

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
ГОУ ВПО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Е.С. Озеров

МЕНЕДЖМЕНТ
ДОХОДНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2011

В учебном пособии в соответствии с требованиями государственных образовательных стандартов отражено современное состояние теории и практики управления объектами доходной недвижимости. Особенностью представленного подхода к проблеме является сосредоточение внимания на анализе особенностей *внешнего управления объектами и комплексами объектов*, обеспечиваемого специализированной управляющей компанией. Определены особенности организации системы управления и принятия управленческих решений. Особое внимание уделено проблеме управления рисками. В учебном пособии использованы материалы монографий автора ([1] и [2] в списке литературы).

Учебное пособие предназначено для студентов магистратуры, обучающихся по программе 080200.68.20 «Управление корпоративной недвижимостью» направления 080200 «Менеджмент», а также для студентов специализации «Управление имуществом» специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (операции с недвижимым имуществом)», изучающих дисциплину «Управление доходной недвижимостью».

Оглавление.

Введение	5
Глава 1. Недвижимость как объект управления	6
1.1. Компоненты и жизненный цикл объекта недвижимости	6
1.1.1. Определение понятия недвижимости.....	6
1.1.2. Жизненный цикл объекта недвижимости.....	14
1.2. Характеристики физической сущности объектов и внешней среды	17
1.2.1. Природные компоненты недвижимости.....	17
1.2.2. Улучшения в составе недвижимости.....	21
1.2.3. Физическая среда функционирования объекта.....	26
1.3. Характеристики юридической сущности объектов и правовой среды	27
1.3.1. Компоненты юридической сущности объекта.....	27
1.3.2. Правовая среда функционирования объекта.....	32
1.4. Проявления экономической и социальной сущности недвижимости	44
1.4.1. Особенности недвижимости как экономического блага.....	45
1.4.2. Операции с недвижимым имуществом.....	46
1.4.3. Экономическая среда функционирования объекта.....	49
1.4.4. Социальная сущность и социальная среда функционирования объекта.....	53
1.5. Классификации объектов коммерческой недвижимости	54
1.5.1. Классификация объектов офисной недвижимости.....	55
1.5.2. Классификация объектов торговой недвижимости.....	58
1.5.3. Классификация объектов складской недвижимости.....	63
1.5.4. Многофункциональные комплексы.....	66
1.6. Вопросы для самоконтроля	69
Глава 2. Регулирование отношений в сфере управления недвижимостью	71
2.1. Обязательственное право в сфере управления недвижимостью	71
2.1.1. Регулирование отношений с учредителем доверительного управления.....	71
2.1.2. Оформление отношений аренды и найма.....	78
2.1.3. Регулирование отношений с субъектами сферы услуг.....	84
2.1.4. Варианты оформления отношений при управлении недвижимостью.....	87
2.2. Особенности организации управления государственной собственностью	91
2.2.1. Основы системы управления государственной собственностью.....	92
2.2.2. Особенности организации управления собственностью субъекта Федерации.....	96
2.2.3. Проблемы профессионализации управления государственной собственностью.....	113
2.3. Регулирование сферы управления недвижимостью профессиональными объединениями	127
2.3.1. Стандартизация деятельности по управлению недвижимостью.....	127
2.3.2. Морально-этические нормы деятельности в сфере управления недвижимостью.....	131
2.3.3. Разрешение правовых споров в сфере недвижимости с участием профессионалов.....	135
2.4. Вопросы для самоконтроля	140
Глава 3. Организация управления объектами недвижимости	141
3.1. Цели, системы и стадии управления объектами	141
3.1.1. Цели менеджмента и типы управляющих компаний.....	141
3.1.2. Трастовый цикл и прием объекта в управление.....	147
3.1.3. Функции и субъекты системы управления.....	153
3.1.4. Структура системы управления недвижимостью.....	160
3.2. Организация функционирования объекта	164
3.2.1. Организация технического обслуживания объекта.....	164
3.2.2. Обеспечение ресурсами и управление эксплуатацией.....	169

3.3. Организация системы безопасности объекта	180
3.3.1. Принципы создания систем защиты объекта.....	180
3.3.2. Системы пожарной безопасности.....	188
3.3.3. Организация интегрированных систем безопасности.....	193
3.4. Организация делового партнерства и работа с персоналом	195
3.4.1. Принципы и система работы с персоналом.....	195
3.4.2. Работа с субъектами отношений в сфере менеджмента недвижимости.....	200
3.5. Вопросы для самоконтроля	209
Глава 4. Маркетинг в системе управления недвижимостью	210
4.1. Назначение маркетинга и исследование рынка	210
4.1.1. Маркетинговый цикл управляемого объекта.....	211
4.1.2. Программа исследования рынка недвижимости.....	217
4.1.3. Методы и процесс исследования рынка недвижимости.....	222
4.2. Методы и процедуры привлечения клиентов	231
4.2.1. Организация рекламной кампании.....	231
4.2.2. Комбинированные формы привлечения клиентов.....	246
4.3. Вопросы для самоконтроля	252
Глава 5. Управление доходностью недвижимости	254
5.1. Планирование бюджета объекта	254
5.1.1. Структура доходов и расходов.....	254
5.1.2. Планирование арендного дохода.....	260
5.1.3. Планирование операционных расходов.....	265
5.2. Контроль экономической эффективности управления недвижимостью	271
5.2.1. Система формирования и контроля исполнения бюджета компании.....	272
5.2.2. Анализ экономической эффективности системы управления недвижимостью.....	277
5.2.3. Об эффекте операционного леведреджа в экономике недвижимости.....	279
5.3. Способы повышения доходности объекта	281
5.3.1. Обеспечение оптимальной загрузки объекта арендаторами.....	281
5.3.2. Определение справедливой ставки арендной платы.....	283
5.3.3. Обеспечение эффективного использования и развития объекта.....	286
5.3.4. Об использовании эффекта масштаба трастового комплекса.....	298
5.4. Вопросы для самоконтроля	300
Глава 6. Управление риском	301
6.1. Факторы и функции управления риском	301
6.1.1. Типы и факторы рисков.....	301
6.1.2. Функции управления риском.....	305
6.2. Анализ рисков	319
6.2.1. Методы анализа рисков.....	319
6.2.2. Анализ финансового риска и феномен финансового леведреджа.....	321
6.2.3. Экспресс-метод анализа рисков при кредитовании инвестиций в недвижимость.....	323
6.3. Страхование недвижимости	331
6.3.1. Основные принципы и методы страхования имущества.....	333
6.3.2. Особенности страхования недвижимости, сдаваемой в аренду.....	336
6.3.3. Разработка и реализация программы страхования объекта.....	340
6.4. Вопросы для самоконтроля	345
Литература	346

Введение.

В пособии рассматриваются проблемы собственно управления объектами и комплексами объектов недвижимости – с учетом различия понятий *управления* и *менеджмента*.

Управлением будем называть *создание и видоизменение норм управляемой деятельности с последующим целенаправленным информационным воздействием* одной системы (*управляющего*) на другую (*исполнителей*) - с целью упорядочения или изменения деятельности последней в определенном направлении (достижение поставленных целей опосредованно при помощи людей путем осуществления *деятельности управляющего над деятельностью исполнителей*).

Менеджментом здесь называется *совокупность принципов, методов и средств управления*, обеспечивающих достижение целей и решение задач рационального хозяйствования на управляемой совокупности объектов недвижимости путем интеграции и скоординированного применения всех ресурсов (человеческих, финансовых, технических).

Применительно к объекту недвижимости или к комплексу объектов мы будем говорить о конкретных видах *управленческой деятельности*, обеспечивающей функционирование и развитие объекта управления (единичного объекта или комплекса объектов недвижимости) с целью максимально полного удовлетворения потребностей субъектов права пользования, владения и распоряжения этим объектом. Физические лица, осуществляющие упомянутые виды *управленческой деятельности* на единичных объектах или их совокупностях, здесь будут называться *управляющими* (объектом, комплексом и др.).

В то же время, имея в виду комплексный и разноплановый характер *деятельности* субъектов управления, обеспечивающей не только деятельность подчиненных, но и развитие отношений с собственником объекта, с органами власти, с подрядчиками и партнерами, мы будем называть саму эту деятельность и совокупность субъектов управленческой деятельности *менеджментом*, именуя *менеджерами* субъектов управления – физических лиц.

Рассматривая конкретные вопросы организации и функционирования системы управления, будем иметь в виду, что в современных условиях смещаются акценты при формулировании принципов и целей управления. Внимание менеджмента в большей мере, чем раньше обращается на улучшение отношений между людьми и условий их труда, на расширение участия людей в процессе формирования целей и реализации функций управления - с распределением ответственности между участниками этого процесса. Основной целью системы управления становится не выгода, добытая любой ценой, а состояние общества, при котором удовлетворение нынешних потребностей не уменьшает шансы следующих поколений на достойную жизнь. Приоритетными становятся задачи: сохранения природы, повышения качества продуктов труда и жизни, развития партнерства, кооперации и интеграции производителей, обеспечения равномерного роста потенциала всего общества и будущего каждого человека.

Учитывая сказанное выше, начнем анализ проблем управления недвижимостью с анализа характеристик недвижимой собственности как объекта управления.

Глава 1. Недвижимость как объект управления

Недвижимая вещь, характеризующаяся набором свойств, способных обеспечить удовлетворение каких-либо потребностей человека, обладает полезностью и признается *потребительским благом*. Это благо создается природой (земля) или человеком (улучшения), и в первом случае – иногда, а во втором – всегда благо оказывается количественно ограниченным, вследствие чего недвижимость оказывается и *экономическим благом*.

Недвижимость как экономическое благо способна удовлетворять *материальные потребности* человека и общества (среда безопасного обитания, средства производства предметов потребления) и создавать *чувство гордости* собственника, в то время как природные красоты, исторически ценные здания и произведения архитектуры могут удовлетворять также и нематериальные – *эстетические потребности* человека. В удовлетворении всех этих потребностей существенную роль играют не только характеристики конкретного объекта, но также и свойства окружающей среды. Начнем описание пространства характеристик объекта и среды с анализа структуры и жизненного цикла единичного объекта недвижимости.

1.1. Компоненты и жизненный цикл объекта недвижимости

Обратимся вначале к определению понятия недвижимости и ее объекта, опираясь на трактовку этого понятия, данную в Гражданском кодексе [3], но с уточнением критериев отнесения к недвижимости конкретных видов имущества.

1.1.1. Определение понятия недвижимости

Для целей гражданского оборота в части 1 ст. 130 в последней редакции Гражданского Кодекса Российской Федерации ([3], далее ГК) **«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»**.

К недвижимым вещам относятся также подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты. Законом к недвижимым вещам может быть отнесено и иное имущество».

Заметим, что в предыдущей редакции первого абзаца части 1 ст. 130 ГК к недвижимым вещам были отнесены также обособленные водные объекты, леса и многолетние насаждения. Очевидно, что исключение этих элементов из новой редакции ГК не означает, что они не относятся к недвижимости: они прочно связаны с землей и, как будет показано далее, тоже не могут быть перемещены без несоразмерного ущерба их назначению.

Из первого абзаца части 1 ст. 130 ГК следует, что законодатель считает синонимами понятия «недвижимые вещи», «недвижимость», «недвижимое имущество» применительно к объектам, ключевым признаком которых является физическая перемещаемость (объекты группы А). В то же время во втором абзаце этой части статьи к недвижимости относятся и вещи, перемещаемые в пространстве, но подлежащие государственной регистрации (объекты группы Б, см. гл. III Кодекса торгового мореплавания РФ, 1999 г.; ст. 18 Кодекса внутреннего водного транспорта РФ, 2001 г.; ст. 33 Воздушного кодекса РФ, 1997 г.). В дополнение к сказанному отметим, что в ст. 132 ГК

к недвижимости отнесены также предприятия как имущественные комплексы, предназначенные для осуществления предпринимательской деятельности (объекты группы В).

Если обратить внимание на ст. 131 ГК, а также на Федеральный закон «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним», в которых говорится об обязательности государственной регистрации прав на недвижимые вещи, то можно обнаружить различие сути терминов регистрации самой вещи и прав на нее. В связи с этим отметим, что процедуре регистрации имущественных прав объектов группы А предшествует специальный (государственный) учет их с описанием важнейших характеристик и с присвоением уникального идентификационного номера (кадастрового – для земельного участка и инвентаризационного – для строения и помещения, а также кадастрового – для лесов, для месторождений и проявлений полезных ископаемых, для поверхностных и подземных вод). Этот способ идентификации объекта «привязывает» его к неперемещаемой относительно поверхности земли (неподвижной) географической (адресной) системе координат. К этой неподвижной системе координат посредством государственной регистрации «привязываются» также имущественные права и сделки.

Государственная регистрация предприятия как имущественного комплекса и имущественных прав на него (объекты недвижимости группы В) осуществляется органом юстиции с указанием юридического адреса, также однозначно «привязанного» к упомянутой выше неподвижной системе координат. К иным адресам этой же системы координат могут быть приписаны объекты группы А, имеющиеся в составе предприятия: они регистрируются (вносятся в Единый государственный реестр) в месте нахождения объекта, в общем случае не совпадающем с местом регистрации юридического лица. Заметим, что при купле-продаже предприятия процедуре регистрации перехода имущественных прав предшествует детальная инвентаризация всех компонентов имущественного комплекса, включая данные кадастрового учета земельных участков, а также данные инвентаризации строений и помещений, находящихся в составе предприятия.

Системой государственной регистрации объектов группы Б предусматривается однозначная идентификация физической сущности объекта, указание владельца (собственника) и его адреса, а также порта (аэропорта) приписки (регистрации) объекта. Таким образом, физически перемещаемые объекты группы Б оказываются юридически «привязанными» – как и объекты групп А и В – к упоминавшейся выше неподвижной системе координат.

Из сказанного выше следует, что главным критерием отнесения объекта гражданских прав к недвижимости следует считать *неперемещаемость в пространстве юридического статуса (юридической сущности) этого объекта*. Это следует из обязательности государственной регистрации самого объекта и (или) прав на него, в той или иной форме «привязывающей» этот объект к *неподвижной (географической)* системе координат юридических адресов, закрепленных в регистрационных реестрах, – с индивидуализацией различных типов недвижимости описанием их важнейших («родовых») признаков. Однако очевидно, что ***этот критерий является следствием особой важности объектов, названных недвижимостью, в системе обеспечения потребностей человека и безопасности его жизнедеятельности.***

Отсюда следует необходимость особого отношения к определению понятия ***назначения*** недвижимого имущества, которое следовало бы иметь в виду при толковании ч.1 ст. 130 ГК. Такое имущество становится и остается объектом особого внимания гражданского правоведения только в том случае, если оно предназначено для удовлетворения каких-либо потребностей человека и общества – с особыми

предосторожностями при пользовании недвижимыми вещами, если они могут представлять опасность для жизнедеятельности человека. При этом, на всех этапах жизни любой недвижимой вещи как физической (материальной) субстанции *ее назначение определяется не абстрактной (потенциальной) полезностью для человечества вообще, а полезностью для конкретного человека (конкретной общности людей), имеющего (имеющей) соответствующее право - пользования, владения, или (и) распоряжения этой вещью*. С этой точки зрения объект недвижимости всегда нужно рассматривать как совокупность физической сущности объекта (его первой, материальной субстанции – вещи) и юридической сущности объекта (его второй субстанции - полного пакета имущественных прав на этот объект).

Заметим, что по отношению к имущественным правам основных пользователей недвижимости права всего общества или «сторонних» (не основных) правообладателей (сервитут, ипотека, правила зонирования и застройки территории, строительные нормы и правила, нормы охраны памятников и другое), относящиеся к этой недвижимости, выступают как *обременения*. Наличие таких обременений означает, что при анализе назначения недвижимой вещи необходимо учитывать интересы всех субъектов права по отношению к недвижимому имуществу, в составе которого функционирует указанная вещь.

В рамках данной работы будут рассматриваться те виды недвижимости, которые характеризуются признаками неперемещаемости не только *юридического статуса (юридической сущности) имущества*, но также и его *физической сущности* как материальной субстанции. В связи с этим обратим внимание на существующее в зарубежной литературе разделение понятий «недвижимая вещь» (real estate) и «пакет имущественных прав на недвижимость» (real property). При этом первое составляет материальную, физически осязаемую сущность понятия недвижимости, а второе – обозначает юридическую сущность этого понятия как совокупность (пакет) имущественных прав всех субъектов, имеющих отношение к данной вещи. В то же время в контексте управления недвижимостью словосочетание «property management» трактуется как *управление собственностью*, включающее в себя совокупность управляющих воздействий, касающихся функционирования как физической, так и юридической сущностей недвижимости.

Учитывая, что ГК также разделяет понятия имущества и имущественного права, предлагаем широкое понятие «недвижимость» в контексте важных для проблемы управления отношений собственности представлять как объединение понятий двух сущностей: физической (материальной) – «*вещь*» и юридической – «*пакет прав*». Это объединение сущностей согласуется с упомянутым выше понятием «недвижимая собственность»:

**недвижимость = недвижимая собственность =
=недвижимые вещи + имущественные права на эти вещи.**

Здесь имеется в виду, что в пакет прав включаются права, подлежащие государственной регистрации и поименованные в ГК (ст. 131), а также иные правомочия, поименованные в других законах и нормативных актах. Изложенное выше позволяет предложить следующее определение понятия «недвижимость» для целей управления объектами:

недвижимостью называется субстанция, объединяющая в себе вещь (как ее материальную сущность) с пакетом прав и обременений (как юридической сущностью недвижимости).

При этом в состав материальной сущности включаются:

земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты, леса, многолетние насаждения, здания, сооружения, объекты незавершенного строительства, инженерные коммуникации, т.е. все, что прочно связано с землей, и не может быть перемещено без несоразмерного ущерба их назначению.

Юридическую сущность составляют:

право собственности, право хозяйственного ведения, право оперативного управления, право пожизненного наследуемого владения, право постоянного пользования, ипотека, сервитуты, а также иные права в случаях, предусмотренных ГК и иными законами.

Здесь к элементам, поименованным выше в ст. 130 ГК, пока что без дополнительного обоснования добавлены инженерные коммуникации (дороги, инженерные сети и передаточные устройства, внешние по отношению к зданиям и сооружениям), представляющие собою особую группу сооружений.

Обратим внимание на то, что далее понятие «объект недвижимости» будет использоваться как синоним понятия «недвижимость» в приложении к конкретному земельному участку с ограниченным числом и сравнительно небольшими размерами других элементов, поименованных в приведенном выше определении. При этом физически непереключаемые объекты недвижимости полезно сгруппировать по признакам, связанным с их происхождением (*созданные природой или человеком*).

Так, в группу 1 можно включить объекты природного происхождения (земельные участки, участки недр, водные объекты, леса). К группе 2 можно отнести искусственные объекты, прочно связанные с землей: здания, сооружения, объекты незавершенного строительства, инженерные коммуникации. Наконец, к «смешанной» группе 3 можно отнести объекты, созданные руками человека из природных ресурсов или при их «участии»:

- земельные участки, созданные осушением, намывом или засыпкой водных объектов,
- искусственные поверхностные водоемы (дно и берега создаются трансформацией земной поверхности и земной коры),
- искусственные лесопосадки,
- многолетние насаждения (природа при участии человека «выращивает» многолетние насаждения, посаженные человеком).

К сказанному выше добавим, что в зарубежной экономической литературе используется удобное для практики управления представление недвижимого (физически непереключаемого) имущества в виде суммы двух компонентов: «земли» (land) и «улучшений» (improvement), содержание понятий которых (в свете предложенного выше определения понятия недвижимости) можно расшифровать следующим образом:

объект недвижимости = (земля + улучшения) + (права основных пользователей + обременения);

*земля = земельный участок + участки недр + водные объекты + участки леса;
улучшения = здания + сооружения (включая объекты незавершенного строительства) + инженерные коммуникации + многолетние насаждения.*

Как видно, здесь улучшениями называется то, что сделано руками человека и потребовало вложения его труда и расходования ресурсов. Особенностью, отличающей понятие «земельный участок» от примененного здесь широкого и многосмыслового понятия «земля», является ограниченность размеров и очерченность территории участка, а также включение в понятие земли кроме земельного участка, еще и водных объектов, участков леса, недр. Для наглядности представим структуру понятия в виде таблицы 1.1.

Таблица 1.1

Недвижимость = недвижимая собственность			
Вещи = физическая сущность		Права = юридическая сущность	
1	2	3	4
Земля	Улучшения	Права	Обременения
Земельные участки	Здания	Собственности	Ипотека
Участки недр	Сооружения	Хозяйственного ведения	Сервитуты
Обособленные водные объекты	Инженерные коммуникации	Оперативного управления	Правила зонирования
		Наследуемого владения	Охрана памятников
Леса	Насаждения	Бессрочного пользования	Прочие ограничения

Отметим, что здесь имущественные права, поименованные в ст. 131 ГК, условно представлены двумя подгруппами. К собственно правам (столбец 3 - *Права*) отнесены только те правомочия, которые принадлежат основным пользователям, а ипотека, сервитуты, правила зонирования, охрана памятников и пр. - как правомочия «сторонних» («второстепенных») субъектов права, ограничивающие правомочия основных пользователей, вынесены в столбец обременений 4. Условность разделения элементов юридической сущности на права и обременения становится очевидной, если обратить внимание на то, что при одновременном действии для одного и того же объекта права собственности и любого из вариантов дополнительного имущественного права (хозяйственного ведения, оперативного управления), это последнее (дополнительное право) выступает в качестве обременения по отношению к праву собственности.

Обратим внимание также и на условность предложенного разделения на подгруппы элементов физической сущности: земельный участок, образованный осушением и засыпкой участка болота или водоема, создан природой лишь отчасти (местоположение отсылает участок в столбец 1), выполняя потребительские функции только благодаря улучшениям, осуществленным человеком (осушение и засыпка), что требует отнесения участка также и к группе элементов в столбце 2. То же касается сооружений, использующих структуру рельефа местности, участков леса искусственного происхождения и т.п. Напомним, что выше такие «полуискусственные» (или «полуестественные») объекты выделялись в особую «смешанную» группу объектов.

В связи с отмеченным выше, объектом недвижимости (объектом недвижимой собственности) мы будем называть любой набор элементов, поименованных в таблице 1.1, но с непременным условием, что в состав этого набора включены:

- **земельный участок**, ответственный за местоположение объекта и вследствие этого фигурирующий в качестве основного элемента при государственной регистрации объекта, а также

- **право собственности** на все элементы физической сущности объекта.

При этом принимается, что **собственно улучшение не может рассматриваться как объект недвижимости отдельно от земельного участка**, поскольку остается недвижимым и выполняет свое предназначение только *при условии* и *во время* прочного прикреплении его к земле.

Справедливость такого подхода косвенно подтверждается, например, установленным порядком учета зданий и сооружений, при котором идентификационный символ объекта формируется из кадастрового номера земельного участка и

инвентаризационного номера здания или сооружения. В соответствии с этим основное внимание ниже будет уделяться объектам недвижимости двух типов: объектам недвижимости природного происхождения без улучшений, но потенциально годным для создания таких улучшений, а также земельным участкам с улучшениями.

Объекты недвижимости природного происхождения:

- земельные участки без водных объектов, участков недр, участков леса, многолетних насаждений и других улучшений, а также

- земельные участки с участками недр, с обособленными водными объектами природного происхождения и с участками леса

признаются объектами недвижимости на основании абзаца первой части 1 ст. 130 ГК РФ - после выделения упомянутых объектов границами в натуре и описания характерных признаков всех элементов объекта, предусмотренных правилами идентификации и внесения этих объектов в соответствующий государственный реестр.

Для признания недвижимостью земельного участка с улучшениями необходимыми и достаточными являются признаки, используемые в ходе кадастрового и технического учета (инвентаризации). При этом объекту присваивается идентификационный номер (кадастровый номер – земельному участку и инвентаризационный – строению и помещению, водоемам, деревьям и кустарникам природного и искусственного происхождения), а затем обеспечивается государственная регистрация имущественных прав на объект.

Это означает, что для признания набора элементов из таблицы 1.1 недвижимостью необходимо и достаточно выполнить условия, представленные ниже.

а. Наличие признаков, достаточных для признания объектом недвижимости земельного участка в составе объекта, а также условий для получения пользователем документа об отводе (выделении) земельного участка, не ограниченном во времени или ограниченном сроками физической жизни улучшений, под функцию, обеспечивающую удовлетворение потребностей пользователя, на имя которого может быть выдан документ. Документ об отводе земельного участка под улучшения опирается на документы, необходимые для идентификации земельного участка, и на результаты выбора варианта наилучшего и наиболее эффективного использования последнего.

б. Наличие полной информации об улучшениях, отраженной в выполненном проектной организацией и согласованном с органом архитектуры и градостроительства проекте улучшений, обеспечивающих выполнение функции, под которую выделен земельный участок, в течение срока физической жизни улучшений.

с. Наличие акта приемки-передачи улучшений, завершаемых изготовлением (строительством) в соответствии с согласованным проектом, или актов консервации и незавершенного строительства.

В процессе анализа возможностей отнесения земельного участка с улучшениями к недвижимости может возникнуть вопрос о том, насколько прочно связаны с землей некоторые улучшения (многолетние насаждения, сборно-разборные строения, коммуникации) и элементы природного происхождения (участки леса), не поименованные в ст.130 ГК, но принадлежащие данному объекту, и в самом ли деле перемещение этих элементов невозможно *без несоразмерного ущерба их назначению*. При этом в качестве аргументов могут высказываться следующие соображения:

- многолетние деревья и кустарники, выращенные природой с участием или без участия человека, могут быть пересажены в другие места с соблюдением соответствующих правил жизнеобеспечения растений, так что пересадка не отразится негативным образом на возможности использования растений по первоначальному назначению на новом месте;

- современный уровень техники позволяет перемещать многие здания и сооружения с возможностью использования их по первоначальному назначению на

новом месте, особенно в том случае, когда конструкция строения (здания или сооружения) по проекту допускает неоднократную сборку и разборку его.

Здесь первоначальным (или прежним) «назначением» обозначается способность вещи быть *абстрактно (потенциально) полезной для человечества вообще*, а не для конкретного человека, имеющего соответствующие имущественные права на эту вещь в составе анализируемого объекта. Однако нужно иметь в виду, что включение элементов (строений, растений) в состав улучшений объекта или исключение этих элементов из объекта недвижимости на стадии создания последнего осуществляется на основании требований субъектов прав на этот объект к уровню его полезности, с учетом сервитутов со стороны общества (в этом и есть суть первоначального назначения!).

Перемещение какого-либо из упомянутых элементов объекта на другой земельный участок будет означать потерю пользователем и обществом части экономических или иных благ (части полезности объекта), права пользования (владения, распоряжения) которыми в полном объеме были приобретены указанным пользователем с учетом интересов общества при создании объекта. В этом смысле при переносе элемента улучшений первоначальное назначение этого элемента (для конкретного пользователя на конкретном земельном участке) окажется неисполнимым в принципе, т.е. потеря части полезности из-за перемещения элемента объекта должна быть признана ущербом, несоразмерным назначению элемента для пользователей объекта и соответствующих сервитутов. Указанная потеря полезности может быть оценена в стоимостном выражении (как уменьшение стоимости всего объекта), причем величина этой потери может существенно превышать затраты на создание и перемещение упомянутого элемента.

Заметим, что при перемене местоположения меняются и многие характеристики улучшений: другая почва и иные микроклиматические условия изменяют факторы роста и плодоношения растений, а также прочность и долговечность конструкций зданий и сооружений. Иная микроэкономическая ситуация в новом месте изменяет экономические (и стоимостные) характеристики элементов улучшений, перенесенных на это новое место.

Отметим также и вариант учета обременения упомянутых прав пользователя общественными интересами. При выдаче документа об отводе земельного участка могут быть оговорены условия сохранения (недопустимости удаления с участка) части деревьев, а при согласовании проекта создания (реконструкции) улучшений – и обязанности сохранения не только элементов улучшений, имеющих историческую или иную ценность, но и композиции всех элементов объекта в целом. Следует иметь в виду и ограничения градостроительными нормами возможностей размещения здания (сооружения) на новых участках, не предназначенных для данного типа здания (сооружения).

Особо обратим внимание на предложение считать движимыми вещами здания и сооружения, спроектированные и изготовленные в сборно-разборном варианте. Развитие технологий массового строительства может пойти (и уже идет) по пути максимальной индустриализации (с развитием блочно-модульных технологий). В таком случае здания и сооружения будут проектироваться и создаваться в сборном варианте, легко трансформируемом в сборно-разборный вариант. При этом разборный вариант упростит задачу сноса строения и дальнейшего – возможно иного – использования элементов конструкций при нарастающей актуальности ускорения функционального устаревания всех физически ценных объектов. Строение (здание или сооружение) такого типа может в принципе использоваться как для реализации проектов с продолжительностью, одного порядка со сроками физической (нормативной) или экономической (до полного функционального устаревания) жизни строения, так и для кратковременного

использования – на период, продолжительность которого существенно (на порядки) меньше упомянутого выше нормативного срока службы строения – с планируемыми заранее процедурами разборки и сборки этого строения на новом месте.

Очевидно, что критерием отнесения строения на земельном участке к объекту недвижимости должна быть не конструктивная, а *функциональная предназначенность* строения. Здание (сооружение), предназначенное для кратковременного использования на данном участке (с возможностью переноса его на другой участок после окончания срока, предусмотренного проектом), должно быть отнесено к движимому имуществу. Это относится, например, к вспомогательным строениям, создаваемым на период строительства основных улучшений. Создание и снос временных строений должны оговариваться в документе об отводе земельного участка и в проекте улучшений, такие строения подлежат временному учету и не включаются в состав объекта при регистрации имущественных прав на объект недвижимости в целом.

Таким образом, строения (здания и сооружения) временного назначения независимо от конструктивных особенностей следует отнести к движимому имуществу. Здание или сооружение, конструктивно приспособленное для неоднократной сборки-разборки, но используемое по назначению, будучи прикрепленным к одному и тому же земельному участку в течение всего нормативного срока его физической и экономической жизни, должно рассматриваться как элемент объекта недвижимости.

В дополнение к изложенным аргументам отметим, что физическая перемещаемость морских и речных судов, предусмотренная проектами (как и в случае со сборно-разборными конструкциями улучшений), не мешает отнесению их к недвижимости именно потому, что главным при таком отнесении является не физическая сущность и конструктивная особенность блага, а юридически зафиксированная значимость вещи для обеспечения выполнения функций, жизненно важных для человека – при условии обеспечения безопасности жизни пользователей - индивидуума и общности людей.

В контексте обсуждаемой проблемы особого внимания заслуживают вопросы признания объектом недвижимости земельного участка с самовольной постройкой, называемой (по нашему мнению – авансом) в ст. 222 ГК РФ, п. 1 недвижимым имуществом. Поскольку осуществляется такая постройка без выполнения поименованных выше условий (а–с), необходимых и достаточных для признания объекта недвижимостью, она подлежит сносу (ст. 222 ГК РФ, п. 2 и абзац третий п. 3), т.е. исключению ее из состава объекта недвижимости. В случае признания способности этой постройки приносить пользу, предусмотрена возможность признания прав на ее существование и пользования ею, но после получения необходимой разрешительной документации, соответствующей упомянутым условиям (а–с) (ст. 222 ГК, п. 1 и п. 3).

Отметим, что для объектов незавершенного строительства критерии отнесения их к недвижимости аналогичны п.п. (а–с) с уточнениями по ст. 25, п. 2 ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» (дополнительно необходимо наличие документов, содержащих описание объекта незавершенного строительства). Объект незавершенного строительства становится объектом недвижимого имущества с момента государственной регистрации его для целей совершения сделки. Для признания объектом недвижимости остатков сгоревших зданий и сооружений критерии аналогичны п.п. (а–с) – с добавлением *акта* технической экспертизы остатков строения, *обеспечивающего* описание состояния конструкций и строения в целом.

