы (кровли, теплосетей, фасада, ограждений и т.д.), расходы, связанные с автоматизированной системой оповещения, обслуживанием рекламных носителей, телесистем и инженерных сетей, прочие расходы.

К переменным (Variable Expense — E_v) относятся расходы, величина которых связана с уровнем загрузки объекта недвижимости и с уровнем предоставляемых услуг. Это расходы на управление, бухгалтерские и по обслуживанию арендных и подрядных отношений, эксплуатационные услуги (вентиляция, кондиционирование, уборка помещений, вывоз мусора), коммунальные расходы (расходы на водоснабжение, канализацию, газоснабжение и электроснабжение).

Расчет операционных расходов приведен в таблице 7.2.

Таблица 7.2 – Расчет операционных расходов

Статья операционных расходов	Значение, руб. (или \$) в год
Постоянные расходы	
Налог на собственность	
Ставка налога на собственность, % от ОБС	
Остаточная балансовая стоимость	
Налог на землю	
Страховка объекта	
Другие налоги, связанные с недвижимостью	
Переменные расходы	
Расходы на управление недвижимостью, % от ЭВД	
Заработная плата персонала с налогами	
Коммунальные услуги	
Расходы на уборку	
Расходы на эксплуатацию и текущий ремонт	
Расходы на содержание территории	
Расходы по обеспечению безопасности	
Прочие расходы	
Расходы на замещение	
Операционные расходы	
<i>Коэффициент операционных расходов, %</i>	

Источник:

Тогда операционные расходы на первый прогнозный период составят ___ тыс. руб. в год, а прогноз их изменения представлен в таблице.....

Чистый операционный доход (ЧОД, Net Operating Income — *NOI* или I_o) — это чистый доход в годовом исчислении, остающийся после вычитания из эффективного валового дохода всех операционных расходов. В практике управления объектом недвижимого имущества принято считать чистый операционный доход до налога на прибыль.

Таблица 7.3 – Расчет чистого операционного дохода

Отчет о доходах и расходах	Значение, руб. (или \$) в год
Потенциальный валовой доход от аренды	
Потери доходов из-за вакансий и неплатежей, %	
Эффективный валовой доход (I_{eg})	
Операционные расходы	
Коэффициент операционных расходов, %	
Чистый операционный доход (I_o)	

Комментарии к таблице.

7.3 Определение прогнозного периода

Весь срок прогнозируемых денежных потоков обычно разделяется на две части: прогнозный период и постпрогнозный период.

В прогножном периоде, как правило, наблюдаются колебания доходов и расходов, связанные с выходом объекта на рынок. В этот период функционирование объекта еще не стабилизировалось, и могут отсутствовать четко выраженные тенденции в развитии. Это наиболее сложный участок прогнозирования, поскольку приходится детально анализировать факторы, влияющие на величину денежного потока, и прогнозировать их изменение по отдельности.

При выборе адекватной длительности прогнозного периода следует учитывать, что, с одной стороны, чем длиннее прогнозный период, тем более обоснована итоговая величина текущей стоимости объекта, однако, с другой стороны, чем длиннее прогнозный период, тем сложнее прогнозировать конкретные величины доходов, расходов, темпов инфляции.

При выборе длительности периода прогнозирования были учтены следующие аргументы

7.4 Определение ставки дисконтирования

Величина ставки дисконтирования связана с ожидаемым инвестиционным риском. Концепция риска предполагает, что все инвестиции

находятся в промежутке между полной уверенностью в окупаемости денежных средств (нулевой риск) и полной неуверенностью в их окупаемости (бесконечный риск). При рассмотрении двух инвестиционных возможностей, обещающих равную ожидаемую доходность в денежном выражении, инвестор обычно предпочитает инвестиции с наименьшей степенью риска или, напротив, рассчитывает на более высокую доходность по инвестициям с более высокой степенью риска.

Для определения нормы отдачи на капитал используются:

- метод рыночной экстракции (для определения общей нормы отдачи на капитал) - с проверкой результата техникой альтернативных проектов
- метод CAPM (модель ценообразования финансовых активов – для определения нормы отдачи на собственный капитал).

Пример реализации метода рыночной экстракции

Метод рыночной экстракции основан на статистической обработке рыночной информации о величинах чистого операционного дохода и цен продажи аналогичных объектов, максимально близких по своим характеристикам к объекту недвижимого имущества. Данный метод является наиболее надежным и доказательным из вышеперечисленных методов, поскольку отражает процессы, непосредственно происходящие на рынке недвижимости.

Перечислим основные этапы данного метода:

- подбор объектов, сопоставимых с объектом недвижимого имущества, с известными ценами сделок и рыночной ставкой аренды;
- моделирование денежных потоков для сопоставимых объектов на прогнозный период, превышающий срок окупаемости;
- расчет внутренней нормы отдачи на капитал.

Для определения *общей нормы отдачи* техникой экстракции были отобраны объекты, для которых известны стоимость предложения и рыночная ставка аренды. При моделировании денежных потоков принимались следующие допущения, соответствующие выводам по анализу рынка недвижимости: прогнозный период – 8 лет; операционные расходы – 30% от эффективного валового дохода; темп роста ставки аренды и стоимости объекта принят по результатам анализа рынка.

Расчеты и описание аналогов вынесены в приложение _____, результаты расчетов сведены в таблицу, приведенную ниже.

Таблица 7.4 – Пример расчета внутренней нормы отдачи для офисной недвижимости

Объекты	Аналог 1	Аналог 2	Аналог 3
Источник информации			
Адрес			
Название бизнес-центра			
Полезная площадь, кв. м.	8 000	11000	8880
Цена предложения, руб. за кв. м без НДС	122 881	92 373	45 000
Скидка	10%	10%	10%
Ставка аренды, руб. за кв. м полезной площади в год без НДС с коммунальными услугами	10169	10169	7017
Бизнес-центр класс	В	А	А
Цена покупки без НДС, руб./кв.м.	- 122 881	-92 373	-45 000
Чистый операционный доход 1-го года, руб./кв.м в год	6 407	6 407	4 421
Чистый операционный доход 2-го года, руб./кв.м в год	6 825	6 825	4 710
Чистый операционный доход 3-го года, руб./кв.м в год	7 242	7 242	4 997
Чистый операционный доход 4-го года, руб./кв.м в год	7 656	7 656	5 283
Чистый операционный доход 5-го года, руб./кв.м в год	8 068	8 068	5 567
Чистый операционный доход 6-го года, руб./кв.м в год	8 478	8 478	5 850
Чистый операционный доход 7-го года, руб./кв.м в год	8 887	8 887	6 132
Чистый операционный доход 8-го года, руб./кв.м в год и стоимость реверсии	213 088	162 491	81 044
Внутренняя норма отдачи, IRR	12%	13%	16%
Субъективный вес	25%	25%	50%

Источник: расчеты

При согласовании объекту-аналогу 3 был назначен максимальный вес вследствие его близости по местоположению к объекту управления.

Таким образом, средневзвешенное значение общей нормы отдачи на капитал, полученной методом рыночной экстракции, составляет 14,39%.

Принятый прогноз годовых темпов инфляции и ожидания инвесторов

рынка недвижимости позволили принять снижающиеся темпы общей нормы отдачи на капитал. Темп снижения нормы отдачи равен темпу снижения инфляции. Принятые значения нормы отдачи представлены в таблице ниже.

Таблица 7.5 – Пример прогноза номинальной нормы отдачи для объекта недвижимого имущества

Прогнозный год	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й
Норма отдачи, %	14,39	14,39	14,39	14,39	14,39	14,39	14,39	14,39
Изменение инфляции нарастающим итогом, %	-0,43	-0,82	-1,19	-1,53	-1,86	-2,16	-2,45	-2,45
Норма отдачи, %	13,96	13,57	13,20	12,86	12,53	12,23	11,94	11,94

Источник: расчеты

7.5 Определение стоимости реверсии и текущей стоимости доходов

Стоимость реверсии (или терминальная стоимость) объекта на начало постпрогнозного периода представляет собой стоимость денежных потоков за все периоды, которые остаются за рамками прогнозного периода. Стоимость объекта на начало постпрогнозного периода для анализируемого варианта может быть определена с помощью метода прямой капитализации как отношение чистого операционного дохода первого постпрогнозного периода и терминального коэффициента капитализации.

Значение терминального коэффициента капитализации рекомендуется определять по модели Гордона, равным разнице между нормой отдачи на капитал для последнего прогнозного периода и постоянным темпом роста денежного потока в постпрогнозный период.

Текущая стоимость доходов от объекта недвижимости на дату составления программы определяется по формуле:

$$V_{ok} = \sum_{j=1}^n \frac{I_{oj}}{\prod_{j=1}^j (1+Y_j)} + \frac{V_{on}}{\prod_{j=1}^n (1+Y_j)} \quad (7.2)$$

где I_{oj} – чистый операционный доход периода j ($j=0, \dots, n$); Y_j – общая норма отдачи на капитал (ставка дисконтирования) для j -го прогнозного периода; n – последний год прогнозного периода; V_{on} – терминальная стоимость объекта.

Текущая стоимость денежных потоков от аренды рассчитывается, как сумма произведений чистого операционного дохода за каждый прогнозный год и реверсии на соответствующие им факторы дисконтирования.

Таблица 7.6 – Определение текущей стоимости доходов для объекта недвижимого имущества

Прогнозный год		1	2	n
Прогнозная инфляция					
Коэффициент роста ставки аренды					
Потенциальный валовой доход, тыс. руб. в год	I_{pg}				
Потери от вакансий, %	K_v				
Потери от неплатежей, %	K_l				
Эффективный валовой доход, тыс. руб. в год	I_{eg}				
Постоянные расходы, тыс. руб. в год	E_c				
Годовая сумма к уплате налогов на недвижимость, тыс. руб. в год					
Расходы на страхование, тыс. руб. в год					
Резерв на замещение, тыс. руб. в год					
.....					
Переменные расходы, тыс. руб. в год	E_v				
Расходы на управление, бухгалтерские и юридические услуги, тыс. руб. в год					
Расходы на маркетинг, тыс. руб. в год					
Коммунальные услуги, тыс. руб. в год					
Эксплуатационные расходы, тыс. руб. в год					
...					
Операционные расходы, тыс. руб. в год	OE				
Коэффициент операционных расходов	K_{oe}				
Чистый операционный доход, тыс. руб. в год	I_o				
Стоимость реверсии, тыс. руб. в год	V_{on}				...
Денежный поток после уплаты налогов, тыс. руб. в год	CF				
Общая норма отдачи на капитал, %	Y_o				
Коэффициент дисконтирования	a_n				
Чистая текущая стоимость проекта, тыс. руб.	NPV				
Внутренняя норма рентабельности проекта, %	IRR				
Дисконтированный срок окупаемости проекта, лет	DPP				

Примечание: таблица может быть построена в других ден. единицах (например, в долл. США), если это предусмотрено заданием на управление.

Источник:

Комментарии к таблице

Таким образом, технико-экономические показатели проекта объекта недвижимости на дату составления программы, составляют

NPV проекта - _____ млн. рублей,

IRR проекта __%,

DPР проекта _ лет.

8 Управление рисками

8.1 Анализ рисков

(перечень типов рисков и факторов, их определяющих; анализ рисков методами чувствительности и сценариев, определение интервалов доверия для всех величин рыночной стоимости, полученных всеми методами всех подходов, и для итоговых данных об эффективности проекта – см. [5], стр. 455-479), [6], стр. 100-167, [13]).

8.2 Меры минимизации рисков и компенсации потерь

(перечень и организация мер минимизации рисков, резервирование денежных средств для компенсации потерь, страхование рисков и выбор страховой компании).

Заключение

В условиях резко меняющегося экономического окружения составление программы развития для объекта недвижимости позволит собственнику выбрать из возможных альтернатив наиболее эффективный вариант инвестирования.

Введены основные определения понятий, используемых в работе. Дано определение понятия объекта недвижимого имущества. Определены и подробно описаны основные этапы составления программы управления объектом недвижимого имущества.

Проанализирована собранная информация об оцениваемом объекте, а также о среде его местоположения. Определены основные и особые допущения и ограничивающие условия, принятые при проведении исследования.

В результате проведенного изучения сегментов рынка недвижимости были определены основные показатели его развития и даны прогнозы развития рыночной ситуации с целью дальнейшего прогнозирования показателей, используемых при установлении рыночной стоимости объекта

недвижимости и при выработке стратегии повышения эффективности использования объекта.

Дано определение понятия наиболее эффективного варианта использования (НЭИ), подробно описан алгоритм поиска и выбора такого варианта. В результате проведенного анализа наиболее эффективного использования земельного участка как условно свободного был выбран вариант, обеспечивающий наибольшую величину рыночной стоимости земельного участка.

По результатам расчетов определено, что наиболее эффективным вариантом использования земельного участка с существующими улучшениями является использование его в качестве

На дату завершения разработки программы получены технико-экономические показатели проекта управления объектом недвижимой собственности:

NPV проекта - _____ млн. рублей,

IRR проекта __%,

DPP проекта _ лет.

9 Список использованной литературы

1. Озеров Е.С. Менеджмент доходной недвижимости. Учебное пособие. Электронный ресурс. СПбГПУ. 2011. www.unilib.neva.ru/dl/2228.pdf, (Приложение П13. «ozegov_уч.пос.мен.»).

2. Каленкевич М.В. Экономика недвижимости. Программа управления объектом недвижимости смешанного назначения — СПб. Изд-во СПбГТУ, 1999 г. (Прилож. П15).

3. Пупенцова С.В. Модели и инструменты в экономической оценке инвестиций / С.В. Пупенцова— СПб. : МКС, 2007 .— 183 с. : ил., табл. ;— Библиогр.: с. 179-183. — ISBN 978-5-901810-18-7.

4. Пупенцова С.В. Управление рисками при оценке активов и бизнеса в современных условиях. Имущественные отношения в Российской Федерации, № 9 (96) 2009 (на сайте www.spbgpu-dreem.ru, раздел «Статьи и исследования», здесь Приложение П16«pupencova_iorf.pdf»).

5. Тарасевич Е.И. Технологии эксплуатации недвижимости. СПб: Изд-во «МКС», 2010.

6. Тарасевич Е.И. Управление эксплуатацией недвижимости. СПб: Изд-во «МКС», 2006.

7. Озеров Е.С. Экономический анализ и оценка недвижимости / Е.С. Озеров — СПб. : МКС, 2007 .— 535с.: ил.— Библиогр. — ISBN 5-901-810-16-3.

8. Озеров Е.С. Нормативное обеспечение выбора варианта наилучшего и наиболее эффективного использования объекта оценки при определении его рыночной стоимости. М. «Имущественные отношения в РФ». №3, 2010 (на сайте www.spbgpu-dreem.ru, раздел «Статьи и исследования»).

9. Алексеева Н.С. Управление проектами девелопмента. Учебное пособие. Электронный ресурс. СПбГПУ. 2011 (здесь Приложение П14. «alexeeva_упр.проектами.pdf»).

10. Озеров Е.С., Пупенцова С.В. Документальное сопровождение оценки недвижимой собственности. Методические указания по оформлению курсовых и дипломных работ. Электронный ресурс. СПбГПУ. 2011 (здесь Приложение П17).

Приложения.

П1. Форма технического задания на управление

П2. Форма задания на дипломный проект

П3. Форма договора на доверительное управление

П4. Форма договора аренды

П5. Перечень нормативных актов

П6. Форма дипломного проекта

П7. Пример программы продвижения объекта

П8. Пример программы эксплуатации объекта

П9. Пример программы управления командой проекта

П10. Методическое пособие Project Management

П11. Пособие по оценке физического износа зданий

П12. Озеров Е.С. Менеджмент доходной недвижимости

П13. Алексеева Н.С. Управление проектами девелопмента

П14. Каленкевич М.В. Примерная программа управления

П15. Пупенцова С.В. Управление рисками при оценке активов и бизнеса

П16. ВСН 53-86(р).

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Пример программы продвижения объекта.

Определение целевого рынка

Одним из главных стратегических решений, принимаемых управляющим, должно стать определение целевого рынка, на котором он хочет вести конкурентную борьбу. Этот выбор подразумевает разбиение рынка на части, состоящие из арендаторов со схожими потребностями и поведенческими или мотивационными характеристиками и создающие для предприятия благоприятные маркетинговые возможности.

Совокупность арендаторов никогда не бывает однородной. Они различаются по своим желаниям, сумме денег, которую готовы заплатить за услугу, требуемому ее количеству, и источникам получения информации. Следовательно, целесообразно разделить рынок на определенные группы потребителей (сегменты), а затем выбрать один или несколько сегментов для освоения. Рыночный сегмент - это группа потребителей (арендаторов), имеющих особые, существенно важные характеристики для разработки стратегии маркетинга. Процесс разбиения совокупности потребителей (арендаторов) на группы, однородные в отношении требований и привычек, принято называть сегментированием (сегментацией) рынка.

Объект недвижимости расположен внутри территории ОАО «Бавария», которая граничит:

- с севера – рекой Ждановкой и Малой Невкой;
- с востока – с ОАО КТБ "Севзаппроектмебель" (производственное предприятие);
- с запада – с автотранспортным предприятием и Домом Ветеранов сцены им. М. Г. Савиной;
- с севера – красной линией Петровского проспекта. На противоположной стороне Петровского проспекта расположено производственное предприятие ОАО «Канат».

Таким образом из окружения здания видно, что оно расположено в непосредственной близости от промышленных предприятий. Анализ рынка указывает на то, что к целевой группе можно отнести администрацию производственных предприятий.

Стратегия маркетинга представляет собой тщательно продуманный и подробный план действий по привлечению клиентов целевого рынка к объекту недвижимости.

Средством реализации маркетинговой стратегии является рекламная кампания.

Определив, что целевой группой является администрация производственных предприятий, и, зная, что близость объекта к производственным зданиям привлечет ее внимание, рекламные объявления целесообразно размещать в специальных промышленных изданиях. В качестве основных приоритетов объекта недвижимости выступают:

- расположение объекта вблизи предприятий (ОАО «Бавария», производственное предприятие ОАО КТБ "Севзаппроектмебель"; автотранспортное предприятие, производственное предприятие ОАО «Канат»);

- планируемые размеры помещений, предлагаемые к сдаче в аренду, удобные для административного использования;

- планируемый презентабельный внешний вид здания;

- планируемая парковка с большим количеством машиномест;

- компетентность управляющего и персонала.

Принимая во внимание изложенное выше объект следует позиционировать в сегменте административных центров, при этом целевой группой арендаторов будет являться администрация промышленных предприятий, расположенных в непосредственной близости от здания.

Бюджет маркетинга

Бюджет маркетинга составляют затраты, непосредственно связанные с этим родом деятельности: затраты на рекламу, указатели, оформление, печатные работы. Существуют следующие методы определения бюджета маркетинга:

- целевой метод (постановка первоочередных задач в проведении маркетинговой кампании и определение затрат, обеспечивающих достижение этих задач);

- процентный метод (бюджет маркетинга устанавливается в процентах от эффективного валового дохода);

- сравнительный метод (установление расходов на маркетинг соразмерно расходам конкурентов);

- остаточный метод (бюджет маркетинга определяется после подсчета всех затрат).

В данном случае применен целевой метод для стадии выхода на рынок и процентный метод определения бюджета маркетинга для стадии эксплуатации.

Расходы на маркетинг на стадии внедрения будут рассчитываться исходя из разработанной рекламной кампании.

Расходы на маркетинг в среднем, по данным журнала «Недвижимость и строительство Санкт-Петербурга», составляют 3-6% от эффективного валового дохода. В данной работе для стадии эксплуатации, на основании интервью с управляющими соседних бизнес центров аналогичного класса расходы на маркетинг определены на уровне 4% (затраты на рекламу) от эффективного валового дохода.

Разработка оптимальной программы рекламной кампании

После проведения анализа рекламных компаний других бизнес-центров можно выделить следующие основные виды рекламы:

- размещение рекламных блоков в газетах;
- размещение рекламных щитов;
- рассылка писем потенциальным клиентам;
- размещение рекламы в справочнике «Желтые страницы»;
- размещение рекламы в Интернете;
- размещение рекламы на радио.