Наконец, обратим внимание на принадлежность к недвижимости объектов внешней (по отношению к строениям) инженерной инфраструктуры, а также движимых предметов в составе инженерных коммуникаций и оборудования, размещенных в

зданиях и сооружениях так, что они стали неотъемлемой частью последних. Элементы внешней инфраструктуры (в части, предназначенной для анализируемого объекта недвижимости), а также элементы внутренней инфраструктуры строения (здания, сооружения) являются **составными частями сложной вещи**, используемыми по общему назначению и, в соответствии со ст. 134 ГК РФ, действие сделки, заключенной со сложной вещью, распространяется также и на указанные составные части ее. С этой точки зрения, упомянутые вещи должны считаться элементами недвижимости и именоваться в инвентаризационных документах при государственном учете улучшений.

Элементы внешних сетей (электрических, водопроводных, газовых, телекоммуникационных и других), а также участков железнодорожного полотна должны относиться (вместе с отведенными для этой цели земельными участками) к недвижимости. В самом деле, в соответствии с отмеченным выше, перемещение упомянутых вещей на другой земельный участок радикально меняет их первоначальное назначение с точки зрения полезности для субъектов права пользования (владения, распоряжения) этими вещами и должно признаваться действием, несоразмерным назначению этих вещей. Внешние сети и железнодорожные пути могут рассматриваться также как составные части сложной вещи, в качестве которой выступает теперь уже не единичный объект, а система комплексов объектов недвижимости, объединенных в кварталы, города, регионы, страну.

1.1.2. Жизненный цикл объекта недвижимости

Из представленного выше следует, что объект недвижимости как объект управления, состоит из множества взаимосвязанных и динамично развивающихся элементов (компонентов). Эти компоненты (и весь объект в целом) описываются большой совокупностью характеристик, зависящих от набора объективных и субъективных факторов, с учетом которых формируются задачи *управления объектом*. Эти задачи существенным образом зависят от того, на каком этапе жизненного цикла находится объект, с учетом каких мотивов собственника и на каком уровне реализуется программа управления объектом. Далее мы обсудим эти вопросы подробнее, опираясь на основные положения проектов Стандартов профессиональной практики управления недвижимостью [1], [4]÷[6].

Прежде всего, обратим внимание на то, что упомянутые выше характеристики объекта и среды претерпевают изменения в процессе развития объекта в пределах **жизненного цикла**. Этот цикл для типичного объекта состоит из стадий, реализующихся последовательно и представленных ниже.

1. Формирование замысла проекта и выбор варианта использования свободного земельного участка. В этот период осуществляется выбор варианта наилучшего и наиболее эффективного использования земельного участка – с учетом особенностей его характеристик и всех свойств окружающей среды. На основании анализа выбирается максимально продуктивный вариант использования из юридически разрешенных, физически реализуемых, экономически целесообразных и финансово осуществимых (см. [2] и здесь главу 5). Важно, что такой анализ проводится с учетом прогнозируемых изменений характеристик среды и предполагаемых усовершенствований объекта, включая возможные изменения характеристик самого участка. Выбор варианта использования завершается разработкой технического задания на проектирование улучшений. Все работы этого этапа рекомендуется осуществлять при участии (или силами) профессиональной управляющей компании, единственно способной учесть в полном объеме современные требования пользователей к объекту недвижимости.

2. Проектирование улучшений. На этом этапе – на основании упомянутого выше технического задания на проектирование – осуществляется (специализированной

организацией) разработка *проекта*. При этом готовится документация, необходимая для получения разрешений и осуществления подготовки земельного участка (с фиксацией формы и размера, с удалением естественной и искусственной растительности, с осушением водоемов), а также прокладки коммуникаций, строительства зданий (сооружений) и посадки новых насаждений. Консультирование проектной организации и приемку готового проекта от исполнителя целесообразно осуществлять при участии управляющей компании, участвовавшей в разработке технического задания на проектирование.

3. Изготовление (возведение, строительство) улучшений. В период реализации *проекта* подрядными организациями практически полностью изменяются все физические характеристики объекта - с закреплением этих изменений в инвентаризационных и кадастровых документах. За время возведения улучшений и в результате закрепления нового статуса объекта меняются, как правило, и характеристики окружающей среды, имеющие отношение к созданному объекту. В связи с этим функции заказчика строительных работ (с организацией подрядных торгов, надзора за ходом строительных работ и приемки объекта) целесообразно поручать управляющей компании, которой планируется передать создаваемый объект в доверительное управление по завершении подрядных работ. Этим обеспечивается пристрастный контроль качества исполнения проекта подрядчиками со стороны субъекта, которому предстоит эффективно использовать, сохранять и улучшать характеристики объекта. Такое поручение позволит также обеспечивать своевременное уточнение эксплуатационной и маркетинговой частей программы будущего управления на основе учета хода подрядных работ и мониторинга изменений характеристик физической, правовой, экономической и социальной среды функционирования объекта.

4. Обращение (купля-продажа, дарение, сдача в аренду и т.п.) с передачей имущественного права или с появлением обременений на это право. На этой стадии происходит подготовка операции с объектом и регистрируемое государством изменение юридической судьбы этого объекта. При купле-продаже объекта меняется субъект права собственности (с потенциальным изменением и статуса управляющей компании в связи с возможной заменой ее другой компанией). При сдаче земли или (и) улучшений в аренду или в найм (собственником или – по его поручению – управляющей компанией) другому субъекту ему передаются права пользования и (возможно) владения с появлением обременений права собственности и без изменения судьбы управляющей компании. Подготовку и осуществление любой операции с объектом целесообразно заблаговременно поручать управляющей компании. Подготовительные мероприятия могут касаться не только документооборота и маркетинга, но также и «предстартового» изменения (затратного улучшения) физических характеристик объекта.

5. Использование (употребление) объекта по назначению с техническим и эксплуатационным обслуживанием. На этом этапе жизненного цикла профессиональная управляющая компания организует рациональное расходование пользователями потребительского потенциала объекта. Со временем характеристики объекта претерпевают изменения, т.к. улучшения *физически изнашиваются* и *функционально устаревают*, могут появиться обременения, трактуемые как *устаревание юридической сущности* объекта, что усугубляется изменениями ситуации и во внешней среде, приводящими к дополнительному, так называемому *внешнему устареванию* (см. [2]). Очевидно, что эти изменения приводят к уменьшению ценности объекта и усложняют функции управления последним. При этом управляющему надлежит иметь представление о возрастных характеристиках объекта и, в частности, о его хронологическом и эффективном возрасте – в сравнении с нормативным сроком и со сроком экономической жизни объекта:

- *хронологический (действительный) возраст* – промежуток времени, который прошел с момента окончания строительства (ввода в эксплуатацию) объекта до момента приема его в управление;

- *эффективный возраст* – возраст, обусловленный состоянием (степенью «изношенности») и полезностью сооружения: он может быть больше хронологического – при невысоком качестве строительства и эксплуатации (строение изнашивается и устаревает скорее, чем это предусмотрено нормативами) и меньше хронологического – при весьма высоком уровне качества строительства и эксплуатации;

- *нормативный срок жизни (эксплуатации)* – срок использования по назначению, зафиксированный в нормативных документах и считающийся нормальным для данного типа объектов (см. табл. 1.2);

- *срок экономической жизни* – период времени, в течение которого улучшения вносят какой-то вклад в стоимость объекта недвижимости, и по истечении которого стоимость улучшений становится равной нулю вследствие физического износа, функционального и внешнего устаревания (после этого момента объект еще может эксплуатироваться, но перестает представлять интерес для доходного использования и доверительного управления).

В процессе эксплуатации эпизодически осуществляется техническое освидетельствование и текущий ремонт отдельных элементов улучшений без прекращения использования объекта в целом.

6. Модернизация: капитальный ремонт, реконструкция, реставрация улучшений с возможным перепрофилированием (изменением функционального назначения) объекта. Эта стадия начинается в тот момент, когда объект в текущем состоянии не может более удовлетворять возрастающие потребности пользователей или (и) если его эксплуатация становится экономически неэффективной. На этой стадии как минимум производится *капитальный ремонт* без изменения планировочного решения и функционального назначения, но с ликвидацией устранимого физического износа и функционального устаревания.

Если анализ с целью выбора варианта наилучшего и наиболее эффективного использования земли и улучшений, выполненный в этот момент, покажет целесообразность частичного изменения функционального назначения улучшений, то последние *реконструируются* с изменением планировки части помещений. Естественно, при этом обеспечиваются и функции капитального ремонта элементов улучшений, не меняющихся при изменении первоначального назначения объекта.

Если анализ использования объекта в существующем состоянии показывает необходимость полной замены его функционального назначения, то реконструкция может сопровождаться не только радикальным изменением планировки, но также пристройкой или надстройкой существующих строений и застройкой свободной части земельного участка.

Все процессы модернизации целесообразно готовить и осуществлять при участии управляющей компании: заблаговременно проводится выбор варианта наилучшего и наиболее эффективного использования объекта, готовятся проектные предложения и сам проект, определяются источники финансирования, привлекаются подрядчики, обеспечивается контроль качества и приемка работ, организуется «загрузка» объекта пользователями. При смене функционального назначения объекта не исключается смена и управляющей компании.

7. Утилизация, снос улучшений, захоронение или вторичное использование материалов. Жизненный цикл завершается сносом улучшений в конце срока их экономической жизни. Управляющая компания готовит предложения по назначению сроков и экономически целесообразного способа сноса строений, учитывая возможности

продажи элементов конструкций и материалов ликвидируемых строений и коммуникаций (минимизируется объем утилизационных затрат).

Очевидно, что некоторые фазы повторяются на разных этапах жизненного цикла. Так, например, *замысел* проекта создания нового объекта может возникнуть как на этапе, когда участок земли полностью свободен, так и в случае возникновения необходимости реконструкции, частичного сноса или достройки строений. Фаза *обращения* может реализоваться в процессе жизни объекта неоднократно, причем моменты обращения определяют временные границы периодов, составляющих основу так называемых *инвестиционных циклов*.

1.2. Характеристики физической сущности объектов и внешней среды

1.2.1. Природные компоненты недвижимости

Из множества объектов недвижимости, представляющих собою обозначенные выше комбинации (наборы) всевозможных сочетаний элементов, поименованных в таблице 1.1, можно выделить две важнейшие группы типов объектов, описываемых различными наборами характерных признаков, имеющих различное назначение и вследствие этого нуждающихся в специфических наборах управленческих воздействий.

К первой группе относятся *свободные земельные участки*, т.е. участки, свободные от строений (зданий и сооружений), коммуникаций и многолетних насаждений, в том числе с недрами под земной поверхностью, с обособленными водоемами и лесами на поверхности. Эти участки предназначаются для застройки или производства (воспроизводства) пищевых, энергетических, водных ресурсов и полезных ископаемых. Суть управления такого рода объектами (земельными участками) – в выполнении функций распоряжения при передаче в пользование и в аренду (пользование и владение), а также при продаже.

Во вторую группу (*земля с улучшениями*) включены земельные участки с многолетними насаждениями, коммуникациями, зданиями или (и) сооружениями всевозможного назначения. Суть управления таким объектом – не только в выполнении функций распоряжения, обозначенных в предыдущем варианте, но также в обеспечении функционирования и развития всех элементов данного объекта.

Важнейший элемент объекта недвижимости – *земельный участок* представляет собою ограниченную и непереключаемую часть поверхности земли, имеющую замкнутые границы, привязку местоположения к юридически заданной системе координат с адресными ориентирами. К характеристикам земельного участка относятся:

- *форма* – прямоугольная, косоугольная, круглая или эллиптическая, с выемами и выступами;

- *размер* площади (в *гектарах* – для сельскохозяйственных земель и лесных массивов, природных заповедников и национальных парков; в «*сотках*» – *сотнях квадратных метров* – для дачных участков, садоводств и загородных участков под индивидуальную застройку; в *квадратных метрах* – для городской планировки и застройки);

- *размеры* формообразующих линий, в том числе длина фронтальной границы и ширина участка (в метрах) для участков вдоль магистралей, по которым перемещаются потенциальные пользователи или товары;

- *глубина слоя* под поверхностью земли, разрешенного для внедрения собственника участка (до 5 метров);

- *топографические параметры* – неровности поверхности – уклоны и холмы, водоемы и русла потоков, а также скалы и камни, выступающие над поверхностью земли;

- *геологические параметры* – состав и прочность грунта, наличие и форма существования подземных вод, форма организации подземных коммуникаций;

- *наличие (отсутствие) многолетней растительности* (деревьев и кустарников).

Особое значение имеют характеристики участка, связанные с *местоположением*: престижность района местоположения, удаленность участка от источников и коммуникаций жизнеобеспечения, от центров деловой активности, от транспортных магистралей, от станций общественного транспорта и пешеходных дорожек массового использования, от рекреационных зон и от источников экологически вредных воздействий. Отметим, что значимость местоположения объекта может изменяться вследствие деятельности человека, направленной на изменение окружения (ландшафта, застройки, обеспеченности коммуникациями и др.).

Для целей управления существенно, что земельный участок может быть *делимым* (в случае сохранения возможности разрешенного использования каждой из его частей) и *неделимым*. При этом *разрешенным* является использование, которое удовлетворяет правилам, установленным законами или нормативными актами органов управления в сферах:

- *зонирования территории* – размещения объектов любого функционального назначения только в зонах соответствующего профиля (например, промышленные здания не строятся в зоне жилой застройки);

- *охраны окружающей среды* и здоровья человека с ограничением объемов вредных производств (даже в зонах соответствующего профиля);

- *ограничения нагрузки* на природную среду регулированием плотности и ширины застройки с обеспечением сохранности зеленых насаждений и плодородия почвы.

Земельные участки различаются предпочтительностью *функционального назначения*:

- участки, предназначенные для *выращивания сельскохозяйственной* продукции (пашня, целина, сенокосы, пастбища, плодовые сады, плантации технических культур и пр., но без строений, предназначенных для переработки сельскохозяйственной продукции);

- *прибрежные участки земель водного фонда*, используемые или резервируемые для использования в режиме, согласованном с режимом использования водного фонда;

- *участки земель лесного фонда*, покрытые лесами, выделенные для ведения лесного хозяйства, резервируемые для лесопосадок;

- *участки производственного фонда*, размещенные в местах или примыкающие к местам ведущейся, планируемой или потенциально перспективной *разработки полезных ископаемых*, а также используемые и предназначенные для *прокладки транспортных и иных коммуникаций*, для *застройки сооружениями и зданиями* промышленных предприятий, энергетических комплексов, объектов оборонного значения;

- *участки*, используемые или резервируемые для *застройки зданиями и сооружениями* жилого или социально-бытового назначения на территориях, принадлежащих или прилегающих к городам, рабочим, курортным и дачным поселкам, к сельским населенным пунктам;

- *участки рекреационно-оздоровительного, природоохранного, историко-культурного, заповедного и мемориального значения* (заповедники, национальные парки, ботанические сады, пляжи, места массового туризма, парки и площадки для массового отдыха, зоны минеральных источников и лечебных грязей).

Следует иметь в виду, что функциональное назначение земли может изменяться в связи с изменением рыночных предпочтений, откликающихся на изменение потребностей общества.

К **недрам** относится часть земной коры, расположенной ниже почвенного слоя, а при его отсутствии – ниже земной поверхности и дна водоемов и водотоков, простирающейся до глубин, доступных для геологического изучения и освоения, содержащая полезные ископаемые, энергетические, водные и другие ресурсы (см. [7]). Основные сведения об участках недр (обычно представляемые в Государственном кадастре месторождений и в государственном балансе запасов полезных ископаемых) обеспечивают характеристику полезных ископаемых - основных и совместно с ними залегающих, - включая описание всех компонентов в составе последних.

Сведения об участках недр обеспечивают также возможность расчетов экономической целесообразности разработки месторождения на основе анализа технических, гидрологических, экологических и других условий разработки. При этом учитываются имеющиеся представления о количестве, качестве и степени изученности ископаемых по месторождениям, об их размещении и степени промышленного освоения, о спросе на эти ресурсы на отечественном и мировом рынках.

Водный объект (совокупность водного объема и ограничивающей его поверхности раздела с земной корой) представляет собою *сосредоточение* вод на поверхности суши в формах ее рельефа либо в недрах, *имеющее* границы, объем и черты водного режима, предполагающего изменение во времени уровней, расходов и объемов воды (см. [8]).

Поверхностные водные объекты *состоят* из поверхностных вод, дна и берегов, они *подразделяются* на:

- *поверхностные водотоки*, воды которых находятся в состоянии непрерывного движения (реки и водохранилища в руслах рек, ручьи, каналы межбассейнового перераспределения и комплексного использования водных ресурсов);

- *поверхностные водоемы*, воды которых находятся в состоянии замедленного водообмена (озера, водохранилища, болота и пруды);

- *ледники* (движущиеся естественные скопления льда атмосферного происхождения на земной поверхности) и

- *снежники* (неподвижные естественные скопления снега и льда, сохраняющиеся на земной поверхности в течение всего теплого времени года или его части).

По другой классификации водные объекты могут быть:

- *обособленными* – к ним относятся естественные или искусственные моря, озера, пруды, бассейны, снежники, замкнутые берегами (на поверхности земли) или грунтовыми породами (под земной поверхностью);

- *открытыми* – в том числе международные воды морей и океанов или приграничные зоны высокогорных ледников и подземных вод, полузамкнутые берегами территории России;

- *проточными* – к ним относятся поверхностные водотоки с непрерывным движением вод: реки, ручьи, каналы, проточные водохранилища, гидротехнические и гидроэнергетические сооружения.

Выше к недвижимости отнесены только обособленные водные объекты (все поверхностные и подземные водные объекты подлежат государственному учету и отражению в государственном водном кадастре – см. ст. 79 в [8]). В соответствии со ст. 1 Водного кодекса РФ «обособленный водный объект (замкнутый водоем) – это небольшой по площади и непроточный искусственный водоем, не имеющий гидравлической связи с другими поверхностными водными объектами». Для отнесения водоема к недвижимости логичным представляется присутствие здесь признака

непроточности (гидравлической независимости) водоема (недвижимы не только берега, но и вода!), и в то же время нелогично исключение из рассмотрения в качестве обособленных водных объектов поверхностных водоемов природного происхождения (непроточных озер) и подземных водоемов.

Заметим, что, несмотря на кажущуюся обоснованность отсутствия в перечне объектов недвижимости рек, каналов, проточных водоемов и морей, остается потребность учета особенностей управления земельными участками (как объектами недвижимости), прилегающими к указанным водным объектам.

Лес как продукт природного происхождения включает в себя деревья, кустарники, ягодники, грибницы, травы многолетнего функционирования и представлен, прежде всего, на *землях лесного фонда* (см. [9]):

- *покрытых лесной растительностью* (собственно лес);
- *предназначенных для воспроизводства* лесной растительности (вырубки, гари, погибшие древостои, редины, пустыри и прогалины) или покрытые питомниками, не сомкнувшимися лесными культурами;
- *освобожденных от растительности* для хозяйственных целей (просеки, дороги, сельскохозяйственные угодья);
- *свободных от растительности* из-за непригодности почвы (болота, каменистые россыпи, скалы).

Леса подразделяются на три группы:

- *к первой группе* отнесены леса, предназначенные для выполнения водоохраных, защитных, санитарно-гигиенических, оздоровительных, иных функций, а также леса особо охраняемых природных территорий;

- *ко второй группе* относятся леса в регионах с *высокой плотностью населения* и развитой сетью наземных транспортных путей, леса, выполняющие водоохраные, защитные, санитарно-гигиенические, оздоровительные и иные функции, имеющие ограниченное эксплуатационное значение, а также леса в регионах с недостаточными лесными ресурсами, для сохранения которых требуется ограничение режима лесопользования;

- *к третьей группе* отнесены леса регионов с большими массивами леса, имеющие преимущественно эксплуатационное значение, подразделяющиеся на леса освоенные и резервные.

Кроме того, к лесу относятся островки древесно-кустарниковой растительности природного происхождения на землях сельскохозяйственного и садово-огороднического назначения, в черте населенных пунктов, на полосах вдоль дорог, на землях транспортных магистралей и каналов, а также леса на землях, выделенных для целей обороны.

Из функций, выполняемых лесом, наиболее востребованы следующие функции:

- *водоохранная* (лесополосы вдоль берегов водоемов и водотоков, в том числе зоны охраны источников водоснабжения);
- *защитная* (противоэрозионные леса степей и пустынь, лесополосы вдоль шоссе и железных дорог, притундровые леса);
- *санитарно-гигиеническая и оздоровительная* (трехзональная система санитарной лесозащиты курортов и зеленые зоны поселений);
- *промысловая* (лесоплодные массивы);
- *мемориально-заповедная* (памятники природы, заповедники, национальные парки).

1.2.2. Улучшения в составе недвижимости

Характеристику *участков с улучшениями* начнем – следом за характеристикой лесов природного происхождения – с классификации многолетних насаждений как произведения рук человеческих. Последнее обстоятельство определяет важнейший признак классификации – *функциональное назначение*, по которому *многолетние насаждения* подразделяют на группы:

- производящие плодово-ягодную продукцию – семечковые, косточковые, орехоплодные, цитрусовые, виноградники, ягодники;
- производящие техническую продукцию – каучуконосы, хмель, чай;
- декоративно-озеленительные – кустарниковые или древесные;
- полезащитные – противозерозионные;
- живые изгороди – защитные полосы вдоль железных дорог.

Для всех групп важными с точки зрения задач управления являются возрастные характеристики:

- *срок* от посадки до начала использования по назначению (ягодники – 2÷3 года, плодовые – 5÷8 лет, технические – до 10 лет, декоративные – 5÷12 лет), а также
- *продолжительность эксплуатации* по назначению (плодово-ягодные – 10÷30 лет, технические – 10÷50 лет, декоративно-озеленительные – до 50 лет).

При характеристике *насаждений* кроме обозначенных выше свойств обращают внимание также на возможность удовлетворения других потребностей типичных пользователей (цветы, тень, запах и чистота воздуха), на толщину стволов и глубину залегания корневой системы (для оценки надежности при воздействии ветра и оценки затрат на ликвидацию насаждений, если появляется необходимость расчистки участка), на размеры и траекторию движения тени от кроны растений.

К *коммуникациям* относятся внешние по отношению к строениям водопроводы, газопроводы, электрические кабели и провода, канализационные коммуникации, линии средств связи, а также дороги. При характеристике коммуникаций обращают внимание на: материалы изготовления и срок службы элементов коммуникаций, доступность для технического обслуживания и продолжительность периода эксплуатации до очередного ремонта, пропускную способность, доступность для использования на отдаленных частях участка.

Существенно разнообразнее характеристики *строений*. Последние можно условно подразделить на:

- *здания*, предназначенные в основном для жизни и деятельности человека, а также для функций, обеспечиваемых в основном человеком с использованием машин и оборудования, и
- *сооружения*, предназначенные для функций, обеспечиваемых в основном конструкциями, машинами и оборудованием при эпизодическом и маломасштабном участии человека: гидротехнические, энергетические, транспортные и другие сооружения.

Для целей управления упомянутые здания и сооружения полезно классифицировать по *функциональному назначению*, выделив две важнейшие группы: объекты *жилые* и *нежилые*.

К *жилым объектам* недвижимости относятся земельные участки под соответствующими зданиями, внешние коммуникации и:

- *комнаты и квартиры*, в том числе в нежилых домах;
- *жилые дома – односемейные* (одноквартирные, усадебные), *малосемейные* (малоквартирные, блочные) и *многоквартирные* (многосемейные) капитальные дома, предназначенные для *постоянного* (долговременного) *проживания*;

- *гостиницы, мотели, ночлежные дома*, а также *капитальные и передвижные дачные и садоводческие домики* – для *временного* проживания.

Заметим, что нежилые помещения в жилых домах к жилым объектам не относятся.

К **нежилым объектам** недвижимости относятся земельные участки под строениями, внешние коммуникации и:

- *промышленные здания и сооружения*, относящиеся ко всем отраслям, включая транспорт, энергетику, переработку сельскохозяйственной продукции, добычу полезных ископаемых и пр., в том числе административные, бытовые и вспомогательные здания предприятий, промышленные сооружения (емкости, дымовые трубы, эстакады, градирни), а также вокзалы, кассы, транспортные агентства, помещения производственного назначения в зданиях другого функционального назначения (в том числе мастерские, прачечные, химчистки);

- *специализированные здания и сооружения для научно-исследовательских, проектных организаций и органов власти*;

- *складские* объекты, включая автономные специализированные комплексы с транспортными системами, техническими средствами, отоплением; оборудованные ангары; приспособленные под склады подвальные и полуподвальные помещения, бывшие бомбоубежища, помещения первых этажей и пр.;

- *офисные* строения и помещения – специализированные бизнес-центры с полным комплексом услуг, включая регулируемый микроклимат, специализированные телекоммуникационные услуги и системы безопасности; административные здания, переоборудованные в бизнес-центры с сокращенным перечнем услуг; отдельные офисные помещения – в том числе для нотариальных контор, юридических и финансовых учреждений и др. – в зданиях различного назначения;

- *торговые* объекты (включая универсальные и специализированные магазины, торгово-выставочные и торгово-развлекательные центры, залы демонстрации мод, рынки и пр.);

- *сервисные* объекты – специализированные дома быта, ломбарды, дома и залы демонстрации мод, салоны, бани, предприятия связи, кафе, рестораны, дегустационные залы, центры торжественных церемоний и ритуальных услуг;

- *спортивно-зрелищно-развлекательные* объекты – киноконцертные залы, театры, казино, центры, залы и парки развлечений, тир, открытые и закрытые стадионы, ипподромы, корты, поля для гольфа, площадки для спортивных игр, плавательные бассейны и пр.;

- *медицинские и оздоровительные* объекты – санатории, дома отдыха, больничные комплексы, дома престарелых – объекты, совмещающие оздоровительную функцию с жилой, для *временного* проживания с отдыхом и лечением, а также поликлиники, специализированные лечебные центры, родильные дома, ветеринарные лечебницы, аптеки, зимние сады и пр.;

- *мемориальные и культовые* объекты – музеи, памятники и пантеоны, захоронения, церкви, соборы, часовни, монастыри, мечети;

- *объекты учебно-просветительского и творческого* назначения – детские сады, школы, лицеи, гимназии, техникумы, институты, университеты, училища, библиотеки, студии и дома творчества, художественные мастерские.

Отметим, что в практике работы строителей упомянутые объекты подразделяются на **гражданские** (*жилые и общественные*) и **промышленные** (*в том числе энергетические, транспортные, сельскохозяйственные, складские*). При этом из перечисленных выше объектов к общественным отнесены все типы зданий и сооружений, кроме промышленных, но включая гостиницы, мотели, кемпинги – в

составе зданий *коммунального хозяйства* (в нашей классификации они отнесены к жилым). К общественным объектам отнесены также объекты *для транспортного обслуживания населения* (вокзалы, кассы, транспортные агентства), включенные выше в единый комплекс объектов транспортной отрасли.

Строения классифицируются также:

- **по объемно-планировочным решениям** (секционные, коридорные, секционно-коридорные, галерейные, зальные, пролетные),

- **по архитектурному стилю** (рационализм, конструктивизм, функционализм, модернизм, эклектика и др.),

- **по конструктивным схемам и решениям** (каркасные и бескаркасные, с поперечными или с продольными несущими стенами, полносборные, монолитные, с подвесным покрытием, оболочечные, тонкостенные, пневматические, блокированные),

- **по материалам несущих стен** (кирпичные, крупнопанельные, крупноблочные, деревянные щитовые, деревянные рубленые),

- **по этажности** (одноэтажные, малоэтажные – 2÷3 этажа, многоэтажные – 4÷9 этажей, повышенной этажности - 10÷20 этажей и высотные – более 20 этажей),

- **по долговечности** (срок службы – более 100 лет, 50÷100 лет и 20÷50 лет),

- **по степени огнестойкости** (5 категорий, различающиеся степенью возгораемости и пределом огнестойкости, т.е. временем от начала испытания огнем до появления сквозных трещин, до потери несущей способности или до сверхнормативного повышения температуры на не обогреваемой поверхности).

Выделяют также здания **типовые** (по типовым проектам) и **нетиповые** (по специальным проектам).

В практике управления важным является и разделение объектов недвижимости на **доходные и не доходные**.

К **не доходным** относятся объекты, предназначенные для удовлетворения бытовых, социальных, культурных, общественно-полезных потребностей человека и *не используемые для извлечения прибыли*, в том числе:

- земля под общественным транспортом,

- земельные участки под открытыми для посещения рекреационными зонами и захоронениями,

- государственные учебные и медицинские учреждения,

- церкви, административные здания государственных учреждений, общественных и других организаций.

К **доходным** относят объекты, сдающиеся в аренду или используемые собственниками для реализации доходного бизнеса – с целью получения прибыли на средства, вложенные в приобретение объекта.

По совокупности некоторых из поименованных выше физических характеристик здания группируются по степени капитальности (табл. 1.2).

Здания и сооружения подразделяются также на классы в зависимости от градостроительных требований, хозяйственной и культурной значимости, концентрации материальных ценностей, уникальности оборудования (табл. 1.3).

Для целей управления недвижимостью необходимо иметь представление об основных **характеристиках элементов**, из которых состоят компоненты объекта недвижимости, в том числе и строения, а также о факторах, определяющих состояние этих характеристик на разных этапах жизненного цикла объекта. Классификации взаимосвязанных между собою конструктивных элементов, из которых состоят здания и сооружения, а также классификации инженерных сетей – как тех, которые проложены вне строения (о них говорилось выше), так и внутренних, проложенных внутри строения, представлены в табл. 1.4.

Таблица 1.2

<i>Группа</i>	<i>Тип зданий</i>	<i>Фундаменты</i>	<i>Стены</i>	<i>Перекрытия</i>	<i>Срок службы, лет</i>
I	Особо капитальные	Каменные и бетонные	Кирпичные, крупноблочные, крупнопанельные	Железобетонные	150
II	Обыкновенные	То же	Кирпичные и крупноблочные	Железобетонные или смешанные	120
III	Каменные облегченные	То же	Облегченные, из кирпича, шлакоблоков и ракушечника	Деревянные и железобетонные	120
IV	Деревянные смешанные	Ленточные бутовые	Деревянные смешанные	Деревянные	50
V	Сборно-щитовые, каркасные, глинобитные	На деревянных или бутовых столбах	Каркасные глинобитные	То же	30
VI	Каркасно-камышитовые	–	–	–	15

Таблица 1.3

<i>Класс</i>	<i>Гражданские</i>	<i>Промышленные</i>
I	Театры, музеи, зрелищные сооружения, жилые дома высотой более 10 этажей	Непрерывное производство большой мощности, крупные электростанции, метрополитен
II	Школы, больницы, детские учреждения, предприятия торговли, жилые дома высотой 6–9 этажей	Большинство зданий основного и подсобно-вспомогательного производства
III	Жилые дома высотой 3÷5 этажей, общественные здания небольшой вместимости	Склады с малоценным сырьем, деревянные сооружения
IV	Жилые дома высотой 1÷2 этажа, общественные здания с минимальными требованиями	Здания без требований долговечности и огнестойкости

Таблица 1.4

<i>№</i>	<i>Конструктивные элементы</i>	<i>Инженерные сети</i>
1	Основания и фундаменты	Отопление
2	Каркас, несущие стены	Вентиляция и кондиционирование
3	Междуэтажные перекрытия и покрытия	Внутренний водопровод
4	Лестницы, козырьки входов, балконы, крыльца	Внутренняя канализация
5	Стены наружные	Электроосвещение
6	Стены внутренние и перегородки	Силовое электрооборудование
7	Заполнение оконных и дверных проемов и ворот	Контрольно-измерительные приборы и арматура
8	Крыши и кровли	Связь и сигнализация
9	Зенитные и аэрационные фонари	Внутренние промышленные трубопроводы
10	Полы	Инженерное и вспомогательное оборудование
11	Подвесные и подшивные потолки	Наружные сети теплогасоснабжения, электроснабжения, водопровод, канализация
12	Внутренняя и наружная отделка	

Выделяются также укрупненные элементы зданий и постройки специфического назначения: пристройка, веранда, мансарда, мезонин, чердак, купол, подвал, галерея, анфилада, крыло, световой карман, тамбур, флигель, павильон, погреб.