Выбор методов продвижения или их комбинаций определяется следующими главными факторами: денежными ресурсами, целями кампании в области продвижения, характеристиками целевого рынка, ценой объекта, возможностью применения тех или иных методов продвижения.

Наиболее популярным средством остаются печатные издания, на них расходуется более 70% рекламного бюджета. Расчетная модель, опубликованная ИФ «Гортис» позволяет оценить число рекламных контактов для каждой газеты или журнала, и выбрать несколько изданий (обычно 2-3), обеспечивающих максимальное соотношение «число контактов/цена».

Прямая рассылка обладает рядом преимуществ: избирательность и четкий охват целевой группы; гибкость территориального охвата; возможность личного обращения к адресату; неограниченность воздействия во времени; отсутствие конкурирующей рекламы; высокая степень конфиденциальности; возможность разнообразного изложения и полиграфического исполнения рекламного обращения. Но в случае

необходимости привлечения большого числа потенциальных пользователей прямая рассылка обладает существенно худшими экономическими показателями, чем печатное издание.

Значительное место отводится наружной рекламе, которую целесообразно использовать совместно с другими рекламными средствами. По данным ИФ «Гортис» кампания, реализованная средствами наружной рекламы в течение 14 дней, обеспечивает узнаваемость объекта рекламы до 80%, а уровень припоминания - 40-70%. Необходимо получать оплачиваемое разрешение на размещение рекламы, а также обеспечивать аренду соответствующего оборудования у фирм-владельцев рекламоносителей.

Используются так же радио и телевидение - с учетом межсезонного повышения или снижения интенсивности прослушивания радио (резкий спад в июле, небольшой спад зимой и увеличение аудитории с марта по июнь и с августа по ноябрь). Стоимость рекламного ролика определяется на основе времени трансляции и его продолжительности и охватом аудитории данной радиостанции.

Для того чтобы разработать оптимальную рекламную кампанию необходимо проанализировать для каждого вида рекламы соотношения затрат на данный вид рекламы и эффективности от нее. Показателем эффективности при разработке рекламной кампании будет являться вероятное число рекламных контактов. При последующем проведении рекламной кампании эффективность от рекламы будет отражаться в количестве обращений по каждому из видов рекламы, которое будет известно из опроса обратившихся. При составлении рекламной кампании виды рекламы будут определяться с учетом соотношения контакт/затраты. Распределение рекламного бюджета между выбранными видами рекламы будет определяться с использованием данных рекламно-исследовательской фирмы «Импульс» об оптимальности распределения рекламного бюджета с учетом зависимости от величины рекламного бюджета и численности населения/количества предприятий, которые могут воспользоваться продукцией предприятия с учетом специфики рекламы бизнес-центров.

Определение эффективности от использования каждого вида рекламы

1. Размещение рекламных блоков в газетах.

Исходя из целевой группы арендаторов (администрация промышленных предприятий) и вида предлагаемой продукции (помещения в аренду) в качестве рекламоносителей рассматриваются следующие газеты: «Промышленно-строительное обозрение», «Промышленные ведомости»,

«Недвижимость и строительство Петербурга», «Деловой Петербург», «Коммерсант».

Расчетное число рекламных контактов будет зависеть от:

- размера аудитории;
- структуры аудитории (ее заинтересованности в рекламе);
- размера рекламного объявления.

$$P.Ч.Р.К^2. = P.A. \times S_q \times A_d,$$

где P.A. – расчетная аудитория одного номера издания;

S_q – вероятность ознакомления с рекламным объявлением читателя газеты в зависимости от размера объявления и формата издания;

A_d – доля читателей газеты, не отрицающих «какие-либо контакты» с рекламой.

$$S_q = (\log_{70} V) + 1,$$

где V – размер объявления, выраженный как отношение его площади к площади полосы газеты.

Модель не имеет достаточного статистического или эмпирического обоснования, но имеет прикладное значение.

Размер рекламного модуля был выбран стандартным (приблизительно 88x90мм) из тех соображений, чтобы объявлением необходимо заявить о своем объекте. Для определения размера рекламного модуля были использованы результаты исследования проведенного рекламно-исследовательской фирмой «Импульс» «О наиболее оптимальном размере рекламного модуля при ограниченном рекламном бюджете».

1.1. Расчет числа рекламных контактов для газеты «Промышленно-строительное обозрение»³:

Размер аудитории – 34 500;

Доля читателей газеты, не отрицающих «какие-либо контакты» с рекламой – 32%;

$$P.Ч.Р.К. = 34500 * ((\log_{70} 2/24) + 1) * 32\% = 4\ 583$$

Стоимость рекламы – 25 205 руб.

$$\text{Отношение} = 4\ 583 / 25\ 205 = 0,18 \text{ контакт/рубль.}$$

1.2. Расчет числа рекламных контактов для газеты «Промышленные ведомости»⁴:

² Учебное пособие «Экономика недвижимости. Программа управления объектом смешанного назначения» М.В. Каленкевич

³ Расчетные параметры определена по данным полученным через интервью с редактором газеты и с сайта газеты www.spbpromstroy.ru

⁴ Расчетные параметры определена по данным полученным через интервью с редактором газеты и с сайта газеты www.promved.ru

Размер аудитории –25 000;

Доля читателей газеты, не отрицающих «какие-либо контакты» с рекламой –28%;

$$P.C.P.K. = 25\ 000 * ((\log_{70} 2/40) + 1) * 28\ \% = 2\ 064$$

Стоимость рекламы –13 000 руб.

$$\text{Отношение} = 2\ 064 / 13\ 000 = 0,16 \text{ контакт/рубль.}$$

1.3. Расчет числа рекламных контактов для газеты «Недвижимость и строительство Петербурга»⁵:

Размер аудитории –10 000;

Доля читателей газеты, не отрицающих «какие-либо контакты» с рекламой –26%;

$$P.C.P.K. = 10\ 000 * ((\log_{70} 2/24) + 1) * 26\ \% = 1\ 079$$

Стоимость рекламы –8 968 руб.

$$\text{Отношение} = 1\ 079 / 8\ 968 = 0,12 \text{ контакт/рубль.}$$

1.4. Расчет числа рекламных контактов для газеты «Деловой Петербург»⁶:

Размер аудитории –25 000;

Доля читателей газеты, не отрицающих «какие-либо контакты» с рекламой –39%;

$$P.C.P.K. = 25\ 000 * ((\log_{70} 2/40) + 1) * 39\ \% = 2\ 875$$

Стоимость рекламы –16 255 руб.

$$\text{Отношение} = 2\ 875 / 16\ 255 = 0,18 \text{ контакт/рубль.}$$

1.5. Расчет числа рекламных контактов для газеты «Коммерсант»⁷:

Размер аудитории –70 000;

Доля читателей газеты, не отрицающих «какие-либо контакты» с рекламой –38%;

$$P.C.P.K. = 70\ 000 * ((\log_{70} 2/32) + 1) * 38\ \% = 9\ 240$$

Стоимость рекламы – 49 000 руб.

$$\text{Отношение} = 9\ 240 / 49\ 000 = 0,19 \text{ контакт/рубль.}$$

Результаты анализа эффективности рекламы в различных газетах представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Результаты анализа эффективности рекламы в различных газетах

<i>Название газеты</i>	<i>Отношение, контакт/рубль</i>
------------------------	---------------------------------

⁵ Расчетные параметры определена по данным полученным через интервью с редактором газеты и с сайта газеты www.nsp.ru

⁶ Расчетные параметры определена по данным полученным через интервью с редактором газеты и с сайта газеты www.dpgazeta.ru

⁷ Расчетные параметры определена по данным полученным через интервью с редактором газеты и с сайта газеты www.kommersant.ru

«Промышленно-строительное обозрение»	0,18
«Промышленные ведомости»	0,16
«Недвижимость и строительство Петербурга»	0,12
«Деловой Петербург»	0,18
«Коммерсант»	0,19

2. Размещение «растяжек» на улицах города

Значительное место в рекламной кампании отводится наружной рекламе. Примерно 25% руководителей фирм города, деятельность которых связана с недвижимостью, используют этот вид рекламы. К преимуществу наружной рекламы можно отнести возможность размещение рекламоносителя вблизи места расположения объекта недвижимости или прямо на нем, то есть возможность демонстрировать объект без привлечения других средств. Но у наружной рекламы есть и слабая сторона – легкая привыкаемость к рекламным плакатам и неполный охват.

Оценка эффективности наружной рекламы проводится с использованием следующей информации: - на основе данных об интенсивности движения вычисляется общее число зрителей, в каждом транспортном потоке для каждой группы зрителей; - с учетом факторов, характеризующих местоположение рекламного щита, и под влиянием условий восприятия вычисляется число «видевших» зрителей в каждом потоке.

На основании принципов, изложенных в методике анализа эффективности наружной рекламы фирмы «GFK, Германия», специалистами ИФ «Гортис» рассчитали некоторые функциональные зависимости для определения «числа вспомнивших зрителей» в потоке «пешеходы». Расчеты не имеют эмпирического подтверждения и представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели для определения эффективности наружной рекламы

<i>Угол установки плоскости стенда относительно линии движения пешехода (градусов)</i>								
0	15	30	45	60	75	90		
<i>Коэффициент (к базовым 10%)</i>								
0,56	1	1,12	1,17	1,23	1,27	1,3		
<i>Длительность визуального контакта (секунд)</i>								
До 2	3	5	8	10	15	20	25	30
<i>Коэффициент (к базовым 10%)</i>								
0.23	0.6	0.77	0.93	1	1.14	1.23	1.31	1.35

Удаленность стенда от линии движения (метров)								
3	5	8	10	15	20	30	45	60
Коэффициент (к базовым 10%)								
1.6	1.3	1.08	1	0.87	0.81	0.73	0.67	0.63

Щит (билборд) — самый распространенный во всем мире тип рекламоносителя. Это одно- или двусторонние, отдельно стоящие или иногда располагающиеся на стенах зданий рекламные конструкции. В буквальном переводе на русский язык, билборд — "доска объявлений". В качестве средства наружной рекламы автором работы был выбран рекламный щит, который предполагается разместить в следующих местах: на Петровской площади, на пересечении Петровского пер. и Ждановской ул., на углу Чкаловского пр. и Большой Разночинной ул., на пересечении Большого пр. П.С. и пр. Добролюбова.

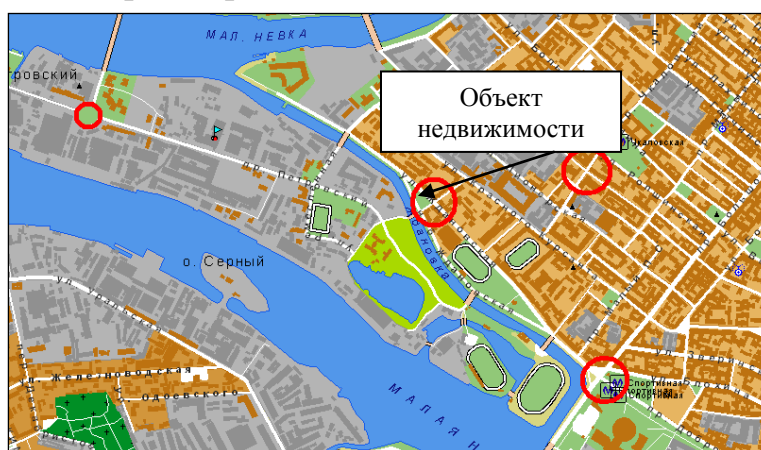


Рисунок 1 - Предполагаемые места размещения рекламного щита

Автором было проведено исследование об интенсивности транспортных и пешеходных потоков в местах, где предполагается размещение рекламного щита: произведены замеры потоков пешеходов и машин (замеры делались 4 раза в сутки – утром, днем, вечером и ночью по 5 мин. по обоим направлениям – в 1 будний день и в 1 выходной день), в среднем по интенсивности потоков в будни и выходные дни было вычислено общее число потенциальных зрителей.

Таблица 3 - Результаты исследования интенсивности транспортных и пешеходных потоков

Интенсивность пешеходных и транспортных потоков	Петровская площадь	пересечение Петровского пер. и Ждановской ул.	угол Чкаловского пр. и Большой Разночинной ул.	пересечение Большого пр. П.С. и пр. Добролюбова
---	--------------------	---	--	---

Будний день утро, чел. в 5 мин.	147	448	715	974
Будний день утро, машин в 5 мин.	89	221	314	302
Будний день днем, чел. в 5 мин.	75	139	347	541
Будний день днем, машин в 5 мин.	54	101	181	178
Будний день вечер, чел. в 5 мин.	125	478	821	1089
Будний день вечер, машин в 5 мин.	74	233	351	387
Будний день ночь, чел. в 5 мин.	5	14	18	31
Будний день ночь, машин в 5 мин.	7	19	24	37
Выходной день утро, чел. в 5 мин.	59	179	286	389
Выходной день утро, машин в 5 мин.	21	74	98	101
Выходной день днем, чел. в 5 мин.	72	412	627	871
Выходной день днем, машин в 5 мин.	81	187	218	214
Выходной день вечер, чел. в 5 мин.	68	254	421	574
Выходной день вечер, машин в 5 мин.	35	125	147	189
Выходной день ночь, чел. в 5 мин.	11	28	37	59
Выходной день ночь, машин в 5 мин.	17	39	74	85
Среднесуточный	2237	6952	12227	16899

поток пешеходов в будний день				
Среднесуточный поток транспорта в будний день	1418	3677	5571	5811
Среднесуточный поток пешеходов в выходной день	1328	5492	8647	11932
Среднесуточный поток транспорта в выходной день	959	2675	3369	3723
Общее число потенциальных зрителей	127116	373929	598893	739836

По данным опроса, проведенного рекламно-исследовательской фирмой «Импульс» доля людей не отрицающих «какие-либо контакты» с наружной рекламой 40%. Средняя стоимость размещения⁸: щит 3×6м, 1 сторона в месяц 35000 - 40000 руб. Стоимость изготовления⁹ – 1900 руб./м². Монтаж – 25% от стоимости изготовления.

Отношение контакт/рубль для наружной рекламы будет определяться как частное от произведения общего числа потенциальных зрителей на долю лиц, не отрицающих «какие-либо контакты» с рекламой на стоимость размещения и изготовления рекламного щита. Расчет данного показателя представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Расчет эффективности наружной рекламы

<i>Показатель</i>	<i>Петровская площадь</i>	<i>пересечение Петровского пер. и Ждановской ул.</i>	<i>угол Чкаловского пр. и Большой Разночинной ул.</i>	<i>пересечение Большого пр. П.С. и пр. Добролюбова</i>
<i>Общее число потенциальных зрителей в месяц</i>	127116	373929	598893	739836
<i>Доля людей не отрицающих «какие-либо контакты» с</i>	40	40	40	40

⁸ Источник информации сайт www.outdoor-spb.ru

⁹ Источник информации сайт www.antstudio.ru

<i>наружной рекламой, %</i>				
<i>Стоимость размещения рекламного щита руб./мес.</i>	35000	40000	40000	40000
<i>Стоимость изготовления рекламного щита, руб./м²</i>	1900	1900	1900	1900
<i>Площадь рекламного щита, кв.м</i>	18	18	18	18
<i>Отношение, контакт/рубль</i>	0,65397299	1,807511782	2,894951057	3,576246526

3. Рассылка писем потенциальным клиентам

Рассылка будет осуществляться потенциальной целевой аудитории по специально сформированным базам данных.

Стоимость рассылки зависит от цветности печати, размера вложения, метода доставки (курьер/почта), наличия печати и окна на конверте. Отношение контакт/рубль на данном этапе будет определяться как отношение числа адресатов к затратам на одно письмо. Затраты на письмо включают в себя: письмо к адресату, рекламную листовку, разработку и изготовление, конверт и почтовые услуги. Величина затрат была определена по результатам интервью с представителем рекламного агентства Complex Сервисное бюро (тел. 603-29-29). Конверт е65 с окном, печать на нем 1+0, +бланк а4 с печатью 1+0, конвертование (вложение в конверт) 1000шт = 6237руб. Почтовое отправление 11,50руб./адрес. Затраты на одно письмо составят 17,7 руб. Отношение контакт/рубль – 0,06.

4. Размещение рекламы в справочнике «Желтые страницы»

Стоимость рекламного объявления в справочнике желтые страницы при использовании черного цвета на желтом фоне размером 6x3 см. 20 119 руб./год.¹⁰ Число рекламных контактов будет определять тираж (250 000 шт.). Тогда отношение контакт/рубль будет равно 12,4, т.е. мы потенциально можем получить 12 контактов на рубль вложенный в данный вид рекламы.

¹⁰ Источник информации

http://www.yell.ru/info/attachments/060_РАСЦЕНКИ%20НА%20РЕКЛАМУ%20В%20ЖССПб%202010%20с%2001.02.09.doc

5. Размещение рекламы в Интернете

Виды рекламы:

Медийная реклама — размещение текстово-графических рекламных материалов на сайтах, представляющих собой рекламную площадку. По многим признакам аналогична рекламе в печатных СМИ. Однако, наличие у баннера гиперссылки и возможность анимированного изображения значительно расширяют возможности воздействия медийной рекламы. Как правило, медийная реклама имеет форму баннерной рекламы.

Контекстная реклама — размещение текстово-графических рекламных материалов рядом с результатами поиска на сайтах, предлагающих пользователю функцию поиска. Демонстрация тех или иных рекламных сообщений зависит от поискового запроса пользователя. Как правило, поисковая реклама имеет форму текстовой рекламы.

Другие виды рекламы в интернете как правило совмещают признаки медийной и поисковой рекламы или же переносят эти признаки в смежные с размещением на интернет-страницах области: так, видами интернет-рекламы считаются размещение рекламы в рассылках по подписке и размещение рекламы в клиентах программ, установленных на рабочей станции пользователя.

Также к рекламе в Интернете относится собственный Интернет сайт компании.

Затраты на рекламу в Интернете представлены в таблице 5¹¹.

Таблица 5 – Затраты на рекламу в Интернете

<i>Услуги</i>	<i>Цена (в руб.)</i>	<i>Число контактов</i>
Создание сайта	4500	
Оптимизация сайта	5000	
Продвижение сайта (в месяц)	15000	1500
Контекстная реклама (за 1 контакт)	24	1
Контекстная реклама (за 1 месяц в среднем)	30000	125
Регистрация домена	150	
Хостинг (в месяц)	150	
Поддержка сайта	500	
<i>Наполнение сайта</i>		

¹¹ Источник информации Zexp.ru/prajs-list/, тел. 970 11 95, www.volex.spb.ru тел. 324 49 56

15 страниц текста, 20 изображений	1500	
<i>Графический дизайн</i>		
Шаблонный дизайн сайта	4500	
Итого:	61300	

Оптимизация сайтов. Поисковые системы в процессе ранжирования сайтов в поисковой выдаче придерживаются определенных правил. Сайты максимально соответствующие этим правилам показываются в поисковой выдаче на более выгодных позициях. Для обеспечения эффективности рекламной компании проводимой с сайтом, перед её началом необходимо оптимизировать.

Оптимизация сайтов - это комплекс технических мер по изменению сайта, его навигации, структуры и кода. Целью такой оптимизации является усиление доступных факторов ранжирования в поисковых системах.

Поисковое продвижение - это комплекс мер по повышению позиций сайта в поисковых системах. От позиции, на которой находится сайт, зависит охват аудитории, которая интересуясь данной тематикой узнает о бизнес-центре. По статистике 95% пользователей поисковых систем “кликают” на первые 10 результатов выдачи, а так же оценивают качество и надежность фирмы, которую они нашли через интернет, по позиции в этой выдаче.

Чем выше мы будем находиться в выдаче поисковой системы, тем больше потенциальных клиентов заинтересуются нашими услугами.

Продвижение сайта как инструмент интернет-маркетинга, является лишь частью эффективной рекламной компании в интернете, но обойтись без него, в большинстве случаев, не представляется возможным.

Продвижение сайта может проводиться и независимо, но рекомендуется сочетать его с контекстной и/или медийной рекламой, для достижения максимального эффекта от проводимой рекламной компании.

Поддержка сайта

Работа с контентом:

- Seo-копирайтинг
- Редактирование и публикация текстов
- Сканирование, распознавание, коррекция и верстка исходных текстов
- Перевод текстов с\на иностранные языки

Дизайн-поддержка сайта:

Разработка дополнительных графических элементов для сайта (банеры, иллюстрации, схемы, рисунки, логотипы)

- Оформление новых страниц и разделов сайта

- Разработка нового дизайна для сайта
- Услуги фотографа

Техническая поддержка сайта:

- Хостинг
- Регистрация доменных имен
- Резервное копирование данных (backup)
- Мониторинг сервера
- Предоставление адреса электронной почты (email).

Стоимость создания сайта определяется как сумма затрат на создание сайта, регистрацию домена, наполнение сайта и графический дизайн. Ориентировочная стоимость – 10 650 руб. Отношение контакт/рубль для контекстной рекламы – 1/24 (0,04). Ориентировочное количество посетителей сайта, при затратах на продвижение 15 тыс.руб. в месяц по данным специалиста Интернет-агентства «Волекс» - 1500 контактов. Отношение контакт/рубль для сайта будет определяться как частное от ориентировочного числа контактов в месяц к сумме амортизационных отчислений затрат на создание сайта и стоимости обслуживания, а также продвижения сайта.

$$\text{Отношение} = 1500 / (177,5 + 5000 + 15000 + 150 + 500) = 0,07$$

б. Размещение рекламы на радио

Классификация радиороликов:

Информационный - предоставленные клиентом сведения, прочитанные под музыку или в сопровождении спецэффектов;

Игровой - оригинальный текст (игровой монолог или диалог), 2 или 3 участника в стихотворной или диалоговой форме под музыку представляют информацию. Спецэффекты, более сложный звукомонтаж;

Музыкальный - оригинальная музыка, оригинальный текст (стихи к рекламной песне или рифмованная фраза с названием продукта/названием компании/слогана/телефона: игровой монолог или диалог), 1-2 актера или певца, спецэффекты, сложный звукомонтаж;

Имиджевый - не всегда музыкальный ролик; отсутствуют телефоны, адреса, реклама направлена только на имя марки, продукта, их запоминаемость и узнаваемость.

По мнению автора работы наиболее уместным для рекламы бизнес-центра будет использовать игровой ролик, хронометраж – 15 сек. Затраты на

производство такого рекламного ролика составят 4 000 руб¹². На рисунке 5.2. представлена целевая аудитория различных радиостанций.

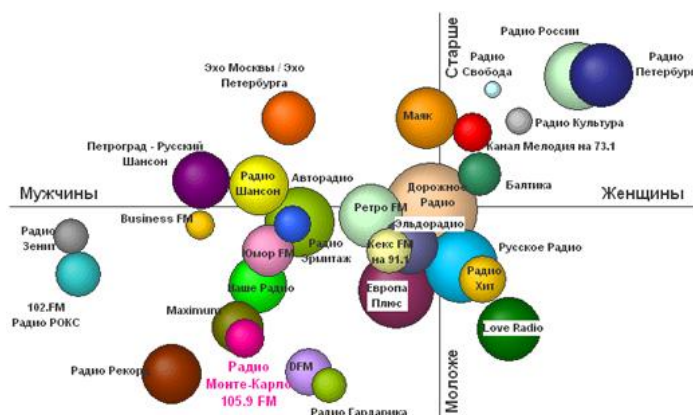


Рисунок 5.2. Целевая группа радиостанций

В таблице 6. представлен рейтинг радиостанций по результатам исследования проведенного специалистами рекламного агентства «М-СПб».

Таблица 6 - Рейтинг радиостанций

	Абсолютное значение в тыс. чел.	% от числа опрошенных
All Radio	3088,8	74,3
Дорожное Радио	998,9	24,0
Европа Плюс	647,1	15,6
Русское Радио	605,5	14,6
Автораддио	573,8	13,8
Радио России	519,1	12,5
Ретро FM	490,4	11,8
Радио Петербург	480,0	11,5
Love Radio	429,0	10,3
Эльдорадио	404,4	9,7
Маяк	400,6	9,6
Радио Шансон	399,5	9,6
Радио Рекорд	397,5	9,6
Наше Радио	379,4	9,1
Петроград - Русский Шансон	372,1	9,0
Эхо Москвы / Эхо Петербурга	348,7	8,4
Юмор FM	339,5	8,2

¹²Источник информации рекламное агентство Stoleto, сайт www.stoleto.ru, тел. 8-911-292-64-61

Кекс FM на 91.1	309,9	7,5
Maximum	273,8	6,6
Радио Хит	272,5	6,6
DFM	249,3	6,0
Балтика	228,1	5,5
102.FM Радио РОКС	222,9	5,4
Радио Зенит	190,5	4,6
Радио Монте-Карло 105.9 FM	180,5	4,3
Радио Гардарика	169,4	4,1
Канал Мелодия на 73.1	159,2	3,8
Радио Эрмитаж	151,9	3,7
Радио Культура	100,2	2,4
Business FM	97,9	2,4

Из всех радиостанций были выбраны 4 наиболее подходящие для рекламы бизнес центра исходя из их целевой аудитории.

1. «Дорожное радио». Начало вещания — 5 апреля 1993 года. Одна из самых рейтинговых коммерческих радиостанция. Ежедневная аудитория составляет примерно 900 тыс. человек. Среди слушателей — высокодоходные группы — менеджеры высшего звена, предприниматели. Количество автомобилистов растет, соответственно, увеличивается число слушателей. Затраты¹³ на 2 недели рекламы при 3-х выходах в день 15 сек. ролика не менее 250000руб.

2. Business FM - 107,4 FM. Основной упор в вещании радиостанции делается на оглашение региональных новостей (а именно 40% от всей вещательной сетки). Только на Business FM новости оглашаются сразу после их появления в ленте информационных агентств. Потенциальная аудитория Business FM Санкт-Петербург — более 200 тысяч человек, или порядка 5,0% от всех радиослушателей Санкт-Петербурга в возрасте от 28 лет. Целевая аудитория радиостанции — профессиональные участники финансового рынка, активные пользователи финансовых продуктов (т.е. кредитных карт, паевых фондов. Затраты на 2 недели рекламы при 3-х выходах в день не менее 140 000 руб.

3. «Ретро FM» Радиостанция появилась в мае 2003 года. Выбрав за основу вещания музыкальные композиции 70-80 годов, «Ретро Fm» моментально завоевало популярность среди различных возрастных групп. Помимо актуальных песен в эфире можно услышать последние новости,

¹³ Затраты указаны по данным компании Радио-СПб сайт www.radio-spb.ru

прогноз погоды, утреннее шоу, гороскоп. Данная радиостанция интересна современным людям, которые ценят прошлое. Целевая аудитория — возрастная группа от 20 до 39 лет, мужчины — 61,5%, женщины - 38,5%.

Для "Ретро FM" затраты на 2 недели рекламы при 3-х выходах в день не менее 110 000 руб.

4. Радиостанция «Маяк 24 - Радио FM 107». Информационная радиостанция Санкт-Петербурга. Все самые последние новости из жизни города, страны, мира. Экономика, политика, культура, музыкальные программы. Целевая аудитория - слушатели 35 - 55 лет, из них мужчины - 65%, женщины - 35%.

Для "Радио Маяк" надо планировать не менее 200 000 руб.

5. "Эхо Москвы" в СПб - 130 000 руб.

В таблице 7. приведены расчеты отношения контакт/рубль.

Таблица 7 - Расчеты отношения контакт/рубль

<i>Название радио</i>	<i>Затраты (3 вых. В день 2 недели), тыс. руб.</i>	<i>Размер аудитории, тыс. чел.</i>	<i>Отношение контакт/рубль</i>
«Дорожное радио»	250	998,9	4,00
<i>Business FM</i>	140	97,9	0,70
«Ретро FM»	110	490,4	4,46
«Маяк 24 - Радио FM 107»	200	400,6	2,00
"Эхо Москвы"	130	348,7	2,68

Из таблицы видно, что наиболее эффективна будет реклама на радио «Ретро FM».

Определение видов рекламы, которые будут использованы в рекламной кампании

В таблице 5.8. представлены результаты оценки эффективности от различных видов рекламы, по результатам проведенного исследования.

Таблица 8 - Результаты исследования

<i>Вид рекламы</i>	<i>Место рекламы</i>	<i>Отношение, контакт/рубль</i>
рекламные блоки в газетах	«Промышленно-строительное обозрение»	0,18
	«Промышленные ведомости»	0,16

	«Недвижимость и строительство Петербурга»	0,12
	«Деловой Петербург»	0,18
	«Коммерсант»	0,19
«растяжки» на улицах города	Петровская площадь	0,65
	пересечение Петровского пер. и Ждановской ул.	1,81
	угол Чкаловского пр. и Большой Разночинной ул.	2,89
	пересечение Большого пр. П.С. и пр. Добролюбова	3,58
рассылка писем потенциальным клиентам		0,06
размещение рекламы в справочнике «Желтые страницы»		12,4
реклама в Интернете	реклама на сайте	0,07
	контекстная реклама	0,04
реклама на радио	«Дорожное радио»	4,00
	Business FM	0,70
	«Ретро FM»	4,46
	«Маяк 24 - Радио FM 107»	2,00
	"Эхо Москвы"	2,68

Из таблицы видно какую именно рекламу по каждому виду целесообразнее использовать при ограниченном рекламном бюджете. Причем, рекламная кампания на стадии выхода на рынок и на стадии эксплуатации будут отличаться. Рекламный бюджет на стадии выхода на рынок будет определяться целевым методом, при этом, рекламный бюджет на стадии эксплуатации будет определяться процентным методом (5% от ЭВД).

Распределение рекламного бюджета

При распределении рекламного бюджета автор ориентировался на рекомендации крупных рекламно-исследовательских агентств (ИФ «Гортис», «Импульс», «Солвекс») для рекламных кампаний именно бизнес-центров. В таблице 5.9. приведено распределение рекламного бюджета между видами рекламы для стадии внедрения (расчет рекламного бюджета произведен целевым методом).

Таблица 9 - Распределение рекламного бюджета для стадии внедрения

<i>Вид рекламы</i>	<i>Место рекламы</i>	<i>Частота выхода</i>	<i>Затраты, тыс. руб. в год</i>	<i>в % от рекламного бюджета</i>
рекламные блоки в газетах	«Промышленно-строительное обозрение»	1 раз в месяц	302,46	7%
	«Коммерсант»	4 раза в месяц	2352	54%
«растяжки» на улицах города	угол Чкаловского пр. и Большой Разночинной ул.	1 раз в месяц	502,8	11%
	пересечение Большого пр. П.С. и пр. Добролюбова	1 раз в месяц	502,8	11%
рассылка писем потенциальным клиентам		3 раза в год	53,1	1%
размещение рекламы в справочнике «Желтые страницы»		1 раз в год	20,119	0,5%
реклама в Интернете	реклама на сайте	1 раз в месяц	203,45	5%
реклама на радио	«Ретро FM»	4 раза по 2 недели с 3 выходами в день	440	10%
ИТОГО:			4376,729	100%

На стадии эксплуатации (2-5 г.) расходы на маркетинг определяются процентным методом (4% от ЭФД) и будут распределяться между видами рекламы в соответствии с приведенными выше в таблице % от рекламного бюджета.

Пример программы эксплуатации

Организационная структура и функции отдела управления эксплуатацией объекта недвижимости

Организация службы эксплуатации

Стратегическая цель службы эксплуатации – это обеспечение увеличения стоимости недвижимости (реверсивной стоимости) путем управления показателями физического износа и ежедневной реализации режимов и стандарта эксплуатации.

Для организации службы эксплуатации необходимы три основополагающих принципа:

- режимы и структура эксплуатации;
- штатное расписание;
- бюджет эксплуатации.

Особо важный момент, от которого зависит правильность принятых режимов эксплуатации, штатных расписаний и бюджетов – это объективный анализ исходной информации, сбор которой – процесс сложный и трудоемкий.

Началом этапа организации собственной службы можно считать сбор всей возможной исходной информации. Становление службы происходит после утверждения принципов и при наличии 80% штата службы, а окончание происходит после реализации квартального бюджета эксплуатации.

Выход собственной службы эксплуатации на «проектную мощность» происходит после года эксплуатации объекта недвижимости, так как должен пройти полный цикл, который в эксплуатации недвижимости равен двенадцати месяцам. За точку отсчета обычно принимается дата приказа о назначении руководителя службы. С большой долей уверенности можно утверждать, что стадия стабилизации наступает на исходе второго цикла.

Оптимизация производственной деятельности. Стадия стабилизации

Эффективность работы собственной службы эксплуатации познается в сравнении с работой конкурентов – эксплуатирующих компаний, которые предлагают услуги по эксплуатации на коммерческой основе. Сравнение собственной технической службы или привлеченной специализированной подрядной организации лежит в трех направлениях.

Первое направление: затраты на эксплуатацию

При варианте привлечения специализированной эксплуатирующей организации стандартный пакет услуг по эксплуатации и техническому обслуживанию для бизнес-центра класса «В+» входит:

- выполнение всех функций службы главного инженера,
- техническое обслуживание инженерных коммуникаций,
- клининг,
- снабжение непродовольственными товарами,
- обеспечение пропускного режима на территорию,
- технический консалтинг
- дополнительный сервис для сотрудников и клиентов.

При варианте того же набора услуг собственной службой, затраты на эксплуатацию и техническое обслуживание превышают затраты в первом варианте на 10-13%. С одной стороны, эта разница – цена доверия к подрядным структурам, а с другой стороны – желание собственника самостоятельно контролировать все процессы.

Второе направление: качество предоставления услуг.

Как правило, качество услуг, предоставляемых специализированными организациями выше, чем у собственной службы. На сегодняшний день из всех направлений эксплуатации здесь лидирует клининг.

Тем не менее, качество и спектр эксплуатационных услуг собственной компании при должном административном руководстве могут выгодно отличаться от услуг, предоставляемых сторонними организациями.

Третье направление: профессиональная подготовка кадров

Экономическая эффективность и качество услуг эксплуатации зависят, прежде всего, от специалистов. Собственник, заключая договор на эксплуатацию, заключает его с генеральным директором эксплуатационной компании на основании грамотно составленного коммерческого предложения. Но выполняет условия договора конкретный специалист, и на практике собственника могут ожидать проблемы. При этом, выбирая себе руководителя собственной службы эксплуатации, собственник может подстраховаться от подобных неприятностей, однако он не может застраховать себя от непрофессиональных решений руководителя собственной службы эксплуатации (в случае с подрядной организацией эту ответственность можно разделить).

В пользу привлечения подрядной организации по эксплуатации говорит еще и тот факт, что такая компания может себе позволить более

дорогого и профессионального главного инженера за счет «обслуживания» им нескольких объектов.

Тенденции развития

Сравнивая экономическую эффективность собственной службы эксплуатации и привлеченной подрядной организации, можно сказать, что рост благосостояния компаний и развитие бизнеса формируют новые стандарты сервиса обслуживания и качества услуг.

В случае с собственными службами эксплуатации следование этим стандартам приводит к увеличению затрат по сравнению со стоимостью работ сторонней эксплуатирующей организации (более дорогие специалисты, более дорогие расходные материалы, более широкий перечень услуг). В случае со сторонними специализированными организациями, предоставляющими услуги по эксплуатации, происходит оптимизация затрат за счет конкуренции, сетевого подхода (обслуживание нескольких объектов) и оптовых цен на расходные материалы. В итоге себестоимость собственных служб эксплуатации растет, а стоимость услуг на эксплуатацию подрядной организации остается постоянной.

Таким образом, направление развития собственной службы эксплуатации как центра финансовых затрат – это движение к цивилизованным западным стандартам, где основой профессионального управления эксплуатацией является грамотно спланированный, четко взвешенный и хорошо скоординированный аутсорсинг.

Организационная структура отдела управления эксплуатацией недвижимости

Основные моменты:

- собственник работает вместе со своими сотрудниками;
- собственник может обсуждать с сотрудниками посторонние вопросы помимо рабочих моментов;
- проблемы нечетко распределены между сотрудниками;
- структура имеет немного уровней, не отделенных четко друг от друга;
- координация достигается за счет перекрытия ролей;
- структура требует наличия компетентных исполнителей и стабильных рабочих отношений между сотрудниками;
- компания нанимает высококвалифицированных исполнителей, специализирующихся на определенных аспектах технического обслуживания.

Формальная структура организации представлена в виде диаграммы (линейно-штатной схемы), на которой отражена связь между ролями, она основывается на корпоративном плане, в котором установлены общие обязательства и политика организации, сформулированы обязанности специалистов и указано, перед кем они несут ответственность, и какие пределы полномочий имеют.

В качестве иерархического типа структуры, подходящего для эксплуатации недвижимости, можно назвать централизованную структуру (функциональную), как показано на рисунке 1.

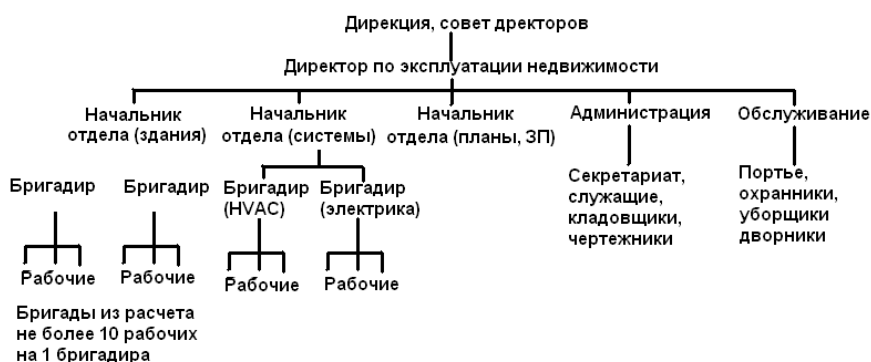


Рисунок 1– Схема централизованной структуры

Принципиальным недостатком централизованной структуры является недостаточная гибкость и неспособность работать в условиях, не предусмотренных при составлении правил и последовательностей процедур. Лучше всего подобная структура работает, когда много раз повторяется определенная проблема, для которой можно ясно установить методы и последовательности работ. Поэтому она не требует существенной степени опыта и умения от исполнителей и в ней существует ограниченный масштаб свободы действий.

В целом структура централизованной организации по эксплуатации недвижимости определяется следующими исходными положениями:

- объемы работ определяют время, которое персонал должен тратить на управленческие функции по эксплуатации: проверки и осмотры, подготовку технической документации, составление программ работ, контроль выполнения;
- характер и сложность работ, а также знания в строительных вопросах или инженерно-технические знания будут преобладающими при определении желательной квалификации персонала, осуществляющего надзор за работами;

- расположение участков проведения работ и распределение работ влияют на время, необходимое для того, чтобы добраться до мест работ, а, следовательно, и на число лиц, необходимое для ведения эффективного контроля;
- распределение работ во времени, в частности потребность в выполнении некоторых видов работ после окончания обычного рабочего времени, может потребовать некоторого дублирования, с точки зрения лиц, осуществляющих надзор, для обеспечения непрерывности контроля;
- квалификация и надежность рабочих будут определять количество необходимой для них информации, а также частоту посещений для проверки хода работ и обеспечения контроля качества работ;
- способ выполнения работы (либо с помощью своих собственных специалистов, либо рабочими, привлеченными по контракту) будет иметь очевидные последствия для организационной структуры отдела по эксплуатации недвижимости;
- ответственностью организации по эксплуатации недвижимости в отношении небольших по объему новых работ или различных услуг;

При рассмотрении организационной структуры управления эксплуатацией недвижимости были приняты во внимание как связи с независимыми организациями, так и организационная структура основной организации.

Подразделение, создаваемое для того, чтобы удовлетворять потребности компании в эксплуатации недвижимости, должно сосредоточить свои усилия на двух основных направлениях. Во-первых, оно должно предоставлять соответствующие услуги согласно правилам, установленным после тщательного рассмотрения целей компании. Во-вторых, оно должно быть способно оценить свою собственную эффективность с помощью контроля своей производственной деятельности.

Необходимость в решении этих двух взаимосвязанных между собой вопросов подчеркивает важность взаимодействия эксплуатации недвижимости с основной деятельностью организации.