Различают этажи: *надземный*, *подвальный*, *цокольный* или *полуподвальный*, *мансардный*, а также *технический этаж* и *техническое подполье*. Этажность здания определяется только числом надземных этажей (исключая этажи: подвальный,

цокольный, технический). Конструктивные элементы имеют свою классификацию, которая иллюстрируется таблицей 1.5.

Таблица 1.5

Фундаменты	Свайные	Железобетонные
		Бутонабивные
	Монолитные бетонные и железобетонные	Столбы
		Ленты
		Плиты
Сборные бетонные и железобетонные	Балки	
	Плиты	
	Бутобетонные	
Каркас	Сборный железобетонный	
	Монолитный железобетонный	
	Металлический	
	Деревянный	
Стены наружные	Стеновые панели	Из легкого бетона
		Из тяжелого бетона
	Многослойные панели	С 2-х или 3-слойным утеплителем
		Стальные облегченные
		Из асбоцементных листов
	Кладка каменная	Из легкобетонных блоков
		Из керамического кирпича
		Из силикатного кирпича
	Деревянные стены	Из щитов
		Из бревен
	Монолитные бетонные и железобетонные	
Крыши	Однокатная	Двускатная
	Складчатая	Крестовая
	Коническая	Купольная
	Пирамидальная	Шатровая
	Мансардная	Шедовая
	Крыша-терраса	Крыша с башней

Как было видно из приведенных таблиц, качество строения и его место в классификации существенным образом зависит от строительных материалов. Перечень, достоинства и недостатки основных материалов приведены в таблице 1.6.

Кроме характеристик, поименованных выше и использованных в классификациях, важны также размеры строений и помещений: **строительный объем** здания (в кубических метрах), **площадь** помещений (в квадратных метрах), **линейные размеры** фасада, конструкций и периметра, высота потолков (в метрах).

Чаще других будет использоваться понятие площади помещений, которые различаются степенью близости к их функциональному назначению:

-основные помещения, предназначенные для выполнения собственно основной функции – жилой, офисной, торговой, производственной, складской;

-вспомогательные помещения – помещения общего пользования, включая коридоры, рекреационные холлы, вестибюли, лестницы, туалеты и пр.;

-технические помещения, предназначенные для размещения коммуникаций, инженерного оборудования, технического персонала.

Таблица 1.6

Материал	Эксплуатационные качества	
	Положительные	Отрицательные
Дерево	Малый вес, пластичность формы, низкая влажность и теплопроводность	Неоднородность, горючесть, гниение
Керамический кирпич	Огнестойкость, простота технологии изготовления	Трудоемкость возведения, влажность, низкая прочность на растяжение
Сталь и ее сплавы	Высокая прочность, экономичные сечения	Коррозия, высокая стоимость, высокая теплопроводность
Алюминий	Отсутствие коррозии, высокая прочность	Высокая стоимость, повышенная теплопроводность и энергоемкость при изготовлении
Монолитный железобетон	Высокая прочность на сжатие, огнестойкость, технологичность возведения	Значительный вес, необходимость возведения опалубки
Сборный железобетон	Быстрота сборки, заводское изготовление, огнестойкость	Высокая стоимость и энергоемкость, не герметичность стыков
Полимеры	Малый вес, отсутствие коррозии, высокая ремонтпригодность	Пожароопасность, ускоренное старение

Кроме характеристик, поименованных выше и использованных в классификациях, важны также размеры строений и помещений: **строительный объем** здания (в кубических метрах), **площадь** помещений (в квадратных метрах), **линейные размеры** фасада, конструкций и периметра, высота потолков (в метрах).

Чаще других будет использоваться понятие площади помещений, которые различаются степенью близости к их функциональному назначению:

-**основные помещения**, предназначенные для выполнения собственно основной функции – жилой, офисной, торговой, производственной, складской;

-**вспомогательные помещения** – помещения общего пользования, включая коридоры, рекреационные холлы, вестибюли, лестницы, туалеты и пр.;

-**технические помещения**, предназначенные для размещения коммуникаций, инженерного оборудования, технического персонала.

Площадь основных помещений называется **полезной**, суммарная площадь всех помещений называется **общей**, для доходных объектов вводится понятие **арендной** площади, которая равна сумме площадей основных и вспомогательных помещений.

1.2.3. Физическая среда функционирования объекта

Задачи управления объектом решаются с учетом **условий внешней среды** (физической, правовой, экономической, социальной), оказывающей влияние на ценность и привлекательность объекта для потенциальных пользователей. При этом физические и правовые параметры среды меняются существенно медленнее, чем параметры экономические и социальные.

Физическая среда создается природой, природными явлениями, а также результатами изменения природы человеком. Эта среда формирует **материальные условия** функционирования и развития недвижимости.

Из характеристик **физической среды**, внешней по отношению к объекту, достойны особого внимания следующие.

Климат: атмосферное давление, средняя температура, амплитуда колебаний температуры по сезонам и времени суток, влажность, тип, количество и сезонное распределение осадков, сила ветра и роза ветров, облачность и солнечные дни – с отнесением совокупности признаков к одному из видов климата – континентальному, морскому, субтропическому.

Предрасположенность к природным катастрофам: землетрясения и провалы земной коры, наводнения, затопление, подъем грунтовых вод, смерчи и ураганы, сходы

снежных лавин и селевых потоков, обледенения, эпидемии, нашествие насекомых и грызунов.

Экология и предрасположенность к техногенным катастрофам: уровень загрязнения атмосферы, почвы и водоемов, шум, пожароопасность окружающей застройки или лесных массивов, наличие источников потенциальной опасности – производств, мест хранения или транспортировки химикатов, нефтепродуктов, взрывчатых веществ, радиационных материалов, бактериальных препаратов, другое.

Рельеф местности: равнина, пустыня, горы, холмы, крупные водоемы, болота, ледники, лесные массивы, природные скальные образования, пещеры, другое.

Характер ландшафта: открытый, характерный, организованный.

Характер застройки – с выделением ее *типа*: периметральная, фронтальная, вдоль магистралей, строчная, групповая, сетчатая, ковровая, широтная, меридиональная, террасовая, усадебная.

Характер застройки – с указанием: этажности, архитектурных стилей, плотности, наличия и свойств рекреационных зон, обеспеченности инфраструктурой, композиционного единства и психологической совместимости застройки с ландшафтом.

Обеспеченность территории инфраструктурой: транспортными магистралями и качественными дорогами, энергетическими и коммунальными сетями, системами связи, парковками, автозаправочными станциями, рекреационными зонами, центрами деловой активности.

1.3. Характеристики юридической сущности объектов и правовой среды

1.3.1. Компоненты юридической сущности объекта

Как следует из определения понятия недвижимости (см. табл. 1.1), в состав объекта недвижимости включается **пакет прав и обременений**, краткую характеристику которых дадим, опираясь на соответствующие статьи ГК [3] (главы 13–20). Понятие **собственности (права собственности)** является неопределяемым (первичным) и раскрывается посредством характеристики правомочий, являющихся компонентами полного права собственности. К ним относятся права пользования, владения и распоряжения.

Право пользования обеспечивает возможность удовлетворения личных потребностей и (или) получения выгоды (в том числе дохода) путем использования свойств объекта. Субъект права пользования объектом обладает лишь частью права собственности, позволяющей использовать этот объект по назначению на условиях, определяемых субъектом более сильного права – права владения.

Право владения обеспечивает возможность производить с недвижимостью те или иные физические действия, в том числе с изменением профиля пользования и смены пользователя. Субъект права владения объектом может регулировать доступ в него иных субъектов, заменить покрытие стен и перекрытий, переставить или заменить в нем мебель, предоставить помещение (помещения) в пользование под новую функцию по истечении обязательств по предыдущему функциональному использованию, но все – в пределах правил, оговоренных субъектом права распоряжения.

Право распоряжения обеспечивает возможность назначения и изменения юридической судьбы объекта, в том числе:

- путем передачи полного права собственности на объект другому лицу (по договору купли-продажи или мены), или

- путем передачи другому лицу части своих полномочий на правах доверительного управления, с частичным правом распоряжения и с полными правами владения и пользования, или

- путем передачи другому лицу части своих полномочий на правах аренды – всегда с правом пользования, чаще всего – одновременно с правом владения и пользования, иногда – дополнительно с частичным правом распоряжения путем сдачи части объекта в субаренду – см. ниже.

Кроме этих основных прав применительно к недвижимости целесообразно указать дополнительные правомочия:

- *право на доход*, получаемый при эксплуатации объекта;
- *право на добровольное отчуждение* (передачу другому лицу), *потребление, трату, изменение* по своему усмотрению – вплоть до уничтожения улучшений;
- *бессрочность владения и защищенность от экспроприации* (право на безопасность);
- *запрещение использовать* объект во вред другим людям;
- *возможность изъятия* объекта в уплату возмещения долга;
- *гарантии восстановления нарушенных прав*.

В практике управления объектом каждый из этих компонентов – по отдельности или группой – может быть передан собственником другому лицу по договору на определенных условиях, после чего у полного права собственности появляется обременение, ограничивающее возможности использования объекта для целей, не предусмотренных указанным договором. Например, собственник может передать по договору аренды иному пользователю (арендатору) совокупность прав пользования и владения зданием, помещением или участком земли, после чего у собственника на время действия договора аренды остается лишь право распоряжения (например, купли-продажи) без прав пользования и владения.

В то же время, арендатор, обладающий правами владения и пользования объектом, может предоставить помещение в пользование иному лицу на определенный срок на разрешенных договором аренды условиях и тогда на указанный срок арендатор лишается права пользования помещением. Например, если коммерческое учебное заведение арендует помещение, в котором по расписанию проводит занятия с учащимися на условиях договора об обучении, то на время занятий арендатор лишается права пользования этим помещением для другой функции.

Субъектами права собственности могут быть граждане и юридические лица (частная собственность), Российская Федерация и субъекты Российской Федерации (государственная собственность), муниципалитеты (муниципальная собственность) - см. табл. 1.7. Указанные субъекты (два или более) могут обладать общей собственностью – с определением доли каждого (долевая собственность) или без определения таких долей (совместная собственность). В общей долевой собственности участник имеет право выделить свою долю, при этом доли устанавливаются по соглашению сторон, по закону (при наследовании) или предполагаются равными. При отчуждении доли любого участника другие участники имеют преимущественное право на приобретение ее. В общей совместной собственности (без определения долей) владение и пользование имуществом осуществляется всеми участниками сообща, а распоряжение – с согласия всех участников, независимо от лица – непосредственного участника сделки.

Таблица 1.7

Формы собственности	Уровень обобществления	Уровень распоряжения	Организационно-правовая форма
Государственная	Национальный	Федеральный	Казенное предприятие
	Региональный	Субъект Федерации	Унитарное предприятие
	Местный	Муниципальный	Унитарное предприятие
			Акционерное общество
На предприятии	Общий совместный	Акционерное общество	
Частная	На предприятии	Общий совместный	Товарищество
			Производственный кооператив
		Общий долевой	Фермерское хозяйство
	На предприятии	Индивидуальный	Предприниматель без юридического лица
В обществе	Личное подсобное хозяйство		

В частной собственности правоспособных граждан может находиться любое имущество без ограничения количества и стоимости – при условии, что осуществление права собственности не наносит ущерба правам и законным интересам других лиц и общества в целом. На таких же условиях имущество может находиться в частной собственности правоспособных юридических лиц, причем коммерческие (имеющие основной своей целью извлечение прибыли) и некоммерческие организации являются собственниками имущества, переданного им в качестве вкладов (взносов) их учредителями (участниками, членами), а также приобретенного ими на других основаниях. Существенно, что некоммерческие общественные и религиозные организации, а также фонды могут использовать имущество только для достижения целей, предусмотренных их учредительными документами.

Отметим, что коммерческие юридические лица организуются в формах:

- *полного товарищества* (с долевой формой собственности и с ответственностью по обязательствам имуществом, принадлежащим членам товарищества);

- *товарищества на вере* (то же, что и полное товарищество, но, кроме полных товарищей, есть несколько вкладчиков, чья ответственность по обязательствам ограничивается суммами внесенных ими вкладов);

- *общества с ограниченной ответственностью* (долевая собственность с ответственностью участников по обязательствам в пределах стоимости внесенных вкладов) или с дополнительной ответственностью (то же, но с субсидиарной ответственностью по обязательствам имуществом участников);

- *акционерного общества* (долевая собственность, представленная в акциях, с ответственностью по обязательствам в пределах стоимости акций) – открытого (если участники отчуждают свои акции без согласия других акционеров) и закрытого (с распределением акций среди заданного круга лиц и с преимущественным правом приобретения продаваемых акций участниками этого общества);

- *производственного кооператива* (объединения лиц для хозяйственной деятельности с личным участием и объединением имущественных паевых взносов, с субсидиарной ответственностью по обязательствам).

Права собственника имущества, находящегося в государственной (муниципальной) собственности, от имени государства или муниципалитета осуществляют органы власти соответствующего статуса и уровня управления. Имущество закрепляется за государственными (муниципальными) коммерческими предприятиями, называемыми унитарными, – на правах *хозяйственного ведения* или *оперативного управления* (в последнем случае предприятие называется *казенным*). Это имущество может закрепляться и за некоммерческими предприятиями (учреждениями,

финансируемыми из государственного или муниципального бюджета) – на правах оперативного управления. Имущество, оставшееся незакрепленным за предприятиями, составляет государственную (муниципальную) казну Российской Федерации или ее субъекта (муниципалитета).

Как следует из сказанного выше, к объекту государственной и муниципальной собственности кроме субъекта права собственности может иметь отношение еще и субъект одного из двух видов имущественного права – *хозяйственного ведения* или *оперативного управления* (ГК, ст. 294–300).

Право хозяйственного ведения обеспечивает унитарному предприятию реализацию полных прав пользования и владения, а по разрешению собственника – и ограниченного распоряжения (аренда, залог, вклад в уставный капитал) – без ограничения целей использования имущества, но с правом собственника на получение части прибыли от этого использования.

Право оперативного управления идентично предыдущему праву, но имеет дополнительные ограничения по использованию имущества (только для целей уставной деятельности – с возможностью изъятия части имущества при нецелевом использовании) и по распоряжению им (не предусмотрена возможность залога, сдачи в аренду и пр. – даже с разрешения собственника).

Наконец, два вида имущественных прав, поименованных в предпоследнем столбце таблицы 1.1, касаются земли, для которой особенности прав собственности и иных вещных прав особо выделены в ст. 260-287 ГК.

Право пожизненного наследуемого владения обеспечивает субъекту этого права и его наследникам возможность реализовать по отношению к этому земельному участку права пользования и владения (в соответствии с целевым назначением земель, к которым участок отнесен) без права распоряжения.

Право постоянного (бессрочного) пользования аналогично предыдущему, но без прав наследования и прав передачи участка другим лицам в аренду или в безвозмездное пользование без разрешения собственника.

Как указывалось ранее, вещные права, рассмотренные выше, касаются основных (непосредственных) пользователей участка, в то время как *ипотека* и *сервитут* вводят в число субъектов права, внешних по отношению к рассматриваемому объекту недвижимости, кредитную организацию и пользователей соседних участков.

Ипотека, как форма организации получения залогодателем (лицом, берущим на себя долговое обязательство) ссуды под залог объекта недвижимости, обеспечивает гарантии возвратности ссуды путем обременения права собственности на предмет залога правом залогодержателя (первичного кредитора или иного держателя залогового обязательства) на преимущественное удовлетворение основного требования из стоимости заложенного объекта. При этом залогодержатель не приобретает права собственности, а также прав пользования или владения объектом – даже при нарушении должником своих обязательств. Право на обеспечение возвратности кредита реализуется путем получения залогодателем соответствующей части суммы, вырученной от продажи объекта на публичных торгах, осуществляемых по решению суда специализированной организацией. Одновременно с этим из упомянутой суммы выручки возмещаются судебные издержки и расходы на реализацию предмета залога.

Залогодатель вправе также получать компенсацию убытков и неустоек, возникающих вследствие неисполнения или задержки в исполнении обязательств, а также процентов за неправомерное пользование чужими денежными средствами. Важно, что залогодержатель сохраняет свое право на предмет залога и в случае изменения его юридической судьбы по решению собственника (залогодателя).

Отметим, что упомянутое выше залоговое обязательство, называемое закладной, выдается первичному залогодержателю (кредитору) органом государственной регистрации ипотеки и может выступать предметом купли-продажи (товаром) на рынке ценных бумаг.

Сервитут устанавливает право пользователя участка, соседнего по отношению к рассматриваемому объекту недвижимости, на проход и проезд через участок этого объекта, на прокладку через него и на эксплуатацию линий электропередачи, связи и трубопроводов, на обеспечение водоснабжения и других нужд, которые не могут быть удовлетворены без установления сервитута (ГК, ст. 274). Кроме упомянутого выше типа сервитута, называемого *частным*, ГК вводит понятие *публичного сервитута*, вменяющего собственникам земельных участков в обязанность обеспечения безвозмездного и беспрепятственного использования объектов общего пользования (дорог, объектов инженерной инфраструктуры), которые существовали на момент передачи им земельных участков в собственность.

Заметим, что в практике работы управляющих недвижимостью оказывается полезным применение положений ГК (ст. 277) о возможности обременять сервитутом не только земельные участки, но также здания, сооружения и другое недвижимое имущество, ограниченное пользование которым необходимо вне связи с пользованием земельным участком. В частности, такая проблема возникает в случае продажи частей зданий, не имеющих автономного выхода на улицу.

Следует иметь в виду, что российское законодательство допускает возникновение сервитута на основе договора (по соглашению между лицом, требующим установления сервитута, и собственником соседнего объекта), судебного решения, акта государственного органа и органа местного самоуправления, а также в силу прямого указания закона.

Для целей управления объектами наибольший интерес представляет соглашение об установлении сервитута, которое может обеспечить определенный баланс интересов сторон (см. [11]). В связи с этим необходимо иметь в виду, что такой договор заключается в письменной форме, в нем исчерпывающим образом описываются предоставляемые права ограниченного пользования чужим земельным участком или иной недвижимостью, и он вступает в силу лишь после регистрации сервитута в Едином государственном реестре прав. Существенно, что, в соответствии с [10], государственная регистрация сервитутов проводится в упомянутом реестре на основании заявления собственника недвижимого имущества или лица, в пользу которого установлен сервитут («сервитуария»), при наличии у последнего соглашения о сервитуте.

Важно, что по положению о частном сервитуте собственник объекта, обремененного сервитутом, вправе требовать от соседа соразмерную плату за пользование своей собственностью, т.е. для этого вида обременения предусматривается возможность получения денежной компенсации. Размер платы, порядок ее внесения и ответственность сервитуария за неисполнение обязанностей по внесению платы за сервитут устанавливается в договоре (см. [11]).

В соглашении об установлении сервитута целесообразно установить срок его действия, имея в виду предусмотренное ст. 276 ГК положение о возможности прекращения его действия ввиду утраты оснований, по которым он был установлен. Из этого следует, что основанием прекращения сервитута, установленного договором, может служить расторжение последнего - по соглашению сторон, либо (в одностороннем порядке) собственником земельного участка, в случае, если, например, сервитуарий не вносит обусловленную плату за пользование чужим имуществом либо по иным основаниям, установленным в соглашении сторон.

Отметим, что другими важными **обременениями** права собственности на недвижимость являются ограничения в использовании объекта, регламентируемые законодательными и нормативными актами, договорами, соглашениями, распоряжениями административных и судебных органов, строительными нормами и правилами.

В частности, обременениями права собственности на землю являются право на *принудительный выкуп участка* для государственных и муниципальных нужд, а также право на прекращение права собственности при ненадлежащем использовании участка (включая не использование и использование с нарушением законодательства).

Ограничения по функциональному использованию земельного участка налагаются *законодательными или нормативными актами о зонировании территории* (например, в жилой зоне не разрешается реализация производственных функций). *Строительные нормы и правила* (СНиП) ограничивают *предельно допустимые расстояния между зданиями* (по правилам пожаробезопасности и санитарным нормам), высоту зданий и сооружений, ориентацию взаимного расположения строений относительно коммуникаций и размещения объекта в градостроительной зоне, ограничивая, таким образом, возможное многообразие вариантов использования объекта. *Правила охраны памятников* ограничивают возможности реконструкции и перепрофилирования зданий-памятников, налагая, в то же время, дополнительные финансовые заботы на инвесторов и пользователей таких объектов. *Договоры доверительного управления и аренды* ограничивают права и возможности собственников по использованию принадлежащих им объектов.

Из приведенных примеров видно, что важнейшим свойством обременений является то, что они приводят к уменьшению полноты и качества имущественного права и, как следствие – к усложнению задачи управления объектом, к снижению эффективности использования и ценности последнего.

1.3.2. Правовая среда функционирования объекта

Качество прав и обременений для объекта недвижимости зависит от **правовой среды его функционирования**, как совокупности норм и правил, устанавливаемых и охраняемых государством – в части, касающейся отношений собственности и принципов организации хозяйственной деятельности. Правовая среда формируется системой органов законодательной, исполнительной и судебной власти и их институтов во взаимодействии с хозяйствующими субъектами, собственниками имущества и рынками, с применением властных полномочий на основании нормативных актов. **Правовая среда** создает систему стимулов и ограничений для функционирования и развития недвижимости.

При анализе характеристик правовой среды наибольшего внимания заслуживают:

- уровень законодательных и нормативно-правовых гарантий прав собственности;
- уровень сложности процедур оформления прав и обеспечения функционирования объекта;
- стабильность принципов фискальной и таможенной политики;
- нормативно-правовое обеспечение гарантий прав инвесторов;
- законодательное обеспечение правил зонирования территории и градостроительства;
- уровень ограничений на функционирование и развитие объектов со стороны органов охраны памятников или ведомств;
- наличие правовых ограничений для мигрантов и иностранных граждан;
- уровень политических рисков как причин изменений нормативов, регламентов и правил функционирования рынка недвижимости.

Основными источниками права в РФ выступают *нормативные акты*, включающие *законы и подзаконные акты* (существенно меньшее значение имеют *нормативные договоры и правовые обычаи*).

Для целей управления недвижимостью должны учитываться акты из всех отраслей права, имеющих отношение к недвижимому имуществу и управлению им:

- *публичного права* – государственного, административного, уголовного, уголовно-процессуального, гражданского процессуального, природоохранительного земельного, финансового;

- *частного права* – гражданского, семейного, трудового.

При этом во всех правовых нормах практически важно выделять *части*, в которых указаны: условия применения нормы и тип определяемых ею общественных отношений (*часть*, именуемая *гипотезой*), права, обязанности сторон и правила поведения субъектов (*часть*, именуемая *диспозицией*) и последствия нарушения или неисполнения нормы (*санкции*).

Важно также четкое представление о предусмотренном нормой способе правового воздействия на общественные отношения:

- *императивный метод*, предусматривающий установление подлежащих исполнению обязанностей и запретов для субъектов правоотношений;

- *диспозитивный метод*, предусматривающий предоставление субъектам правоотношений определенных свобод в реализации их целей.

При этом второй метод имеет разновидности:

- *санкционирующий*, когда собственное решение, например, о типе застройки участка, вступает в силу после утверждения его компетентным органом;

- *делегирующий*, когда собственнику предоставлены определенные полномочия, например выбора наследника по объекту недвижимости;

- *рекомендательный*, когда собственнику предоставлена возможность выбора альтернатив, например, по наилучшему использованию земли.

Законодательную базу РФ составляют:

- Конституция РФ (закон высшей юридической силы),

- конституционные законы,

- кодексы РФ – Гражданский, Земельный, Жилищный, Градостроительный, Водный, Лесной,

- Федеральные законы и другие акты Федерального собрания (постановления, положения).

Применительно к недвижимости **Конституция РФ:**

- гарантирует свободу экономической деятельности и защищает права частной, государственной, муниципальной и иной форм собственности;

- определяет особый статус земли и других природных ресурсов как основы жизни и деятельности народов, проживающих на соответствующей территории;

- устанавливает право частной собственности на землю граждан и их объединений при условии соблюдения ими общественных интересов;

- гарантирует право граждан на жилище и государственную защиту прав и свобод человека и гражданина РФ.

Гражданский Кодекс РФ [3] устанавливает систему понятий, норм, институтов и принципов, гармонизирующих всю законодательную базу в интересах развития рыночных отношений, и применительно к недвижимости обеспечивает:

- определение оснований возникновения, норм осуществления и защиты гражданских прав;

- описание содержания и элементов правоспособности и дееспособности граждан, в том числе в сфере имущественных правоотношений;

- нормативное регулирование процедур создания и функционирования юридического лица, а также имущественных прав предприятий различных форм собственности и организационной структуры.

Как уже упоминалось выше, ГК определяет понятия вещи, вещных прав и недвижимости, он устанавливает правила государственной регистрации недвижимости и осуществления сделок. В нем дается описание содержания понятия права собственности, особенностей прав государственной и частной собственности, вещных прав не собственников, оснований приобретения и утраты, а также реализации вещных прав. Особо выделены правила реализации имущественных прав на землю и на жилые помещения, описаны важные для целей управления особенности прав хозяйственного ведения и оперативного управления.

Существенными для целей управления являются способы обеспечения исполнения обязательств, в том числе путем залога недвижимости; правовые основы договорного регулирования отношений – с описанием особенностей договоров купли-продажи недвижимости, договоров мены и дарения, ренты и пожизненного содержания с иждивением. В нем отражены важнейшие аспекты договорного регулирования арендных отношений с выделением особенностей аренды зданий и сооружений, даны характеристики договоров найма жилых помещений, подряда – в том числе строительного и проектно-изыскательского, а также договоров займа и кредитных отношений.

Особое внимание управляющих недвижимостью привлекают нормы, регулирующие:

- передачу имущества в доверительное управление;
- наличные и безналичные расчеты между субъектами хозяйственной деятельности;
- отношения в сфере страхования, в том числе имущества, ответственности, предпринимательского риска;
- исполнение договоров поручения, комиссии, агентирования;
- обязательства по возмещению вреда и возвращению неосновательного обогащения.

В *Земельном кодексе РФ* [12] представлены основные принципы и состав *земельного законодательства*, описаны отношения, регулируемые этим законодательством, охарактеризованы объекты и субъекты земельных отношений, ранжированы полномочия субъектов права на разных уровнях государственного управления. Здесь вводится категорирование земель по целевому назначению, определяется порядок отнесения земель к той или иной категории, оговаривается система мер по охране земли. Особого внимания заслуживают положения о структуре и основаниях возникновения права собственности на землю граждан, юридических лиц и государства, а также об ограничении оборотоспособности земель.

Кодексом устанавливаются *правила и порядок передачи земель гражданам и юридическим лицам в собственность и в аренду, а юридическим лицам – и в постоянное пользование (без права распоряжения)*. Заметим, что в постоянное (бессрочное) пользование земельные участки предоставляются государственным и муниципальным учреждениям, казенным предприятиям, центрам исторического наследия президентов Российской Федерации, прекративших исполнение своих полномочий, а также органам государственной власти и органам местного самоуправления. Иные юридические лица обязаны переоформить полученное ранее право постоянного (бессрочного) пользования земельными участками на право их аренды или приобрести участки в собственность.

Особого внимания заслуживают нормы о сохранении прав постоянного пользования и пожизненного наследуемого владения земельными участками, возникших

до введения в действие данного Кодекса, и о порядке приобретения таких участков в собственность. Оговариваются условия предоставления участков под строительство, для ведения крестьянского (фермерского) хозяйства, садоводства и огородничества, для дачного строительства и иных, не запрещенных законом целей. Здесь определены:

- *права и обязанности* собственников, землепользователей, землевладельцев, арендаторов, а также гарантии их прав;

- *условия прекращения прав на землю и порядок изъятия земель;*

- *условия и порядок возмещения убытков*, причиненных изъятием (выкупом) или временным занятием земель, а также ограничением прав собственников земли, землевладельцев, землепользователей и арендаторов;

- *условия оплаты* передачи земельных участков в собственность граждан, *виды, размеры, порядок и льготы по платежам* за землю,

- *разграничение компетенции органов управления* разных уровней в области регулирования земельных отношений.

Кодекс определяет *состав и границы, условия и порядок использования земель* городов, рабочих, курортных, дачных поселков и сельских населенных пунктов, а также земель всех других категорий; *цели, задачи, содержание охраны земель, содержание, назначение и порядок ведения государственного земельного кадастра* как системы необходимых сведений и документов о правовом режиме земель, их распределении по собственникам земли, землевладельцам, землепользователям и арендаторам, категориям земель, о качественной характеристике и народно-хозяйственной ценности земель; *назначение, содержание и порядок землеустройства*.

Важным для целей управления недвижимостью является **Федеральный закон «О плате за землю»** от 11.10.91 г. № 1738-1 со всеми изменениями [13], в котором определен *платный характер использования земли* в РФ. Предусмотрено, что *налог с собственников, землевладельцев и землепользователей* уплачивается по устанавливаемой (и обновляемой) ставке – вне зависимости от результатов хозяйственной деятельности, но в удвоенном размере при неиспользовании или нецелевом использовании, что *арендная плата* взимается с арендаторов в соответствии с договором аренды и что *единовременная плата* взимается в предусмотренных Земельным кодексом случаях покупки и выкупа и при предоставлении кредита под залог земли.

Закон определяет и *цели введения платы за землю*: стимулирование рационального использования, охраны и освоения земель, повышения плодородия почв; выравнивание социально-экономических условий хозяйствования на землях разного качества; обеспечение развития инфраструктуры в населенных пунктах; формирование специальных фондов финансирования этих мероприятий.

Выделяются *особенности назначения и взимания платы*:

- за земли сельскохозяйственного назначения,

- за земли городов, рабочих, курортных и дачных поселков (со всех предприятий, организаций, учреждений и граждан, имеющих в собственности, владении или пользовании земельные участки – по ставкам, устанавливаемым для городских земель),

- за земли, занятые жилищным фондом, а также личным подсобным хозяйством, дачными участками, индивидуальными и кооперативными гаражами в границах городской (поселковой) черты,

- за расположенные вне населенных пунктов земли промышленности (включая карьеры и территории, нарушенные производственной деятельностью), транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики и космического обеспечения, полигонами (кроме военных) и аэродромами вне населенных пунктов, за земли водного и лесного фондов.

Закон устанавливает:

- перечень субъектов (более 20 категорий) и порядок льготного налогообложения,
- порядок установления и взимания платы за землю (по налогам и по арендным платежам),
- порядок использования средств, поступивших от платы за землю,
- порядок назначения нормативной цены земли, а также величины средних размеров земельного налога для пашни по регионам и для городских земель по экономическим районам – с корректирующими коэффициентами для курортных районов и с коэффициентами увеличения ставки налога за счет статуса города и развития его социально-культурного потенциала.

Федеральный закон «О недрах» от 21.02.92, № 2395-1 [7], содержащий правовые и экономические основы рационального использования и охраны недр, обеспечивает защиту интересов государства и граждан Российской Федерации, а также прав пользователей недр. Он вводит определение *понятия недр*, сферу регулирования, *систему законодательных актов* о недрах, условия правового регулирования отношений пользования недрами и особенности реализации прав собственности на недра. Предусмотрено, что недра в границах территории Российской Федерации, включая подземное пространство и содержащиеся в недрах полезные ископаемые, энергетические и иные ресурсы, являются государственной собственностью с реализацией этого права совместно Российской Федерацией и ее субъектами, но без права любой формы отчуждения участков недр.

Закон устанавливает *компетенцию органов государственной власти* Российской Федерации, ее субъектов и органов местного самоуправления в сфере регулирования отношений, связанных с использованием недр, условия и порядок предоставления в пользование участков недр, особенности использования недр собственниками (владельцами) земельных участков в их границах. Заметим, в частности, что собственники и владельцы земельных участков имеют право осуществлять строительство подземных сооружений для своих нужд на глубину *до 5 м*. В установленном порядке им также разрешается устройство и эксплуатация бытовых колодцев и скважин на первый водоносный горизонт, не являющийся источником централизованного водоснабжения.

В законе прописаны основания и порядок досрочного прекращения права пользования недрами, основные права и обязанности пользователя недр, основные требования по рациональному использованию и охране недр. Особо оговариваются условия застройки и землепользования площадей залегания полезных ископаемых, а также условия ликвидации и консервации предприятий по добыче полезных ископаемых и подземных сооружений, не связанных с добычей полезных ископаемых.

Законом устанавливаются:

- правила формирования и использования геологической информации о недрах,
- правила государственного учета и государственной регистрации (в государственном реестре) участков недр, предоставленных для добычи полезных ископаемых и в иных целях,
- требования к *государственной экспертизе* запасов полезных ископаемых,
- правила составления и ведения *государственного кадастра* месторождений и проявлений полезных ископаемых, а также *государственного баланса* запасов полезных ископаемых.

Особого внимания заслуживают установленные законом *меры по охране участков недр*, представляющих особую научную или культурную ценность, условия стимулирования выявления месторождений полезных ископаемых; *меры государственного регулирования отношений, связанных с использованием недр*

(управление, лицензирование, учет и контроль). Закон определяет *систему платежей* и условия освобождения от платежей при пользовании недрами, порядок распределения этих платежей между бюджетами Федерации, ее субъектов и местными бюджетами, а также формы внесения платы, записываемые в лицензии.

Водный кодекс Российской Федерации от 16.11.95 № 167-ФЗ [8] *определяет особенность вод* как особого компонента природной среды – возобновляемого, ограниченного и уязвимого природного ресурса, обеспечивающего экономическое, социальное, экологическое благополучие населения, существование животного и растительного мира. Кодекс вводит основные понятия, *определяет состав, цели, и согласование водного законодательства с нормами международного права, отношения, регулируемые водным законодательством и действие водного законодательства во времени*. В нем *дается определение понятия водного объекта* и классификация видов таких объектов (поверхностные и подземные водные объекты, внутренние морские воды и территориальное море РФ), *приводятся характеристики поверхностных и подземных объектов*.

Водный кодекс *выделяет особенности прав* собственников, владельцев и пользователей земельных участков, примыкающих к поверхностным водным объектам, характеризует особенности внутренних и трансграничных водных объектов. Он устанавливает правила использования объектов государственной собственности, а также обособленных водных объектов, находящихся в собственности граждан или юридических лиц, но используемых в качестве объектов общего пользования. В последнем случае ограничения права собственности на обособленные водные объекты подлежат регистрации в едином государственном реестре и выплаты «компенсационного» вознаграждения собственнику. Кодекс разрешает любому лицу использовать полосу суши шириной до 20 м вдоль берегов водных объектов общего пользования (без использования транспорта) для передвижения и пребывания у такого водного объекта, в том числе для рыболовства и причаливания плавательных средств.

Кодексом устанавливаются правила оборота водных объектов: запрещается продажа, залог и совершение других сделок, которые влекут или могут повлечь отчуждение водных объектов, контролируются сделки по переходу права пользования. В нем отражаются также особенности права собственности и других прав на водные объекты, связанные с тем, что вода, сосредоточенная в объектах, находится в состоянии непрерывного движения (предметом права собственности на водные объекты выступает водный объект в целом).

Водный Кодекс *определяет основания приобретения* прав пользования водными объектами, *содержание, порядок выдачи, оформления, регистрации лицензии* на водопользование и распорядительной лицензии (о переходе прав пользования водными объектами от одного лица к другому), а также порядок внесения изменений в лицензии и их аннулирование. Здесь оговариваются *условия договорного регулирования водопользования*, предусматривается согласование условий лицензии на водопользование и договора пользования водным объектом, государственной регистрации договоров пользования и прекращения прав пользования водными объектами.

Особого внимания заслуживает порядок осуществления, ограничения и защиты прав пользования водными объектами, особенности государственного управления в области использования и охраны водных объектов, а также обязанности и функции специально уполномоченного государственного органа управления использованием и охраной водного фонда. Здесь *оговариваются сферы государственного управления* в области использования и охраны водных объектов; *цели и способы использования водных*

объектов; права и обязанности водопользователей; принципы экономического регулирования использования, восстановления и охраны водных объектов.

Лесной кодекс Российской Федерации от 29.01.97 № 22-ФЗ [9], устанавливает правовые основы рационального использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов как совокупности лесной растительности, земли, животного мира и других компонентов окружающей природной среды. Он определяет *структуру, задачи, цели лесного* законодательства РФ и его отношений с международным правом, правила действия лесного законодательства РФ во времени и особенности регулирования отношений в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов. В нем приводится *перечень объектов, а также перечень и правомочия участников лесных отношений*. Здесь устанавливается, что:

- купля-продажа, залог и совершение других сделок, которые влекут или могут повлечь за собой отчуждение участков лесного фонда, а также участков лесов, не входящих в лесной фонд, не допускаются;

- сделки с правами пользования участками лесного фонда и правами пользования участками лесов, не входящих в лесной фонд, осуществляются в порядке, установленном лесным законодательством, а в части, не урегулированной им – гражданским законодательством;

- древесно-кустарниковая растительность может переходить от одного лица к другому в порядке, предусмотренном гражданским законодательством и земельным законодательством.

Для целей управления важно устанавливаемое Кодексом *содержание права и формы собственности* на лесной фонд и на леса, не входящие в лесной фонд, а также право собственности граждан и юридических лиц на древесно-кустарниковую растительность, расположенную на земельных участках, находящихся в их собственности. Предусматривается, что владение, пользование и распоряжение лесным фондом осуществляется в соответствии с требованиями лесного законодательства Российской Федерации и законодательства Российской Федерации о растительном мире. Растительность, появившаяся в результате хозяйственной деятельности или естественным образом на земельном участке после передачи его в собственность гражданину или юридическому лицу является его собственностью, которой он владеет, пользуется и распоряжается по своему усмотрению.

Кодекс вводит понятия о *лесных сервитутах*:

- *публично*, устанавливающим право граждан свободно пребывать в лесном фонде и в лесах, не входящих в лесной фонд;

- *частном*, предусматривающем, что права пользования граждан и юридических лиц участками лесного фонда и права пользования участками лесов, не входящих в лесной фонд, могут быть ограничены в пользу иных заинтересованных лиц на основании договоров, актов государственных органов и актов органов местного самоуправления, а также судебных решений.

Особого внимания заслуживают *порядок предоставления и осуществления прав пользования* участками лесного фонда и участками лесов, не входящих в лесной фонд. Устанавливается, что на основании актов государственных органов, договоров, судебных решений или по иным основаниям права возникают с момента государственной регистрации:

- *договора аренды* участка лесного фонда;

- *договора безвозмездного пользования* участком лесного фонда;

- *договора концессии* участка лесного фонда;

- *протокола о результатах лесного аукциона*;

- *лесорубочного билета, ордера или лесного билета*.

Здесь оговаривается *порядок ограничения и приостановления*, а также судебной защиты прав пользования участками лесного фонда и участками лесов, не входящих в лесной фонд. Кодекс оговаривает *условия, форму, порядок заключения и государственной регистрации* договора аренды участка лесного фонда. В нем обеспечивается договорное регулирование безвозмездного, возмездного (концессия) и краткосрочного пользования участком лесного фонда с уточнением содержания важнейших статей договора концессии. Особо оговариваются условия проведения лесных аукционов и предоставления участков лесного фонда в краткосрочное пользование, а также *порядок документального оформления права пользования*.

В Лесном кодексе описываются *полномочия органов управления* и принципы управления в области использования, охраны, защиты лесного фонда и воспроизводства лесов, а также система органов исполнительной власти. В нем устанавливается перечень и характеристики лесов трех групп, определяется порядок установления возраста рубок и утверждения расчетной лесосеки, перевода лесных земель в нелесные земли, порядок изъятия земель лесного фонда. Особого внимания заслуживает порядок согласования мест строительства объектов, влияющих на состояние и воспроизводство лесов, а также порядок проведения в лесном фонде работ, не связанных с ведением лесного хозяйства и осуществлением лесопользования.

Для целей управления большое значение имеют установленные кодексом правила государственного учета лесного фонда и ведения государственного лесного кадастра, а также порядок проведения мониторинга лесов, реализации государственных программ использования, охраны, защиты лесного фонда и воспроизводства лесов, сертификации лесных ресурсов. Определяется порядок проведения мероприятий лесоустройства, формулируются требования к использованию лесного фонда и лесов, не входящих в лесной фонд. Лесной кодекс устанавливает виды лесопользования, порядок лицензирования деятельности по использованию лесного фонда, права и обязанности пользователей лесом, гарантии защиты этих прав, требования к воспроизводству, к повышению продуктивности, охране и защите лесов.

Предусматриваются виды платежей за пользование лесным фондом (лесные подати или арендная плата), льготы, порядок распределения и использования средств, финансирования расходов на государственное управление в области лесопользования, а также порядок разрешения споров, административная и уголовная ответственность за нарушение лесного законодательства. Обращают на себя внимание особенности различных видов использования лесного фонда, а также лесов, не входящих в лесной фонд, и древесно-кустарниковой растительности.

Федеральный закон «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» [10] устанавливает обязательность регистрации и доступность сведений о ней. В нем представлен порядок регистрации с описанием реестра, условий подготовки и представления документов, а также оснований для приостановления регистрации или отказа в ней. Выделены особенности регистрации отдельных видов прав: права на недвижимое имущество в кондоминиумах, права общей собственности, права на вновь создаваемый объект недвижимости, права аренды, сервитутов, ипотеки, доверительного управления.

В **Федеральном законе «Об оценочной деятельности в Российской Федерации»** [14] *предусматривается обязательность определения* рыночной и других видов стоимости объектов недвижимости, принадлежащих РФ, ее субъектам или муниципалитетам – при приватизации, передаче в доверительное управление, сдаче в аренду, при залоге, отчуждении, вкладе в уставный капитал, а также при возникновении имущественных споров. Прописаны *договорные* основания для проведения оценки, сформулированы требования к договору и к содержанию отчета об оценке. Закон

обязывает оценщиков страховать свою гражданскую ответственность, устанавливает *порядок регулирования оценочной деятельности*, в том числе путем утверждения стандартов оценки, определения требований к уровню образования оценщиков и к их членству в саморегулируемых организациях.

Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.98 г. № 102-ФЗ [15] устанавливает основания возникновения ипотеки и ее регулирование, включая перечень обязательств и требований, обеспечиваемых ипотекой. Приводится перечень типов объектов недвижимости, которые могут быть предметом залога, а также характеристики права передачи имущества в залог, вводится запрет на залог имущества, изъятого из оборота, ставшего предметом взыскания, подлежащего обязательной приватизации или не подлежащего приватизации вообще, условия залога права аренды, а также имущества, находящегося в общей собственности.

В данном законе приведены *правила заключения и содержание договора* об ипотеке; положения о нотариальном удостоверении и государственной регистрации договора об ипотеке, о возникновении права залога по договору об ипотеке. Перечислены *условия удостоверения закладной* права на получение исполнения по денежному обязательству и условия составления закладной, охарактеризовано содержание закладной и приложения к ней, а также условия регистрации владельцев закладной, осуществления и восстановления прав по закладной, исполнения обеспеченного ипотекой обязательства.

Особое место занимают *положения о государственной регистрации ипотеки*. Непосредственно управляющего касаются правила использования и обеспечения сохранности заложенного имущества. Подтверждается право залогодержателя проверять заложенное имущество и в случае ненадлежащего обеспечения его сохранности потребовать досрочного исполнения обеспеченного ипотекой обязательства. Большое значение имеет положение об ответственности залогодателя за риск случайной гибели и случайного повреждения имущества. Установлены правила отчуждения заложенного имущества и нормы сохранения ипотеки при переходе прав на заложенное имущество к другому лицу, а также учета обременения заложенного имущества правами других лиц. Законом регулируются процедуры и последствия принудительного изъятия государством заложенного имущества, формулируются условия возникновения последующей (вторичной) ипотеки, уступки прав по договору об ипотеке и передачи закладной в залог.

Существенными для управления объектами являются *положения об обращении взыскания* на заложенное имущество – в том числе во внесудебном порядке. Устанавливаются способы реализации заложенного имущества и порядок проведения публичных торгов. Обращено внимание на особенности ипотеки земельных участков, предприятий, зданий, сооружений, жилых домов, в том числе строящихся.

Федеральный закон «Об основах федеральной жилищной политики» от 24.12.92 г. № 4218-1 [16] обеспечивает правовое регулирование жилищных отношений и различных видов использования недвижимости в жилищной сфере, социальные гарантии граждан в области жилищных прав. Этот закон устанавливает *понятия: жилищной сферы и недвижимости в жилищной сфере, жилищного фонда, социальной нормы площади жилья*.

Отметим, что в состав жилищного фонда включаются: совокупность всех жилых помещений, независимо от форм собственности, включая жилые дома, специализированные дома – общежития, гостиницы-приюты, дома маневренного фонда, жилые помещения из фондов жилья для временного поселения вынужденных переселенцев и лиц, признанных беженцами, специальные дома для одиноких престарелых лиц, дома-интернаты для инвалидов, ветеранов, квартиры, служебные

жилые помещения, иные жилые помещения в других строениях, пригодные для проживания. Под социальной нормой площади жилья понимается размер площади жилья, приходящейся на одного человека, в пределах которой осуществляется предоставление компенсаций по оплате жилья и коммунальных услуг.

Закон определяет также понятие *договора найма* - соглашения, по которому наймодатель предоставляет в пользование нанимателю и членам его семьи пригодное для постоянного проживания жилое помещение. Отмечается, что жилье предоставляется, как правило, в виде отдельной квартиры, в пределах установленной нормы жилой площади. Но договор найма может также сохранять право проживания нанимателя в жилом помещении независимо от его площади. Важно, что в любом случае наниматель обязуется использовать это жилое помещение по назначению, своевременно вносить плату за пользование им и за коммунальные услуги.

В законе приводится определение *договора аренды* - соглашения, по которому арендодатель предоставляет арендатору и членам его семьи недвижимость в жилищной сфере, включая жилые помещения, без ограничения размеров – за договорную плату во временное владение и пользование (либо только в пользование), а арендатор обязуется использовать ее в соответствии с договором, своевременно вносить арендную плату, включая плату за коммунальные услуги.

Вводится понятие *кондоминиума* как единого комплекса недвижимости, который включает в себя земельный участок в установленных границах и расположенные на указанном участке жилое здание, иные объекты недвижимости. В указанном комплексе отдельные помещения, предназначенные для жилых или иных целей, находятся в частной, государственной, муниципальной и иных формах собственности, а другие помещения – как общее имущество – находятся в общей долевой собственности.

Здесь вводится также понятие *товарищества собственников жилья* как некоммерческой организации, созданной домовладельцами в целях совместного управления единым комплексом недвижимого имущества кондоминиума и обеспечения его эксплуатации, а также в целях владения, пользования и в установленных законодательством пределах распоряжения общим имуществом кондоминиума.

Законом устанавливаются *обязанности* органов государственной власти и управления, органов местного самоуправления по обеспечению права граждан на жилище; *обязанности и ответственность граждан, юридических лиц* при использовании жилищного фонда; *формы, условия перехода, регистрации* и неограниченности по количеству, размерам и стоимости собственности на недвижимость в жилищной сфере.

В законе определяются *виды жилищного фонда* – частный (в собственности граждан), государственный, муниципальный, ведомственный, общественный. Устанавливается *состав имущества кондоминиума*, которое находится в общей долевой собственности домовладельцев и к которому, в частности, относятся:

- межквартирные лестничные клетки, лестницы, предназначенные для обслуживания более одного домовладельца;
- лифты, лифтовые и иные шахты;
- коридоры, крыши, технические этажи и подвалы;
- ограждающие несущие и ненесущие конструкции;
- механическое, электрическое, сантехническое и иное оборудование, находящееся за пределами или внутри помещений и предназначенное для обслуживания более одного помещения;
- прилегающие земельные участки в установленных границах с элементами озеленения и благоустройства, а также иные объекты.

Существенными для целей управления недвижимостью являются условия изменения отношений собственности, ограничения принудительного изъятия недвижимости в жилищной сфере. Установлен порядок определения социальной нормы площади жилья и формирования жилищного фонда социального использования. Прописаны правила предоставления жилого помещения по договору найма (с выдачей ордера), порядок оплаты жилья и коммунальных услуг по договору найма (в размере, обеспечивающем возмещение издержек на содержание и ремонт жилья, а также на коммунальные услуги), порядок пользования коммунальными квартирами.

Выделяются особенности *предоставления и оплаты жилого помещения по договору аренды*. Оговариваются условия приобретения жилых помещений в частную собственность гражданами посредством:

- приватизации* в установленном порядке занимаемых жилых помещений в домах государственного и муниципального жилищных фондов, в том числе в ведомственном жилищном фонде;

- жилищного строительства*, в том числе строительства товариществами индивидуальных застройщиков;

- участия в жилищных и жилищно-строительных кооперативах*, кондоминиумах;

- купли-продажи* жилья, в том числе через биржи, аукционы;

- приобретения* в порядке наследования и по другим законным основаниям.

Устанавливаются правила обмена жилых помещений между нанимателем или арендатором помещения государственного или муниципального жилищного фонда с другим нанимателем или арендатором помещения той же формы собственности или с частным собственником (в последнем случае – с заменой права пользования и владения на право собственности), а также условия заселения жилых помещений.

Особое место занимают *порядок получения и приобретения земельных участков* для жилищного строительства, а также прав на осуществление строительства, реконструкции и ремонта жилищного фонда. Существенную роль играют *условия развития конкуренции* в строительстве, реконструкции, содержании и ремонте жилья. Важен *порядок оказания содействия гражданам в получении кредита* под залог недвижимости или под гарантии органов власти, предприятий, учреждений, общественных объединений. Полезны сведения о порядке получения гражданами от органов власти *компенсаций* (субсидий), *льготных кредитов*, *ссуд*, *налоговых и иных льгот*.

Градостроительный Кодекс РФ от 07.05.98 г. № 73-ФЗ [17] регулирует отношения в области создания системы расселения, градостроительного планирования, застройки, благоустройства городских и сельских поселений. Регулируются также вопросы развития в поселениях инженерной, транспортной и социальной инфраструктур, рационального природопользования, сохранения объектов историко-культурного наследия и охраны окружающей природной среды – в целях обеспечения благоприятных условий проживания населения.

Градостроительный кодекс, в частности, определяет понятия *градостроительной деятельности* (градостроительства), *градостроительной документации*, а также *зонирования*, заключающегося в делении территории на зоны при градостроительном планировании развития территорий и поселений - с определением видов градостроительного использования установленных зон и ограничений на их использование. Дается понятие *инженерной, транспортной и социальной инфраструктуры* как комплекса сооружений и коммуникаций транспорта, связи, инженерного оборудования, а также объектов социального и культурно-бытового обслуживания населения, обеспечивающих устойчивое развитие и функционирование поселений и межселенных территорий.

В кодексе обозначены проблемы устойчивого развития поселений и межселенных (вне поселений) территорий, формирования государственных градостроительных нормативов и правил, создания градостроительного устава (кодекса). Определяется понятие правового зонирования как деятельности органов местного самоуправления в области разработки и реализации правил застройки территорий городских и сельских поселений, других муниципальных образований. Особо выделяются правила землепользования и застройки территорий городских и сельских поселений, других муниципальных образований. Вводится понятие градостроительного регламента как совокупности установленных правилами застройки параметров и видов использования земельных участков и иных объектов недвижимости. Определяются понятия разрешенного использования земельных участков и иных объектов недвижимости, а также красных линий – как границ, отделяющих территории кварталов, микрорайонов и других элементов планировочной структуры от улиц, проездов и площадей в городских и сельских поселениях. Устанавливаются линии регулирования застройки как границы застройки, устанавливаемые при размещении зданий, строений, сооружений – с отступом от красных линий или от границ земельного участка.

Градостроительный кодекс устанавливает *состав законодательства о градостроительстве*, суть государственных, общественных и частных интересов в области градостроительной деятельности. В нем приводится перечень объектов градостроительной деятельности и типов поселений Российской Федерации: *городских* (города и поселки) и *сельских* (села, станицы, деревни, хутора, кишлаки, аулы, стойбища, заимки и иные).

Эти поселения, в свою очередь, подразделяются на группы по численности населения (в тыс. человек):

-города сверхкрупные (свыше 3000), крупнейшие (1000÷3000), крупные (250÷1000), большие (100÷250), средние (50÷100),

-малые города и поселки (50),

-поселения крупные сельские (свыше 5), большие сельские (1÷5), средние сельские (0,2÷1), малые сельские поселения (менее 0,2).

Вводятся *правила регулирования градостроительной деятельности, обеспечение требований безопасности территорий и поселений* и их защиты от воздействия чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера, а также требований охраны окружающей природной среды, экологической безопасности и санитарных правил при осуществлении градостроительной деятельности.

Кодексом определены обязанности граждан и юридических лиц, а также полномочия органов власти при осуществлении градостроительной деятельности. Определены также назначение, виды и порядок разработки, экспертизы и утверждения градостроительной документации. Раскрывается назначение и содержание генеральной схемы расселения жителей на территории РФ. Устанавливаются правила зонирования территорий для осуществления градостроительной деятельности и правила регулирования использования территорий поселений при осуществлении градостроительной деятельности.

Определяется назначение и порядок ведения государственного градостроительного кадастра, а также мониторинга объектов градостроительной деятельности. Отметим, что под *кадастром* здесь понимается система материалов:

-топографо-геодезические и картографические материалы;

-сведения об экологическом, инженерно-геологическом, сейсмическом, гидрологическом состоянии территорий;

-сведения об объектах инженерной, транспортной, социальной инфраструктур и о благоустройстве территорий;

-сведения о градостроительном планировании развития территорий и поселений, а также об их застройке;

-сведения о зонировании территорий и о градостроительных регламентах территориальных зон.

Понятие *мониторинга* включает в себя систему наблюдений за состоянием и изменением объектов градостроительной деятельности, которые ведутся по единой методике посредством изучения состояния среды жизнедеятельности.

Поименованные выше нормативные акты высшего уровня (Кодексы и Федеральные законы) дополняются *федеральными подзаконными актами*, к которым относятся нормативные акты исполнительной власти: указы и распоряжения Президента, постановления и распоряжения Правительства, нормативные акты (включая приказы, постановления, инструктивные письма) министерств, ведомств и иных органов власти РФ. Субъекты Российской Федерации имеют – в дополнение к федеральной – свою законодательную базу, включающую конституции (уставы) и законы субъектов РФ, а также подзаконные акты своих органов исполнительной власти. Органы местного самоуправления принимают решения и издают распоряжения, не противоречащие федеральным актам и действующие только в пределах территории субъекта местного самоуправления.

1.4. Проявления экономической и социальной сущности недвижимости

Недвижимость как экономическое благо выполняет функции:

предмета потребления – (бездоходного) ресурса для личного или общественного использования, т.е.

-жилой недвижимости, включая приусадебный земельный участок или садоводство;

-земель и строений медицинских, образовательных, оборонных и других общественно-значимых учреждений;

реального актива – ресурса (фактора производства) для производства товаров и услуг с целью извлечения прибыли, т.е. коммерческой недвижимости, в том числе производственной, включая земли сельскохозяйственного назначения, водоемы рыбозаводов, имущественные комплексы предприятий и т.п.;

финансового (инвестиционного) актива –

-капитала в вещной форме, приносящего прибыль от сдачи в аренду и выгодной перепродажи (коммерческая недвижимость);

-средства обеспечения финансовых инструментов (ценные бумаги, включая закладные).

Все предметы потребления, а также объекты операционной и инвестиционной недвижимости могут проявляться на рынке в качестве **товара** (см. таблицу ниже).

<i>Недвижимость как экономическое благо</i>			
<i>Потребительское благо</i>		<i>Актив для извлечения дохода</i>	
<i>Для личного потребления</i>	<i>Для общественного потребления</i>	<i>Реальный актив</i>	<i>Финансовый актив в вещной форме</i>
Жилая недвижимость, садоводства и дачные объекты	Учебные, медицинские, детские учреждения, общественные здания и рекреации	Операционная недвижимость – для производства товаров и услуг	Инвестиционная недвижимость - для получения арендных доходов
<i>Товар</i>			

Обратимся к анализу характеристик объекта недвижимости как экономического блага.

1.4.1. Особенности недвижимости как экономического блага

Имея в виду, что основные характеристики недвижимости как потребительского блага и реального актива рассмотрены выше (разделы 1.1-1.3), обратим внимание на особенности недвижимости как товара и инвестиционного актива (финансового актива в вещной форме).

Особенности недвижимости как товара:

- *неперемещаемость* объекта в пространстве ограничивает возможности реализации сделки только параметрами *регионального рынка*;

- *уникальность* объектов – вследствие неповторимости комбинации весьма большого числа характерных признаков (абсолютные аналоги отсутствуют) – приводит к *уникальности каждой сделки* на рынке недвижимости;

- *долговечность* объекта обеспечивает присутствие его на рынке в качестве *составной части предложения* (скрытого или явного) в течение длительного времени при любых колебаниях конъюнктуры;

- *ограниченность* земельных ресурсов и *длительность создания* улучшений приводят к относительно *низкой эластичности предложения* этого товара и к соответствующим особенностям рыночного ценообразования;

- *сложность структуры объекта* с возможностью вариаций совокупности *физических и юридических свойств*, в сочетании с высокой сложностью *рыночных процессов* вынуждает участников сделок нести *высокие транзакционные издержки* при подготовке и реализации сделок;

- *сложность рыночных процессов*, сопровождаемая трудностями *приобретения информации*, усложняет задачи *определения, проверки, закрепления прав, заключения договора купли-продажи, организации расчетов между покупателем и продавцом*, вынуждая к использованию услуг посредников;

- *низкая ликвидность* приводит к существенному удлинению времени экспозиции при продаже недвижимости по рыночным ценам.

Особенности недвижимости как финансового актива:

- *неоднородность* актива, связанная с *неоднородностью* экономических характеристик объектов в совокупности последних (из-за уникальности каждого объекта) существенно усложняет проблемы управления портфелем недвижимости;

- *слабая зависимость доходности недвижимости* от доходности других активов позволяет рассматривать недвижимость в качестве альтернативы при выборе направлений портфельных инвестиций;

- относительная *стабильность* поступления *доходов* от эксплуатации объекта, обеспечиваемая долгосрочностью договоров аренды и следованием изменения доходов за инфляционным изменением цен, облегчает экономические прогнозы и управление экономическими рисками;

- неисчерпаемость земли и долговечность строений вместе с непреходящей потребительской ценностью недвижимости обеспечивают высокий уровень гарантий *сохранности инвестируемых средств* в сравнении с другими видами финансовых активов;

- необходимость *высокого уровня стартовых инвестиций* для приобретения или (и) развития объекта – при требуемом уровне самостоятельности в доходной эксплуатации – существенно сужает круг потенциальных пользователей этим видом актива;

- необходимость в *высокопрофессиональном управлении* объектами вследствие высокой степени сложности их структуры и системы обеспечения их функционирования приводит к необходимости вовлечения в процесс извлечения прибыли не только брокерских, но и управляющих компаний;

- *низкая ликвидность* и высокие *транзакционные издержки* для данного актива в сравнении с ценными бумагами снижает его привлекательность при реализации спекулятивных операций.

1.4.2.Операции с недвижимым имуществом

Как было указано выше, в течение жизненного цикла объекта недвижимости нередко меняется правовой статус этого объекта и каждое такое изменения мы будем называть операцией с недвижимостью. Типы операций поименованы в таблице 1.8. Операции, наиболее существенные для практики управления недвижимостью, охарактеризованы подробнее.

Приватизацией здесь называется передача государством в собственность граждан на добровольной основе занимаемых ими по договору найма или аренды жилых помещений в домах государственного и муниципального жилого фонда, включая ведомственный (как правило, бесплатно). К этому виду операций может быть также отнесена бесплатная (по норме) или платная (сверх норматива) передача в собственность граждан на добровольной основе земельных участков, выделенных им ранее для целей садоводства, огородничества, дачного и индивидуального жилищного строительства. При этом реализуются различные формы приватизации – индивидуальная, общая долевая (семья), общая совместная, долевая (коммунальная квартира).

Обменом называется:

- операция (сделка по договору) между нанимателями-пользователями помещений с получением соответствующих документов (ордеров); эта операция обеспечивает обмен права пользования на равноценное право пользования;

- операция (сделка по договору) между нанимателем помещения (имеющим только право пользования) и собственником; эта операция обеспечивает обмен права пользования на право собственности, с регистрацией сделки и права собственности.

Таблица 1.8

Типы операций с недвижимым имуществом		
Со сменой собственника	С изменением состава собственников	С добавлением иных субъектов прав
Купля-продажа	Акционирование	Инвестирование средств
Наследование по закону или по завещанию	Изменение состава с разделом имущества	Строительство, реконструкция
Дарение	Изменение состава субъектов при ликвидации предприятия	Передача в доверительное управление
Реализация обязательств (залог или долги)	Внесение имущества в уставный капитал	Аренда, наем, поднаем, перенаем
Приватизация; национализация	Долевое строительство с выделением долей	Передача в хозяйственное ведение, оперативное управление
Оформление ренты и пожизненного содержания с иждивением	Оформление кредита под залог недвижимости	Передача земли в наследуемое владение и постоянное пользование
Изъятие земельного участка и снос строения	Расселение (коммунальной квартиры)	Введение и снятие сервитутов, бронирование
Обмен и мена	Вступление в кондоминиум	Страхование

В отличие от операции обмена, **мена** предусматривает сделку по договору типа договора купли-продажи между собственниками объектов – с оформлением и регистрацией прав собственности.

При **дарении** осуществляется безвозмездная передача вещи в собственность от одного субъекта права к другому.

Наследование обеспечивает переход права собственности на имущество после смерти субъекта к его наследнику по завещанию или – при отсутствии завещания – по закону.

Договором **ренты** оформляется обмен права собственности на обязательство выплаты денежной суммы бессрочно (постоянная рента) или на срок жизни

(пожизненная рента) – с возможностью реализации пожизненной ренты предоставлением средств на содержание в иной форме (содержание с иждивением). В этой операции осуществляется обмен правомочий собственника на правомочия получателя средств на проживание.

По **договору аренды** осуществляется передача имущества во временное владение и пользование или во временное пользование за плату.

Операция **найма (наем)** предусматривает передачу (по договору) жилого помещения нанимателю во временное владение и пользование для проживания за плату.

В **социальный найм** предоставляются изолированные жилые помещения нормируемого размера из государственных и муниципальных фондов для бессрочного проживания при условии оплаты части коммунальных услуг. В **коммерческий найм** предоставляются жилые помещения из государственных и муниципальных фондов без нормирования размера за договорную коммерческую плату на срок до 5 лет.

Обратим внимание на перечень **оснований** для приобретения и утраты прав пользования, владения и распоряжения недвижимостью.