Функции отдела управления эксплуатацией недвижимости

Размер отдела управления эксплуатацией объекта недвижимости зависит от масштаба организации, предоставляющей услуги управления

эксплуатацией недвижимости. Отдел управления эксплуатацией объекта недвижимости будет иметь следующие функции:

Совещательная функция

Данная функция является ключевой при взаимодействии с владельцами и пользователями недвижимости, а также при обеспечении организации, в том числе ее высшего руководства, информацией для принятия решений. К компетенции совещательной функции относят:

- разработку политики и стандартов эксплуатации, а также выявление влияния отклонений от стандартов на деятельность пользователей;
- разработку схем и руководств по эксплуатации зданий;
- разработку рекомендаций по реконструкции и модернизации зданий с учетом политики их будущей эксплуатации;
- обоснование альтернатив использования собственного персонала для выполнения работ по эксплуатации;
- предоставление текущей информации о состоянии здания, которая вместе с финансовой информацией может помочь высшему руководству при принятии решений по бюджету;
- прогнозирование издержек эксплуатации в долгосрочной и среднесрочной перспективе с обоснованием издержек на начальное приведение объекта недвижимости в состояние, соответствующее принятому стандарту;
- обоснование организационных потребностей подразделения по эксплуатации недвижимости для обеспечения его эффективной связи с другими подразделениями организации.

Организационно-производственная функция

Перечень вопросов, относящихся к организационно-производственной функции, определяется соотношением объемов работ, выполняемых собственным персоналом и подрядчиками. Независимо от этого, к вопросам в рамках рассматриваемой функции относят следующие:

- определение обязанностей управляющего персонала, работников, осуществляющих надзор, а также технических и офисных сотрудников;
- установление организационных связей, моделей отчетности и способов взаимодействия;
- формулировку стандартных процедур и инструкций по эксплуатации;

- разработку соответствующей системы сбора и обработки информации для обеспечения координации, контроля и эффективной обратной связи.

В случае выполнения работ по технической эксплуатации недвижимости собственным персоналом, к вопросам в рамках организационно-производственной функции относят:

- выбор лиц для осуществления надзора и определение их обязанностей и границ полномочий;
- организацию производства работ исполнителями (включает: организацию процедуры оплаты и учета рабочего времени, управление схемами поощрений и обеспечение безопасности и обучения);
- процедуры контроля запасов и закупки материалов;
- обеспечение оборудованием (покупка/аренда);
- организацию транспортировки рабочей силы, материалов и оборудования к участкам выполнения работ;
- техническое обслуживание складов и производственных помещений подразделений технической эксплуатации.

В случае выполнения работ по технической эксплуатации недвижимости подрядным способом, к вопросам в рамках организационно-производственной функции относят следующие:

- подготовку тендерной документации и выбор подрядчика;
- управление условиями контракта, включая санкционирование и оценку расхождений;
- наблюдение за ходом работ.

Контрольная функция

Вопросы по следующим позициям относятся к данной функции:

- *Затраты труда.* Определение объемов работ, необходимых для достижения стандартов в условиях установленных ограничений. Процессы: плановые проверки, оценка запросов пользователей на работы, назначение приоритетов.

- *Время исполнения.* Планирование объемов работ таким образом, чтобы работы распределялись по времени в соответствии с потребностями пользователя и наличием рабочей силы. Выполнение этой позиции подразумевает составление долгосрочных стратегических планов и краткосрочных тактических планов.

- *Качество.* Надзор за работой во время ее выполнения и последующие контрольные проверки для обнаружения скрытых дефектов.

- *Финансовые затраты.* Система бюджетного контроля, включающая планирование стоимости ресурсов и эффективности их использования и последующее сравнение с фактическими затратами и эффективностью.

- *Обратная связь.* Включает ведение документации для надлежащего контроля работы.

Планирование технического обслуживания и ремонта объекта недвижимости

Ежедневное техническое обслуживание (ЕТО), планово-предупредительные работы (ППР) и текущий ремонт (ТР) строительных конструкций

При ознакомлении с вопросом эксплуатации строительных конструкций следует рассматривать две принципиальные позиции – ППР и ТР. При этом стоит понимать, что планово-предупредительные и регламентные работы – это комплекс работ по поддержанию исправного состояния конструкций здания, заданных параметров режимов работы (эксплуатационных показателей), имеющих сезонную или нормативную периодичность. Текущий ремонт – это комплекс ремонтных мероприятий, проводимых с периодичностью в один-два или пять и более лет для восстановления исправности (уменьшению физического износа) строительных конструкций и их элементов и для поддержания заданных эксплуатационных показателей. Результатом ППР и ТР являются: соблюдение установленного (паспортного) срока службы всех элементов строительных конструкций и увеличение этого срока.

Далее рассмотрим ППР и ТР строительных конструкций и их элементов.

Кровля. Кровельные конструкции

ППР включает работы:

- очистку кровли от мусора, грязи, листьев;
- очистку кровли от снега, наледи и сосулек;
- утепление чердачных перекрытий;
- укрепление и ремонт ограждений;
- герметизацию кровли в местах протечек;
- ограждение опасных зон.

ТР включает следующие действия:

- работы по устранению неисправностей любых видов кровель с частичной заменой покрытия, включая все элементы примыкания к конструкциям, покрытия парапетов, колпаки и зонты под трубами;
- укрепление водосточных труб и мелких покрытий по фасаду;
- укрепление парапетных решеток, пожарных лестниц, стремянок, гильз, ограждений, анкеров или радиостоек, устройств заземления здания;
- очистка кровли от мусора, грязи, листьев и снега.

Фасад. Внешняя отделка

ТР включает следующие виды работ:

- укрепление или снятие с фасада угрожающих падением архитектурных деталей, облицовочных плиток, отдельных кирпичей;
- восстановление участков штукатурки и облицовки.

Фундаменты. Стены. Перегородки. Перекрытия

ТР включает следующие виды работ:

- фундаменты и подвальные помещения:
 - заделка и расшивка швов, трещин, восстановление облицовки фундаментных стен;
 - восстановление участков гидроизоляции фундаментов;
 - устройство и проверка вентиляционных продухов;
 - смена или ремонт отмосток;
 - восстановление приямков, входов в подвалы;
 - заделка трещин, расшивка швов и восстановление облицовки;
 - смена элементов каркаса, укрепление, утепление, герметизация межблочных швов, смена участков обшивки стен;
 - восстановление отдельных простенков, перемычек, карнизов;
- перекрытия:
 - заделка швов на стыках сборных железобетонных перекрытий;
 - заделка выбоин и трещин в железобетонных конструкциях;
 - оконные и дверные заполнения;
 - смена оконных и дверных приборов;
- перегородки:
 - укрепление, усиление отдельных участков гипсокартонных перегородок;
 - заделка трещин в местах соединения гипсокартонных перегородок;
 - улучшение звукоизоляционных свойств перегородок (заделка сопряжений со смежными конструкциями и др.);
- полы:

- замена отдельных участков покрытия полов;
- замена покрытия полов в санитарных узлах с частичной или полной сменой покрытия;

Лестницы. Внутренняя отделка

Включает следующие виды работ:

- лестницы, крыльцо, козырьки над входами:
 - заделка выбоин, трещин ступеней и площадок;
 - укрепление металлических перил;
 - восстановление отдельных элементов крылец; восстановление или устройство зонтов над входами в подъезды, подвалы;
- внутренняя отделка:
 - восстановление штукатурки стен и потолков в отдельных местах;
 - восстановление окраски стен;
 - восстановление облицовки стен и полов путем замены керамической и другой плиток в отдельных местах;
 - все виды малярных и стекольных работ во вспомогательных помещениях (на лестничных клетках, в подвалах, на чердаках);
 - установка и ремонт жалюзи;
 - мелкий ремонт офисной мебели;
 - выполнение мелких ремонтных столярных работ.

Двери. Окна. Проемы

ППР включает следующие виды работ:

- утепление оконных проемов;
- замена разбитых стекол в окнах и дверях;
- ремонт и укрепление входных дверей;
- обслуживание, ремонт (замена) дверных петель и замков;
- обслуживание, ремонт (замена) оконных замков и петель;
- восстановление отдельных элементов, частичная замена оконных и дверных заполнений;
- смена оконных и дверных приборов.

Планирование содержания систем объекта недвижимости

Планирование содержания пожарно-охранной системы

Назначение

- *Система охранной сигнализации* выполняет задачи своевременного оповещения службы охраны о факте несанкционированного проникновения или попытки проникновения людей в здание или его

отдельные помещения с фиксацией даты, места и времени нарушения рубежа охраны.

- Система пожарной сигнализации предназначена для своевременного обнаружения места возгорания и формирования управляющих сигналов для систем оповещения о пожаре и автоматического пожаротушения.

Функции

Объединение охранной и пожарной сигнализации в составе единой системы охранно-пожарной сигнализации осуществляется на уровне централизованного мониторинга и управления. При этом системы охранной и пожарной сигнализации администрируются независимыми друг от друга постами управления, сохраняющими автономность в составе системы охранно-пожарной сигнализации.

Охранная сигнализация

- сбор и обработка информации с охранных извещателей на пульте централизованного управления о несанкционированном проникновении нарушителя через рубеж периметра охраняемого объекта или в охраняемую зону (помещение);
- подача звукового (светового) тревожного сигнала на пост охраны;
- формирование команд на включение систем тревожного освещения и записывающих систем видеонаблюдения.

Пожарная сигнализация

- сбор и обработка информации с датчиков охранно-пожарной сигнализации на пульте централизованного управления;
- раннее обнаружение возгорания и оповещение персонала объекта;
- формирование команд на включение автоматических установок пожаротушения и дымоудаления, систем оповещения о пожаре, технологического, электротехнического и другого инженерного оборудования объектов.

При получении сообщения о пожаре, переданного охранно-пожарной сигнализацией, в тревожной зоне выполняются следующие действия:

- отключение вентиляции;
- включение системы дымоудаления;
- отключение электроснабжения (за исключением спецоборудования);
- вывод из тревожной зоны лифтов;
- включение аварийного освещения и световой индикации путей и выходов для эвакуации людей;

- разблокировку аварийных выходов на путях эвакуации;
- включение системы оповещения с информацией для тревожной зоны и др.

Существуют следующие виды систем охранной и пожарной сигнализации:

- охранно-пожарная сигнализация с системой оповещения людей о пожаре;
- охранная сигнализация и система автоматического пожаротушения (перечень зданий и сооружений, подлежащих оснащению автоматической системой пожаротушения, строго регламентируется).

ЕТО

Необходимо постоянное обеспечение текущего функционирования системы охранно-пожарной сигнализации объекта недвижимости в целом. Для работы системы нужно ЕТО, которое включает такие виды работ как:

- выполнение предписаний противопожарной службы МВД РФ;
- проверка работоспособности пожарных насосов, контроль дистанционного включения пожарных насосов при помощи пусковых кнопок;
- периодическая проверка состояния пожарной безопасности здания и помещений, противопожарного водоснабжения, наличия и исправности технических средств борьбы с пожаром, содержания путей эвакуации;
- контроль свободного открытия всех дверей эвакуационных выходов в направлении выхода из помещений, открытие этих дверей во время пребывания людей в помещении;
- контроль исправного состояния и постоянного включения световых указателей «Выход»;
- контроль наличия планов эвакуации людей в случае пожара на каждом этаже;
- контроль наличия и проверка знаний инструкции о действиях людей в случае возникновения пожара;
- строгий контроль соблюдения установленного в служебных помещениях противопожарного режима;
- осмотр и закрытие помещений после окончания рабочего дня;
- внешний осмотр составных частей системы (приемно-контрольных приборов, усилителей, коммутаторов, шлейфов сигнализации, извещателей, оповещателей, колонок и т. п.) с целью проверки

- отсутствия повреждений, грязи, проверки прочности креплений, наличия пломб и т. п. (раз в 2 недели);
- осуществление повседневного контроля соблюдения правил пожарной безопасности при эксплуатации электроустановок, кондиционеров, вентиляционных систем, систем отопления;
 - контроль рабочего положения выключателей и переключателей, световой индикации и т. д., наличие пломб на контрольном устройстве (раз в 2 недели);
 - контроль основного и резервного источников питания и автоматического переключения питания с рабочего ввода на резервный и обратно;
 - постоянный контроль наличия на каждом этаже регламентированного количества огнетушителей.

ППР

Необходимо соблюдать установленный (паспортный) срок службы систем охранно-пожарной сигнализации. Для этого нужно проводить ППР, включающие такие виды работ как:

- измерение сопротивления защитного и рабочего заземления (ежегодно);
- проверка работоспособности сети противопожарного водопровода (2 раза в год);
- перемотка льняных рукавов на новую складку (2 раза в год);
- восстановление заряда огнетушителей (1 раз в год);
- контроль состояния огнезащитной обработки (пропитки) строительных конструкций и металлических опор (2 раза в год);
- проверка срабатывания клапанов системы вентиляции и лифтов от системы пожарной сигнализации;
- замена аккумуляторных батарей резервных источников питания (1 раз в 5 лет).

Обслуживание противопожарного водопровода включает в себя следующие виды работ:

- устранение протечек в местах соединений противопожарного водопровода;
- замена отдельных участков труб противопожарного водопровода;
- ремонт вентиляей, задвижек противопожарного водопровода;
- гидравлические испытания, опрессовка хозяйственно-противопожарного водопровода;

– окраска противопожарного трубопровода.

Не реже одного раза в год проводятся тренировочные учения по экстренной эвакуации людей из зданий по разработанному плану.

Величина затрат на охрану, систему пожарно-охранной сигнализации и систему пожаротушения указана в таблице 1.

Таблица 1 - Величина затрат на охрану, систему пожарно-охранной сигнализации и систему пожаротушения

Наименование	Стоимость, руб./мес.
Затраты на охрану	
з/плата службы дежурных администраторов	60 000,00
обслуживание системы АСКУД и ПОС	50 000,00
Обслуживание системы пожаротушения	
система пожаротушения	3 000,00
Всего обслуживание пожарно-охранной системы	113 000,00

Так как основное отличие бизнес-центров от других зданий состоит в наличии большого количества смежных и замкнутых помещений, наибольшую опасность для жизни людей, находящихся в здании, представляет огонь. Именно поэтому приоритетным направлением в эксплуатации бизнес-центров является плановое техническое обслуживание противопожарных систем и оборудования, а также комплексная работа по информированию людей, находящихся в бизнес-центре. Именно этот факт объясняет столь высокое значение затрат на содержание пожарно-охранной системы.

Планирование содержания системы вентиляции и кондиционирования

Безаварийное функционирование системы приточно-вытяжной вентиляции объекта недвижимости достигается с помощью комплекса мероприятий по техническому обслуживанию.

Вентиляция (вытяжная)

- ЕТО вытяжной вентиляции включает следующие виды работ:
 - регулировка систем вентиляции;
 - выключение и включение приточно-вытяжных систем вентиляции согласно выбранным технологиям использования;
 - контроль параметров приточно-вытяжных систем;
 - регулярный осмотр и ревизия пусковых устройств;
 - постоянный контроль работы электродвигателей (проверка на отсутствие вибрации);

- устранение неплотного прилегания вентиляционных коробов, шахт и камер;

- проведение обследований помещений для определения фактического воздухообмена и баланса воздухообмена.

- ППР

Соблюдение установленного (паспортного) срока службы системы приточно-вытяжной вентиляции объекта недвижимости – обязательный элемент ее эксплуатации. ППР помогут поддерживать в исправном состоянии системы вытяжной вентиляции. ППР включает следующие виды работ:

- проверка плотности соединений всех звеньев;
- замена деформированных болтов и прокладок;
- исправление вмятин, заделка пробоин;
- проверка состояния и замена отдельных дефектных подвесок, крючков, хомутов и кронштейнов;
- проверка состояния сеток и жалюзийных решеток на всасывающих отверстиях воздуховодов;
- очистка воздуховодов.

- Техническое обслуживание вентиляторов включает следующие работы:

- очистка вентиляторов от пыли и грязи;
- исправление вмятин, заделка пробоин, замена проржавевших мест;
- балансировка ротора;
- подтягивание всех креплений;
- восстановление необходимых зазоров между ротором и кожухом;
- контроль креплений вентилятора и площадки его установки.

Вентиляция (приточная)

Необходимо обеспечивать функционирование системы приточной вентиляции объекта недвижимости в целом. Для этого нужно ЕТО, включающее следующие работы:

- регулировка теплового режима систем кондиционирования по заявкам;
- круглосуточный контроль работы центральных кондиционеров, мульти-сплит кондиционеров, сплит кондиционеров, вентиляторных доводчиков;
- своевременное выявление мест протечек систем кондиционирования;
- контроль температуры приточного воздуха из систем кондиционирования, контроль отключения и включения систем кондиционирования по таймеру.

Для соблюдения установленного (паспортного) срока службы системы приточной вентиляции объекта недвижимости необходимо проводить ППР для таких элементов как:

- фильтр. Здесь необходимы:
 - проверка чистоты и состояния фильтрующего элемента (очистка при необходимости или замена);
 - проверка состояния всех креплений элементов фильтра;
 - проверка наполнения кассет фильтрующим наполнителем;
- вентиляторы, которым требуется:
 - проверка состояния кожуха (вмятины, пробоины, проржавевшие места, соединения отдельных его элементов);
 - проверка состояния подшипников путем прослушивания их в процессе работы (ремонт или замена неисправных);
 - проверка состояния всех креплений вентилятора;
 - проверка правильности положения электродвигателя и вентилятора при ременной передаче;
 - проверка чистоты приводных ремней и их прогиба;
 - замена приводных ремней;
 - проверка наличия защитных металлических решеток на всасывающих отверстиях вентилятора, не присоединенных к воздуховодам;
- трубопроводы и арматура требуют:
 - проверки состояния трубопроводов, фланцев и резьбовых соединений с подтягиванием отдельных соединений;
 - осмотра состояния тепловой изоляции (восстановление при необходимости);
 - осмотра сальниковых уплотнений (замена при необходимости).

Увеличение установленного (паспортного) срока службы системы приточной вентиляции достигается с помощью большого комплекса работ – текущего ремонта. ТР требуется для таких элементов как:

- трубопроводы и арматура. Здесь нужны:
 - промывка и продувка трубопроводов;
 - ремонт опор трубопроводов и кронштейнов, смена отдельных участков трубопровода;
 - ремонт (частичный) тепловой изоляции на отдельных участках трубопровода;
 - подтягивание болтовых и резьбовых соединений;
 - замена сальниковой набивки;

- ремонт и замена запорной арматуры;
- замена отдельных участков трубопровода;
- притирка клапанов и посадочных мест арматуры, шабрение или шлифовка уплотнительных колец задвижек;
- очистка от ржавчины и покраска арматуры;
- электродвигатели. Здесь необходимы:
 - чистка двигателя с его разборкой и смазкой;
 - промывка, замена подшипников;
 - ремонт и замена выходных концов;
 - замена неисправных пазовых клиньев;
 - проверка воздушного зазора между статором и ротором;
 - проверка работы электродвигателя под нагрузкой и на холостом ходу;
 - ремонт изоляции лобовых частей двигателя;
 - ремонт заземления, измерение сопротивления заземления и изоляции проводов;
 - измерение сопротивления изоляции и заземления;
 - испытание повышенным током.

Кондиционирование (сплит-системы)

Необходимо строгое соблюдение установленного (паспортного) срока службы систем кондиционирования (сплит-систем) объекта недвижимости. Нужно проводить ППР по поддержанию исправного состояния системы приточной вентиляции (сплит-систем), заданных параметров режимов ее работы, имеющих сезонную или нормативную периодичность.

ППР включает в себя такие работы как:

- осмотр состояния наружного и внутреннего блоков и соединительных трубопроводов;
- проверка работы электронной системы управления.
- Проверка режимов работы кондиционера включает:
- измерение температуры выходного потока;
- измерение давления в процессе работы и дозаправка кондиционера хладагентом при необходимости, так как отклонение давления от нормы может привести к попаданию жидкости в компрессор и выводу его из строя;
- замер пускового и рабочего токов компрессора;
- очистка системы слива конденсата и фильтров внутреннего блока;

- дозаправка контура хладагентом (при необходимости) и проверка контура на наличие утечек;
- осмотр состояния электрических соединений;
- очистка теплообменников наружного и внутреннего блоков;
- дезинфекция теплообменника внутреннего блока с целью устранения скопившихся бактерий и неприятных запахов;

Итоги расчетов фактической стоимости обслуживания систем вентиляции и кондиционирования рассмотрены в таблице 2.

Таблица 2 – Стоимость систем вентиляции и кондиционирования

Наименование	Стоимость, руб./мес.
Обслуживание систем вентиляции и кондиционирования	
вентиляция	8 250
кондиционеры	9 000
Всего обслуживание систем вентиляции и кондиционирования	17 250,00

Расчет нормативных затрат на содержание систем кондиционирования и вентиляции ведется из расчета величины заработной платы персонала, обслуживающего данные системы бизнес-центра, а также из расчета величины затрат на покупку запчастей в случае поломки частей систем.

Планирование содержания системы электроснабжения

Техническое обслуживание обеспечивает текущее функционирование системы электроснабжения объекта недвижимости в целом.

ЕТО включает в себя следующий комплекс работ:

- ведение учета и отчетности потребленной энергии на объекте;
- обслуживание систем электроснабжения в соответствии с требованиями нормативных правил эксплуатации;
- обеспечение круглосуточного надзора за функционированием электрооборудования объекта с целью своевременного обнаружения нарушений в его работе и предотвращения аварийных ситуаций;
- мелкий ремонт изоляции;
- протирка лампочек, замена перегоревших;
- устранение мелких неисправностей электропроводки;
- замена (исправление) штепсельных розеток и выключателей;
- отсоединение и присоединение кабеля, проводов электродвигателя, другого оборудования;
- ремонт магнитных пускателей, пусковых кнопок, автоматических выключателей, рубильников, реостатов, контакторов, другой аналогичной

- пусковой и коммутационной аппаратуры при условии установки ее вне щитов и сборок;
- ремонт отдельно расположенных магнитных станций и блоков управления, уход за щеточным аппаратом электрических машин;
 - снятие и установка электросчетчиков, других приборов и средств измерений;
 - замена предохранителей, мелкий ремонт осветительной электропроводки и арматуры, замена ламп и чистка светильников, расположенных на высоте не более 2,5 м;
 - уборка помещений щитовых, в том числе уборка за панелями релейной, измерительной и прочей аппаратуры и т. п.;
 - установка и подключение к сети дополнительных розеток по заявкам;
 - установка дополнительных автоматических выключателей в электрических распределительных щитах и подключение к ним кабелей питания автономных систем кондиционирования, монтируемых специализированной фирмой по заявкам;
 - обеспечение надзора за подрядчиками в течение всего времени их работы в электрощитовых и в помещениях, где есть действующие электроустановки (при производстве работ по замене оборудования или при подключении новых объектов к распределительным электросетям).
 - Также может производиться мелкий ремонт без замены вышедших из строя узлов и деталей офисной техники. Такого ремонта могут требовать электрические сушители, удлинители и сетевые фильтры. Кроме того, ремонт может понадобиться при выходе из строя электрообогревателей, электровентиляторов, электрочайников, электрочасов, автоматов слива воды в писсуарах, электрических тепловых завес и «пушек» и т. д.

ППР

Для нормальной работы системы электроснабжения необходимо соблюдение установленного (паспортного) срока службы всех ее узлов, элементов и оборудования. Для этого необходимо проводить ППР. Для поддержания силовых маслонаполненных трансформаторов в исправном состоянии проводятся следующие виды работ:

- очистка от пыли и грязи установленного оборудования и изоляторных вводов;
- спуск влаги и скопившегося в расширителе осадка;
- отбор проб трансформаторного масла с последующим его анализом;
- доливка масла;

- визуальная проверка состояния рабочего и защитного заземления;
- проверка сопротивления изоляции обмоток и изоляторных вводов;
- переключение ступеней выходного напряжения (при необходимости) – с отключением трансформатора от сети.

Для поддержания панельных щитов распределительных автоматических устройств в исправном состоянии проводятся такие работы:

- осмотр и очистка от грязи и пыли панелей, шин, изоляторов и автоматических выключателей;
- проверка надежности контактных и крепежных соединений;
- проверка состояния щитовых электроизмерительных приборов и сигнальной арматуры;
- проверка состояния рабочих контактов;
- чистка и регулировка контактов автоматических выключателей;
- проверка соответствия номиналов установленных автоматических выключателей нагрузкам защищаемых цепей;
- проверка работы электроприводов включения автоматических выключателей;
- проверка отсутствия искрения и потрескивания, местного нагрева в соединениях шин и жил кабеля, следов копоти или плавления металла;
- визуальный контроль состояния заземляющих устройств;
- проверка состояния концевых заделок кабелей;
- проверка сопротивления изоляции токоведущих частей;
- проверка наличия и состояния ограждений, плакатов, предупредительных надписей и маркировки на панелях и коммутационных аппаратах;
- проверка исправности замков и дверных уплотнений;
- измерение полного сопротивления петли «фаза-нуль».

Для поддержания в исправном состоянии электропроводки и кабельных линий проводятся следующие работы:

- осмотр и чистка кабельных каналов, трасс, открыто проложенных кабелей, концевых воронок и соединительных муфт кабелей;
- проверка отсутствия вытекания кабельной заливочной массы из соединительных муфт и концевых заделок кабелей;
- проверка целостности заземляющего проводника защитной брони кабеля;
- ремонт или замена поврежденного провода (кабеля);

- проверка качества соединения проводов в соединительных, распаечных и ответвительных коробках;
- систематический контроль над тепловым режимом работы кабельных линий и фиксация отсутствия недопустимого нагрева в местах ответвлений и соединений;
- проверка надежности присоединений проводов, жил кабеля и различных электроустановочных изделий;
- измерение сопротивления изоляции проводов и жил кабеля;
- периодические измерения токовых нагрузок по каждой из питающих фаз для анализа режима электропотребления и недопущения перегрузок;
- выявление асимметрии в загрузке фаз, неправильного выбора предохранителей и установок автоматических выключателей;
- демонтаж электропроводки и блоков розеток при разборке рабочих мест с восстановлением разрываемых при этом питающих шлейфов;
- восстановление электропроводки, установка блоков розеток и их подключение к питающей сети при сборке рабочих мест;
- организация раздельного учета потребляемой отдельными потребителями электроэнергии с установкой дополнительных электросчетчиков (по отдельному соглашению);
- проведение работ по повышению надежности схемы электропитания этажных коммуникационных шкафов компьютерной сети с переводом их со шлейфовой схемы запитки на индивидуальную;
- замена несоответствующих максимальной токовой нагрузке коммутационных защитных аппаратов в распределительных электрических щитах – для повышения надежности электропитания потребителей;
- монтаж дополнительных и перегруппировка существующих светильников;
- замена автоматических выключателей в распределительных щитах в случае отсутствия селективности их отключения при перегрузках и коротких замыканиях.

ТР

Увеличение установленного (паспортного) срока службы системы электроснабжения в целом, а также ее элементов, узлов и оборудования зависит также от проведения целого комплекса работ – текущего ремонта, который складывается из следующих элементов:

- ремонт неисправных участков электрической сети здания;
- замена вышедших из строя электроустановочных изделий;
- ремонт светильников, а также оградительных огней;
- замена автоматических выключателей, пакетных переключателей вводно-распределительных устройств, щитов;
- замена фотовыключателей, реле времени и других устройств автоматического или дистанционного управления освещением;
- ремонт электродвигателей и отдельных узлов электроустановок инженерного оборудования здания;
- ремонт или замена приборов учета.

Виды потребителей электроэнергии

Для обеспечения уровня комфортности, соответствующего современным требованиям, в здании функционируют инженерные системы и электрооборудование, технические параметры которых обуславливают характер и масштабы потребления электроэнергии.

В общем к эксплуатационным затратам на электроснабжение относят затраты на:

- освещение;
- электротеплоснабжение (электрическое отопление и горячее водоснабжение);
- электроприемники систем водяного отопления, вентиляции, кондиционирования, водоснабжения и т. п.;
- подъемно-транспортное оборудование;
- системы безопасности;
- хозяйственно-бытовое оборудование.

Сведения об объеме и режиме потребления электроэнергии на производственные нужды учитываются при определении резерва системы электроснабжения.

Характеристики потребителей электроэнергии здания

Электроэнергия – термин, используемый для определения количества энергии, отдаваемой электростанцией в электрическую сеть или получаемой из сети потребителем. Единица измерения – киловатт в час (кВт·ч). Потребители электроэнергии здания характеризуются электрической нагрузкой и режимом потребления электроэнергии.

Электрическая нагрузка – это проектное максимальное значение нагрузки элементов системы электроснабжения, в том числе значения активной и реактивной мощностей. При этом под нагрузкой понимается

мощность электроэнергии, потребляемая устройством (приемником электроэнергии).

Электрическая мощность измеряется работой электрического тока в единицу времени, при этом в цепи переменного тока различают:

- полную мощность;
- активную мощность;
- реактивную мощность.

Полная мощность – это сумма активной и реактивной мощностей. Единица измерения – ВА.

Активная мощность – это среднее за период значение мощности переменного тока. Характеризует среднюю скорость преобразования электромагнитной энергии в другие формы (тепловую, механическую, световую и т. д.). Измеряется в ваттах.

Реактивная мощность – это величина, характеризующая нагрузки, создаваемые в электротехнических устройствах колебаниями энергии электромагнитного поля. Единица измерения - вар (вольт-ампер реактивный).

Режим потребления электроэнергии обусловлен режимом использования различных электроприемников, характеризует изменение электрических нагрузок во времени и определяется следующими параметрами:

- *коэффициент спроса* определяет, насколько используется установленная мощность. Он учитывает степень одновременности работы потребителей, степень их загрузки и КПД;
- *коэффициент использования мощности* электроприемника определяется как отношение активной мощности к номинальной мощности или как отношение средней фактической мощности потребляемой электродвигателем к установленной номинальной мощности;
- *период использования* – это продолжительность функционирования электроприемников за прогнозный период;
- *коэффициент сезонности* характеризует неравномерность использования электроэнергии в течение года и позволяет прогнозировать потребность в электроэнергии в конкретный период. Он рассчитывается как отношение между фактическим и среднегодовым объемами потребления электроэнергии за выбранный период.

Особенности определения расхода электрической энергии в общественных и производственных зданиях

В общественных и производственных зданиях расход электроэнергии определяют по следующим группам электроприемников:

- Освещение рабочее и дежурное.
- Силовые электроприемники:
 - хозяйственные насосы, вентиляционные установки, системы кондиционирования воздуха, холодильное оборудование и др.;
 - пассажирские и грузовые лифты, транспортеры;
 - системы безопасности, автоматики, учета тепла, воды и т. п.;
 - уборочные механизмы;
 - технологическое оборудование.
- Электротеплоснабжение (электрическое отопление и горячее водоснабжение). Для оценки расхода электроэнергии можно использовать:
 - проектные данные;
 - укрупненные удельные электрические нагрузки;
 - поэлементный учет расходов электрической энергии по группам электроприемников.

В укрупненных показателях, как правило, учитываются расходы электроэнергии на освещение, на системы жизнеобеспечения здания и на производственные нужды. При этом выделение расходов электроэнергии, относящихся к эксплуатации здания, требует внесения существенных корректировок.

Рост требований к уровню комфортности административных и общественных зданий обуславливает необходимость регулярного технического перевооружения, причем периоды между обновлениями становятся все короче, а насыщенность электроприемниками активно увеличивается.

С практической точки зрения планирование электропотребления объекта более продуктивно при поэлементном учете расходов электроэнергии. При этом приемники электроэнергии учитывают в составе двух подразделов: приемники системы освещения и силовые электроприемники, что обусловлено особенностями методов расчета электрической нагрузки для каждой группы.

Определение расхода электрической энергии по укрупненным показателям

Укрупненные удельные электрические нагрузки административных и общественных зданий разработаны для зданий массового строительства конкретного функционального назначения. Электрические нагрузки общественных зданий $P_{э.нагр}^{A*O}$ могут быть определены по формуле (1)¹⁴:

$$P_{э.нагр}^{A*O} = P_{уд}^{A*O} * n^{y.e.} \quad (1)$$

где $P_{уд}^{A*O}$ – удельная электрическая нагрузка,

$n^{y.e.}$ – количество условных единиц потребителей электроэнергии

Расчеты электрических нагрузок бизнес-центра выполним по укрупненным удельным электрическим нагрузкам, приведенным в ВСН 59-88 «Электрооборудование жилых и общественных зданий». В соответствии с данным источником, рассматриваемый бизнес-центр относим к категории «Зданий или помещений учреждений управления, проектных и конструкторских организаций». Так как здание оснащено системой кондиционирования, величина удельной нагрузки равна 0,045 кВт/кв.м. общей площади. Расчет электрических нагрузок и стоимость предоставления электроэнергии описаны в таблице 3.

Тариф указан в соответствии с «Тарифами на электроэнергию по Санкт-Петербургу», установленными и введенными в действие с 01.01.2009г.¹⁵

Таблице 3- Величина затрат на электроснабжение в соответствии с расчетами по ВСН 59-88

Наименование	Величина	Ед. изм.
удельная нагрузка	0,045	кВт/кв.м.
общая площадь здания	11 537	кв.м.
продолжительность функционирования	240	ч
Итого	124 600	кВт*ч
тариф	1,69	руб./кВт*ч
Всего на электроэнергию	210 573	руб./мес.

Планирование содержания лифтовых систем

Для нормального функционирования объекта недвижимости необходимо обеспечение текущего функционирования лифтов и лифтового

¹⁴ Тарасевич Е.И., Управление эксплуатацией недвижимости. – СПб.: Издательство «МКС», 2006

¹⁵ Распоряжение Комитета по тарифам Санкт-Петербурга от 31.10.2007 года № 130-р

оборудования объекта недвижимости. ЕТО лифтов включает такие виды работ как:

- обеспечение надлежащего хранения и ведение паспортов лифтов ответственным за организацию работ по техническому обслуживанию и ремонту лифтов;
- заключение договора со специализированной организацией на техническое обслуживание лифтов (контроль выполнения условий и отслеживание платежей);
- контроль работы персонала по техническому обслуживанию лифтов, выключение лифтов при обнаружении неисправностей или возникновении аварийных ситуаций;
- вызов аварийной службы специализированной организации при отказе лифта;
- хранение и учет выдачи ключей от помещений, в которых размещено оборудование лифтов (машинное отделение);
- проведение ежемесячного осмотра лифтов лифтером в соответствии с его производственной инструкцией и занесение результатов осмотра в журнал ежемесячного осмотра лифта;
- контроль наличия правил пользования лифтом на основном посадочном этаже, выполнение графика технического обслуживания лифтов и записей в журнале технического обслуживания об устранении неисправностей лифта;
- контроль исправности освещения на площадке, в приямке и кабине;
- контроль наличия и функционирования светового табло, наличия информационных табличек, состояния вызывного аппарата, исправности кнопок;
- контроль состояния ограждения двери шахты, исправности замка;
- проверка отсутствия зазоров между створками и обрамлением;
- проверка качества связи в кабине;
- контроль состояния лицевой панели и кнопок;
- проверка исправности реверса, замка и контакта двери кабины;
- проверка исправности кнопки «СТОП»;
- оценка точности остановки на этажах;
- подтверждение отсутствия вибрации, толчков, плавность торможения при остановке кабины;
- контроль постоянства освещения у входа в машинное отделение, состояние двери, исправность запора двери;

- проверка отсутствия повреждений портала и дверей шахты лифта;
- проверка работы лифта по вызовам, состояние ограждения двери шахты, исправность контактов и замков, вызывного аппарата и кнопок.

ППР

Соблюдение установленного (паспортного) срока службы лифтов и лифтового оборудования возможно при соблюдении целого комплекса мероприятий. ППР лифтов и лифтового оборудования включает такие работы как:

- обеспечение санитарного состояния приямка;
- ремонт механической защиты ламп и исправность выключателя;
- ремонт или замена буферного устройства кабины, проверка состояния натяжного устройства ограничителя скорости;
- подтяжка подвесного кабеля, осмотр низа кабины;
- проверка отсутствия напряжения и наличие запирающего устройства после отключения вводного устройства;
- диагностика контактных поверхностей ножей и пинцетов, нулевого провода и электропроводки в машинном помещении;
- проверка уровень масла в редукторе лебедки;
- ремонт лебедки;
- осмотр канатоведущего шкива на предмет отсутствия сколов реборды, износа ручьев, проверка крепления гаек, состояния подшипников, ограждения КВШ¹⁶;
- на отводных блоках также проверка отсутствия сколов реборды, износа ручьев, состояния подшипников, наличия смазки и крепления болтовых соединений;
- проверка состояния предохранителей и отсутствия нерегламентированных перемычек на контроллере, контактных поверхностях реле и контакторов, равномерность отхода тормозных колодок тормозного устройства, состояние рычагов, осей, шайб, шплинтов;
- замена тормозного электромагнита и тормозного устройства, смазка подвижных частей;
- диагностика износа, проверка распределения нагрузки на тяговые канаты;
- проверка ловителей, концевых выключателей и выключателей безопасности на проскальзывание канатов;

¹⁶ КВШ – канатоведущий шкив

- осмотр верхней балки ДШ, башмаков, порога, наката створок и крепления их к кареткам, а также состояния направляющих кабины, противовеса и его вкладышей;
- осмотр рамы и грузов противовеса.

Обслуживание лифтовой системы в бизнес-центре осуществляется лицензированной организацией. Величина затрат на обслуживание лифтовой системы указана в таблице 4.

Таблица 4 - Затраты на обслуживание лифтовой системы

Наименование	Стоимость, руб./мес.
Обслуживание лифтовой системы	
лифты	4 500,00
Всего обслуживание лифтовой системы	4 500,00

Расчет нормативных затрат на содержание лифтовой системы ведется из расчета величины заработной платы персонала, обслуживающего лифтовую систему бизнес-центра, а также из расчета величины затрат на покупку запчастей в случае поломки лифта.

Планирование содержания системы водопровода, канализации и отопления Эксплуатация системы водоснабжения и канализации

ЕТО обеспечивает текущее функционирование системы водоснабжения и канализации и включает следующий комплекс работ:

- ежесуточный контроль расхода питьевой воды;
- составление отчета по балансу водопотребления и водоотведения;
- выполнение аварийных работ на хозяйственном и противопожарном трубопроводах круглосуточно;
- ликвидация засоров во внутренних сетях водопровода и канализации;
- ликвидация утечек в соединениях труб;
- проверка канализационных вытяжек;
- контроль состояния дренажных колодцев;
- контроль состояния труб ливнестока;
- чистка труб ливнестока;
- чистка дренажных колодцев;
- замена поврежденных крышек и люков колодцев.

Незначительные неисправности (отказы) устраняются в течение одного рабочего дня. При этом производятся следующие работы:

- смена прокладок в водопроводных кранах;

- ремонт и замена водоразборных кранов (смесителей);
- уплотнение сгонов;
- устранение засоров;
- ремонт и регулировка смывных бачков;
- замена поплавков, резиновых прокладок и шаровых кранов;
- очистка смывных бачков от ржавчины и осадка;
- укрепление расшатанных раковин и унитазов;
- уплотнение и ремонт мест соединения;
- укрепление санитарно-технических приборов;
- прочистка сифонов;
- притирка пробочных кранов в смесителях;
- набивка сальников;
- замена резиновых прокладок и шарового клапана;
- установка ограничителей – дроссельных шайб, замена прокладок в пожарных и др.

Проведение ППР помогает соблюдать установленный (паспортный) срок службы системы водоснабжения и канализации объекта недвижимости. ППР – периодический профилактический осмотр системы водоснабжения и канализации (1 раз в год) и устранение повреждений, вскрытых в результате осмотра. При этом проводятся следующие работы:

- герметизация битумом соединений труб, укрепление водопроводных и канализационных труб с установкой дополнительных кронштейнов;
- замена резиновых прокладок в крышках ревизий;
- ремонт теплоизоляции трубопроводов в местах возможного замерзания;
- ремонт задвижек, кранов, вентилях, смесителей и другой арматуры;
- ремонт трапов, сифонов, ревизий и других отдельных деталей канализации;
- замена контрольно-измерительных приборов;
- чистка фильтров счетчиков воды;
- прочистка канализационного лежака;
- проверка исправности канализационных вытяжек;
- набивка сальников в вентилях, кранах, задвижках;
- укрепление трубопроводов;
- прочистка сифонов;
- очистка водопроводных кранов;
- плановая замена трубопроводов;

- проведение гидравлических испытаний.