Право собственности приобретается:

- на основании договора: купли-продажи; дарения; мены; о возведении индивидуального дома; о строительстве коллективного жилого дома;
- на основании свидетельства: о регистрации права собственности; о передаче приватизированного земельного участка или жилья; о праве наследования; о праве на долю в общем имуществе; о полной выплате пая в ЖСК;
- на основании решения суда: о разделе имущества; о праве собственности.

Приобретение права пользования оформляется:

- **договором:** социального найма; коммерческого найма; поднайма; аренды;
- **решением:** о предоставлении жилого помещения; о предоставлении места в общежитии; о предоставлении земельного участка бесплатно (по норме) или за плату (сверх нормы) в наследуемое владение или постоянное пользование.

Основаниями для прекращения права собственности являются:

правомерные действия:

- добровольные сделки по отчуждению имущества (добровольный отказ, продажа, дарение, мена, обмен, взнос в уставный капитал);
- приватизация;
- переход права на участок при отчуждении строения;

решения суда:

- обращение взыскания на имущество по обязательствам собственника;
- конфискация за преступления;
- изъятие бесхозного имущества с продажей на торгах и передачей суммы собственнику;
- изъятие из-за невозможности принадлежности по закону (приобретение без лицензии, закрытый город);
- выкуп доли из общей собственности с выплатой собственнику стоимости доли (при невозможности выдела доли в натуре);
- национализация, выкуп для государственных и муниципальных нужд;
- систематическая неуплата земельного налога (банкротство);
- не использование земли в течение трех лет;
- нерациональное использование земли;
- совершение земельных правонарушений, использование земли не по целевому назначению;

события объективной причины:

- реквизиция при стихийных бедствиях с возмещением стоимости;

- смерть собственника;
- разрушение дома;
- демаркация границ;
- прекращение деятельности предприятия;
- выход из членов крестьянского хозяйства.

Остановимся подробнее на наиболее часто встречающихся в практике управления недвижимостью **операциях купли-продажи**. Объект недвижимости может быть объектом торга и сделок в нескольких проявлениях, различаемых полнотой передаваемых прав:

-*продается сам объект*, если покупателю передается полное право собственности (с полным пакетом правомочий, включая права расходования, передачи и уничтожения объекта); платежи покупателя продавцу – одномоментные или с рассрочкой (в последнем случае – под проценты);

-*продается право арендатора*, если покупателю (арендатору) передается право владения и пользования (без права распоряжения, но с правом изменения физической сущности объекта); платежи покупателя продавцу – стартовые по результатам торгов по продаже права заключения договора (если ставка арендной платы ниже рыночной) и регулярные – по договору в течение всего срока действия последнего;

-*продается право пользования*, если покупателю (арендатору) передается право пользования (без прав распоряжения юридической и физической судьбой объекта); платежи покупателя продавцу – аналогично случаю с продажей права арендатора;

-*продается право арендодателя* на получение регулярного дохода путем сдачи объекта в аренду от имени собственника (возможно, посредством оформления долгосрочной аренды с правом арендатора передачи объекта или его частей в субаренду), платеж покупателя продавцу – единовременный (при аренде с субарендой – в режиме регулярных арендных платежей субарендатора арендатору).

Выделяются следующие **формы организации операций купли-продажи**:

- индивидуальные сделки* (с участием посредника);
- публичные торги*.

Торги по продаже прав собственности или прав аренды на недвижимость проводятся в форме **аукциона или конкурса**.

Аукционом называют публичный способ продажи объекта покупателю, предложившему максимальную цену без возложения на него каких-либо обязательств. По форме подачи заявлений различают аукционы открытый и закрытый.

Конкурсом называется способ продажи, предусматривающий предложение покупателем максимальной цены при условии выполнения им по отношению к объекту определенных обязательств – *социальных* (с реализацией социально-значимых программ) или *инвестиционных* (с выполнением инвестиционных программ).

Под **тендером** понимается конкурсная форма проведения подрядных торгов, на которых осуществляется продажа права заключения договора подряда на реализацию проекта.

Обратим внимание управляющих недвижимостью на возможности признания сделки недействительной. **Сделка действительна**, если:

- ее содержание и правовые последствия не противоречат закону;
- она совершена лицами правоспособными (имеющими гражданские права) и дееспособными (способными приобретать и осуществлять права, создавать и исполнять обязанности);

-форма сделки – письменная, зарегистрированная в едином реестре и удостоверенная нотариально (если это необходимо, регистрируются все сделки,

нотариально заверяются только рента и отчуждение объектов в общей совместной собственности различных лиц);

-действия лиц соответствуют их воле.

Последнее положение может нарушаться при проявлении **пороков воли**:

-*заблуждения* (ошибочное представление относительно фактов и обстоятельств, влияющих на условия договора);

-*обмана* (создание ложного представления об условиях договора);

-*насилия или угрозы насилия* (физическое или психологическое принуждение личности);

-*использования тяжелых обстоятельств* (договор на крайне невыгодных условиях);

-*злоупотребления влиянием* (служебное или родственное соподчинение).

Из сказанного следуют и признаки признания сделки недействительной. **Сделка признается недействительной**, если она (см. также табл. 1.9):

-*оспоримая* (недействительна по решению суда, не влечет юридических последствий),

-*ничтожная* (недействительна с самого начала, т.к. совершена с нарушением законов),

-*мнимая* (реализована без намерения создать правовые последствия, например: дарение или купля-продажа с целью укрытия от конфискации или взыскания кредиторов),

-*притворная* (прикрывает другую сделку, например: дарение вместо купли-продажи, арендная плата вместо заработной платы, договор совместной деятельности вместо договора аренды).

Последствия признания сделки недействительной

Двусторонняя реституция: восстанавливается прежнее имущественное положение обеих сторон с возвращением друг другу всего переданного и полученного;

Односторонняя реституция: добросовестный участник получает все, что ему принадлежало, недобросовестный – теряет все (в доход государства);

Никакой реституции – при умышленных действиях обеих сторон все переходит в собственность государства.

Таблица 1.9.

Примеры оспоримых и ничтожных сделок

Оспоримая сделка	Ничтожная сделка
Не предусмотрена уставом участника сделки – юридического лица	Направлена на ограничение дееспособности и правоспособности
Совершена несовершеннолетним (14–18 л.) без согласия родителей	Совершена малолетним (до 14 л.) и недееспособным
Совершена ограниченным в дееспособности гражданином	Заведомо противоречащая нормам правопорядка и нравственности
Совершена под влиянием заблуждения, обмана, угрозы, стечения обстоятельств	Договор о передаче недвижимости после смерти дарителя
Совершена в состоянии аффекта	Мнимая или притворная
Сделка совершена без соблюдения письменной формы	Не удостоверена нотариально и не зарегистрирована

1.4.3. Экономическая среда функционирования объекта

Экономическая среда функционирования объекта недвижимости создается системой взаимоотношений рынка факторов производства, рынка капитала, рынка товаров и услуг между собою, а также взаимоотношений этих рынков с государством, фирмами и домохозяйствами.

Экономическую среду определяют и характеризуют:

- степень интеграции российской экономики в мировую систему;
- конъюнктура на мировых рынках и курсы валют;
- уровень жизни и динамика покупательской способности потребителей;
- уровень и темпы развития (или стагнации) бизнеса;
- доступность финансовых ресурсов, субсидий, льгот;
- состояние альтернативных и смежных рынков;
- уровень конкуренции на рынке недвижимости и наличие товаров-заменителей;
- уровень арендной платы и операционных издержек для объектов недвижимости;
- уровень инфляции и динамика изменения ее параметров;
- уровень обеспечения объекта инфраструктурой поставки ресурсов и услуг (situs).

Экономическая среда формирует спрос, предложение и цены на недвижимость, принципы распределения объектов между пользователями, а также критерии выбора вариантов наилучшего и наиболее эффективного использования объекта. Рыночная система отношений имеет свои преимущества и недостатки, иллюстрируемые таблицей 1.10.

Таблица 1.10.

Преимущества и недостатки рынка

Преимущества рынка	Недостатки рынка
Эффективность распределения ресурсов между субъектами и видами пользования	Не стимулирует сохранение не восполняемых ресурсов
Возможность функционирования при недостатке информации о соотношении цена/издержки	Не имеет механизма защиты окружающей среды
Приспосабливаемость к изменениям условий функционирования	Игнорируются потенциально негативные последствия
Стимулирование повышения качества товаров и услуг	Нет стимулов производства товаров и услуг коллективного пользования
Свобода выбора для предпринимателя и для потребителя	Не гарантируются права на труд и доход
Оптимальное использование результатов научно-технических разработок	Нестабильность развития при отсутствии стимула фундаментальных исследований

Приведенные недостатки рынка устраняются (компенсируются) в интересах всего общества по инициативе и при участии государства. Это обстоятельство определяет особую роль государства среди участников рыночных отношений (табл. 1.11).

Важнейшим элементом экономической среды функционирования объекта является **рынок недвижимости** – взаимосвязанная система рыночных механизмов и отношений между хозяйствующими субъектами, обеспечивающих создание, передачу (обращение), эксплуатацию и финансирование объектов недвижимости.

Этот рынок решает задачи, перечисленные в таблице 1.11. Из них главными являются: **передача прав** от одного лица другому; **установление равновесных цен** на региональных рынках; **организация связи между продавцом и покупателем** на основе экономической мотивации; **перераспределение пространства объектов** между конкурентными вариантами использования и конкурирующими субъектами рынка. Перечисленные ранее типы объектов недвижимости могут выступать в качестве товара на всех трех типах рынков. Из существующих классификаций сегментов рынка недвижимости выделим, прежде всего, классификацию по типу товара.

Таблица 1.11.

Субъекты рынков: домохозяйства, фирмы, государство

<i>Фирма</i>	<i>Государство</i>	<i>Домохозяйство</i>
Самостоятельно принимает решения	Осуществляет политическую и юридическую власть, обеспечивая контроль над хозяйствующими субъектами и рынками для достижения общественных целей	Самостоятельно принимает решения
Использует факторы производства для изготовления и продажи товаров		Является собственником и продавцом какого-либо фактора производства
Стремится к максимизации своей прибыли		Стремится к максимальному удовлетворению потребностей
Фирмы →	Государство	← Домохозяйства
Налоги, товары, услуги →	<i>Законы, регламенты,</i>	← Факторы производства, налоги
Оплата товаров и льготы ←	↓ <i>контроль, регистрация</i> ↓	→ Социальные трансферты
Ресурсы ←	Рынок факторов производства	← Факторы производства
Затраты →		→ Заработная плата, прибыль
Сбережения, →	Финансовый рынок	← Сбережения,
проценты по кредитам →		← проценты по кредитам
Кредиты, дивиденды ←		→ Кредиты, дивиденды
Товары и услуги →	Рынок товаров и услуг	← Расходы на потребление
Выручка ←		→ Товары и услуги
Функции рынка	↑↑↑↑↑↑↑ Функции и инфраструктура рынка недвижимости	Услуги для субъектов рынка
Связь покупателей и продавцов		Информация и консалтинг
Передача прав		Юридическое сопровождение
Обеспечение мониторинга		Брокерские услуги
Сегментация типов сделок		Финансовые услуги
Перераспределение ресурсов		Рекламные услуги
Обеспечение конкуренции		Оценка стоимости
Формирование спроса и предложения		Управление объектами и проектами
Ценообразование		Страхование

На **земельном рынке** товаром выступают *право собственности* или *право аренды* государственных, муниципальных и частных участков земли под застройку, для садово-огородных и дачных участков (с постройками) и для сельскохозяйственных угодий (мелких – до 0,2 га, средних – до 0,5 га, крупных – до 15 га).

Рынок жилой недвижимости (жилищный рынок) обеспечивает обращение *прав собственности* или *аренды* государственных, муниципальных, частных и коллективных жилых домов (в том числе с приусадебными участками), коттеджей, многоэтажных домов, квартир на одну и более комнат, специальных домов – общежитий, гостиниц, приютов, интернатов, служебных жилых помещений и жилых помещений в нежилых домах (исключаются помещения для временного проживания и нежилые помещения в жилых домах).

На **рынке нежилой («коммерческой») недвижимости** товаром являются *право собственности* или *право аренды* государственных, муниципальных и частных объектов нежилого фонда – зданий и помещений:

- *офисных* (от неподготовленных камеральных помещений до бизнес-центров классов А, В, С);

- *торговых* (от небольших помещений специализированных мини-магазинов до универсальных комплексов);

- *складских* (от непригодных подвалов и бывших бомбоубежищ до специализированных комплексов с отоплением и современными техническими средствами);

-*производственных* (от небольших универсальных помещений для малого бизнеса до специализированных производственных зданий и сооружений).

Указанные **сегменты рынка недвижимости** являются одновременно и соответствующими сегментами:

-*рынка факторов производства* – производственная (операционная) и коммерческая недвижимость,

-*рынка потребительских товаров и услуг* – земельные участки под садоводство, жилая недвижимость, услуги по эксплуатации объектов,

-*финансового рынка (рынка капитала)* - в качестве *финансовых инструментов*, обеспечиваемых недвижимостью – паи ПИФов, закладные, акции.

Существенно, что объекты инвестиционной недвижимости как капитала в вещной форме (коммерческие объекты, предназначенные для получения доходов путем сдачи их в аренду), обращаются как на рынке факторов производства (офисные, торговые, производственные здания и сооружения), так и на рынке потребительских товаров и услуг (жилые дома, предназначенные для сдачи квартир и комнат в коммерческий найм). Вследствие этого ценовой механизм регулирования сегментов рынка недвижимости будет ориентироваться на рыночную доходность финансовых инструментов, имеющих аналогичный уровень рискованности и обращающихся на рынке капитала.

Отметим важные для последующего анализа существенные отличия рынка недвижимости от совершенных рынков (см. табл. 1.12). Добавим, что для целей управления важными являются различия рынков организованных и неорганизованных. На первых из них организованы *публичные торги* – аукционы, конкурсы, тендеры, интернет-биржи и телемагазины, а также *индивидуальные сделки* – с участием лицензированных (аттестованных, аккредитованных) посредников. На неорганизованных рынках осуществляются не контролируемые (в интересах участников сделок) индивидуальные сделки с участием не лицензированных (не аттестованных) посредников.

На **рынке нежилой («коммерческой») недвижимости** товаром являются *право собственности* или *право аренды* государственных, муниципальных и частных объектов нежилого фонда – зданий и помещений:

-*офисных* (от неподготовленных камеральных помещений до бизнес-центров классов А, В, С);

-*торговых* (от небольших помещений специализированных мини-магазинов до универсальных комплексов);

-*складских* (от непригодных подвалов и бывших бомбоубежищ до специализированных комплексов с отоплением и современными техническими средствами);

-*производственных* (от небольших универсальных помещений для малого бизнеса до специализированных производственных зданий и сооружений).

Указанные **сегменты рынка недвижимости** являются одновременно и соответствующими сегментами:

-*рынка факторов производства* – производственная (операционная) и коммерческая недвижимость,

-*рынка потребительских товаров и услуг* – земельные участки под садоводство, жилая недвижимость, услуги по эксплуатации объектов,

-*финансового рынка (рынка капитала)* - в качестве *финансовых инструментов*, обеспечиваемых недвижимостью – паи ПИФов, закладные, акции.

Таблица 1.12

Сравнение характеристик рынка недвижимости и совершенного рынка

Совершенный рынок	Рынок недвижимости
Большой и регулярный спрос, приводимый в равновесие с предложением ценовым механизмом	Ограниченный и нерегулярный спрос, не сбалансированный с предложением
Неограниченное количество независимых участников хозяйственной деятельности – покупателей и продавцов	Ограниченное количество участников, ограничения на вхождение в рынок новых участников
Абсолютная мобильность факторов производства и производимых товаров	Привязанность факторов производства и товара к месту, спрос ориентирован на местоположение
Свободная конкуренция среди покупателей и продавцов	Затруднена конкуренция из-за сложности и уникальности товара
Наличие всего объема информации о состоянии и тенденциях развития рынка	Недостаток (из-за сокрытия) информации о реальных сделках и свойствах товара
Высокая ликвидность товара	Низкая ликвидность товара
Издержки по сделкам низки в сравнении с ценой	Издержки по сделкам весьма высоки (до 10% от цены сделки)

Важно подразделение рынка недвижимости на сегменты, называемые *первичным* и *вторичным рынками*. При этом первичным признается рынок, на котором товаром выступает объект, у которого *впервые сформированы элементы* физической и (или) юридической сущности. Таковыми, например, являются:

- рынок земельных участков, жилой недвижимости, недвижимости предприятий, перешедших в частную собственность вследствие приватизации;
- рынок впервые освоенных и вводимых в оборот новых земельных ресурсов;
- рынок строящихся или только что построенных зданий и сооружений, изначально предназначенных для целей продажи.

Вторичный рынок характерен тем, что на нем сделки осуществляются с любыми объектами, имеющими оформленные права и бывшими в употреблении.

1.4.4. Социальная сущность и социальная среда функционирования объекта

Выше указывалось, что недвижимость, как *предмет личного потребления*, способна удовлетворять материальные и эстетические потребности человека, обеспечивая выполнение *потребительской функции личности*. В то же время недвижимость способна выполнять и *общественно-значимые функции*, позволяющие:

- частично компенсировать негативное воздействие деятельности человека на окружающую среду, обеспечивая экологическую безопасность общества;
- создавать условия для социально-политической свободы общества на территории, закрепленной за соответствующим общественно-политическим образованием.

Эти качества недвижимости делают ее *социально значимым благом*, характеризуемым:

- соответствием характеристик объекта общественным предпочтениям и стандартам;
- размерами территории, водных объектов и лесов на душу населения;
- уровнем плодородия почв, богатством недр полезными ископаемыми, возможностью воспроизводства запасов пресной воды;
- удельной производительностью лесов и насаждений в системе экологического регулирования среды обитания человека;
- нормой жилой площади, устанавливаемой для социального найма;

-природными особенностями территории и объекта для целей обеспечения безопасности населения.

Социальную среду функционирования объекта недвижимости образует система «человек-семья-группа-общество» со своими институтами: средствами массовой информации (СМИ), социологическими центрами, общественными организациями.

Социальную среду определяют и характеризуют:

-*престижность района местоположения объекта*, определяемая составом социальных групп и социальных институтов, размещенных и (или) функционирующих на территории района;

-*состав населения* – численность, плотность, пол, возраст, национальность, количество и размеры семей, распределение по территориям;

-*социальные группы* – общественные, профессиональные, национальные, религиозные;

-*динамика изменения численности и состава* – рождаемость, смертность, продолжительность жизни, миграционные изменения состава, прирост-убыль;

-*подвижность населения* – склонность к смене места жительства и, как следствие, к участию в сделках на рынке недвижимости;

-*занятость населения* – по территориям, по профессиям и видам деятельности, по отраслям;

-*структура уровней образования* – доля лиц с высшим, общим средним, средним профессиональным и начальным образованием, а также без образования, степень соответствия структуры образованной общности потребностям общественного производства;

-*состояние рынка труда* и системы переквалификации кадров;

-*уровень преступности* и динамика изменения эффективности работы правоохранительной системы.

Социальная среда формирует:

-нормы мировоззрения, морали, религиозных убеждений;

-культурные традиции, обычаи и ценности;

-образ жизни с целями, нормами взаимоотношений и потребительскими приоритетами.

Выполнив анализ основных характеристик недвижимости как объекта управления, обратим внимание на весьма сложную структуру этого объекта и на необходимость управления качеством всех его элементов в условиях изменений окружающей среды.

При этом задачи управления объектами и комплексами объектов недвижимости решаются с учетом сочетания всех факторов, определяющих их экономической и инвестиционный потенциал. Указанное сочетание факторов индивидуализируется для каждого вида недвижимости, обеспечивая формирование критериев соответствующей группировки объектов. Рассмотрим особенности группировки факторов для тех видов коммерческой недвижимости, которые могут проявить себя наиболее продуктивно в роли объектов инвестирования и элементов инвестиционных портфелей недвижимости.

1.5.Классификации объектов коммерческой недвижимости

Качество недвижимости как объекта управления определяется *совокупностью* частных характеристик, перечисленных и кратко описанных выше. В связи с этим для целей управления оказывается необходимым анализ проявления указанных характеристик во взаимосвязи и взаимовлиянии – с учетом особенностей каждой видовой группы объектов. Этот анализ осуществляется при классификационных группировках объектов различного назначения – особенно внимательно при решении

вопросов об инвестировании средств в офисные, торговые, логистические и многофункциональные центры, как потенциально наиболее перспективные инструменты в составе инвестиционных портфелей недвижимости.

1.5.1. Классификация объектов офисной недвижимости

В мировой практике наиболее распространенной является трехуровневая классификация офисных центров, которая опирается на группировку признаков качества объекта, отражающую предпочтения потенциального пользователя (арендатора). Конкретные наборы указанных признаков и наименования соответствующих классов офисных центров, предлагаемые различными объединениями профессионалов, не согласованы между собой.

Наиболее обоснованной представляется классификация (см. [18]), подготовленная компанией «Vecar. Commercial Property» для НП «Гильдия управляющих и девелоперов коммерческой и промышленной недвижимости» (ГУД, Санкт-Петербург) - с опорой на стандарты, разработанные Британским Советом по Офисным зданиям (British Council for Offices), и на стандарты американской ассоциации BOMA (Building Owners and Managers Associations). Представим здесь (табл. 1.12) нашу редакцию указанной разработки [18] - с использованием опубликованных там же некоторых предложений компаний CB Richard Ellis Noble Gibbons, Colliers International, Cushman&Wakefield, Stiles&Riabokobylo и Jones Lang LaSalle, а также с учетом опыта автора по сертификации бизнес-центров на основе классификации ГУД.

Офисное здание относится к одному из трех классов: «А», «В» или «С» - с учетом соответствия совокупности наиболее существенных характеристик этого здания определенным критериям по трем категориям:

- месторасположение и доступность;
- компоненты и свойства здания;
- качество управления зданием и уровень сервиса.

При этом классность здания может быть разной по различным критериям и тогда в качестве окончательного принимается заключение об отнесении объекта к самому «младшему» классу. К примеру, если объект по критерию «местоположение» относится к классу «А», по свойствам здания - к классу «С», а по качеству управления – к классу «В», то в результате офисное здание относится к классу «С». Иногда для уточнения представления о качестве объекта используется трехбуквенное обозначение класса: при таком подходе к классификации в рассмотренном выше примере класс здания обозначился бы символом «АСВ».

Таблица 1.12

Класс А	Класс В	Класс С
1. МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЕ И ДОСТУПНОСТЬ ОБЪЕКТА		
<i>1.1. Высокая престижность района/территории</i>	<i>1.1. Умеренная престижность района/ территории</i>	<i>1.1. Отсутствие признаков престижности района</i>
1.1.1. Близость объекта к известным компаниям, к правительственным, посольским и деловым зонам, высокая репутация арендаторов. 1.1.2. Отличные видовые и архитектурные характеристики близлежащих застроек. 1.1.3. Расположение объекта на первой линии домов и фешенебельный вход.	1.1.1. Умеренная удаленность объекта от крупных коммерческих учреждений города, хорошая репутация арендаторов. 1.1.2. Скромные видовые характеристики близлежащих застроек. 1.1.3. Расположение объекта на первой линии домов и обычный вход.	1.1.1. Расположение в спальных районах или на окраинах города – в большой удаленности от крупных коммерческих учреждений; арендаторы – малоизвестные компании. 1.1.2. Невзрачные видовые характеристики. 1.1.3. Расположение во второй линии домов и во дворах, обычный вход.
<i>1.2. Высокий уровень развития инфраструктуры района</i>	<i>1.2. Средний уровень развития инфраструктуры района</i>	<i>1.2. Невысокий уровень развития инфраструктуры района</i>
1.2.1. Район/территория с отлично развитым уровнем услуг. 1.2.2. Близость к основным транспортным магистралям, удобные подъездные пути, транспортные развязки. 1.2.3. Наличие парковки - минимум 1 парковочное место на 100 кв. м арендуемой площади. 1.2.4. Близость к остановкам общественного транспорта.	1.2.1. Район/территория со средним уровнем услуг. 1.2.2. Умеренная удаленность от основных транспортных магистралей, ограниченные возможности подъездных путей. 1.2.3. Наличие парковки – минимум 1 парковочное место на 100 кв. м арендуемой площади. 1.2.4. Средняя удаленность от остановок общественного транспорта.	1.2.1. Район/ территория с недостаточным уровнем услуг. 1.2.2. Неудобное транспортное сообщение. Значительная удаленность от транспортных магистралей, ограниченные возможности подъездных путей. 1.2.3. Наличие парковочных мест. 1.2.4. Значительная удаленность от остановок общественного транспорта.
<i>1.3. Благоприятная внешняя среда</i>	<i>1.3. Стабильная внешняя среда</i>	<i>1.3. Проблемная внешняя среда</i>
1.3.1. Благоприятный социальный состав населения района - с уровнем дохода выше среднего. 1.3.2. Благоприятная экологическая обстановка, невысокий уровень загазованности и шумов. 1.3.3. Благоприятная система правового регулирования эксплуатации, аренды и услуг.	1.3.1. Однородный социальный состав населения низким уровнем уличной преступности. 1.3.2. Стабильная экологическая обстановка, стремящийся к снижению уровень загрязняющих веществ и шумов. 1.3.3. Стабильная система правового регулирования эксплуатации, аренды и услуг.	1.3.1. Неоднородный социальный состав населения, уровень преступности выше среднего. 1.3.2. Повышенный уровень загрязняющих веществ и шумов, непосредственная близость промышленных зон. 1.3.3. Несовершенная система правового регулирования эксплуатации, аренды и услуг.
2. КОМПОНЕНТЫ И СВОЙСТВА ЗДАНИЯ		
<i>2.1. Высокое качество здания</i>	<i>2.1. Среднее качество здания</i>	<i>2.1. Устаревшее здание</i>
2.1.1. Здание новой постройки современного стиля, с отличным дизайном и конструкцией. 2.1.2. Отличный внешний вид фасада, отсутствие трещин и повреждений. 2.1.3. Свободная планировка здания в виде офисных блоков варьируемых размеров.	2.1.1. Здание относительно новое, изношенное или после реконструкции и модернизации. 2.1.2. Хороший внешний вид фасада, отсутствие трещин и повреждений. 2.1.3. Произвольная планировка здания в виде офисных блоков оптимальных размеров.	2.1.1. Здание устаревшее или с высоким уровнем износа, но не требует немедленного ремонта. 2.1.2. Рекомендуются косметический ремонт фасада и отдельных элементов здания. 2.1.3. Не оптимальная планировка помещений.

2.2.Высокое качество инфраструктуры и интерьера	2.2.Хорошее качество Инфраструктуры и интерьера	2.2.Среднее качество инфраструктуры и интерьера
2.2.1. Центральная рецепция в холле здания, конференц-залы, кафе, ресторан, офисы служб сервиса и управляющего. 2.2.2. Идеальное обустройство холла, общественных мест, высокое качество отделки, освещения, вывесок компаний, удобный подход к лифтам. 2.2.3.Соответствие окон стилю здания, высокий уровень естественной освещенности.	2.2.1. Центральная рецепция в холле здания, кафе конференц-зал, офисы управляющего и справочной службы. 2.2.2.Хорошее состояние холла и общественных мест, хорошее качество отделки, освещения, вывесок, свободный подход к лифтам. 2.2.3. Хорошая естественная освещенность мест общего пользования.	2.2.1. Офисы управляющего и справочной службы. 2.2.2. Удовлетворительное состояние холла и мест общего пользования, приемлемое качество отделки, освещения, системы указателей, обеспечена доступность лифтов. 2.2.3.Недостаточная естественная освещенность мест общего пользования.
2.3.Отличное состояние инженерных систем	2.3.Хорошее состояние инженерных систем	2.3.Среднее состояние инженерных систем
2.3.1.Современные системы отопления, вентиляции и кондиционирования с климат-контролем, с автоматическим регулированием теплообмена и воздухообмена. 2.3.2.Современная система электроснабжения - с двумя независимыми, автоматически переключаемыми источниками мощностью не менее 150 кВт на 1000 кв.м, современная осветительная арматура. 2.3.3.Высокоскоростные комфортные лифты ведущих мировых производителей.	2.3.1.Хорошее состояние систем отопления, вентиляции и кондиционирования, с возможностью регулирования параметров эксплуатационных качеств помещений. 2.3.2.Хорошее состояние системы электроснабжения мощностью не менее 100 кВт на 1000 кв.м, нормированная обеспеченность осветительной арматурой. 2.3.3.Скоростные лифты известных производителей, поддерживаемые в хорошем состоянии.	2.3.1.Функционально устаревшие, но работоспособные системы отопления и вентиляции с возможностью регулирования температуры в помещениях.2.3.2. Удовлетворительное состояние системы электроснабжения мощностью не менее 50 кВт на 1000 кв.м, нормированная обеспеченность осветительной арматурой. 2.3.3.Устаревшие лифты, поддерживаемые в рабочем состоянии.
3.КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТОМ И УРОВЕНЬ СЕРВИСА		
3.1.Внешнее управление силами специализированной компании с известным брэндом, сертифицированный менеджмент и развернутый перечень услуг.	3.1.Внешнее управление силами специализированной компании с опытом работы не менее трех лет, обученный менеджмент, наличие дополнительных услуг.	3.1.Внутреннее управление силами своего подразделения с профессионально подготовленным персоналом и с опытом работы не менее трех лет.
3.2.Высокопрофессиональная внешняя служба эксплуатации и ремонта помещений и систем.	3.2.Профессиональная служба эксплуатации и ремонта помещений и систем.	3.2. Собственная служба обеспечения эксплуатации и ремонта помещений и систем.
3.3.Оптоволоконные каналы связи , интегрированная система безопасности.	3.3. Оптоволоконные каналы связи , наличие систем охраны и пожарной безопасности.	3.3. Устаревшие каналы связи , наличие средств обеспечения безопасности.

При небольших отклонениях характеристик объекта управления от классификационных требований, представленных в приведенных перечнях по каждой категории признаков, может использоваться предложенная буквенная символика классов с добавлением знаков: «+», если какие-то характеристики объекта несколько лучше характеристик, «стандартных» для данного класса, и «-», если по какой-то одной из характеристик офисного центра объект хуже «классного» объекта.

Например, объект управления может быть отнесен к классу «А⁻», если он не удовлетворяет одной из «второстепенных» позиций перечня требований для класса «А» (к примеру, при неполном соответствии объекта пункту 1.1.1 требований - если рядом нет посольств и правительственных учреждений). Кроме класса «В» можно ввести более

высокий класс «В⁺», если объект несколько лучше (по любому числу характеристик), или более низкий класс «В⁻», если объект несколько хуже (по одной-двум позициям) уровня требований к объектам класса «В». Объект может быть отнесен к классу «С⁺», если какие-то его характеристики оказываются лучше характеристик из «стандартного» перечня для класса «С».

Не подлежат классификации встроенные офисные помещения, а также все офисные здания, не соответствующие требованиям, предъявляемым к объектам класса «С». В этой связи предлагается объекты офисного назначения, отнесенные к какому-либо классу («А», «А⁻», «В⁺», «В», «В⁻», «С⁺», «С») именовать *бизнес-центрами*, оставляя объектам, не соответствующим требованиям классификации, возможность именоваться *офисными объектами*.

Сертификация офисных зданий с целью присвоения или изменения классности осуществляется на добровольной основе с целью информирования потенциальных пользователей (арендаторов). Целесообразно установить срок действия сертификата соответствия определенному классу – не более 5 лет. Из классификации исключаются объекты, не ремонтировавшиеся более 15 лет или находящиеся в стадии ремонта и реконструкции в момент очередной сертификации. Присвоенные классы могут изменяться по мере строительства новых офисных центров класса «А» более высокого качества и устаревания существующих офисных центров. Модернизирующиеся объекты могут претендовать на повышение класса.