Не реже одного раза в год проводится проверка функционирования:

- сети противопожарного водопровода;
- задвижки с электроприводом на обводной линии водомерного устройства;
- пожарных кранов (путем пуска воды).
- Ежемесячно проводится проверка работоспособности пожарных насосов:
- контроль состояния дренажных колодцев;
- контроль состояния труб ливнестока;
- чистка труб ливнестока;
- чистка дренажных колодцев;
- осмотр наружных поверхностей лотков и колодцев, монтаж и замена лестничных скоб.

Для увеличения установленного (паспортного) срока службы системы водоснабжения и канализации объекта недвижимости, как и для увеличения паспортного срока службы других систем здания, необходим периодический ТР, в который входят следующие виды работ:

- замена отдельных участков вводов водопровода и канализационных выпусков;
- ремонт и замена задвижек, кранов, вентилях, смесителей и другой арматуры;
- ремонт и замена трапов, сифонов, ревизий и других отдельных деталей канализации;
- уплотнение соединений, устранение течи, укрепление трубопроводов;
- ликвидация засоров, смена отдельных участков трубопроводов, фасонных частей, сифонов, трапов и ревизий;
- восстановление разрушенной теплоизоляции трубопроводов и гидравлическое испытание системы;
- смена отдельных водоразборных кранов, смесителей, запорной арматуры, умывальников и унитазов;
- замена внутренних пожарных кранов;
- замена насосов и электромоторов;
- очистка водонагревателей и змеевиков от накипи и отложений;
- замена водонагревательных бойлеров;
- прочистка дворовой канализации, дренажа.

Также к мероприятиям ТР относятся ремонт и замена трубопроводной арматуры, которые включают в себя такие работы как:

- разборка;

- очистка от грязи и промывка;
- притирка клапанов у вентилях, пробок и кранов;
- замена пружин клапанов;
- набивка сальников;
- смена прокладки у вентиля;
- сборка;
- проверка работы.

Нормативный расчет водопотребления и водоотведения проведем на основании СНиП 2.04.01-85. В данном документе на основании функционального назначения помещения, а также количества работающих указаны нормы расхода воды в средние сутки.

В соответствии с Распоряжением Комитета по тарифам Санкт-Петербурга от 31 октября 2007 года N 143-р стоимость водопотребления и водоотведения для нужд бизнес-центра составляет 13,61 руб./куб.м. Расчеты объема и стоимости водопотребления и водоотведения в соответствии со СНиП 2.04.01-85 приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Расчеты по стоимости водопотребления и водоотведения

	Измеритель	Ед. изм.
Офисы		
Офисная площадь	9229,36	кв.м.
Норматив пространства для 1 работающего, не менее	6	кв.м.
Итого работающих в бизнес-центре	1538	чел.
Нормы расхода воды в средние сутки для административного здания	12	л/чел.
Итого водопотребление в сутки	18456	л
Итого водопотребление в месяц	516,768	куб.м.
Тариф на водоснабжение питьевой водой	13,61	руб./куб.м.
Стоимость водопотребления	7033,21248	руб./мес.
Тариф на водоотведение	15,77	руб./куб.м.
Стоимость водоотведения	8149,43136	руб./мес.
Общая стоимость водопотребления и водоотведения в бизнес-центре	15182,64384	руб./мес.

Эксплуатация систем теплоснабжения объекта недвижимости.

Обеспечение текущего функционирования системы теплоснабжения объекта в целом складывается из нескольких составляющих. Одна из них – это ЕТО, включающее следующие виды работ:

- круглосуточный контроль работы системы отопления, удаление воздушных пробок, ликвидация аварийных ситуаций, вызов аварийных служб;
- круглосуточный контроль работы теплового пункта, поддержание технических параметров в соответствии с графиком теплоснабжающей организации;
- замеры параметров работы оборудования системы отопления и горячего водоснабжения;
- регулярный контроль работы систем автоматики, показаний приборов узлов учета тепловой энергии и параметров теплоносителя для своевременного выявления неисправностей, недопущение превышения пределов измерения и регулирования;
- ежесуточный учет и контроль количества сетевой воды, идущей на подпитку систем;
- оценка теплового эффекта отопительной системы;
- поддержание комфортного температурного режима в помещениях объекта;
- проверка тепловых режимов в помещении;
- выполнение заявок по регулировке теплового режима офисных помещений;
- ежесуточное заполнение отчета о расходе тепловой энергии по установленной форме;
- регулирование параметров системы отопления и горячего водоснабжения;
- регулировка гидравлической автоматики (не реже 1 раза в месяц);
- осмотр трубопроводов; в случае необходимости – подтяжка контр-гаек, муфт или их замена.

Незначительные неисправности в системах центрального отопления и горячего водоснабжения должны устраняться в течение одного рабочего дня. Для этого производится:

- регулировка трехходовых кранов;
- набивка сальников;

- мелкий ремонт теплоизоляции;
- устранение течи в трубопроводах, приборах и арматуре;
- очистка грязевиков, воздухоотборников;
- осмотр вантузов, компенсаторов, регулирующих кранов, вентилей, задвижек;
- очистка от накипи запорной арматуры.

Соблюдение установленного (паспортного) срока службы системы теплоснабжения объекта зависит от целого комплекса мероприятий.

ППР включает следующие работы:

- ежегодная промывка труб систем центрального отопления после окончания отопительного сезона;
- устранение подтеков во фланцевых соединениях, замена уплотняющих прокладок;
- ремонт расширительных сосудов, переливных и отвоздушивающих трубопроводов, их покраска;
- проверка контрольно-измерительных приборов и замена неработающих;
- покраска трубопроводов и теплотехнического оборудования в тепловом узле;
- гидравлическое испытание системы.

При выполнении профилактического ремонта насосов производятся следующие работы:

- разборка насосов;
- очистка насоса от грязи и посторонних предметов в улитке и между лопатками колеса;
- проверка подшипников на задиры и люфт колец, промывка в керосине и набивка смазкой;
- проверка электрической части двигателя насоса;
- сборка и проверка работы.

При выполнении профилактического ремонта пластинчатых теплообменников системы отопления и горячего водоснабжения производится разборка пластинчатого теплообменника, состоящая из таких работ как:

- закрытие клапана на впусках, отключение циркуляционных насосов;
- закрытие клапана на выпусках, слив воды из теплообменника;
- демонтаж трубных колен, подсоединенных к напорной пластине;
- очистка резьбы стальной щеткой;

- покрытие резьбы смазкой;
- очистка пластин от биологического загрязнения, накипи, осадков химическим методом.

При выполнении профилактического ремонта задвижек производятся такие работы как:

- разборка задвижки;
- очистка внутренних полостей задвижки и поверхности дисков от грязи;
- установка под крышку новой прокладки;
- набивка нового сальника;
- смазка резьбы шпинделя;
- затяжка всех гаек и установка задвижки.

При выполнении профилактического ремонта обратных клапанов производятся такие работы как:

- проверка клапана на отсутствие трещин в корпусе;
- проверка нарушения герметичности затвора;
- оценка износа уплотнительной поверхности;
- оценка износа осей, проверка состояние коромысла, замена прокладки, очистка внутренней поверхности от грязи.

В ходе профилактического ремонта необходимо провести замену неисправных манометров и термометров, а также поверку манометров при истечении сроков поверки.

При выполнении профилактического ремонта системы отопления производится целый ряд работ:

- промывка системы отопления с целью очищения от грязи и ржавчины;
- устранение засоров в системе;
- ревизия системы с целью устранения течи в резьбовых, фланцевых и сварных соединениях;
- устранение прогибов трубопроводов;
- устранение контруклонов с целью недопущения воздушных пробок;
- ревизия воздухооборников;
- ликвидация воздушных пробок в системе;
- проведение гидравлических испытаний системы отопления;
- опрессовка головных вводов совместно с энергоснабжающей организацией;
- заполнение системы отопления сетевой водой.

При регулировке системы отопления производятся:

- контроль удаления воздуха;

- заполнение всех стояков системы отопления сетевой водой;
- контроль функционирования теплообменников и циркуляционных насосов;
- контроль равномерности прогрева стояков;
- регулировка температуры нагревательных приборов до получения равномерного прогрева.

Увеличение установленного (паспортного) срока службы системы отопления объекта зависит как от ППР, так и от ТР.

ТР включает большой комплекс работ, таких как:

- смена отдельных участков трубопроводов, секций, отопительных приборов, запорной и регулировочной арматуры;
- замена регулирующей и запорной арматуры;
- разборка и ремонт запорной, регулирующей арматуры и оборудования;
- замена отдельных участков трубопроводов для обеспечения нормальной работы систем до проведения капитального ремонта;
- установка (при необходимости) воздушных кранов;
- замена отдельных электромоторов или насосов малой мощности;
- восстановление тепловой изоляции;
- промывка радиаторов (по стояку) и всей системы центрального отопления;
- регулировка и наладка систем центрального отопления.

Отопление бизнес-центра производится от групповой (квартальной) котельной. Определяем потребность в тепловой энергии на отопление здания бизнес-центра.¹⁷

Количество тепловой энергии, (Гкал), необходимой для отопления зданий на отопительный период, определяется по формуле 2.¹⁸:

$$Q_o = Q_{o\max} * 24 * n \quad (2.)$$

где $Q_{o\max}$ - расчетное значение часовой тепловой нагрузки отопления (Гкал/ч),

n - продолжительность функционирования систем отопления в планируемый период, (сут.).

В рассматриваемом случае значение t_{om} совпадает с t_o .

Определим расчетную часовую тепловую нагрузку отопления по укрупненным показателям с учетом удельной отопительной характеристики:

¹⁷ www.businesspravo.ru

¹⁸ Методика определения потребности в топливе, электрической энергии, и воде при производстве и передаче тепловой энергии и теплоносителей в системах коммунального теплоснабжения. М.: Госстрой России, 2003.

$$Q_{o\max} = V * q_o * (t_j - t_o) * (1 + K_{up}) * 10^{-6} * \alpha \quad (3.)$$

где V – объем здания по наружному обмеру, (куб.м.),

q_o - удельная отопительная характеристика здания, (ккал/(куб.м. ч °C)),

t_j - расчетная температура воздуха в отапливаемом здании, (°C),

t_o - расчетная температура наружного воздуха в отопительный период, (°C),

K_{up} - расчетный коэффициент инфильтрации, обусловленной тепловым и ветровым напором, т.е. соотношение тепловых потерь зданием с инфильтрацией и теплопередачей через наружные ограждения при температуре наружного воздуха, расчетной для проектирования отопления, α – поправочный коэффициент, учитывающий отличие расчетной температуры наружного воздуха для проектирования отопления t_o от $t_o = -30$ °C, при которой определено соответствующее значение q .

Определим объем здания по наружному обмеру.

Так как здание имеет чердачное перекрытие (железобетонное), значение V (куб.м.), определяется как произведение площади горизонтального сечения здания на уровне его 1 этажа на свободную высоту здания¹⁹. Выступающие за поверхности стен архитектурные детали и ниши в стенах здания, а также неотапливаемые лоджии при определении расчетной часовой тепловой нагрузки отопления не учитываются.

Площадь горизонтального сечения здания на уровне его 1 этажа = 999,3 кв.м.

Свободная высота здания = 29,9 м.

$V = 1\,483,29 * 29,9 = 44\,350,4$ (куб.м.)

Определим удельную отопительную характеристику здания.

Удельную отопительную характеристику здания принимаем по таблице 4 «Методики определения потребности в топливе, электрической энергии, и воде при производстве и передаче тепловой энергии и теплоносителей в системах коммунального теплоснабжения». Так как рассматриваемое здание занимает в объеме 44 350,4 куб.м., то в соответствии с вышеуказанной таблицей:

$q_o = 0,32$ (ккал/(куб.м. ч °C))

Установим расчетную температуру воздуха в отапливаемом здании.

¹⁹ Свободная высота здания – от уровня чистого пола 1 этажа до верхней плоскости теплоизоляционного слоя чердачного перекрытия, при крышах, совмещенных с чердачными перекрытиями, - до средней отметки верха крыши.

Расчетная температура воздуха в здании принимается в соответствии с таблицей «Расчетная температура воздуха в отапливаемых зданиях».

Для административного здания расчетная температура воздуха $t_j = 18...20$ (°C)

Определим расчетную температуру наружного воздуха в отопительный период.

Для этого проанализируем данные о погодных условиях в Санкт-Петербурге за последний отопительный период: с октября 2008 г. по апрель 2009 г.²⁰ Результаты анализа отражены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты анализа.

	Температура	Скорость ветра
Октябрь 2008	8	2
Ноябрь 2008	-1	2
Декабрь 2008	1	3
Январь 2009	-2	3
Февраль 2009	0	3
Март 2009	1	2
Апрель 2009	7	2
средняя	2	2

Итак, для Санкт-Петербурга среднемесячная температура на протяжении отопительного периода составила +2 (°C).

Установим расчетный коэффициент инфильтрации.

Расчетный коэффициент инфильтрации определяется по формуле 6.4.

$$K_{up} = 10^{-2} * \sqrt{2 * g * L * (1 - \frac{273 + t_o}{273 + t_j}) + \omega_o^2} \quad (4.)$$

где g – ускорение свободного падения, (9,8 м/сек²), L - свободная высота здания, (м), ω_o - расчетная для данной местности скорость ветра в отопительный период, (м/сек.).

Вычислим коэффициент инфильтрации для здания бизнес-центра.

Определим скорость ветра в отопительный период для Санкт-Петербурга.

Эти данные можно почерпнуть из анализа погодных условий Санкт-Петербурга за последний отопительный период: с октября 2008 г. по апрель 2009 г.²¹

²⁰ www.gismeteo.ru

$$\omega_o = 2 \text{ (м/сек.)}$$

Определим поправочный коэффициент α .

Вводить в расчет расчетной часовой тепловой нагрузки отопления здания так называемую поправку на воздействие ветра не требуется, т.к. эта величина уже учтена в Формуле выше.

Вычислим расчетный коэффициент инфильтрации:

$$K_{up} = 0,01 * \sqrt{2 * 9,8 * 29,9 * (1 - \frac{273+2}{273+19})} + 2^2 = 0,06$$

Вычислим расчетную часовую тепловую нагрузку отопления:

$$Q_{o\max} = 44350,4 * 0,32 * (19 - 2) * (1 + 0,06) * 10^{-6} = 0,255 \text{ Гкал/ч}$$

Установим продолжительность отопительного периода $n = 213$ (сут.)

$$Q_o = 0,255 * 24 * 213 = 1307,3 \text{ Гкал}$$

В соответствии с Распоряжением Комитета по тарифам Санкт-Петербурга от 29.10.2008 г. № 118-р, стоимость предоставления теплоэнергии в бизнес-центр с 01.01.08 составляет: 447 руб./Гкал в мес.

Следовательно, коммунальные платежи в части «Отопление» в соответствии с расчетом по нормативам составляют:

$$1\ 307,3 * 447 = 584\ 363 \text{ руб./мес.}$$

Планирование организации санитарного содержания

Чистота – понятие субъективное, и является предметом договоренности сторон. Клининг как процесс, который поддается стандартизации и может служить предметом договоренности, – понятие сугубо объективное. Если следовать комплексному подходу, то клининг – это одна из семи составляющих эксплуатации недвижимости. Поскольку соблюдение норм чистоты (посредством уборки) позволяет обеспечить необходимый уход за поверхностью отделочных материалов, ограждающих конструкций, предметов интерьера и поверхностей инженерных систем (например, поверхности трубопроводов, радиаторов отопления и т. д.) и в итоге помогает обеспечить декларируемый производителями материалов срок службы, то клининг – это один из важнейших процессов в эксплуатации недвижимости. Помимо обеспечения сохранности материалов и оборудования, клининг, что самое важное, служит для сохранения здоровья людей, находящихся в здании.

Стандарт чистоты

Составляющие стандарта чистоты:

- технологии и методы обслуживания элементов и поверхностей отделки и интерьера. Они применяются с целью сохранить физические и эстетические свойства материалов и обеспечить проектный срок их службы. Для этого необходимо выполнять требования к поверхностям, элементам интерьера и сантехническому оборудованию;
- перечень нормативных и регламентных санитарно-гигиенических мероприятий по дезинсекции, дератизации и дезинфекции;
- инструментарий клининга: ежедневная комплексная уборка (интенсивная и поддерживающая), генеральная уборка, обслуживание прилегающей территории, сбор и вывоз мусора;
- перечень моющих, чистящих и защитных расходных материалов;
- принципы оценки качества работ.

В стандарте чистоте применяют следующие термины с соответствующими определениями:

Уборка – операции, проводимые с целью сохранения эксплуатационных свойств поверхностей и поддержания их в надлежащем санитарном состоянии. При этом поверхности различаются по виду, назначению и материалам, из которых они изготовлены, а также по степени и составу загрязнения.

Обслуживание поверхностей – мероприятия по восстановлению внешнего вида и эксплуатационных свойств поверхностей, связанные с защитой их от старения, предохранением от повреждений с целью обеспечения установленного производителем срока службы.

Санитарно-гигиенические мероприятия – это дезинсекция²², дератизация²³ и т. д.

Технологическое оборудование – оборудование, с помощью которого производится комплекс процессов по уборке и уходу.

Химические средства и уборочный инвентарь – это товары химического, текстильного, щетинно-щеточного, целлюлозно-бумажного и других производств, а также изделия из металлов, используемые в технологическом процессе оказания услуг по уборке и уходу.

²² Дезинсекция (фр. дез - против + лат. инсектум - насекомое) – уничтожение вредных насекомых и клещей с помощью химических и биологических средств, а также специального оборудования. Методы дезинсекции направлены на создание условий, неблагоприятных для размножения и развития членистоногих (профилактическая дезинсекция) и их полное истребление

²³ Дератизация (дословно «уничтожение крыс») – это комплекс работ по уничтожению мышей, крыс и кротов с помощью пищевых и газообразных ядов (в виде приманок), капканов и ультразвуковых установок

Ежесуточная уборка. Поддержание чистоты. Генеральная уборка

Комплексная уборка состоит из ежедневной утренней, вечерней или ночной уборки (выбранной исходя из удобства и технологии применения), поддержания чистоты в течение рабочего дня, а также генеральной ежемесячной уборки.

Ежесуточная утренняя/вечерняя/ночная уборка включает в себя следующие основные операции:

- машинная и ручная мойка полов с твердым покрытием мест общего пользования (коридоры, проходы, лестницы, холлы),
- ручная мойка лестничных площадок и маршей,
- протирка перил лестниц,
- влажная уборка плинтусов,
- влажная уборка стен (если позволяет характер покрытия),
- чистка и полировка металлических поверхностей,
- влажное подметание лестничных площадок и маршей,
- мытье входных групп (дверные блоки, двери, стекла дверей),
- сухая уборка коврового покрытия пылесосом,
- замена грязесобирающих ковриков на входе,
- протирка поверхностей рабочих столов без перемещения документов, удаление пыли и загрязнений с других поверхностей мебели высотой до 2 м (за исключением труднодоступных мест),
- вынос мусора и замена мешков для мусора в корзинах,
- мытье зеркальных и стеклянных поверхностей (за исключением оконных),
- удаление пыли со всех типов мебели, подоконников, оконных рам,
- натирка деревянных поверхностей мебели,
- мойка лифтов,
- удаление пыли и загрязнений со светильников и решеток вентиляции,
- влажная уборка предметов интерьера в местах общего пользования,
- влажная протирка подоконников, оконных рам, отопительных приборов,
- заправка дозаторов жидкого мыла и установка туалетной бумаги,
- мойка и дезинфекция мусорных корзин, смена пакетов и вынос мусора в отведенные для этого места,
- дезодорирование,
- санитарная обработка общих зон и лестниц,
- чистка зеркал и стеклянных поверхностей.

Комплексная уборка и дезинфекция туалетов включают в себя следующие операции:

- мытье и дезинфекция полов,
- мытье и дезинфекция унитазов, писсуаров, раковин,
- мытье и дезинфекция дверей, стен, кабинок,
- мытье зеркал и стеклянных поверхностей,
- натирка металлических поверхностей,
- удаление мусора из мусорных корзин и урн,
- проверка наличия и заправка в дозаторы жидкого мыла, проверка наличия туалетной бумаги, салфеток,
- проверка наличия специальных чистящих средств и растворов в помывочные системы высокого давления,
- мытье и дезинфекция урн и мусорных корзин.