Обратим внимание на проблему количественной оценки качественных признаков (показателей) классификационных характеристик офисных центров: эксперты, принимающие участие в сертификации таких объектов, должны владеть знаниями строительных и эксплуатационных стандартов, применять технологии сравнительного анализа рыночных данных об экономических характеристиках подобных объектов, осваивать методы анализа иерархий и квалиметрического моделирования.

В заключение отметим, что общепринятой системы сертификации бизнес-центров пока что нет. Небольшое число объектов относят себя к классу «А» («Невский 38», «Атриум»), ограниченное количество центров сертифицировано ГУД с отнесением их к классу «В» («Сенатор», «Renaissance House», «Феникс» - в действительности их целесообразно позиционировать в классе «В⁺»), некоторые офисные центры справедливо отнесены в классу «С» («Аврора-Сити», «Черная речка», «Никольский» - 2-я очередь).

Следует иметь в виду, что из-за транспортной перегрузки мегаполисов подавляющее большинство бизнес-центров оказываются труднодоступными и не обеспеченными парковками в должной степени. В связи с этим в ближайшее время будут развиваться *бизнес-парки* вне городской черты – с *бизнес-центрами* элитного уровня сервиса, но удаленными от представительских зон, что потребует уточнения некоторых классификационных требований, представленных выше.

1.5.2. Классификация объектов торговой недвижимости

Прежде всего, *торговым центром* (далее ТЦ) будем называть совокупность предприятий торговли, услуг, общественного питания и развлечений, позиционирующихся в соответствии с определенной концепцией в специально спланированном здании (или в комплексе зданий) в виде одной функциональной единицы. Как отмечается в [18], в России до сих пор нет единой классификации таких центров, но при выборе перспективы развития системы сертификации предпочтение отдается использованию европейской классификации, в которой главными считаются признаки:

- величина торговых площадей;
- зона охвата покупателей (пользователей) и тип данного центра;

- состав арендаторов («якоря», «мини-якоря», сопутствующие арендаторы);
- целевые группы покупателей и специфика продаваемых товаров.

При этом во всех случаях статус и концепция ТЦ определяются, прежде всего, составом арендаторов и масштабом влияния (размером торговой зоны). От выбора этих параметров зависит характер архитектурно-планировочных решений ТЦ, а также стратегия и тактика продвижения на рынке прав арендатора как товара (сдачи помещений в аренду). Отметим особую роль, отводимую якорным арендаторам. Здесь термином «якорь» (anchor) обозначается крупный (чаще всего сетевой) оператор розничной торговли с известным брэндом, расположенный на территории торгового центра на правах арендатора или собственника части помещений и способствующий привлечению в торговый центр основных потоков покупателей. В качестве «якоря» могут выступать как крупные торговые компании, так и предприятия другого профиля (общественного питания – «фуд-корт», услуг - кинотеатр и т.д.). Привлечению покупателей могут способствовать также расположенные рядом памятники архитектуры, символы престижности места расположения объекта, др.

В европейской классификации выделяются четыре основных вида ТЦ:

- микрорайонный торговый центр (Neighborhood Shopping Center);
- окружной торговый центр (Community Shopping Center);
- региональный центр (Regional Center);
- суперрегиональный центр (Super Regional Center).

Рассмотрим их характеристики подробнее, опираясь на материалы, приведенные в [18].

Микрорайонный торговый центр (МТЦ) специализируется на продаже товаров повседневного спроса (продукты питания, лекарства и т.п.) и на оказании бытовых услуг, ежедневно востребованных покупателями торговой зоны центра. Все свои функции МТЦ реализует на арендной площади от 3000 до 10000 кв. м – при наиболее типичном размере около 5000 кв.м. Зоной влияния МТЦ оказывается территория 5-10 минутной транспортной доступности. В МТЦ в качестве якорного арендатора выступает супермаркет, вместе с ним значимыми арендаторами оказываются аптека и универсальный магазин. Как отмечается в [18], нередко торговые комплексы, не имеющие в составе арендаторов супермаркета, но близкие по общей арендной площади к МТЦ, также позиционируют себя как МТЦ. Это может быть оправдано, если в комплексе собраны вместе арендаторы, занимающиеся продажей всех продуктов питания, представленных в супермаркете. В противном случае подобный центр правильнее классифицировать как небольшой окружной торговый центр, который может быть успешным, сменив амбиции по охвату широкой рыночной зоны МТЦ на более скромную задачу обслуживания населения из ближайшего окружения (5-10 минутной пешеходной доступности). Для примера укажем, что в настоящее время к МТЦ относятся: в Санкт-Петербурге - «Елизаровский», «Торговый двор», «Бада-бум», в Москве – «Метромаркет», галерея «Водолей», «Вертикаль».

Окружной торговый центр (ОТЦ) предлагает более широкий (в сравнении с МТЦ) ассортимент товаров длительного пользования, а также специализированных товаров, которые не продаются ни в микрорайонных, ни в региональных торговых центрах (мебель, инструменты, товары для строительства и для садоводства). ОТЦ функционирует в зданиях с арендной площадью от 10 000 до 30 000 кв. м (типичный размер – около 15000 кв. м), обслуживая население, проживающее в 10-20 минутах езды от него. ОТЦ занимает промежуточное положение между МТЦ и региональным торговым центром (РТЦ): некоторые МТЦ могут развиваться до уровня ОТЦ, в то время как некоторые ОТЦ могут со временем превратиться в РТЦ.

Отметим (см. [18]), что, будучи расположенным в черте города, ОТЦ оказывается уязвимым с точки зрения конкуренции: он слишком велик для того, чтобы успешно

функционировать за счет своего ближайшего окружения, и слишком мал, чтобы привлекать покупателей издалека. Появление поблизости более крупного регионального центра с притягательной силой одного или нескольких универмагов может резко сократить зону обслуживания ОТЦ. Однако в развитой рыночной экономике оба эти центра могут успешно сосуществовать, даже если они расположены близко друг к другу, предлагая товары разных типов.

Для примера укажем, что типичными представителями ОТЦ являются торговые центры: в Санкт-Петербурге - «Невский», «Академический», «Аэродром», «Балканский» и в Москве – «Ладья», «Dream House», «3D», «Пятая Авеню».

Региональный торговый центр (РТЦ). Площадь РТЦ составляет около 40 000 кв. м, при этом она может варьироваться от 30 000 до 100 000 кв. м. Обычно в таком центре представлены: молл, крытая торговая галерея типа «пассаж» с искусственным климатом, бутики модных товаров. В составе арендаторов - не менее двух «якорей» (универсальных магазинов), занимающих до 70% площадей РТЦ. Зона обслуживания такого ТЦ представляет собою территорию радиусом 9-27 км. По данным «Бекар. Консалтинг» в Санкт-Петербурге пока нет РТЦ, но ими могут стать ТЦ «Сенная», «Гранд Палас», «Рубин». В Москве этот формат занимает примерно 19% рынка качественных торговых площадей и представлен объектами типа Retail Park, «Европарк».

Суперрегиональный торговый центр (СРТЦ) располагается в помещениях площадью около 80 000 кв. м - при вариациях от 50 000 до более чем 200 000 кв. м. СРТЦ того же размера, что и РТЦ, отличается от последнего более широким ассортиментом товаров. Основными арендаторами выступают три и более универмагов полного ассортимента. Они могут занимать 50-70% всех арендуемых площадей. Зона территории обслуживания – от 9 до 45 км. В Петербурге таким торговым центром стал «Гранд-Каньон», первая очередь которого введена в феврале 2006 года. В Москве предложение в этой категории сформировано одним объектом – «ИКЕА – Белая дача», который, по сути, является первой очередью торгового центра «Мега».

Следует иметь в виду, что РТЦ и СРТЦ привлекают покупателей предложением большого ассортимента товаров и услуг, не отличаясь по своим функциям, но обладая различной привлекательностью для покупателей.

По данным компании «Бекар. Консалтинг», из общего объема качественных торговых площадей, введенных в Москве в 2005 году, 52% приходится на ОТЦ, 38% - на РТЦ, 5% - на МТЦ и 5% - на СРТЦ. По Петербургу данные менее точны: из общего количества площадей, введенных в 2005 году, около 31% относятся к ОТЦ, около 2% - к МТЦ, а классификационную принадлежность 67% ТЦ специалисты компании «Бекар. Консалтинг» определить затруднились, т.к. не удалось произвести прямую корреляцию размеров центра и торговой зоны, характеристик и состава арендаторов, категорий продаваемых товаров.

В действительности, различие между указанными выше основными типами торговых центров не всегда удастся определить достаточно точно, тем более что рыночные тенденции обусловили появление нескольких *подтипов* таких центров, представленных ниже.

Специализированный торговый центр (Speciality Shopping Center) ориентируется на якорного арендатора, в качестве которого выступает крупный магазин аудио-, видео- и бытовой техники, товаров для дома, мебели и т.п. Магазины аксессуаров основной специализации торгового центра, а также товаров, дополняющих ассортимент основного оператора, являются сопутствующими. Предполагается, что типичным представителем данного типа объектов станет ТЦ «Золотая страна» в Петербурге.

Фестивальный центр (Festival Center) рассматривает в качестве якорных арендаторов развлекательные комплексы и рестораны, а сопутствующими арендаторами считает магазины одежды и обуви, подарков и прочие. Типичным представителем данного типа, возможно, в будущем станет ТЦ «Сенная» в Петербурге.

Пауэр центр (Power Center) – особая разновидность СРТЦ, обладающих следующими характеристиками:

- площадь от 25 тыс. кв. м, на которой размещается, как минимум, один крупный якорный арендатор (универсальный магазин или магазин товаров для дома - общей площадью от 10 тыс. кв. м с сопутствующими арендаторами - автосервисом, АЗС, другие предприятия услуг);

- четыре или более якорных арендаторов, площадью от 2 тыс. кв. м каждый;

- некоторое количество небольших магазинов, в сумме занимающих до 10÷15% от общей торговой площади.

Обычно такие торговые центры представляют собою разрозненные строения, объединенные в единый комплекс, по конфигурации напоминающий букву «L» или «U». Подобных центров в нашей стране нет.

Аутлет центр (Outlet Center) привлекает в качестве якорных арендаторов магазины строительно-отделочных материалов, садового инвентаря и техники, инструментов и т.д. В качестве сопутствующих арендаторов могут выступать автосервис, АЗС и другие услуги. Подобных центров в нашей стране нет.

Торговый центр моды (Fashion Center) характеризуются большими размерами – от 25 тыс. до 50 тыс. кв. м. Основными арендаторами в них являются магазины женской готовой одежды, мужской одежды, обуви, магазины для всей семьи и специализированные магазины, представляющие определенные торговые марки. В мегаполисах эта категория торговых центров стала наиболее уязвимой с точки зрения конкуренции, так как они слишком велики для обслуживания только близко расположенных кварталов и слишком малы - для обслуживания всего района. Размещение, близкое к ОТЦ, может пагубно повлиять на деятельность «Центра моды», привлекая к себе критическую массу покупателей, если товары, представленные в последнем, совпадают с ассортиментом, предлагаемым в ОТЦ. Однако при правильном подборе арендаторов их близость друг к другу будет способствовать продажам, создавая привлекательный для покупателей торговый «оазис». В данном торговом центре якорными арендаторами являются магазины одежды и обуви. Аксессуары, косметика и парфюмерия выступают в качестве сопутствующих товаров. Типичные представители данного типа торговых центров - «Дом Мертенса», «Гранд Палас».

Дискаунт-центр (Off-price Center) специализируется на продаже со скидкой продуктов питания, одежды и обуви, хозяйственных товаров, бытовой техники и т.д. (всего 600÷1000 наименований товаров). Сопутствующие арендаторы не привлекаются. Как правило, дискаунт-центры располагаются в спальных и в периферийных районах города. В международной практике одним из основных условий существования дискаунт-центра является включенность его в торговую сеть с количеством магазинов не менее 40. Подобных центров в нашей стране нет.

Торгово-развлекательный центр (Retail-entertainment Center) привлекает в качестве якорных арендаторов магазины одежды и обуви, развлекательный центр и рестораны. Сопутствующими элементами системы выступают магазины сувениров, аксессуары, предприятия услуг.

Торгово-общественный центр предоставляет свои площади «якорям» - универсамам, детским клубам, административным комплексам, фитнес-клубам, гостиницам и т.д., а также сопутствующим арендаторам - магазинам одежды, обуви, товаров для детей, подарков. Подобных центров в нашей стране нет.

Стрип-центры (Strip Center) обеспечивают продажу товаров первой необходимости, реализуя свои функции в качестве дополнения к МТЦ или самостоятельно. Арендаторами подобных центров являются магазины продуктов питания, галантереи и хозяйственных товаров, а также предприятия услуг. Указанные центры реализуются в линейной конфигурации (здания L-, П-образной формы или линейки независимых друг от друга магазинов), размещаясь около выходов из метро и в местах интенсивных пешеходных потоков. Являясь по сути дела, комплексами малых магазинов, стрип-центры ориентируются на смешанный набор арендаторов, в них нет якорей и отсутствует единое управление, т.е., строго говоря, такие комплексы торговых предприятий не отвечают определению понятия торгового центра.

Завершив представление перечня существующих и в перспективе ожидаемых на российском рынке типов торговых центров, обратим внимание на то, что любой тип ТЦ определяется основным составом арендаторов, профиль деятельности которых определяет тип торгового центра. Предложения указанных арендаторов потенциальным покупателям из зоны влияния этого ТЦ должны ориентироваться на ненасыщенный спрос, имея значительные конкурентные преимущества перед другими предприятиями розничной торговли, действующими в пределах данной зоны обслуживания. Поэтому при выборе типа ТЦ и его местоположения необходимо обосновывать границы **торговой зоны** (Trade Area, Catchment Area), представляющей собою географическую область, на территории которой проживает или работает подавляющее большинство (около 95%) покупателей ТЦ.

На размещение границы торговой зоны ТЦ оказывают влияние факторы:

- тип торгового центра;
- пешеходная и транспортная доступность;
- естественные или искусственные физические препятствия;
- наличие конкурентных объектов;
- плотность населения.

Для любого ТЦ выделяются **три концентрические зоны влияния**, представленные ниже (см. [18]).

Первичная торговая зона - это сегмент территории, на которой проживает 70÷80% от общего числа регулярных покупателей («опорная» группа). Для городов важным является время пешеходной доступности. К магазинам, расположенным недалеко от дома, часто привязаны покупатели с ограниченной физической подвижностью и люди, испытывающие дефицит времени. В первичной торговой зоне высок процент связанных между собой покупателей – членов семьи, друзей и знакомых, поэтому ТЦ - в случае удачного выбора ассортимента и ценовой стратегии - получает большую группу постоянных клиентов. Обычно границы первичной торговой зоны проходят в радиусе 1 км - для пешеходов и 2÷5 км - для автомобилистов.

Вторичная торговая зона занимает территорию, на которой проживают или работают 15÷20% покупателей. Протяженность этой зоны зависит от плотности размещения в округе объектов-конкурентов. Ее границы определяются 20÷30 - минутной пешеходной доступностью, на расстоянии 5÷10 км (для автомобилистов). Хорошая транспортная доступность может значительно увеличивать эту зону.

Третичная (периферийная) торговая зона - это отдаленная территория, с которой покупатели еще «притягиваются» к ТЦ. Число таких покупателей может составлять 5÷10% от общего числа и их могут привлекать: хорошая транспортная доступность, определенные группы товаров или услуг, отсутствующие в других центрах, расположение объекта по пути на работу и обратно. В число покупателей, приезжающих из этой зоны, принято включать транзитных и случайных покупателей, не проживающих

в географических пределах третичной зоны. Небольшую, а иногда значительную долю покупателей торгового центра могут составлять туристы.

Границы торговых зон не являются абсолютными и могут изменяться с течением времени или с увеличением уровня конкуренции. Реальные границы торговой зоны объекта могут быть определены не ранее, чем через 6 месяцев после ввода объекта в эксплуатацию. Как следует из примера, приведенного в [18], при проектировании регионального торгового центра в Екатеринбурге размер первичной торговой зоны определили границей, которая находится на расстоянии от 1 до 5 километров от объекта (в зависимости от способа и направления передвижения) при 10-ти минутной транспортной доступности. Границы вторичной торговой зоны разместили на расстоянии от 5 до 10 километров от границ участка ТЦ (в зависимости от способа передвижения и направления), что составило около 20 минут транспортной доступности.

В *заключение* отметим, что для торговых комплексов нет общепринятой классификации, опирающейся на характеристики, определяющие качество объекта с точки зрения арендаторов и покупателей. Можно надеяться на разработку и принятие такой классификации с использованием тех символов, которые предложены выше для бизнес-центров («А», «А⁻», «В⁺», «В», «В⁻», «С⁺», «С»). При этом важнейшими классификационными характеристиками могут стать:

- масштаб объекта с характеристикой площади помещений и уровня комплексности товаров и услуг;
- выбор местоположения и обеспеченность инфраструктурой – с характеристикой трех торговых зон и транспортной доступности объекта;
- уровень архитектурно-планировочных и конструктивных решений, отделка фасада и помещений зданий комплекса;
- наличие и качество парковки;
- уровень управления и работы с арендаторами.

При этом сертифицируются (один раз в пять лет) с присвоением класса только поименованные выше типы торговых центров (ТЦ). Не классифицируются отдельные магазины, торговые комплексы, характеристики которых оказываются хуже требуемых для ТЦ класса «С», а также ТЦ, не ремонтировавшиеся более 15 лет и находящиеся в стадии реконструкции или ремонта.

1.5.3. Классификация объектов складской недвижимости

Склады - это здания, сооружения и разнообразные устройства, предназначенные для приемки, размещения и хранения товаров, подготовки товаров к потреблению и к отпуску потребителю. Складские объекты классифицируются по ряду признаков, важнейшие из которых поименованы в [18]:

- принадлежность к области логистики* - снабженческие, производственные, распределительные склады;
- отношение к участникам логистической системы* - склады производителей, торговых кампаний, транспортных кампаний, экспедиторских и логистических компаний, таможенные склады;
- правовой статус и принадлежность* – склады собственные или арендуемые, склады одного предприятия или одной сети, склады коллективной собственности, склады-отели;
- функциональное назначение* – склады длительного хранения, перевалочные, распределительные, специальные;
- ассортиментная специализация* - специализированные, универсальные, смешанные склады;

-режим хранения - не отапливаемые, отапливаемые, склады-холодильники, склады с фиксированным климатическим режимом);

-техническая оснащенность - не механизированные, механизированные, автоматизированные, автоматические;

-вид складских зданий и сооружений - открытые, площадки под навесом, закрытые;

-вид складирования - с напольным хранением, со стеллажным хранением, со смешанным хранением;

-наличие внешних транспортных связей - с причалами, с железнодорожным и автодорожным подъездом, комплексные склады;

-масштаб деятельности - центральные, региональные, местные.

Варианты классификации складских объектов по признакам качества услуг предложены компаниями Swiss Realty Group и Knight Frank (см. [18]). Опираясь на эти варианты, представим нашу редакцию классификации (табл. 1.13), уточнив перечень требований и воспользовавшись обозначениями классов, аналогичными обозначениям, введенным выше для бизнес-центров («А», «А⁻», «В⁺», «В», «В⁻», «С⁺», «С»).

Обратим внимание на то, что склады различаются и по площади хранения. Больше возможностей по достижению высокого класса объектов имеют собственники складов с большой площадью хранения (более 5 тыс. кв. м), называемых терминалами, а также логистические центры, включающие несколько складов (в С-Петербурге насчитывается более 100 крупных складов площадью свыше 5 тыс. кв. м). При этом наибольшей популярностью у арендаторов пользуются помещения площадью 1500-2000 кв. м, российские фирмы берут в аренду и небольшие помещения (100-500 и 500-1000 кв. м), в то время как западные компании отдают предпочтение помещениям от 2000 кв. м.

Следует иметь в виду, что при классификации складов и комплексов складских зданий обращается внимание на плотность застройки территории: для высококлассных объектов принимается норма в $0,4 \div 0,5$, т.е. площадь участков для парковки и маневрирования транспортных средств примерно равна или больше площади складов. При этом территория логистического центра должна иметь значительную протяженность вдоль дороги.

Прокомментируем некоторые требования, представленные в табл. 1.13. Известно, что для арендаторов оказывается важным расположение складского комплекса рядом с магистралями – тем ближе к ним, чем выше класс объекта - и лучше всего вблизи пересечения радиальных шоссе с кольцевой автодорогой, но не у самой развязки (может быть затруднено передвижение фур, если рядом расположены и другие склады). Желательным является размещение логистического объекта с правой стороны по ходу движения в город, если склады обслуживают грузы, привезенные из других городов. Дополнительно следует учитывать, что пользователи предпочитают арендовать складские помещения в сочетании с офисными и производственными помещениями, находящимися поблизости.

Таблица 1.13

Класс А	Класс В	Класс С
1.РАЗВИТИЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ДОСТУПНОСТЬ ОБЪЕКТА		
<i>1.1.Высокий уровень развития инфраструктуры на территории объекта</i>	<i>1.1. Средний уровень развития инфраструктуры на территории объекта</i>	<i>1.1.Низкий уровень развития инфраструктуры на территории объекта</i>
<p>1.1.1.Расположение вблизи центральных автомагистралей и потребителей складских услуг, удобные подъездные пути, транспортные развязки.</p> <p>1.1.2.Наличие площадок для маневрирования и отстоя большегрузных автомобилей, а также парковки для легковых автомобилей.</p> <p>1.1.3.Наличие подведенной железнодорожной ветки.</p> <p>1.1.4.Огороженная, охраняемая, освещенная, благоустроенная территория</p>	<p>1.1.1.Умеренная удаленность объекта от центральных автомагистралей, наличие подъездных путей.</p> <p>1.1.2. Наличие площадок для маневрирования и отстоя большегрузных автомобилей, места для парковки.</p> <p>1.1.3.Близость железнодорожной ветки.</p> <p>1.1.4.Огороженная, охраняемая территория</p>	<p>1.1.1.Большая удаленность от центральных магистралей, затруднения в использовании подъездных путей.</p> <p>1.1.2. Наличие площадок для маневрирования большегрузных автомобилей, места для парковки.</p> <p>1.1.3. Охрана по периметру территории.</p>
2.КОМПОНЕНТЫ И СВОЙСТВА ЗДАНИЯ		
<i>2.1. Высокое качество здания</i>	<i>2.1. Среднее качество здания</i>	<i>2.1.Устаревшее здание</i>
<p>2.1.1.Вновь построенное здание (одноэтажное) без колонн или с редкой сеткой колонн (не менее 12×24м²), высота потолков – более 10 м, отличная отделка фасада и современное остекление.</p> <p>2.1.2.Наличие офисных, административных и бытовых помещений в здании склада.</p> <p>2.1.3. Ровный бетонный пол с антипылевым покрытием, под нагрузку до 5 тонн/м², на уровне более 1,2 м от земли.</p> <p>2.1.4. Наличие доковых ворот с регулируемыми погрузочно-разгрузочными площадками (не менее 1 на 500 м²).</p>	<p>2.1.1. Вновь построенное или реконструированное здание (одноэтажное), высота потолков – не менее 8 м, хороший внешний вид фасада.</p> <p>2.1.2.Наличие офисных и бытовых помещений в здании склада.</p> <p>2.1.3. Ровный бетонный пол с антипылевым покрытием, под нагрузку до 5 тонн/м², на уровне более 1,2 м от земли.</p> <p>2.1.4. Наличие доковых ворот с регулируемыми погрузочно-разгрузочными площадками (не менее 1 на 1000 м²).</p>	<p>2.1.1. Капитальное одно- или двухэтажное здание производственного типа, не требующее немедленного ремонта, высота потолка - не менее 4 м. Наличие грузовых лифтов/ подъемников на 2-й этаж.</p> <p>2.1.2.Наличие бытовых помещений в здании склада.</p> <p>2.1.3. Пол бетонный или асфальтовый без покрытия.</p> <p>2.1.4. Крытый пандус или рампа для погрузки/разгрузки транспорта.</p>
<i>2.2.Отличное состояние инженерных систем</i>	<i>2.2.Хорошее состояние инженерных систем</i>	<i>2.2.Среднее состояние инженерных систем</i>
<p>2.2.1.Современные системы отопления, вентиляции, кондиционирования и электроснабжения, тепловой узел и автономная электроподстанция, система регулирования температуры и влажности.</p> <p>2.2.2. Интегрированная система безопасности (все типы сигнализаций, системы видеонаблюдения и автоматического пожаротушения, контроль и регистрация доступа).</p> <p>2.2.3.Оптоволоконные каналы связи.</p>	<p>2.2.1.Хорошее состояние и надежность систем электроснабжения, отопления, вентиляции с возможностью регулирования температуры и влажности в помещениях. Наличие системы аварийного электроснабжения.</p> <p>2.2.2.Системы охранной и пожарной сигнализации, автоматическая система пожаротушения, видеонаблюдение.</p> <p>2.2.3.Оптоволоконные каналы связи.</p>	<p>2.2.1.Функционально устаревшие, но работоспособные системы электроснабжения, отопления и вентиляции с возможностью регулирования температуры в помещениях.</p> <p>2.2.2.Удовлетворительное состояние системы охранной и пожарной безопасности.</p> <p>2.2.3. Устаревшие, но работающие каналы связи.</p>

3. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТОМ И УРОВЕНЬ СЕРВИСА		
3.1. Внешнее управление силами специализированной компании с известным брэндом и с сертифицированным менеджментом.	3.1. Внешнее управление специализированной компанией с профессионально подготовленным менеджментом и с опытом работы не менее трех лет.	3.1. Внутреннее управление силами своего подразделения с подготовленным персоналом и с опытом работы не менее трех лет.
3.2. Профессиональная служба эксплуатации и ремонта, развернутый перечень услуг.	3.2. Наличие службы эксплуатации и ремонта, ограниченный перечень услуг.	3.2. Наличие службы эксплуатации и ремонта

В требованиях к складским объектам высокого класса отражены предпочтения арендаторов по выбору объектов, на которых оказываются дополнительные услуги: таможенная очистка грузов, учет и контроль, логистические, транспортные и погрузочные услуги. Особо выделяются таможенные склады, предназначенные для хранения импортируемых и экспортируемых товаров. Эти склады подразделяются на склады временного хранения (СВХ) и собственно таможенные склады (ТС). СВХ представляет собою специально оборудованное помещение, куда под таможенным контролем помещают товары и транспортные средства, предназначенные для экспорта или (и) для импорта - с момента предоставления их таможенному органу РФ и до получения разрешения на их свободное обращение. На ТС помещают только импортируемые товары под режим «таможенный склад», который подразумевает, что ввезенные товары хранятся под таможенным контролем без взимания в период хранения таможенных пошлин и налогов, без применения к товарам мер экономической политики.

В заключение отметим, что складским объектам имеет смысл присваивать кроме классов, представленных в таблице 1.13, также классы «А⁻» и «В⁻», - если их характеристики не удовлетворяют одной-двум позициям приведенного перечня требований для объектов классов «А» и «В» соответственно, а также классы «В⁺» и «С⁺», - если какие-то характеристики этих объектов оказываются лучше характеристик «эталонных» объектов классов «В» и «С» соответственно. В то же время представляется нецелесообразным присваивать какой-либо класс объектам, характеристики которых оказываются хуже характеристик объекта класса «С». Предлагается сертифицировать склады и комплексы с присвоением класса не реже одного раза в 5 лет, предусматривая возможность повышения и понижения класса или отмены «сертификата качества» в связи с изменениями свойств самого объекта или предпочтений рынка.

1.5.4. Многофункциональные комплексы.

Кроме перечисленных выше типов объектов коммерческой недвижимости на рынке появляются многофункциональные комплексы - объекты недвижимости, предназначенные для реализации нескольких функций в одном здании или на одной территории. При этом обычно выделяется основная (профилирующая) функция, в то время как остальным функциям отводится роль сопутствующих (дополнительных). Нередко, однако, различные функции на объекте существуют независимо друг от друга, не сочетаясь, но и не мешая друг другу. Рассмотрим наиболее часто встречающиеся комбинации функций – с указанием *профилирующей функции* в начале наименования комплекса (см. [18]).

Торгово-офисные центры. Основная функция таких центров - торговая, реализуемая на первых трех этажах (с уменьшением посещаемости каждого следующего этажа). Более высокие этажи предназначаются для офисной функции. При этом общее число этажей определяется сочетанием условий оптимальной продуктивности земельного участка и ограничений этажности градостроительным регламентом. Это актуально в городах, где земля дорога, а постройки сгруппированы вертикально. В

Санкт-Петербурге такие объекты сконцентрированы в историческом центре города. Для окраин, где земля дешевле, более целесообразным может оказаться замена вертикальной группировки горизонтальными комбинациями невысоких построек.

Отметим, что в торгово-офисных центрах арендаторы торговых и офисных помещений никак не связаны (иногда собственник такого объекта предоставляет скидки торговым операторам, арендующим офисные помещения). Взаимная независимость двух категорий арендаторов принята во всех торгово-офисных комплексах и реализуется путем зонирования пространства, исключающего пересечение людских потоков разной функциональной ориентации.

Офисно-торговые центры. К данной категории многофункциональных комплексов относятся бизнес-центры любого класса, на первом этаже которых открываются магазины формата и классности, определяемых классом бизнес-центра. В бизнес-центрах класса «А», «А⁻» и «В⁺», отличающихся очень хорошим местоположением с высоким уровнем благосостояния проживающего рядом населения, создаются бутиковые зоны, в них располагаются дорогие магазины: бизнес-сувениров, парфюмерии, ювелирных изделий, импульсивных покупок. Первые этажи таких центров - удачное место для создания салонов красоты, центров банковских услуг, ресторанов. Однако, в бизнес-центрах класса «А», «А⁻» и «В⁺» офисные и торговые функции необходимо четко разделять, разграничивая входы в бизнес-офисную часть здания и в торговую зону.

Другой вариант офисно-торговой функции реализуется в бизнес-центрах класса «В» и «С», а также в офисных центрах, не входящих в классификацию. В таких центрах арендаторы офисных помещений являются основными потребителями услуг небольших торговых предприятий, занимающих первый этаж здания, поэтому важно обеспечить доступ арендаторов бизнес-центра в эти магазины. В данном случае торговля является сопутствующей функцией при офисах, а арендаторы последних создают или помогают формированию потока покупателей.

Офисно-складские комплексы. Сочетание офисной и складской функции в одном объекте оказывается возможным в тех случаях, когда все помещения - как офисные, так и складские - занимают одни и те же арендаторы. Такое сочетание реализуется чаще всего в объектах класса «В» и «С».

Гостинично-торговые комплексы. Указанное сочетание реализуется в многоэтажных объектах, если профилирующей является гостиничная функция (этажи, выше второго), а на первом этаже создаются магазины сувениров и импульсивных покупок. При этом специализация магазинов - такая же, как в бизнес-центрах высоких классов: бутики одежды, парфюмерия, ювелирные изделия, салоны красоты, банковские услуги, рестораны, аптеки. Классность магазинов зависит от уровня гостиницы, эти магазины используют гостиничную функцию для привлечения туристов в качестве основных покупателей.

Торгово-гостиничные комплексы. Сочетание торговой функции как профилирующей и гостиничной как сопутствующей оказывается затрудненным: проигрывает гостиница, гостям которой не нравится большое количество людей в комплексе, магазины сокращают количество посетителей бара и ресторана гостиницы. В то же время, торговый центр выигрывает от наличия гостиницы, которая способствует формированию потока состоятельных покупателей.