Дневная поддерживающая уборка включает в себя следующие операции:

- мытье входных групп (дверные блоки, двери, стекла дверей),
- мытье входных тамбуров,
- смена полиэтиленовых пакетов в мусорных корзинах (по мере их заполнения), вынос мусора в места, отведенные для этого,
- мойка и дезинфекция мусорных корзин, смена пакетов и вынос мусора в отведенные для этого места,
- периодическая уборка и поддержание чистоты в местах общего пользования, удаление локальных загрязнений.

Поддерживающая уборка и дезинфекция санитарных узлов в соответствии с графиком (периодичностью) уборки туалетных комнат включает в себя следующие операции:

- влажная уборка полов,
- удаление локальных загрязнений,
- удаление локальных загрязнений с зеркал и стеклянных поверхностей,
- натирка металлизированных поверхностей,
- проверка наличия и заправка в дозаторы жидкого мыла, проверка наличия туалетной бумаги, салфеток,
- протирка урн на лестницах,
- легкая дезодорация,
- вынос мусора из мусорных корзин в санитарных узлах,
- влажная уборка полов около входов, на лестницах, в коридорах, в местах общего пользования,

- чистка пепельниц в местах для курения,
- вывоз мусора.

Генеральная ежемесячная уборка включает в себя следующие операции:

- мытье витрин магазинов с наружной стороны,
- мытье окон с внутренней/внешней стороны,
- мойка и дезинфекция полов санузлов,
- удаление пыли с труднодоступных поверхностей мебели и деталей интерьера (верхней части шкафов, стеллажей, кондиционеров, светильников),
- удаление пыли с радиаторов отопления,
- мытье и дезинфекция мусорных корзин в офисах,
- натирка ножек стульев и кресел,
- удаление пыли и грязи из труднодоступных мест (верхней части перегородок, вентиляционных отверстий, выступающих элементов стен) с использованием стремянки,
- утилизация люминесцентных ламп.

Уборка прилегающей территории включает в себя следующие операции:

- уборка снега с крыши здания,
- подметание свежеснегавшего снега,
- уборка свежеснегавшего снега при толщине слоя свыше 2 см,
- посыпка территорий антигололедными средствами,
- очистка территории от наледи и льда,
- подметание территории в дни без снегопада,
- очистка урн от мусора и складирование его в контейнеры для мусора,
- уборка свежеснегавшего снега в дни сильного снегопада,
- сбор снега в сугробы для последующего вывоза в места, предназначенные для этого,
- вывоз снега,
- подметание территории в дни без осадков и в дни с осадками до 2 см,
- уборка газонов,
- выкос газонов,
- поливка газонов, зеленых насаждений,
- подметание территории в дни с сильными осадками,
- мойка территории,
- уход за цветниками,

- вывоз мусора,
- дезинфекция мусорных контейнеров,
- уборка и очистка придомовой территории,
- очистка газонов от листьев и мусора,
- поливка тротуаров и замощенной территории,
- озеленение территории, уход за зелеными насаждениями,
- уход за живыми цветами,
- восстановление газонов и клумб,
- восстановление разметки территории стоянки автомобилей.

Требования к качеству убранных поверхностей

Для того, чтобы определиться с тем, что «чисто», а что «грязно», необходимо установить требования к качеству убранных поверхностей.

Требования к качеству убранных поверхностей указаны в таблице 7.

Таблица 7 - Требования к качеству убранных поверхностей

Наименование операции по уборке и уходу	Вид поверхности	Качество поверхности после уборки и ухода	Метод контроля
Уборка пыли и мусора	Твердые полы, стены и др.	Отсутствие скопления пуха, грязи, пыли или мусора под мебелью, в углах, на плинтусах и в других труднодоступных участках, а также остатков волокон протирочного материала	Внешний осмотр
	Ковры, ковровые покрытия, мягкая мебель	Отсутствие скопления пуха, пыли на ворсе ковра или обивочного материала	
Влажная уборка, чистка	Твердые полы	Отсутствие скопления грязи, пыли, пуха и прочих твердых частиц в труднодоступных местах, пятен и разводов, оставленных шваброй или щеткой (насадкой) машины, отсутствие чрезмерной сырости, а также наличие блеска у поверхности полов. Поверхности вымытых полов не должны быть скользкими после высыхания.	Внешний осмотр не позднее, чем через 30 мин после окончания уборки

Наименование операции по уборке и уходу	Вид поверхности	Качество поверхности после уборки и ухода	Метод контроля
	Стены	Отсутствие липкости поверхности, подтеков, высохших капель и брызг чистящего вещества, а также пятен и прочих отметок, за исключением тех видов пятен и загрязнений, выведение которых может вызвать разрушение структуры стены или ее поверхности (нарушение окраски, рельефа и др.)	Внешний осмотр
	Окна, зеркала, стеклянные поверхности	Отсутствие скопления грязи и пыли на стекле и рамах, подтеков, пятен, отпечатков пальцев, разводов грязи, высохших брызг и капель чистящего вещества, ореолов, разводов вокруг очищенных участков, мутности, остатков ворса протирачного материала	Внешний осмотр
	Ковры, ковровые покрытия, мягкая мебель	Сохранность целостности, цвета и линейных размеров ковровых изделий, отсутствие невысохшего ворса в основе, отсутствие пятен и потускнения цвета, отсутствие кругов и полос от используемого оборудования. Не допускается деформация ворса, наличие чистящих веществ на ворсе (ворс липкий или мылкий на ощупь).	Измерение линейных размеров – ГОСТ 4103; измерение остаточной влажности – ГОСТ 16588
	Санитарно – техническое оборудование и водостойкие поверхности	Отсутствие цементного налета и известковых отложений, водного и мочевого камней, накипи, ярь-медянки, сажи, жира и пятен ржавчины. Отсутствие скопления грязи, остатков мыла и окисления в труднодоступных местах: за кранами, вокруг петель сидений; отсутствие пятен на металлических предметах, запахов, остатков чистящих веществ, за исключением тех,	Требования к качеству уборки и дезинфекции в помещениях общественного пользования

Наименование операции по уборке и уходу	Вид поверхности	Качество поверхности после уборки и ухода	Метод контроля
		которые не удаляются с поверхности согласно инструкции производителя	
Чистка	Металлические поверхности	Отсутствие пыли, пятен, отпечатков пальцев	

Расходные материалы: принципы выбора

Процесс клининга состоит из двух функций:

- функция управления – это обеспечение сервиса,
- функция эксплуатации – это обеспечение паспортного срока службы поверхностей отделочных материалов. Инструментарий для выполнения эксплуатационной функции – технологии уборки и применение чистящих и моющих средств.

Существует три направления выбора чистящих и моющих средств, а также технологий их применения.

Первое, направление предполагает, что производителям отделочных материалов, из которых выполнены поверхности в помещениях, рассылаются запросы с просьбой указать требования, предъявляемые к чистящим, моющим и защищающим средствам, а также технологиям их использования. Такие запросы необходимы для обеспечения декларируемого срока службы материалов. На основании полученной информации составляется перечень рекомендуемых для использования моющих и чистящих средств и технологические карты уборки. С одной стороны, это самое правильное решение, так как при этом достигается максимально эффективное обслуживание поверхностей с помощью наиболее подходящих средств, то есть достигается «паспортная» долговечность (срок службы материала или изделия соответствует указанному в паспорте). Но, с другой стороны, это не самое «дешевое» решение, потому что рекомендуемые средства в большинстве случаев относятся к профессиональным, производятся, как правило, за границей и не слишком хорошо представлены или вообще отсутствуют на российском рынке.

Второе, разумное направление предполагает, что составленный на основе рекомендаций производителей перечень моющих и чистящих средств на практике заменяется «смесью» из отечественных и импортных аналогов, наиболее подходящих по составу и технологиям нанесения. Это позволяет

разумно снизить затраты, однако существует риск сокращения установленного срока службы.

Третье, экономное направление подразумевает, что расходные материалы клининга подбираются и применяются исходя из основных требований к обслуживанию поверхностей, но исключительно из числа моющих и чистящих средств, представленных в отечественном ассортименте.

Специфика клининга в бизнес-центре

Главное требование к клинингу в бизнес-центре – это незаметность. Поэтому основная уборка должна проводиться во внерабочее время. Чаще всего это утренние часы с 06.00 до 09.00. За короткое время необходимо качественно выполнить большой объем работ. Это возможно при условии наличия штата опытных специалистов и использования максимального количества средств механизации.

Дополнительное преимущество профессионального клининга для собственника бизнес-центра в том, что он из статьи затрат может легко перейти в статью доходов управления – в том случае, если услуга уборки офисных помещений не включена в стоимость аренды ставки, а предоставляется отдельно. Чем шире перечень услуг, тем больше возможностей выбора у клиента – и, соответственно, выше доход собственника.

Расчет затрат на клининг в бизнес-центре представлен в таблице 8.

Таблице 8 - Расчет затрат на клининг в бизнес-центре

Наименование	Стоимость	Ед. изм.
Уборка в здании		
Тариф по уборке помещений	29,7	руб./кв.м. в мес.
Общая площадь помещений	11 536,70	кв.м.
уборка помещений	312 215,16	руб./мес.
замена ковриков	13 400,97	руб./мес.
дератизация	7 781,80	руб./мес.
расходные материалы	9 242,06	руб./мес.
Всего уборка помещений	342 639,99	руб./мес.
Уборка территории		
вывоз мусора	5 217,96	руб./мес.
дворник (1 чел.)	10 000,00	руб./мес.
разнорабочие (1 чел.)	12 000,00	руб./мес.
Всего уборка территории	27 217,96	руб./мес.

Материалы и оборудование		
Всего материалы и оборудование	1 100,00	руб./мес.
Уход за растениями		
Всего уход за растениями	5 000,00	руб./мес.
Тариф по дополнительной помывке остекления	27	руб./кв.м. в мес.
Площадь остекления	283,14	кв.м.
Стоимость дополнительной помывки остекления	7 644,78	руб./мес.
Итого клининг	375 957,95	руб./мес.

Расчет стоимости затрат на уборку по нормативам показывает низкие величины, так как стоимость затрат на клининг в соответствии с нормативной документацией не отражает уровень существующих цен на рынке услуг клининга. Величина затрат на клининг в бизнес-центре является исключительно вопросом поиска и выбора оптимальной стоимости и качества клининговых услуг, предлагаемых широким спектром клининговых компаний.

Определение стоимости эксплуатации бизнес-центра

Собственники коммерческой недвижимости сегодня озадачены вопросом: как снизить затраты на эксплуатацию своих объектов и при этом сохранить их в «полности и сохранности». Для того, чтобы снизить стоимость эксплуатации, собственнику необходимо представлять, как формируются расходы на эксплуатацию.

Девелоперы, разработчики концепций (бизнес-консультанты) и собственники коммерческой недвижимости, определяя затраты на эксплуатацию, нередко используют цифры, величины и соотношения, которые не отражают реальной картины. Поэтому для определения четкой стоимости эксплуатации бизнес-центра (так же, как и для определения стоимости объекта недвижимости в целом) используем три подхода:

- доходный;
- затратный;
- сравнительный.

Выбор метода расчета стоимости эксплуатации – исключительно прерогатива собственника объекта коммерческой недвижимости на основе данных, прогнозов и документов, составленных профессиональной эксплуатирующей компанией. Выбор метода зависит от многих параметров.

Доходный подход наиболее целесообразным для расчета стоимости эксплуатации считают девелоперы, так как этот способ обеспечивает им при фиксированной доходности максимальный набор услуг по эксплуатации. Поскольку девелопер чаще всего не собирается эксплуатировать объект недвижимости до окончания его срока службы, то и на эксплуатацию ему выгодно тратить фиксированную сумму. С одной стороны, он может выделить ее из валового дохода, а с другой – этой суммы достаточно, чтобы обеспечить нормальное функционирование объекта коммерческой недвижимости.

При исчислении стоимости эксплуатации доходным способом, ее величина регламентирована показателями доходности. Доходный метод расчета и прогнозирования эксплуатационных затрат основан на применении укрупненных показателей соотношения операционных затрат, плановой (ожидаемой) доходности и валового дохода объектов коммерческой недвижимости различной классности. То есть величина эксплуатационных затрат определяется в строгой зависимости от заложенной в бизнес-плане доходности – чтобы зарабатывать X, надо тратить Y. Чтобы обеспечивать планируемую доходность объекта, надо уточнить, какую сумму готов тратить собственник на эксплуатацию офисного центра. В этом случае при расчете расходов на эксплуатацию (исходя из объема валового дохода) используется доходный метод. Сумма валового дохода принимается за 100% и на каждую статью расходов тратится строго определенный процент.

Доля операционных затрат на содержание объекта недвижимости от валового дохода составляет следующее. Затраты на эксплуатацию объекта недвижимости составляют 10-16% от валового дохода, причем под эксплуатацией недвижимости мы понимаем наличие всех ее семи составляющих. Здесь мы рассматриваем контроль технического состояния, техническое обслуживание, планово-предупредительные работы, нормативные мероприятия, санитарно-гигиеническое обслуживание (клининг), технический консалтинг, обеспечение ресурсами, планирование и бюджетирование, а также зарплату сотрудников. Причем распределение соотношений в зависимости от классности бизнес-центров таково²⁴:

- БЦ класса «А» 10-12%;
- БЦ класса «В» 12-14%;
- БЦ класса «С» 14-16%.

²⁴ Якушин Е.В., Эксплуатация недвижимости. Часть 1. – СПб.: УК «Система», 2007. – 192 с.

Расходы на управление составляют 5% от валового дохода. Под управлением коммерческой недвижимостью рекомендуется понимать следующий комплекс мероприятий:

- текущий брокеридж (поиск и привлечение арендаторов в функционирующем объекте);
- управление (взаимодействие с арендаторами, урегулирование текущих вопросов);
- продвижение (promotion) объекта: реклама, РК, стимулирование сбыта;
- развитие объекта, пакета его услуг и удержание арендаторов;
- представление интересов собственника объекта;
- юридическое сопровождение (подписание, пролонгация, расторжение договоров и их последующая регистрация в госорганах);
- бухгалтерское сопровождение (выставление счетов; сбор арендных платежей, взимание задолженностей; перевод средств собственнику);
- подготовка финансовой отчетности.

Затраты на коммунальные услуги (водо-, тепло -, газо -, электроснабжение) составляют 6-8% от валового дохода.

Затраты на обеспечение безопасности 4-6% от валового дохода (зарплата сотрудникам службы безопасности, покупка спецодежды, установка и эксплуатация камер видеонаблюдения, обслуживание охранно-пожарной сигнализации). Итак, на «содержание» здания уходит до 30-40% от валового дохода.

Расчеты стоимости эксплуатации бизнес-центра доходным способом отражены в таблице 9.

Таблица 9 - Стоимость эксплуатации бизнес-центра доходным способом

	МИН	МАКС
Потенциальный валовой доход, руб. в год	151 546 916	
Коэффициент недозагрузки	7%	
Коэффициент неплатежей	1%	
Эффективный валовой доход, руб. в год	139 529 246	
на эксплуатацию	6%	8%
Затраты на эксплуатацию, руб. в год	8 371 755	11 162 340
на управление	5%	5%
Затраты на управление, руб. в год	6 976 462	6 976 462
на коммунальные услуги	4%	6%
Затраты на коммунальные услуги, руб. в год	5 581 170	8 371 755
на обеспечение безопасности	2%	4%

Затраты на обеспечение безопасности, руб. в год	2 790 585	5 581 170
Операционный расходы, руб. в год	23 719 972	32 091 727
В % к эффективному валовому доходу	17%	23%

Затратный подход: стоимость эксплуатации регламентирована условиями обслуживания строительных конструктивов, отделочных материалов и инженерной инфраструктуры объекта недвижимости.

Затратный метод расчета стоимости эксплуатации и прогнозирования эксплуатационных затрат основан на применении укрупненных показателей по статьям расходов – в расчете на единицу площади для различных типов и функциональных назначений недвижимости. При этом величины укрупненных показателей определяются на основе технических характеристик инженерной инфраструктуры и строительных конструктивов объекта недвижимости, соответствующих принятой классности объекта недвижимости и их суммарному физическому износу. То есть определяется величина эксплуатационных затрат посредством создания сметы – должны тратить Y для обеспечения определенного перечня эксплуатационных показателей. При этом эксплуатационные показатели – это совокупность технических, объемно-планировочных, санитарно-гигиенических, экономических и эстетических характеристик, обуславливающих его эксплуатационные качества.

Стоит также учесть то, что затраты на эксплуатацию – это величина непостоянная. Она изменяется из месяца в месяц, потому что расходы на нее, в зависимости от сезона, различаются. При подготовке к отопительному сезону в августе-сентябре расходы на эксплуатацию выше, чем в апреле-мае.

Расчеты в рамках затратного подхода выполнены в соответствии с проведенным исследованием. Итоговые расчеты по данному исследованию приведены в таблице 10.

Таблица 10 - Расчеты по определению стоимости содержания здания затратным способом.

Наименование	Сумма	Ед. изм.
Обслуживание пожарно-охранной системы	113 000	руб./мес.
Обслуживание систем вентиляции и кондиционирования	17 250	руб./мес.
Электроэнергия	210 573	руб./мес.
Обслуживание лифтовой системы	4 500	руб./мес.
Стоимость водопотребления и водоотведения	15 183	руб./мес.
Отопление	584 363	руб./мес.

Клининг	375 958	руб./мес.
Управление	631 633	руб./мес.
ИТОГО	1 952 460	руб./мес.

Девелоперу важно также, чтобы его расходы на эксплуатацию не превышали расходы «соседей» (других собственников офисных или торговых центров).

Сравнительный способ определения стоимости эксплуатации и прогнозирования эксплуатационных затрат основан на применении анализа объектов-аналогов. Затраты на их эксплуатацию могут быть известны как с помощью проведения расчетов затратным методом, так и с помощью взятых в открытом доступе укрупненных показателей расходов для аналогичной недвижимости.

С одной стороны, если первые два способа оценки стоимости эксплуатации недвижимости требуют определенного количества специфической информации и времени на расчеты, то сравнительный способ полезен в качестве экспресс-оценки. С другой стороны, получить информацию о стоимости эксплуатации аналогичных объектов чаще всего затруднительно, потому что она не находится в свободном доступе. Именно поэтому в данной работе стоимость эксплуатации бизнес-центра не будет рассмотрена с применением сравнительного подхода.

Сведение результатов исследования

Для уточнения правильности расчетов затрат на эксплуатацию бизнес-центра был проведен расчет величины этих затрат методом Монте Карло. С теоретической точки зрения, получить идеально точный ответ относительно результатов эксплуатационных затрат в условиях неопределенности можно перебрав и рассмотрев все возможные варианты изменения параметров. Одним из подходов к реализации перебора сочетаний параметров является использование имитационных моделей, из которых наиболее популярной считается модель Монте Карло. По своим возможностям имитационная модель Монте Карло является наиболее мощным и продвинутым практическим инструментом исследования неопределенности для решения задач на рынке недвижимости. В основе модели Монте-Карло лежит допущение о том, что значения параметров, являющихся объектами риска и неопределенности, находятся в определенном диапазоне, при этом распределение значений внутри данного диапазона может быть описано с помощью функции плотности распределения вероятности. На каждом n -ом

шаге моделирования для имитации очередного решения производится случайный выбор каждого параметра из соответствующего диапазона с последующим определением n-ого результата для набора выбранных параметров. Следует заметить, что одним из условий применения модели является независимость выбранных для исследования параметров. Существует довольно большое количество типов функций распределения, но в практике анализа наиболее часто используются равномерное, нормальное, треугольное и бета-распределение. В расчетах затрат на эксплуатацию бизнес-центра использовалось равномерное распределение.