Гостинично-офисные комплексы. Учитывая высокую капиталоемкость гостиничных проектов и стремление девелоперов получить прибыль в ближайшей перспективе, оказывается целесообразным сочетать эту функцию не только с торговой, но и с офисной функцией. Удачная концепция объекта поможет обеспечивать не только проживание в гостинице сотрудников, командированных в офисную часть комплекса, но

и расселять иногородних участников многочисленных мероприятий (конференций, семинаров и тренингов), проводимых в офисной части комплекса.

Гостинично-жилые комплексы. Формат, объединяющий гостиницы и жилье, - наиболее редкая комбинация функций. Примеры таких многофункциональных комплексов единичны. Такие объекты требуют детальной проработки проекта и высокой квалификации эксплуатирующей компании.

Торгово-развлекательные комплексы. Учитывая растущую конкуренцию в сегменте торговой недвижимости, торговые комплексы вынуждены пересматривать свою концепцию и предоставлять посетителям все больше дополнительных услуг. Одним из способов привлечения посетителей в такие комплексы является создание на дополнительных этажах здания развлекательной инфраструктуры. Такое сочетание функций считается удачным и весьма перспективным, причем выгоды от соседства получают оба направления бизнеса.

Развлекательная функция (кинотеатр, спортивно-развлекательные сооружения, рестораны) обычно располагается на верхних этажах здания, в то время как первые два или три этажа заняты форматом торговли. Посетители зоны развлечений, поднимаясь на более высокие этажи, обеспечивают и потоки покупателей на второй и третий этажи, занятые торговыми фирмами.

Заметим, что одну из наиболее популярных и востребованных развлекательных услуг обеспечивают многозальные кинотеатры (мультиплексы). Большинство таких кинотеатров предназначаются для семейного просмотра, что определяет их репертуар и спектр дополнительных услуг. Мультиплекс становится одним из наиболее крупных «якорных» арендаторов торгового комплекса, обеспечивая привлечение в комплекс до нескольких тысяч человек в день.

К сожалению, обустройство мультиплекса в торговом комплексе не всегда возможно, т.к. для его размещения требуются специфические помещения. Дополнительное неудобство состоит в том, что кинотеатр обычно занимает огромные площади и, являясь якорным арендатором, требует существенного снижения ставок арендной платы, снижая доходы собственника.

Хорошими «якорями» для торгового центра считаются также боулинг-клубы, фитнес-клубы, аквапарки, катки, парки аттракционов и пр.

Наличие перечисленных выше элементов развлекательной инфраструктуры помогает сформировать «привыкаемость» посетителей к торговому центру. На подсознательном уровне создается образ «оазиса», в который можно «выбраться» с любой целью – будь то покупки, отдых или развлечения. На этапе обострения конкуренции между торговыми комплексами развлекающая составляющая формирует существенное конкурентное преимущество, обеспечивая повышенную посещаемость всех подразделений комплекса.

Подводя итоги обсуждения проблем этого сегмента рынка недвижимости, обратим внимание на некоторые особенности реализации проектов создания многофункциональных комплексов.

При выборе формата, сочетаемости и долей различных функций следует опираться на исследования рынка, выбирая комбинацию, юридически разрешенную, физически реализуемую, экономически целесообразную, финансово осуществимую, обеспечивающую максимально высокую доходность проекта. При этом следует иметь в виду, что многофункциональные комплексы сложны в управлении: необходимо обеспечить рациональное зонирование функциональных помещений, а также логистику служебных и потребительских потоков, поскольку функции, даже будучи разделенными, остаются жестко связанными друг с другом инженерными, коммуникационными системами и системой управления. В частности, как указывалось выше, в случаях, когда

две функции существуют отдельно друг от друга, необходимо обеспечить два отдельных входа, функционирующих автономно, исключая неудобства обеих целевых групп.

Дополнительно отметим, что при создании многофункционального комплекса необходимо соблюдать баланс социальных уровней целевых групп. Гармонизация состава арендаторов - с ориентацией на социальный уровень арендаторов профилирующей функции - определяет успех проекта. Очевидно, что в бизнес-центре высокого класса нельзя открывать магазины, ориентированные на нижний сегмент рынка.

В заключение обратим внимание на достоинства и недостатки проектов создания многофункциональных комплексов. К достоинствам можно отнести:

-максимально эффективное использование земельного участка под застройку при экономном расходовании ресурсов и снижении срока окупаемости;

-возможность создания многофункциональных комплексов путем реконструкции и преобразования заброшенных, незанятых помещений;

-проявление синергетического эффекта - взаимодополняемости потоков посетителей, обеспечивающее конкурентное преимущество многофункционального комплекса перед монофункциональным;

-увеличение инвестиционной привлекательности проекта вследствие диверсификации рисков вложения средств одновременно в разные виды недвижимости на одном земельном участке;

-универсальность формата, позволяющая лучше учитывать возможные ограничения на функциональное использование и развитие земельного участка;

-возможность организации поэтапного ввода объекта в эксплуатацию – с финансированием последующих очередей за счет эксплуатации уже построенной части.

Многофункциональный формат назначения объекта недвижимости имеет и некоторые недостатки:

-сложность реализации проекта на этапах планирования, функционального зонирования и исполнения (сложности проектирования, строительства и прокладки инженерных сетей);

-сложности в продвижении объекта на рынке при неизбежных неточностях в расстановке акцентов и в зонировании функций;

-существенное усложнение и удорожание эксплуатации и управления – с учетом наличия конкуренции между функциями за парковочные места;

-сложности в поддержании «классности» здания.

Завершая рассмотрение характеристик объектов недвижимости и окружающей среды, обратим внимание на то, что правила формирования и функционирования систем управления недвижимостью определяются упоминавшимся выше пространством характеристик юридической сущности объекта, реализующейся во взаимодействии с правовой средой. В связи с этим освещение проблемы собственно управления недвижимостью начнем с анализа особенностей государственного и профессионального регулирования отношений в этой сфере деятельности.

1.6. Вопросы для самоконтроля.

1. Как группируются и какими характеристиками обладают компоненты материальной сущности недвижимости, созданные природой и человеком, к какой группе относится земельный участок, образованный осушением водного объекта?

2. Перечислите права основных пользователей и сторонних правообладателей недвижимости, какие права приобретает арендатор объекта по договору аренды,

является ли этот договор обременением для права собственности на него и можно ли продать объект, сданный в аренду?

3. Назовите последовательность этапов жизненного цикла объекта недвижимости, на каком этапе возможна смена функционального назначения земельного участка, укажите этап, к которому относится сдача в аренду помещений в здании, завершённом строительством?

4. Представьте основные характеристики компонентов материальной сущности и физической среды функционирования объекта недвижимости, учитываемые при выборе вариантов возможного использования этого объекта.

5. Какими документами определяется правовая среда функционирования коммерческого объекта, и каким образом влияет эта среда на проявление характеристик юридической сущности объекта управления, важных для менеджмента объекта?

6. Возможны ли какие-либо операции с недвижимой собственностью, выполняющей функции финансового актива в вещной форме, и если возможны, то в каких проявлениях, в каких сегментах рынка и с какими отличиями от операций с финансовыми инструментами?

7. Какие характеристики социальной сущности объекта и социальной среды учитываются менеджментом недвижимости, и каковы особенности постановки задачи управления объектами, выполняющими функции потребительского блага?

8. Обоснуйте необходимость и достаточность трех категорий критериев отнесения офисных зданий к бизнес-центрам, приведите примеры приложения критериев классификации к объектам недвижимости в Санкт-Петербурге.

9. Дайте определение понятия торгового центра, назовите основные признаки классификации таких центров и приведите примеры присвоения категорий объектам торгового назначения в Санкт-Петербурге.

10. Обоснуйте целесообразность создания и представьте характеристики многофункциональных комплексов - с анализом их преимуществ и недостатков в сравнении с монофункциональными объектами.

Глава 2. Регулирование отношений в сфере управления недвижимостью.

Как следует из сказанного в главе 1, проявление юридической сущности недвижимости, а, следовательно, и эффективность использования земельных участков и строений существенным образом зависит от «внешнего» регулирования сферы операций с недвижимостью. Такое регулирование обеспечивается представительной властью, формирующей правовое пространство для любой деятельности, связанной с недвижимостью, путем издания нормативных актов, а также исполнительной властью, организующей и контролирующей исполнение этих актов. При этом особого внимания заслуживает сфера операций с недвижимым имуществом, принадлежащим государству, поскольку органы государственной власти в таких операциях вынуждены обеспечивать исполнение функций не только контролера, но и собственника. Последнее обстоятельство, а также отставание инерционной системы государственного регулирования от потребностей рынка обуславливает участие в процессе регулирования сферы управления недвижимостью также и объединений профессионалов. Однако во всех случаях важнейшим инструментом регулирования деятельности в сфере недвижимостью оказываются правовые нормы, в том числе нормы обязательственного права.

2.1. Обязательственное право в сфере управления недвижимостью.

Взаимные обязательства субъектов сферы операций с недвижимостью оформляются соответствующими договорами, обеспечивающими согласование перечня участников, их прав и обязанностей, процедур исполнения и ответственности договаривающихся сторон за неисполнение обязательств. При этом для практики управления недвижимостью важнейшими оказываются проблемы отношений управляющего с собственником (учредителем управления), клиентом (арендатором объекта) и сторонними исполнителями заказов по обеспечению функционирования объекта. Начнем рассмотрение особенностей регулирования деятельности управляющего с анализа его отношений с собственником объекта.

2.1.1. Регулирование отношений с учредителем доверительного управления.

Правовые основы доверительного управления недвижимостью установлены главой 53 Гражданского Кодекса РФ [3], вводящей понятие *доверительного управления имуществом* одновременно с установлением *предмета договора доверительного управления* (далее «договор»). По этому договору одна сторона, называемая *учредителем управления* (им является собственник имущества, далее – «заказчик»), передает другой стороне, называемой *доверительным управляющим* (далее – «управляющий»), имущество в доверительное управление на определенный срок. Со своей стороны управляющий обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах заказчика или указанного им лица, называемого *выгодоприобретателем*. Отметим существенное отличие института доверительного управления имуществом от института доверительной собственности, введенного Указом Президента РФ № 2296 от 24.12.93г. «О доверительной собственности (трасте)», но практически не реализуемого в России. Суть отличия состоит в том, что при передаче имущества в доверительное управление право собственности на него не переходит к доверительному управляющему, в то время как при учреждении доверительной собственности вместе с передачей

имущества передается и право собственности.

Обратим внимание на оговоренную выше особенность договора доверительного управления: кроме двух сторон, подписавших его, весьма важным субъектом правоотношений по договору оказывается и третье лицо – *выгодоприобретатель*. Именно с его интересами должен согласовывать все свои действия управляющий, ему, как и заказчику, управляющий представляет отчет о своей деятельности в сроки и в порядке, установленные договором, ему предоставляется возможность оказывать влияние на решение о прекращении действия договора (см. ниже). Заметим здесь, что в чаще всего заказчик одновременно является и выгодоприобретателем, но запрещено совмещение функций выгодоприобретателя и управляющего.

Объектами доверительного управления могут быть любые объекты недвижимости, за исключением недвижимого имущества, находящегося в хозяйственном ведении или оперативном управлении. Последнее ограничение снимается в случае прекращения права хозяйственного ведения или оперативного управления имуществом и поступления его во владение собственника по предусмотренным законом основаниям (в том числе при ликвидации юридического лица – субъекта соответствующего права). Существенно, что *имущество, переданное в доверительное управление, обособляется от другого имущества заказчика и остается обособленным от имущества управляющего*. Это имущество отражается у управляющего на *отдельном балансе*, по нему ведется самостоятельный учет и для расчетов по деятельности, связанной с доверительным управлением, *открывается отдельный банковский счет*.

Отметим, что для объектов управления вводятся некоторые особенности имущественных отношений. Установлено, например, что *обращение взыскания* по долгам заказчика на имущество, переданное им в доверительное управление, допускается только при его несостоятельности (банкротстве). В этом случае доверительное управление имуществом прекращается, и имущество включается в конкурсную массу. Вместе с тем, передача заложенного имущества в доверительное управление не лишает залогодержателя права обратиться взыскание на это имущество. Эта норма сопровождается условием обязательного предупреждения управляющего об обременении залогом имущества, передаваемого ему в доверительное управление. Если управляющий не знал и не должен был знать об обременении залогом имущества, переданного ему в доверительное управление, он вправе потребовать в суде расторжения договора и уплаты причитающегося ему вознаграждения за один год.

Коснувшись одного из аспектов правового статуса управляющего, отметим, что таким управляющим может быть *индивидуальный предприниматель* или *коммерческая организация*. В частных случаях, предусмотренных законом, доверительным управляющим может быть гражданин, не являющийся предпринимателем, или некоммерческая организация. Ни при каких обстоятельствах доверительным управляющим не может быть государственный орган, орган местного самоуправления, унитарное предприятие и учреждение.

Существенно, что доверительный управляющий осуществляет полномочия собственника в отношении имущества, переданного в доверительное управление, лишь в пределах, предусмотренных законом и договором с заказчиком. При этом распоряжение недвижимым имуществом управляющий осуществляет только в случаях и на основаниях, предусмотренных договором доверительного управления. Права, приобретенные управляющим в результате действий по доверительному управлению имуществом, включаются в состав объекта управления, а обязанности, возникшие в результате таких действий, исполняются за счет этого имущества. Управляющий наделяется полномочиями требовать устранения нарушения его прав на имущество, находящееся в доверительном управлении, на тех же основаниях, что и собственник

имущества. В частности, управляющий может истребовать имущество из чужого незаконного владения и от добросовестного приобретателя, а также имеет право на защиту своих полномочий по владению объектом от собственника имущества, переданного в доверительное управление.

Не приобретая полного права распоряжения имуществом, управляющий, тем не менее, получает полномочия по осуществлению в отношении имущества довольно широкого спектра юридических и фактических действий, предусмотренных договором и не противоречащих законодательству. При этом устанавливается, что разрешенные сделки с имуществом, переданным в доверительное управление, управляющий совершает от своего имени, указывая при этом другой стороне, что он действует в качестве доверительного управляющего (устно – при совершении действий, не требующих письменного оформления, и написанием пометки "Д.У." после своего имени или наименования - в письменных документах). Важно, что, не выполняя данного правила, управляющий берет обязательства перед третьими лицами на себя лично, и отвечает перед этими лицами только принадлежащим ему имуществом.

В контексте сказанного выше существенным является условие, что управляющий осуществляет доверительное управление имуществом, как правило, лично. Он может передать свои полномочия другому лицу, если это предусмотрено договором доверительного управления имуществом. Такая передача возможна при получении соответствующего согласия учредителя в письменной форме. В порядке исключения, передача полномочий допускается без согласования с заказчиком, если в силу обстоятельств это необходимо для обеспечения интересов заказчика или выгодоприобретателя, и при этом отсутствует возможность получить указания заказчика в разумный срок. В любом случае доверительный управляющий отвечает за действия избранного им поверенного как за свои собственные.

Кроме указанных обязательств, доверительному управляющему вменяются и другие виды ответственности. Так, управляющий, не проявивший при доверительном управлении имуществом должной заботливости об интересах выгодоприобретателя или учредителя управления, возмещает выгодоприобретателю упущенную выгоду за время доверительного управления имуществом, а учредителю управления - упущенную выгоду и убытки, причиненные утратой или повреждением имущества, с учетом его естественного износа.

Доверительный управляющий несет ответственность за причиненные убытки, если не докажет, что эти убытки произошли вследствие непреодолимой силы либо действий выгодоприобретателя или учредителя управления.

Обязательства по сделке, совершенной управляющим с превышением предоставленных ему полномочий или с нарушением установленных для него ограничений, несет лично управляющий. Если участвующие в сделке третьи лица не знали и не должны были знать о превышении полномочий или об установленных ограничениях, возникшие обязательства подлежат исполнению в порядке, установленном для долгов по обязательствам, возникшим в связи с доверительным управлением имуществом, а именно - за счет этого имущества. Учредитель управления может в этом случае потребовать от доверительного управляющего возмещения понесенных им убытков.

Заметим, что в случае недостаточности этого имущества взыскание по долгам может быть обращено на имущество доверительного управляющего, а при недостаточности и его имущества - на имущество учредителя управления, не переданное в доверительное управление. Для снижения рисков учредителя управления договор доверительного управления имуществом может предусматривать предоставление управляющим залога в обеспечение возмещения убытков, которые могут быть

причинены учредителю управления или выгодоприобретателю ненадлежащим исполнением договора доверительного управления.

Завершая перечень и характеристики прав и обязанностей управляющего, отметим, что доверительный управляющий имеет право на вознаграждение, предусмотренное договором доверительного управления имуществом, а также на возмещение необходимых расходов, произведенных им при доверительном управлении имуществом, за счет доходов от использования этого имущества.

Как следует из сказанного выше, решающую роль в правовом обеспечении деятельности управляющего играет договор доверительного управления. ГК оговаривает, что в числе существенных условий такого договора должно быть указание:

- состава имущества, передаваемого в доверительное управление;
- наименования юридического лица или имени гражданина, в интересах которых осуществляется управление имуществом (учредителя управления или выгодоприобретателя);
- размера и формы вознаграждения управляющему, если выплата вознаграждения предусмотрена договором;
- срока действия договора.

Установлено, что договор заключается на срок, не превышающий пяти лет, с исключениями из этого правила для отдельных видов имущества, оговоренных законом. Договор автоматически продлевается на тот же срок и на тех же условиях, какие были предусмотрены договором, если к моменту окончания срока его действия ни одна из сторон не представила своего заявления о прекращении договора. Заметим, что, как отмечается в [19], в ГК РФ отсутствует указание о том, сколько раз (однократно или многократно) может продлеваться договор на указанных условиях при повторном отсутствии заявления сторон. Учитывая, что введение предельных сроков для договора доверительного управления установлено для препятствия фактическому прикрытию отчуждения имущества, автор [19] предлагает ограничивать данную норму условием однократной пролонгации договора.

Существенно, что договор доверительного управления имуществом должен быть заключен в письменной форме, предусмотренной для договора продажи недвижимого имущества. Передача объекта в доверительное управление подлежит государственной регистрации в том же порядке, что и переход права собственности на это имущество. Несоблюдение формы договора или требования о регистрации передачи недвижимого имущества в доверительное управление влечет недействительность договора.

Договор доверительного управления имуществом может быть прекращен до истечения срока в случаях:

- смерти гражданина, являющегося выгодоприобретателем, или ликвидации юридического лица - выгодоприобретателя, если договором не предусмотрено иное;
- отказа выгодоприобретателя от получения выгод по договору, если договором не предусмотрено иное;
- смерти гражданина, являющегося доверительным управляющим, признания его недееспособным, ограниченно дееспособным или безвестно отсутствующим, а также признания индивидуального предпринимателя несостоятельным (банкротом);
- отказа доверительного управляющего или учредителя управления от осуществления доверительного управления в связи с невозможностью для доверительного управляющего лично осуществлять доверительное управление имуществом;
- отказа учредителя управления от договора по иным причинам, чем та, которая указана в предыдущем абзаце настоящего пункта, при условии выплаты доверительному управляющему обусловленного договором вознаграждения;

-признания несостоятельным (банкротом) гражданина-предпринимателя, являющегося учредителем управления.

При отказе одной стороны от договора доверительного управления имуществом другая сторона должна быть уведомлена об этом за три месяца до прекращения договора, если договором не предусмотрен иной срок уведомления. При прекращении договора доверительного управления имущество, находящееся в доверительном управлении, передается учредителю управления, если договором не предусмотрено иное.

Вслед за [19] обратим внимание на важное для практики доверительного управления следствие из ст. 1024 ГК РФ: выгодоприобретатель, не принимая участия в заключении договора доверительного управления имуществом, вправе отказаться от приобретения выгод по этому договору, что может послужить основанием для прекращения последнего (если иное не предусмотрено договором). На основании этого положения учредитель управления может немотивированно отказаться от договора без тех последствий, которые предусмотрены для такого отказа со стороны учредителя управления (выплата вознаграждения доверительному управляющему).

Достоин внимания и замечание [19] о необходимости уточнения положения о последствиях перехода права собственности на имущество, переданное в доверительное управление. Автор предлагает ввести правило о переходе права доверительного управления или о его прекращении при смене собственника объекта, находящегося в доверительном управлении, в том числе в случае, когда продажа имущества осуществлена доверительным управляющим в рамках предоставленных ему полномочий.

К сказанному выше следует добавить, что доверительное управление недвижимым имуществом может устанавливаться не только договором, но также и по основаниям, предусмотренным законом:

-вследствие необходимости постоянного управления имуществом подопечного в случаях, предусмотренных ст.38 ГК РФ;

-на основании завещания, в котором назначен исполнитель завещания (душеприказчик);

-по иным основаниям, предусмотренным законом.

В этих случаях права учредителя управления, предусмотренные правилами ГК, принадлежат соответственно органу опеки и попечительства, исполнителю завещания (душеприказчику) или иному лицу, указанному в законе.

Проанализируем **практику формирования договора доверительного управления недвижимостью** на основе примерной формы, представленной в [20]. В ней нашли отражение все упомянутые выше нормы главы 53 ГК РФ, а также некоторые важные уточнения, касающиеся конкретных обязанностей управляющего. Договором доверительного управления, в частности, вводятся дополнительные обязанности:

-обеспечения надлежащей эксплуатации, содержания и сохранности переданного в управление здания (помещения), его инженерных сетей и электрооборудования;

-своевременного производства ремонтных работ текущего и капитального характера, а также консервационных и реставрационных работ помещений и оборудования.

Устанавливается, что указанные работы, включая обеспечение их научно-технической и проектно-сметной документацией, проводятся в сроки, предусмотренные охранным обязательством или дополнительными предписаниями инспекции по охране памятников и заказчика за счет дохода, получаемого от управления имуществом. Специально оговаривается запрет на производство перепланировок и переоборудования помещений без письменного согласия заказчика. Предписывается обеспечивать

представителям заказчика беспрепятственный доступ во все помещения здания для их осмотра и проверки соблюдения условий договора. Обуславливается также учет ограничений законодательства об охране памятников, требований санитарно-эпидемиологической станции и государственной службы пожарного надзора, а также требований иных отраслевых норм и правил, установленных для видов деятельности, осуществляемых управляющим в рамках такого договора.

В состав обязательств управляющего включается освобождение помещений здания в связи с аварийным состоянием конструкции здания (или его части), с постановкой здания на капитальный ремонт по требованию заказчика - в месячный срок со дня получения предупреждения.

В развитие положений ГК об отчетности управляющего устанавливается обязанность последнего представлять заказчику ежегодно, до 15 января - месяца, следующего за истекшим годом, а также в любое время по требованию заказчика:

- баланс имущества, переданного в доверительное управление;
- отчет о деятельности управляющего по эксплуатации, текущему, капитальному ремонту, проведению консервационных и реставрационных работ;
- сведения по использованию помещений, в том числе по заключенным договорам аренды, иным договорам, связанным с передачей в пользование третьим лицам помещений здания;
- информацию о выполнении арендаторами своих обязательств и о ведении претензионно-исковой работы с недобросовестными арендаторами.

В соответствии с ГК, предусматривается отдельный учет имущества, имущественных и неимущественных прав, являющихся предметом договора, не допускающий их смешения с имуществом, имущественными и неимущественными правами, принадлежащими управляющему на других основаниях. Управляющему предписывается обязанность использовать доходы, полученные в результате управления имуществом, на покрытие расходов в размере и в сроки, установленные договором (см. ниже). Обозначена обязанность управляющего осуществлять установленные законодательством платежи, связанные с имуществом, переданным в доверительное управление, а также передать после прекращения действия договора все имущество, связанные с ним имущественные и личные неимущественные права собственнику или указанному им третьему лицу по акту приемки-передачи.

Достаточно широким оказывается перечень прав, предоставленных управляющему. В этот перечень, в частности включены права:

- сдачи в аренду по согласованию с заказчиком незанятых помещений в здании;
- организации и эксплуатации в здании торговых предприятий, а также предприятий общественного питания;
- сдачи в аренду помещений для проведения конференций, семинаров и иных общественных мероприятий.

Установлено, что по согласованию с заказчиком управляющий вправе осуществлять иные виды деятельности, соответствующие целям договора.

Особого внимания заслуживает право управляющего определять, какой способ действий при осуществлении прав и обязанностей, вытекающих из договора, является наилучшим с точки зрения интересов выгодоприобретателя (в варианте документа [20] выгодоприобретателем является заказчик). В интересах выгодоприобретателя управляющий может выступать в суде истцом, ответчиком, третьим лицом по искам, связанным с переданным в доверительное управление имуществом и его обязанностям, вытекающим из договора.

Существенным ограничивающим условием для деятельности управляющего является запрет осуществлять отчуждение, либо подвергать риску отчуждения

имущество (в том числе по договорам купли-продажи, залога и т.п.), переданное ему в управление в соответствии с договором.

Неотъемлемой частью договора является перечень обязанностей и прав учредителя управления. Учредитель (заказчик) обязуется:

- передать имущество управляющему по акту приема-передачи в месячный срок с момента заключения договора;

- возмещать в полном объеме управляющему понесенные им необходимые расходы, связанные с осуществлением его прав и исполнением обязанностей, вытекающих из договора, в пределах доходов, получаемых от управления имуществом;

- в трехнедельный срок рассматривать предложения управляющего по использованию здания, в том числе по сдаче помещений в аренду;

- не позднее, чем за 6 месяцев, предупреждать о необходимости освобождения здания при постановке его на капитальный ремонт;

- не вмешиваться в деятельность управляющего по управлению зданием, за исключением случаев, предусмотренных договором;

- оказывать методическую помощь управляющему по заключению им договоров аренды на переданное в управление имущество и ведению по ним претензионно-исковой работы.

Отметим, что договором предусматривается наделение учредителя управления также и правами:

- проверять выполнение управляющим его обязательств по договору;

- получать от управляющего все документы, необходимые для оценки его деятельности, осуществляемой в соответствии с условиями настоящего договора, в том числе в части целевого и добросовестного использования переданного имущества и его технического состояния;

- осуществлять размещение рекламы внутри и снаружи здания.

Установлено, что по отдельным видам деятельности размер вознаграждения и порядок распределения доходов может устанавливаться дополнительным соглашением. Управляющий ежеквартально до 10 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, перечисляет заказчику часть доходов, установленную договором.

Особое внимание в договоре отводится ответственности сторон. Так, в случае задержки управляющим внесения платежей в установленные договором сроки начисляются пени в размере 1% от просроченной суммы за каждый день просрочки. Пеня не начисляется, если платежи не внесены в срок из-за нарушения третьими лицами договорных обязательств по перечислению платежей перед управляющим при осуществлении им деятельности в рамках договора. При этом управляющий обязан в месячный срок с момента возникновения нарушения принять все необходимые меры для его устранения, в том числе в судебном порядке. В противном случае пени начисляются со дня, установленного для внесения платежей, до момента подачи иска в суд или выполнения управляющим своего обязательства. Заметим, что уплата пени, установленной договором, не освобождает управляющего от устранения нарушений и выполнения его обязанностей.

За нарушение сроков исполнения обязательств управляющим, предусмотренных договором (за исключением сроков перечисления платежей), он уплачивает пени в размере 0,5 МРОТ за каждый день просрочки. За нецелевое использование имущества, отсутствие раздельного учета имущества, переданного в доверительное управление, управляющий уплачивает штраф в размере 200 МРОТ, а также передает все полученные в связи с этими нарушениями доходы на цели доверительного управления. Предусматривается, что в соответствии с действующим законодательством могут возникать и иные виды ответственности сторон по договору.

Основания для прекращения договора доверительного управления соответствуют перечню, приведенному в ГК РФ. Установлено, что прекращение договора по этим основаниям происходит через месяц после письменного уведомления стороны, по инициативе которой происходит расторжение договора. При отсутствии до истечения срока действия договора заявлений одной из сторон о его прекращении по окончании этого срока, он считается продленным на тот же срок и на тех же условиях, какие были предусмотрены договором.

В составе договора предусматривается раздел, содержащий особые условия. В этом разделе устанавливается, что:

- управляющий обязан в 3-х месячный срок с момента заключения договора оформить в установленном порядке правоустанавливающие документы на земельный участок под зданием;

- управляющий обязан в месячный срок с момента заключения договора застраховать здание, переданное в доверительное управление;

- сдача помещений здания в аренду осуществляется управляющим по ставкам, не ниже рыночных.

В числе прочих условий устанавливается, что споры по договору решаются сторонами путем переговоров, а в случае невозможности достижения соглашения – региональным Арбитражным судом.

2.1.2. Оформление отношений аренды и найма.

В соответствии с ГК РФ (статьи 606-625) *арендные отношения регулируются* договором аренды, по которому собственник имущества или его доверенное лицо (арендодатель) обязуется предоставить арендатору за плату недвижимое имущество (в том числе земельные участки, отдельные помещения, здания, сооружения, имущественные комплексы) во временное владение и пользование или во временное пользование. В договоре аренды должны быть указаны все данные, позволяющие однозначно идентифицировать имущество, передаваемое арендатору в качестве объекта аренды. Если эти данные не представлены в договоре, последний не считается заключенным. Существенно, что при заключении договора аренды арендодатель обязан предупредить арендатора обо всех *правах третьих лиц* на сдаваемое в аренду имущество (сервитуте, ипотеке и т.п.) и о том, что передача имущества в аренду не является основанием для прекращения или изменения прав третьих лиц на это имущество. Неисполнение арендодателем этой обязанности дает арендатору право требовать уменьшения арендной платы либо расторжения договора и возмещения убытков.

При заключении договора аренды недвижимости *срок его действия* определяется сторонами и может не указываться вовсе. В последнем случае договор считается заключенным на неопределенный срок и может быть прекращен в любое время. При этом оговаривается условие необходимости предупреждения одной из сторон другой стороны за три месяца до даты прекращения действия договора, если иное не предусмотрено законом или договором. Для отдельных видов аренды и отдельных видов имущества законом могут устанавливаться максимальные (предельные) сроки договора, так что при отсутствии указания в договоре срока его действия он прекращается по истечении предельного срока, а при сроке, превышающем предельный, считается заключенным на срок, равный предельному.

В соответствии с ГК РФ договор аренды недвижимого имущества должен быть заключен в *письменной форме*, если заключается на срок более года, а также независимо от срока, если хотя бы одной из сторон договора является юридическое лицо. Если объект недвижимости представляет собою здание или сооружение (с земельным участком), то договор аренды заключается только в письменном виде. Установлено, что

договор аренды имущества, предусматривающий переход в последующем права собственности на это имущество к арендатору, заключается в форме, предусмотренной для договора купли - продажи такого имущества. Существенно, что действие договора аренды остается в силе и при переходе прав собственности (хозяйственного ведения, оперативного управления, пожизненного наследуемого владения) на сданное в аренду имущество от арендодателя к другому лицу.

Отметим, что, как следует из ст. 609 ГК РФ, договор аренды недвижимого имущества подлежит *государственной регистрации*, если иное не установлено законом. Применимость данной нормы к договорам различных сроков действия здесь не уточняется, но на практике для всех типов объектов недвижимости реализуется норма ст. 651, в которой предусмотрено, что государственной регистрации подлежит договор аренды здания и сооружения, заключенный на срок не менее года (см. также Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 01.06.2000 N 53). Заметим, что договор аренды, в котором не указан срок, не регистрируется. Существенно, что без предусмотренной законом регистрации договор аренды объекта недвижимости считается недействительным.

При заключении договора аренды недвижимости особого внимания заслуживает норма передачи арендатору *права пользования частью земельного участка*, которая занята арендуемым строением (зданием или сооружением) и необходима для его использования – вне зависимости от того, является ли собственник строения собственником земельного участка. В случае продажи земельного участка другому собственнику, арендатор строения сохраняет право пользования участком на прежних условиях.