Исходные данные для расчета методом Монте-Карло представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Исходные данные для расчета методом Монте-Карло

	МИН	МАКС
Потенциальный валовой доход, руб. в год	151 546 916	
Коэффициент недозагрузки	7%	
Коэффициент неплатежей	1%	
Эффективный валовой доход, руб. в год	139 529 246	
на эксплуатацию	6%	8%
затраты на эксплуатацию	8 371 755	11 162 340
на управление	5%	5%
затраты на управление	6 976 462	6 976 462
на коммунальные услуги	4%	6%
затраты на коммунальные услуги	5 581 170	8 371 755
на обеспечение безопасности	2%	4%
затраты на обеспечение безопасности	2 790 585	5 581 170
ИТОГО	23 719 972	32 091 727
В % к эффективному валовому доходу	17%	23%

Графический вывод итогов имитационного моделирования изображен на рисунке 6.2.

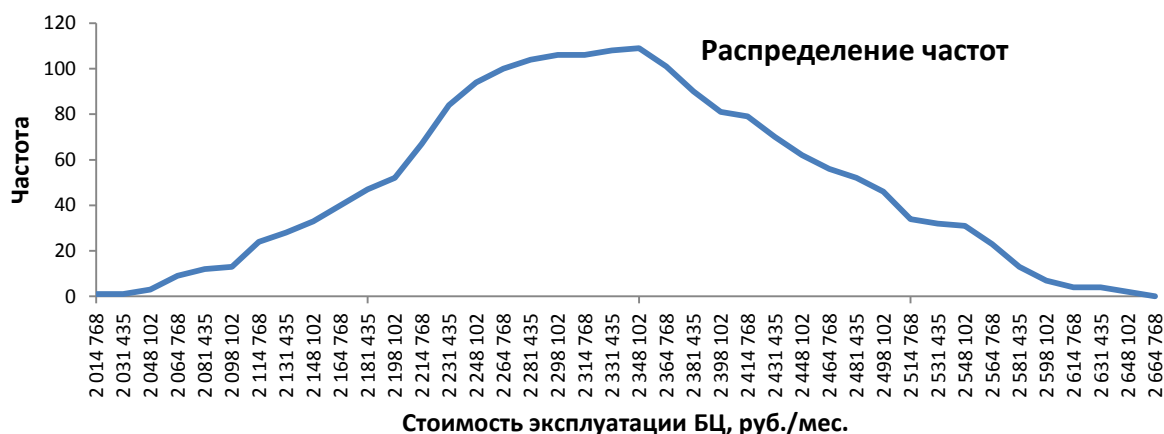


Рисунок 6.2 – Графический вывод итогов имитационного моделирования

Таблица 12- Результаты расчета методом Монте-Карло

Операционные расходы средние в год	<i>OE_{ср}</i>	27 927 466
Стандартное отклонение	<i>S</i>	1 385 810
Коэффициент вариации	<i>CV</i>	4,96%
Минимальное значение ОЕ	<i>Мин</i>	24 177 220
Максимальное значение ОЕ	<i>Макс</i>	31 714 533
Операционные расходы средние в мес		2 327 289

Наиболее вероятная величина затрат на эксплуатацию бизнес-центра составляет 2 327 289 руб. в мес. (20% от ЭВД).

В соответствии с проведенными расчетами можно увидеть, что результат применения затратного метода при определении затрат на эксплуатацию бизнес-центра попал в диапазон значений величины стоимости эксплуатации в рамках применения доходного подхода. Это доказывает правильность расчетов затрат на эксплуатацию бизнес-центра, которые составили около 20% от эффективного валового дохода.

Выбор метода расчета стоимости эксплуатации – исключительно прерогатива собственника объекта коммерческой недвижимости на основе данных, прогнозов и документов, составленных профессиональной эксплуатирующей компанией. Выбор метода зависит от многих параметров. Скажем, девелоперы готовы выделить на эксплуатацию своего объекта из валового дохода строго определенную сумму, и поэтому чаще всего выбирают доходный метод определения затрат. При этом девелоперы не готовы платить больше, чем «коллеги» (сравнительный метод). Собственникам коммерческих объектов, которые предполагают, что будут сами использовать объект, и заинтересованы в том, чтобы офисный центр

эксплуатировался как можно дольше, чаще всего выбирают затратный метод. Однако здесь также есть некоторые нюансы.

Дело в том, что сегодня сплошь и рядом получается так, что на стадии строительства в проекте постоянно возникают изменения, используются другие материалы и оборудование вместо тех, который запланировал собственник. Возникает проблема: на эксплуатацию, например, зарезервирована одна величина, однако на деле оказывается, что платить придется гораздо больше. И здесь каждый владелец коммерческой недвижимости самостоятельно определяет, что для него важнее – сэкономить на эксплуатации и сохранить планируемую доходность объекта, либо, уменьшив доходность, тратить на эксплуатацию столько, сколько необходимо.

Таким образом, панацеи для собственника не существует – определять затраты на эксплуатацию нужно в каждом конкретном случае отдельно. Помочь же сократить эти расходы и повысить эффективность использования имеющихся ресурсов – дело профессиональной эксплуатационной компании. Благодаря качественно оказанным услугам по эксплуатации недвижимости, можно сэкономить 10-20% от затрат на эксплуатацию. Наибольший эффект при этом достигается тогда, когда эксплуатирующую компанию привлекают еще на стадии бизнес-планирования.

Грамотные консультации помогут собственнику снизить будущие эксплуатационные затраты за счет правильного выбора инженерных систем здания, рекомендаций по стандартному режиму и технологиям эксплуатации, а также прогнозирования оптимальных затрат на эксплуатацию.

План управления командой проекта реконструкции здания
 Организационная структура проекта реконструкции здания



Рисунок 1- Организационная структура проекта реконструкции здания

Таблица распределения ролей и ответственности

Таблица 2- Распределения ролей и ответственности

Роль	Ответственность/функции
менеджер проекта	Ведение, реализация и управление проектом включая: планирование проекта, целей и сроков выполнения, формирование календарного плана как для команды в целом, так и для каждого члена команды в отдельности; организационную работу: обеспечение проекта ресурсами, подготовка заявки на необходимых ему работников и их уровень квалификации, формулировка текущих задач для каждого сотрудника, организация обмена необходимой информацией между сотрудниками, решение всех проблемных ситуаций в работе и в отношениях; постоянное взаимодействие с заказчиком, поддержание доверительного уровня отношений с командой клиента, определение его потребностей и проблем; информирование сотрудников компании об изменениях в стратегии реализации проекта;

	<p>управление процессом реализации проекта; контроль выполнения проекта и соблюдением сроков, указанных в плане; ответственность за реализацию проекта в целом; организация, координация и контроль строительных работ; составление бюджета, контроль, составление отчетности по бюджету проекта; поиск подрядчиков, взаимодействие с подрядными организациями; взаимодействие с государственными органами; ведение строительной / технической / проектной документации. разработка концепции строительного проекта; разработка экономических показателей для оценки эффективности работ на всех этапах строительства объекта; выполнение планов расхода денежных средств; координация работы участников проекта; контроль плана-графика и бюджета проекта; формирование и согласование промежуточных и итоговых отчетов по проекту; контроль над проектной организацией получение разрешения на строительство; технический надзор; управление поставками; управление качеством.</p>
<p>главный инженер проекта</p>	<p>осуществляет техническое руководство проектно-исследовательскими работами при проектировании объекта и авторский надзор за его строительством, вводом в действие и освоением проектных мощностей; обеспечивает высокий технико-экономический уровень проектируемых объектов (на основе использования достижений науки и техники, наиболее экономичных проектных решений); принимает меры, направленные на повышение качества проектно-сметной документации и сокращение расхода материальных ресурсов; готовит данные для заключения договоров с заказчиками на разработку (передачу) научно-технической продукции; участвует в подготовке заданий на проектирование и в организации инженерных обследований для разработки проектно-сметной и другой технической документации;</p>

	<p>участвует в составлении комплексных планов-графиков выполнения проектных, конструкторских и технологических работ;</p> <p>готовит обоснование стоимости проектных работ;</p> <p>разрабатывает предложения о составе разработчиков проекта, распределяет между ними задания по разделам и частям проекта, объемы и стоимость работ.</p> <p>формирует задания подрядным организациям на выполнение поручаемых им работ и обеспечивает эти организации необходимыми исходными данными;</p> <p>решает технические вопросы, возникающие у подрядных организаций в процессе разработки документации;</p> <p>осуществляет контроль за техническим уровнем принимаемых проектных, градостроительных и архитектурно-планировочных решений, экономичным расходованием средств на проектно-исследовательские работы, сроками разработки проектно-сметной документации;</p> <p>обеспечивает соответствие разработанной проектно-сметной документации техническим регламентам, стандартам, нормам, правилам и инструкциям;</p> <p>проводит защиту проекта в вышестоящих организациях и органах экспертизы;</p> <p>решает финансовые вопросы, возникающие в процессе проектирования строительства, ввода в действие объекта, освоения проектных мощностей.</p> <p>организует работу по устранению обнаруженных дефектов проектно-сметной и другой технической документации, а также по учету расходования утвержденных смет;</p> <p>подготавливает предложения руководству и заказчику о внесении в рабочую документацию изменений, связанных с введением новых нормативных документов, с учетом фактического состояния строительства;</p> <p>согласовывает обоснованные отступления от действующих норм, правил, инструкций с органами государственного надзора и другими организациями, утвердившими их;</p> <p>подготавливает отзывы и заключения на рационализаторские предложения и изобретения, проекты стандартов, технических</p>
--	--

	условий и других нормативных документов, связанных с проектированием и строительством; принимает участие в экспертизе проектов.
финансовый директор	бюджетирование; управление финансовыми потоками; планирование и контроль расходов; оптимизация налогов; анализ деятельности проекта; управленческий баланс; бухгалтерский и налоговый учет; организует и обеспечивает контроль за исполнением финансовых планов и бюджетов; организует работы по подготовке отчетов для менеджера проекта по финансовым вопросам.
менеджер по персоналу	организует работу с персоналом; обеспечивает укомплектование проекта работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации; определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами; осуществляет подбор кадров; организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников; разрабатывает систему мотивации работников; консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом; составляет и оформляет трудовые договоры (контракты) ведет личные дела работников и другую кадровую документацию;
начальник строительства	осуществляет руководство непосредственным выполнением работ по реконструкции объекта; организует разработку проектов долгосрочных, среднесрочных и текущих планов капитального строительства, заявок на строительные материалы и оборудование; обеспечивает целевое и рациональное использование финансовых средств для осуществления капитальных вложений и повышение их эффективности; принимает участие в заключении договоров с проектными организациями и с генеральными подрядчиками; следит за выполнением проектными и строительными организациями договорных обязательств, в необходимых случаях

	<p>предъявляет санкции, предусмотренные договорами; обеспечивает оформление банковских операций по заключенным договорам с подрядными организациями; организует выполнение планов капитального строительства, своевременность выдачи проектно-сметной и технической документации для производства строительных работ, а также осуществляет технический надзор за сроками и качеством выполнения работ, за их соответствием утвержденной проектно-сметной документации, рабочим чертежам, строительным нормам, стандартам, нормам техники безопасности, производственной санитарии, требованиям рациональной организации труда; осуществляет контроль за своевременным вводом в эксплуатацию объекта; согласовывает с органами, осуществляющими технический надзор, вопросы, связанные с установкой, испытанием и регистрацией оборудования на строительной площадке; осуществляет контроль за расходом средств, отпущенных на приобретение оборудования в соответствии с титульным списком, соблюдением правил хранения и качеством консервации не установленного оборудования; руководит работой по совершенствованию организации труда в строительстве, сокращению издержек и повышению качества строительных работ, сокращению их сроков; организует работу по ведению учета и отчетности по реконструкции; руководит работниками отдела; техническое сопровождение объекта подбор подрядных организаций согласование с контролирующими органами технической документации контроль выполнения договорных обязательств со стороны заказчика и генподрядчика. подготовка и передача организации, принимающей объект в эксплуатацию, всю документацию, составленную в процессе строительства (исполнительную документацию, акты на скрытые работы, акты приемки инженерных коммуникаций и т.д.) организация и контроль устранения подрядными организациями дефектов, выявленных в период гарантийной эксплуатации</p>
администратор	обеспечение оформления проектной документации на всех этапах

проекта	<p>выполнения проекта:</p> <p>обеспечение взаимодействия с департаментом финансов;</p> <p>контроль прохождения денежных средств по проекту;</p> <p>сбор отчетных бухгалтерских документов;</p> <p>хранение всей документации по проекту.</p>
энергетик	<p>бесперебойное обеспечение проекта электроэнергией, газом, водой и другими видами энергии;</p> <p>контроль за рациональным расходом энергетических ресурсов;</p> <p>составление заявок и необходимых к ним расчетов на приобретение энергетического оборудования, материалов, запасных частей и т. п.;</p> <p>работа с Ростехнадзором;</p> <p>заключение договоров со сторонними организациями по энергоснабжению.</p>
архитектор	<p>архитектурное проектирование офисного здания (проект, рабочая документация);</p> <p>ведение объекта на всех стадиях;</p> <p>авторский надзор;</p> <p>контроль и координация работы архитекторов;</p> <p>руководство группой при выполнении стадий эскиз;</p> <p>контроль соответствия проекта ГОСТам, СНИПам.</p>
конструктор	<p>обследование здания;</p> <p>оформление перепланировки помещений;</p> <p>проектные работы;</p> <p>выпуск конструкторской документации на реконструируемый объект;</p> <p>статические расчеты конструкции;</p> <p>разработка технических заключений;</p> <p>оформление документации на перепланировку помещений;</p> <p>анализ нагрузок и конструктивных решений, материалов по проектам; осуществление контроля за внесениями изменений в рабочую документацию;</p> <p>расчет металлоконструкций и железобетонных изделий;</p> <p>выполнение чертежей армирования, выбор бетона, арматуры;</p> <p>расчет и проектирование фундаментов, разработка технических решений, подбор строительных материалов для проектируемого объекта;</p> <p>взаимодействие с заказчиками для уточнения и согласования исходных данных и проектной документации;</p>

	расчет стальных металлоконструкций на прочность и устойчивость.
проектировщик	<p>проектирование внутренних и наружных сетей водоснабжения и канализации (ВК);</p> <p>проектирование сооружений ВК по объекту;</p> <p>согласование проектов, в том числе в УГВЭ;</p> <p>разрабатывает отдельные разделы (части) проекта;</p> <p>принимает участие в подготовке заданий на разработку проектных решений;</p> <p>участвует в сборе исходных данных для проектирования, в решении технических вопросов по объекту на протяжении всего периода проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей;</p> <p>увязывает принимаемые проектные решения с проектными решениями по другим разделам (частям) проекта;</p> <p>обеспечивает соответствие разрабатываемых проектов и технической документации стандартам, техническим условиям и другим нормативным документам по проектированию и строительству, а также заданию на их разработку;</p> <p>осуществляет авторский надзор за строительством проектируемых объектов, консультирует по вопросам, входящим в его компетенцию; участвует в анализе и обобщении опыта разработки проектов и их реализации в строительстве и на этой основе готовит предложения о целесообразности корректировки принятых общих и принципиальных проектных решений.</p>
консультант	<p>управление и участие в проекте реконструкции;</p> <p>переговоры с Заказчиком;</p> <p>консультации по сокращению затрат энергоресурсов;</p> <p>оценка технического состояния оборудования;</p> <p>проведение стоимостной оценки проекта;</p> <p>ведение отчетности/заявок по проекту на русском языке;</p> <p>взаимодействие с другими консультантами проекта;</p> <p>работа с подрядчиками;</p> <p>контроль ресурсов проекта.</p>
начальник участка	<p>организация и контроль строительного процесса от начала строительства до сдачи объекта в эксплуатацию;</p> <p>руководство коллективом прорабов;</p> <p>взаимодействие с подрядчиками и заказчиками;</p> <p>взаимодействие со сметным отделом;</p> <p>технический надзор за сроками и качеством выполненных работ;</p>

	проверка проектно-сметной документации; ведение строительной документации.
--	---

Матрица ответственности (Условные обозначения: О – ответственный, И – исполнитель)

Таблица 3- Матрица ответственности

	Менеджер проекта	Главный инженер проекта	Финансовый директор	Менеджер по персоналу	Начальник строительства	Администратор проекта	Энергетик	Архитектор	Конструктор	Проектировщик	Консультант	Начальник участка
Формирование календарного план	О	И			И							
Управление процессом реализации	О	И			И							
Обеспечение проекта ресурсами	О				И		И					
Взаимодействие с заказчиком	О	И			И							И
Контроль выполнения проекта	О	И			И							
Контроль строительный работ	О				И							
Составление бюджета	О		И									
Взаимодействие с подрядчиками	О				И							И
Взаимодействие с гос. органами	О, И											
Получение разрешения на строительство	О, И											

Технический надзор	О	И			И							И
Авторский надзор	О	И			И							
Управление поставками	О				И							И
Управление качеством	О	И			И							
Руководство ПИР		О					И	И	И			
Экспертиза проекта	О	И										
Организация проектных работ		О					И	И	И	И		
Обеспечение соответствия ПСД техн. регламентам		О					И	И	И	И		
Управление фин. потоками			О,И									
Бухгалтерский и налоговый учет			О,И									
Подбор персонала				О, И								
Разработка системы мотивации работников				О, И								
Составление и оформление трудовых договоров				О, И								
Своевременный ввод объекта в эксплуатацию	О				И							И
Руководство начальниками участков					О, И							
Подбор подрядных					О							И

организаций												
Контроль скрытых работ					О							И
Оформление проектной документации						О, И						
Хранение документации						О, И						
Обеспечение проекта энергетическим и ресурсами							О, И					
Контроль использов. энерг. ресурсов							О, И					
Архитектурное проектирование								О, И				
Контроль и координация работы архитекторов								О, И				
Выпуск конструкторской документации									О, И			
Статистические расчеты конструкции									О, И			
Сбор исходных данных для проектирования										О, И		
Проектные работы		О							И	И		
Консультации по различным работам											О, И	
Руководство коллективом прорабов												О, И

Ведение строительной документации					О							И
Организация строит. процесса					О							И

Условные обозначения: О – ответственный, И - исполнитель

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Рекомендации по отражению результатов научных исследований и практики принятия управленческих решений в курсовой работе

- 1.Обосновать этап жизненного цикла, на котором находится объект исследования.
- 2.Привести характеристики всех сущностей объекта и внешней среды, важные для целей управления и оценки.
- 3.Обосновать классность объекта исследования и объектов–аналогов как объектов-конкурентов.
- 4.Предложить форму регулирования отношений собственника объекта с управляющей командой.
- 5.Обосновать политику арендных отношений (сегмент рынка арендаторов, оформление отношений аренды и найма, отнесение ставки аренды к единице площади, полнота включения в арендную плату операционных расходов, выбор динамики изменения ставки во времени).
- 6.Представить планируемый трастовый цикл, процедуры приема объекта в управление и взаимодействие с внешними структурами регулирования деятельности.
- 7.Обосновать план и описать организацию технического обслуживания и эксплуатации объекта (собственный штат, полный или частичный аутсорсинг).
- 8.Рассчитать потребности и описать систему организации обеспечения объекта ресурсами.
- 9.Описать систему безопасности на объекте (собственная служба или аутсорсинг, техническое и персональное обеспечение).
10. Обосновать штатное расписание своего персонала, а также систему работы с ним.
- 11.Описать маркетинговый цикл объекта, программу и результаты исследования рынка недвижимости
12. Обосновать бюджет и организацию привлечения клиентов
- 13.Обосновать структуру и динамику изменения доходов и расходов (в том числе прочих доходов и расходов) при выборе варианта НЭИ, при составлении бюджета и при оценке объекта.
- 14.Провести анализ экономической эффективности системы управления

объектом, проверить наличие феномена операционного леведреджа и обосновать оптимальный уровень загрузки объекта арендаторами

15. Представить предложения по выполнению функций управления рисками.

16. Разработать и реализовать программу страхования объекта.

Озеров Евгений Семенович
Пупенцова Светлана Валентиновна

Разработка программы управления объектом недвижимой собственности.
Методические указания по подготовке и оформлению курсовых работ
и квалификационных работ студентов

Оригинал-макет подготовлен авторами

Подписано в печать

Формат 60x84/16.

Усл. печ. л. 13,0. Уч.-изд. л. 13,0. Тираж

Заказ

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет.

Инженерно-экономический институт

Кафедра экономики и менеджмента недвижимости и технологий