Важным условием арендных отношений является требование *полного соответствия состояния арендуемого имущества его назначению* и договору аренды, а также наличие принадлежностей и документов, сопутствующих передаваемому имуществу. Арендодатель обязан передать арендатору арендуемое имущество в срок, указанный в договоре (или в разумный срок при отсутствии указания о сроке). Если арендуется здание или сооружение, то обязательство арендодателя передать это имущества арендатору считается исполненным после подписания сторонами передаточного акта или иного документа о передаче. Уклонение одной из сторон от подписания указанного документа на условиях, предусмотренных договором, квалифицируется как отказ этой стороны от исполнения обязанности по договору. В случае задержки исполнения обязательств по передаче объекта аренды со стороны арендодателя арендатор вправе потребовать возмещения убытков, причиненных задержкой исполнения, либо потребовать расторжения договора и возмещения убытков, причиненных его неисполнением.

Существенной для практики управления недвижимостью является норма ГК РФ об *ответственности арендодателя за недостатки*, препятствующие пользованию сданным в аренду объекта в случае, если эти недостатки не были оговорены при заключении договора аренды или должны были быть обнаружены арендатором во время осмотра объекта (помещения) при подписании акта передачи. В этом случае арендатор имеет право выбрать один из вариантов решения проблемы:

- потребовать от арендодателя либо безвозмездного устранения упомянутых недостатков, либо соразмерного уменьшения арендной платы, либо возмещения своих расходов на устранение недостатков;

- удержать сумму понесенных им расходов на устранение данных недостатков из арендной платы, предварительно уведомив об этом арендодателя;

- потребовать досрочного расторжения договора.

Арендодатель, извещенный о требованиях или намерениях арендатора, может осуществить замену объекта (помещения), предоставленного арендатору, другим аналогичным объектом, свободным от недостатков, либо безвозмездно устранить эти недостатки. При этом арендатор вправе потребовать возмещения части причиненных ему убытков, не покрытой мерами арендодателя или удержанием арендатором расходов на устранение недостатков из арендной платы.

Существенное внимание в договоре аренды уделяется материальным отношениям арендодателя и арендатора. Прежде всего, устанавливается, что плоды, продукция и доходы, полученные арендатором в результате использования арендованного имущества, являются его собственностью. Но за пользование этим имуществом арендатор обязан вносить *арендную плату*. В случае отсутствия в договоре норм о порядке, условиях и сроках внесения арендной платы устанавливаются нормы, обычно применяемые при аренде аналогичного имущества при сравнимых обстоятельствах. Арендная плата устанавливается за все арендуемое имущество в целом или отдельно по каждой из его составных частей, причем плата за пользование зданием или сооружением включает плату за пользование земельным участком, на котором расположено строение, если иное не предусмотрено законом или договором (иногда платежи разделяются). Для оплаты права аренды используется любое сочетание приведенных ниже форм платежей:

- денежными суммами, вносимыми периодически или единовременно;
- установленной долей продукции, плодов или доходов, полученных в результате использования арендованного имущества;
- предоставлением арендатором арендодателю определенных услуг;
- передачей арендатором арендодателю обусловленной договором вещи в собственность или в аренду;
- возложением на арендатора обусловленных договором затрат на улучшение арендованного имущества.

Об особой важности согласованного сторонами условия о *размерах арендной платы* свидетельствует норма ГК РФ (ст. 654), по которой отсутствие этого условия делает договор аренды здания или сооружения ничтожным. С оговоркой о возможности законодательного изменения устанавливаются следующие нормы:

- размер арендной платы может изменяться по соглашению сторон в сроки, предусмотренные договором, но не чаще одного раза в год;
- арендатор наделяется правом потребовать соответственного уменьшения арендной платы, если в силу обстоятельств, за которые он не отвечает, условия пользования, предусмотренные договором аренды, или состояние имущества существенно ухудшились;
- арендодатель вправе потребовать от арендатора досрочного внесения арендной платы в установленный срок в случае существенного нарушения арендатором сроков внесения арендной платы (но не более чем за два срока подряд).

Достойны особого внимания представленные в ГК РФ нормы *распоряжения правом аренды*, которые (если иное не установлено другими правовыми актами) предусматривают предоставление арендатору с согласия арендодателя следующих прав:

- сдавать арендованное имущество в субаренду (поднаем) – с правами договора аренды или передавать свои права и обязанности по договору аренды другому лицу (перенаем);
- предоставлять арендованное имущество третьему лицу в безвозмездное пользование;
- отдавать арендные права в залог и вносить их в качестве вклада в уставный капитал хозяйственных товариществ и обществ или паевого взноса в производственный кооператив.

Все эти правомочия действительны только в течение срока действия договора аренды и во всех случаях (кроме перенайма) ответственным по договору перед арендодателем остается арендатор. Особо оговаривается, что при досрочном прекращении договора аренды прекращается и договор субаренды – с сохранением права субарендатора на заключение с арендодателем договора аренды на имущество, находившееся в его пользовании по договору субаренды, в пределах оставшегося срока субаренды на условиях, соответствующих условиям прекращенного договора аренды. В случае, если договор аренды является ничтожным, ничтожными являются и заключенные в соответствии с ним договоры субаренды. В случае использования имущества не в соответствии с условиями договора аренды или с назначением имущества, арендодатель имеет право потребовать расторжения договора и возмещения убытков.

Кроме условий распоряжения правом аренды на арендатора налагаются определенные обязанности (если иное не установлено законом или договором аренды) по содержанию арендованного имущества, поддержанию его в исправном состоянии и производству *текущего ремонта*, а также по несению *расходов на содержание* этого имущества. При этом особо выделяются нормы, определяющие судьбу улучшений, произведенных арендатором за счет собственных средств, но с согласия арендодателя:

- отделимые улучшения арендованного имущества являются собственностью арендатора (если иное не предусмотрено договором аренды),

- улучшения, не отделимые без вреда для имущества, остаются в собственности арендодателя, но с правом арендатора на возмещение стоимости этих улучшений (если иное не предусмотрено договором аренды). Арендатору не компенсируются затраты на производство неотделимых улучшений, выполненных без согласия арендодателя.

В свою очередь, на арендодателя налагаются обязанности производить в установленные (или разумные) сроки за свой счет *капитальный ремонт* переданного в аренду имущества (если иное не предусмотрено другими правовыми актами или договором аренды). При нарушении арендодателем этого условия арендатор может по своему выбору:

- произвести капитальный ремонт, предусмотренный договором или вызванный неотложной необходимостью, и взыскать с арендодателя стоимость ремонта или зачесть ее в счет арендной платы;

- потребовать соответственного уменьшения арендной платы;

- потребовать расторжения договора и возмещения убытков.

Заметим, что досрочного расторжения договора аренды может требовать каждая из сторон, подписавших договор, в случае невыполнения другой стороной оговоренных выше условий договора, и это требование может быть выполнено на основании решения суда. В то же время, ГК РФ защищает арендатора, должным образом исполнявшего свои обязанности: по истечении срока договора при прочих равных условиях арендатор имеет преимущественное (перед другими лицами) право на заключение договора аренды на новый срок. Для этого арендатор должен лишь письменно уведомить арендодателя о желании заключить такой договор в установленный срок.

При заключении договора аренды на новый срок условия договора могут быть изменены по соглашению сторон. Если арендатор продолжает пользоваться имуществом после истечения срока договора при отсутствии возражений со стороны арендодателя, договор считается возобновленным на тех же условиях на неопределенный срок.

ГК РФ предусматривает возможность отказа арендатору в продлении договора на новый срок. Однако, если в течение года со дня истечения срока договора с этим арендатором арендодатель заключил договор аренды с другим лицом, арендатор вправе по своему выбору потребовать в суде:

-перевода на себя прав и обязанностей по заключенному договору и возмещения убытков, причиненных отказом возобновить с ним договор аренды, либо только возмещения таких убытков.

При прекращении договора аренды арендатор обязан вернуть арендодателю имущество в том состоянии, в котором он его получил, с учетом нормального износа или в состоянии, обусловленном договором. В случае несвоевременного возврата имущества арендатором арендодатель вправе потребовать внесения арендной платы за все время просрочки, а также возмещения убытков, не покрываемых этой арендной платой.

Рассмотрим некоторые аспекты *практики составления договоров аренды*, обратив внимание лишь на некоторые детали реализации требований нормативных документов по содержанию этого договора. В условиях становления нового стиля арендных отношений может оказаться полезным включение в текст договора аренды определений отдельных терминов, употребляемых в договоре и либо не раскрываемых в существующих нормативных документах, либо требующих уточнения. К примеру, целесообразно уточнить определение понятия сдаваемого в аренду *помещения* заданием его границ (от верхней поверхности перекрытия под помещением до нижней поверхности перекрытия следующего этажа или крыши над помещением, с исключением несущих стен, но с включением перегородок и конструктивных элементов (колонн), а также внутренней отделки, коммуникаций и др.).

Подлежат уточнению понятия:

-*мест общего пользования*, к которым относятся вспомогательные помещения, используемые более чем одним арендатором,

-*арендной ставки* как суммы ежемесячных платежей в заданной валюте за один квадратный метр полезной, арендной или общей площади, с учетом или без учета всех или части операционных расходов,

-*платы за дополнительные услуги*, равной стоимости издержек арендодателя по предоставлению дополнительных услуг, не предусмотренных договором аренды,

-*страховых рисков и расходов* – с указанием перечня страхуемых рисков и порядка определения сумм страховых платежей.

В *обязательствах арендодателя* оговаривается, в частности, *состояние* (с отделкой, без отделки, другое) и *порядок передачи* арендатору всех арендуемых помещений с документацией, *перечень предоставляемых услуг* арендатору (уборка мест общего пользования, снабжение теплом, освещением, холодной и горячей водой, установка и эксплуатация систем безопасности и устранение аварий, другое). Особо оговариваются *допустимые причины неисполнения обязательств* (повреждения и поломки технического характера в инженерных сетях, недопоставки материалов, иные форс-мажорные обстоятельства).

В *обязательствах арендатора* дополнительно включаются:

-запрет вариантов использования объекта аренды, запрещенных, опасных, вредных, нарушающих спокойствие и приносящих ущерб;

-условие своевременной оплаты аренды и услуг, а также всех расходов, выплат, издержек и финансовых обязательств арендодателя в связи с нарушением арендатором своих обязательств по договору аренды;

-возмещение арендодателю расходов, связанных с освобождением арендуемых помещений от имущества, оставленного арендатором после завершения действия договора аренды;

-запрет на внесение в арендуемые помещения конструктивных или декоративных изменений без письменного согласия арендодателя;

-предоставление арендодателю беспрепятственного доступа в арендуемые помещения после предварительного уведомления, в том числе для показа помещений потенциальным арендаторам в течение последних (число) месяцев срока действия договора аренды;

-оплата арендодателю всех расходов, выплат, издержек, связанных с исполнением обязательств по страхованию арендуемого объекта (если они не включены в арендную ставку);

- другое.

Размеры арендных платежей, порядок и сроки их внесения (на расчетный счет арендодателя), а также штрафные санкции за задержку платежей и компенсационные выплаты оговариваются с учетом курсов валют. В случае разрушения или повреждения объекта аренды от страхового случая оговариваются условия приостановки выплаты арендной платы и платы за услуги на срок, необходимый для приведения объекта в состояние, пригодное для использования.

Существенным условием договора является конфиденциальность его условий - без права раскрывать какие-либо сведения о нем третьим лицам без письменного согласия другой стороны или без решения судебных или налоговых органов.

Завершив представление основных положений договоров аренды, отметим некоторые особенности **договора найма жилых помещений** (ст. 671-688 ГК РФ), отличающегося от договора аренды нежилых помещений особыми требованиями к обеспечению проживания граждан. При этом особо выделяются условия *социального найма* помещений в государственном и муниципальном жилищном фонде.

Нанимателем по договору социального найма жилого помещения может быть гражданин, использующий жилое помещение только для проживания. Вместе с нанимателем в помещении могут проживать другие граждане, указанные в договоре найма. Вселение в нанимаемое помещение новых граждан допускается только при условии соблюдения требований законодательства о *норме жилой площади на одного человека*, кроме случая вселения несовершеннолетних детей. Граждане, постоянно проживающие в помещении на условиях социального найма по общему согласию и с предварительным уведомлением наймодателя вправе разрешить безвозмездное проживание в жилом помещении временным жильцам (пользователям), при условии соблюдения требований о норме жилой площади на одного человека.

Члены семьи нанимателя, проживающие в помещении по договору социального найма совместно с нанимателем, пользуются всеми правами и несут всю ответственность по договору найма жилого помещения наравне с нанимателем. По требованию нанимателя и членов его семьи договор может быть заключен с одним из членов семьи. В случае смерти нанимателя или его выбытия из жилого помещения договор заключается с одним из членов семьи, проживающих в жилом помещении.

Объектом договора найма жилого помещения может быть изолированное жилое помещение, пригодное для постоянного проживания (квартира, жилой дом, часть квартиры или жилого дома). Пригодность жилого помещения для проживания определяется в порядке, предусмотренном жилищным законодательством. Наниматель жилого помещения в многоквартирном доме наряду с пользованием жилым помещением имеет право пользоваться имуществом, указанным в статье 290 ГК РФ [3].

Капитальный ремонт сданного внаем жилого помещения является *обязанностью наймодателя*, а *текущий ремонт* - *обязанностью нанимателя*, если иное не установлено договором найма жилого помещения. Без согласия нанимателя не допускается переоборудование жилого дома, в котором находится сданное внаем жилое помещение,

если такое переоборудование существенно изменяет условия пользования этим жилым помещением.

Размер платы за пользование жилым помещением устанавливается по соглашению сторон, заключающих договор найма этого помещения. При этом установлено, что одностороннее изменение размера платы за жилое помещение не допускается, за исключением случаев, предусмотренных законом или договором. Плата за жилое помещение должна вноситься нанимателем в сроки, предусмотренные договором найма жилого помещения.

Договор найма жилого помещения заключается на *срок*, не превышающий *пяти лет*. Если в договоре срок не определен, договор считается заключенным на пять лет. По истечении срока договора найма жилого помещения наниматель имеет преимущественное право на заключение договора найма жилого помещения на новый срок.

По договору *поднайма* жилого помещения наниматель с согласия наймодателя передает на срок часть или все нанятое им помещение в пользование поднанимателю при сохранении за нанимателем ответственности перед наймодателем. Существенно, что договор поднайма жилого помещения может быть заключен при условии соблюдения требований законодательства о *норме жилой площади на одного человека*. Срок договора поднайма жилого помещения не может превышать срока договора найма жилого помещения и при досрочном прекращении договора найма одновременно с ним прекращается договор поднайма жилого помещения.

Наниматель жилого помещения вправе с согласия других граждан, постоянно проживающих с ним, в любое время расторгнуть договор найма с письменным предупреждением наймодателя за три месяца. Этот договор может быть также расторгнут в судебном порядке по требованию наймодателя в случаях:

-невнесения нанимателем платы за жилое помещение за шесть месяцев, если договором не установлен более длительный срок, а при краткосрочном найме - в случае задержки платы более двух раз по истечении установленного договором срока платежа;

-разрушения или порчи жилого помещения нанимателем или другими гражданами, за действия которых он отвечает;

-использования помещения не по назначению либо нарушения прав и интересов соседей.

Договор найма жилого помещения может быть расторгнут в судебном порядке по требованию любой из сторон в договоре:

-если помещение перестает быть пригодным для постоянного проживания, а также в случае его аварийного состояния;

-в других случаях, предусмотренных жилищным законодательством.

В случае расторжения договора найма жилого помещения наниматель и другие граждане, проживающие в жилом помещении к моменту расторжения договора, подлежат выселению из жилого помещения на основании решения суда.

2.1.3. Регулирование отношений с субъектами сферы услуг.

Рассмотрим теперь наиболее важные для практики управления объектами недвижимости существенные положения договоров, регулирующих отношения собственников или менеджеров недвижимости со сферой услуг (см. [3]).

По *договору подряда* одна сторона (подрядчик) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу (строительные или ремонтные работы, монтаж систем безопасности и уборка помещений) и сдать ее результат заказчику, а заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его. Если иное не предусмотрено договором подряда, работа выполняется из материалов подрядчика, его

силами и средствами при условии гарантии надлежащего качества и чистоты предоставленных им материалов и оборудования от обременений. При этом риск случайной гибели или случайного повреждения результата выполненной работы до ее приемки заказчиком несет подрядчик.

В договоре подряда указываются *начальный и конечный сроки* выполнения работы. По согласованию между сторонами в договоре могут быть предусмотрены также сроки завершения отдельных этапов работы (промежуточные сроки). Если иное не установлено законом, иными правовыми актами или не предусмотрено договором, подрядчик несет ответственность за нарушение как начального и конечного, так и промежуточных сроков выполнения работы.

В договоре подряда указываются *цена работы*, подлежащей выполнению. Эта цена, включающая компенсацию издержек подрядчика и причитающееся ему вознаграждение, определяется путем *составления сметы*. Если работа выполняется в соответствии со сметой, составленной подрядчиком, смета становится частью договора подряда с момента подтверждения ее заказчиком. При возникновении необходимости в проведении дополнительных работ с повышением цены подрядчик обязан своевременно предупредить об этом заказчика. Если заказчик не соглашается на превышение цены работы, он вправе отказаться от договора, но должен удовлетворить требование подрядчика об уплате ему цены за выполненную часть работы.

Подрядчик, не предупредивший заказчика о необходимости превышения указанной в договоре цены, обязан выполнить договор, сохраняя право на оплату работы по цене, определенной в договоре. В случае непредвиденного возрастания стоимости материалов и оборудования, предоставленных подрядчиком, а также оказываемых ему третьими лицами услуг, подрядчик имеет право требовать увеличения установленной цены, а при отказе заказчика выполнить это требование - расторжения договора. Напротив, если фактические расходы подрядчика оказались меньше тех, которые учитывались при определении цены работы, подрядчик сохраняет право на оплату работ по цене, предусмотренной договором подряда, если полученная им экономия не повлияла на качество выполненных работ. В договоре подряда может быть предусмотрено распределение полученной подрядчиком экономии между сторонами.

В процессе установления условий расчетов по договору подряда может быть предусмотрена выплата части вознаграждения (аванса, задатка) до начала работ или оплата подрядчику всей обусловленной суммой после окончательной сдачи результатов работы при условии, что работа выполнена надлежащим образом и в согласованный срок. При неисполнении заказчиком обязанности уплатить установленную цену подрядчик имеет право на удержание результата работ, а также принадлежащих заказчику оборудования, остатка неиспользованного материала и другого оказавшегося у него имущества заказчика до уплаты заказчиком соответствующих сумм.

Заказчик имеет право проверять ход и качество работы, выполняемой подрядчиком, не вмешиваясь в его деятельность, и при чрезмерной медлительности исполнения работ подрядчиком (с опасностью неисполнения срока) заказчик вправе отказаться от исполнения договора и потребовать возмещения убытков. Подрядчик должен предупредить заказчика и приостановить работу при обнаружении:

- непригодности или недоброкачества предоставленных заказчиком материалов, оборудования, технической документации;

- неблагоприятных для заказчика последствий выполнения его указаний о способе исполнения работы;

- иных, не зависящих от подрядчика обстоятельств, которые грозят качеству результатов выполняемой работы либо создают невозможность ее завершения в срок.

Если при этом заказчик в разумный срок не примет необходимых мер для устранения означенных обстоятельств, подрядчик вправе отказаться от исполнения договора подряда и потребовать возмещения убытков, причиненных прекращением действия договора. В свою очередь, заказчик может в любое время до сдачи ему результата работы отказаться от исполнения договора, уплатив подрядчику часть установленной цены пропорционально части работы, выполненной до получения подрядчиком извещения об отказе заказчика от исполнения договора, а также возместив подрядчику убытки, причиненные прекращением договора.

Заказчик обязан оказывать подрядчику оговоренное договором содействие в выполнении работы. Подрядчик вправе не приступать к работе, а начатую работу приостановить в случаях, если исполнение работы по договору оказалось невозможным вследствие действий или упущений заказчика. При этом подрядчик сохраняет право на уплату ему цены, указанной в договоре, с учетом выполненной части работы.

Существенное внимание уделяется обеспечению *высокого качества подрядных работ*. В соответствии с договором заказчик обязан с участием подрядчика принять результат выполненной работы и при обнаружении недостатков в работе отметить их в документе, удостоверяющем приемку. Если недостатки не могли быть установлены при обычном способе приемки (скрытые недостатки), заказчик обязан известить об этом подрядчика в разумный срок после их обнаружения. При возникновении между сторонами спора по поводу недостатков работы должна быть назначена экспертиза, причем расходы на экспертизу несет сторона, потребовавшая назначения экспертизы, или подрядчик, если установлена причинная связь между действиями подрядчика и обнаруженными недостатками.

Существенно, что в момент передачи заказчику результат работы должен обладать свойствами, указанными в договоре или определенными обычно предъявляемыми требованиями. Если работа выполнена с недостатками, обнаруженными при приемке или позднее в разумные сроки, делающими результат непригодным для использования, заказчик вправе, если иное не установлено законом или договором, по своему выбору потребовать от подрядчика:

- безвозмездного устранения недостатков в разумный срок;
- соразмерного уменьшения установленной за работу цены;
- возмещения своих расходов на устранение недостатков, если право заказчика устранять их предусмотрено в договоре подряда.

Заметим, что для требований, предъявляемых в связи с ненадлежащим качеством работы, выполненной по договору подряда, установлен срок исковой давности, равный одному году, а в отношении зданий и сооружений - трем годам.

Общие правила, устанавливаемые для договоров подряда, дополняются некоторыми нормами при реализации *договоров строительного подряда*, особенно важных для сферы недвижимости (статьи 740-762 ГК РФ). Здесь предусматривается страхование рисков, оговариваются условия подготовки и изменения технической документации, уточняются позиции по обеспечению строительства материалами и оборудованием. Существенной особенностью договора строительного подряда является право заказчика привлекать специализированную (инженерную) организацию для контроля и надзора за ходом строительных работ. Устанавливается особая ответственность подрядчика за безопасность работ и охрану окружающей среды, а также его обязанность гарантировать достижение объектом показателей, указанных в технической документации.

Важную роль при управлении недвижимостью играют также *агентские отношения*, – особенно при привлечении брокерских компаний к сдаче помещений в аренду. По *агентскому договору* одна сторона (*агент*) обязуется за вознаграждение

совершать по поручению другой стороны (*принципала*) юридические и иные действия от своего имени, но за счет принципала (обязательства возникают у агента), либо от имени и за счет принципала (обязанности возникают у принципала). Агентский договор заключается на определенный срок или без указания срока действия и может выполняться самим агентом или другим лицом, с которым агент заключает субагентский договор.

По завершении работ, предусмотренных договором, принципал обязан уплатить агенту *вознаграждение* в размере и в порядке, установленных в агентском договоре. Если в договоре размер такого вознаграждения не предусмотрен, он оценивается на основе сведений о цене, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за аналогичные услуги. При отсутствии в договоре условий о порядке уплаты агентского вознаграждения принципал обязан уплачивать вознаграждение в течение недели с момента представления ему агентом отчета за прошедший период, если из существа договора или обычаев делового оборота не вытекает иной порядок уплаты вознаграждения.

Агентским договором могут быть предусмотрены *ограничения действий сторон*:

- обязательство принципала не заключать аналогичных агентских договоров с другими агентами, действующими на территории, определенной в договоре, либо воздерживаться от осуществления на этой территории самостоятельной деятельности, аналогичной деятельности, составляющей предмет агентского договора;

- обязательство агента не заключать с другими принципалами аналогичных агентских договоров, которые должны исполняться на территории, полностью или частично совпадающей с территорией, указанной в договоре.

В ходе исполнения агентского договора агент обязан представлять принципалу отчеты в порядке и в сроки, которые предусмотрены договором. При отсутствии в договоре соответствующих условий отчеты представляются агентом по мере исполнения им договора либо по окончании действия договора. Если агентским договором не предусмотрено иное, к отчету агента должны быть приложены необходимые доказательства расходов, произведенных агентом за счет принципала. Принципал, имеющий возражения по отчету агента, должен сообщить о них агенту в течение тридцати дней со дня получения отчета, если соглашением сторон не установлен иной срок. В противном случае отчет считается принятым принципалом.

Агентский договор *прекращается* по причинам:

- отказа одной из сторон от исполнения договора, заключенного без определения срока окончания его действия;

- смерти агента, признания его недееспособным, ограниченно дееспособным или безвестно отсутствующим;

- признания индивидуального предпринимателя, являющегося агентом, несостоятельным (банкротом).

К агентским отношениям, вытекающим из агентского договора, могут применяться правила о договорах *поручения* и *комиссии* в зависимости от того, действует агент по условиям этого договора от имени принципала или от своего имени - при условии, что эти правила не противоречат существу агентского договора.

2.1.4. Варианты оформления отношений при управлении недвижимостью.

Институт доверительного управления, обеспеченный лишь нормативной базой ГК РФ, находится в стадии развития и на этой стадии конкурирует с другими формами правового обеспечения исполнения функций управления объектом. Как отмечается в работе [21], в настоящее время практикуется прием объекта в управление с исполнением

практически *всех функций управления* на основе:

- договора доверительного управления;*
- агентского договора с участием в расчетах;*
- агентского договора без участия в расчетах;*
- договора аренды.*

Кроме этого, возможно заключение *договора подряда* или *иного договора* на выполнение *части функций управления* (техническое обслуживание, оказание услуг и другое). Сопоставим достоинства и недостатки указанных форм правового обеспечения отношений собственника и управляющего объектом недвижимости, опираясь на результаты анализа практики управления объектами офисного и производственного назначения, представленного в [21].

При приеме объекта на условиях договора *доверительного управления*, определенного в основном лишь общими требованиями ГК РФ, проявляются несколько весьма существенных недостатков (см. табл. 2.1).

Таблица 2.1.

Недостатки и достоинства формы доверительного управления

Недостатки	Н.1.1.Отсутствие защиты прав доверительного управляющего от немотивированного расторжения договора
	Н.1.2.Трудности с уменьшением налогооблагаемой базы
	Н.1.3.Затруднения в «проводке» реальных затрат по оплате труда
Достоинства	Д.1.1.Полный контроль над объектом у управляющей компании
	Д.1.2. Невозможность арестовать имущество за долги
	Д.1.3. Минимум проблем у собственника по объекту

Наиболее существенным недостатком этой формы отношений (Н.1.1 в табл. 2.1) является практически полное отсутствие правовой защиты доверительного управляющего (управляющей компании) от расторжения договора доверительного управления по немотивированному желанию учредителя этого управления или выгодоприобретателя (см. выше раздел 1.1.1).

Другим недостатком (Н.1.2) является отсутствие резервов для снижения налогооблагаемой базы: все статьи доходов и расходов, а также расчеты по обязательствам между сторонами достаточно строго регламентированы. В частности, доверительный управляющий не может и не желает завышать затраты, поскольку это приведет к заметному (и не приветствуемому учредителем управления) превышению величины коэффициента операционных расходов над среднерыночной величиной этого коэффициента, что будет свидетельствовать о недостаточно высоком качестве управления. Последнее может быть использовано учредителем управления в качестве дополнительного повода для предъявления претензии к управляющему и расторжения договора.

К недостаткам данной схемы относятся и затруднения в подконтрольной учредителю управления бухгалтерской «проводке» реальных затрат по фонду оплаты труда: управляющая компания вынуждена устанавливать размеры заработной платы своим сотрудникам не выше окладов сотрудников соответствующего уровня в штатном расписании учредителя управления (Н.1.3 в табл. 2.1).

Следует отметить и некоторые достоинства формы доверительного управления в сравнении с другими формами реализации функций управления объектами недвижимости. К одному из таких достоинств, высоко оцениваемому управляющими компаниями, относится правило обособления имущества, передаваемого в доверительное управление, с постановкой его на баланс управляющей компании (Д.1.1 в

табл. 2.1). Эта норма обеспечивает управляющей компании полный контроль над объектом, упрощающий реализацию всех функций управления этим объектом.

Весьма привлекательным не только для управляющей компании, но и для учредителя управления является норма, запрещающая наложение ареста (за долги) на имущество, переданное в доверительное управление (Д.1.2 в табл. 2.1). Для собственника этот запрет может обеспечить спасение от потерь доходов (вплоть до потери имущества) при временных трудностях отношений с кредиторами и с государством. Для управляющей компании эта норма устраняет, по меньшей мере, опасность потери престижа и привлекательности объекта, а при неблагоприятном исходе – и потери части бизнеса.

Наконец, еще одним бесспорным достоинством (Д.1.3) формы доверительного управления, особенно высоко оцениваемым собственником, является предусмотренное договором доверительного управления освобождение учредителя управления от подавляющего большинства забот об обеспечении жизнедеятельности и развития объекта.

«Взвешивание» недостатков и достоинств формы доверительного управления приводит к выводу о том, что достоинства этой формы компенсируют вполне преодолимые недостатки Н.1.2 и Н.1.3, но не могут преодолеть отрицательных последствий недостатка Н.1.1, нередко проявляющегося в современной практике управления имуществом новых собственников. Этим объясняется неприятная для апологетов доверительного управления сдержанность профессиональных управляющих в реализации формы доверительного управления при приеме объектов недвижимости в управление.

Заключение *агентского договора с участием* управляющей компании в расчетах с арендаторами обеспечивает практически ту же полноту возможностей исполнения функций управления, что и при доверительном управлении, но несколько отличается набором недостатков и достоинств (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Недостатки и достоинства формы агентского договора с участием в расчетах.

Недостатки	Н.2.1. Отсутствие защиты от ареста имущества
	Н.2.2. Трудности с уменьшением налогооблагаемой базы
	Н.2.3. Затруднения в «проводке» реальных затрат по оплате труда
Достоинства	Д.2.1. Достаточный контроль над объектом у управляющей компании
	Д.2.2. Гарантии защиты от расторжения договора с управляющим
	Д.2.3. Возможность у собственника передавать полномочия по частям

В этом варианте устраняется недостаток формы доверительного управления, связанный с возможностью потерь от досрочного расторжения договора: гарантии защиты прав управляющего теперь в достоинстве Д.2.1. Однако, в данном случае появляется опасность потери преимущества, связанного с защищенностью от ареста имущества за долги, но недостаток Н.2.1 надежнее прогнозируется и случается значительно реже, чем расторжение договора по желанию собственника. Два других недостатка (Н.2.2 и Н.2.3), присущих этой форме отношений, аналогичны недостаткам форме доверительного управления. Что касается достоинств, то кроме появления гарантий защиты от досрочного расторжения договора (Д.2.2), здесь (при достаточном уровне контроля управляющего над объектом - Д.2.1) собственник и управляющий могут с большей свободой выделять из комплекса функций управления отдельные функции (Д.2.3), передавая их другим исполнителям (агент по аренде, эксплуатационные услуги и др.).

Агентский договор без участия управляющей компании в расчетах с арендаторами существенно сужает возможности управляющей компании (табл. 2.3), затрудняя контроль поступления арендных платежей и исполнения финансовых обязательств арендаторов (недостаток Н.3.1).

Таблица 2.3

Недостатки и достоинства формы агентского договора без участия в расчетах

Недостатки	Н.3.1. Ограничение возможностей «агента» управлять денежными потоками (доходами и расходами)
	Н.3.2. Затруднения в достойной оплате труда персонала управляющего
	Н.3.3. Отсутствие гарантий от ареста имущества собственника
Достоинства	Д.3.1. Снижение уровня ответственности управляющего за результаты
	Д.3.2. Защищенность собственника от ошибок управляющего
	Д.3.3. Отсутствие проблем с бухгалтерским учетом у управляющего

В рамках данной схемы управляющая компания не может в полной мере контролировать также и расходы, связанные с обеспечением функций управления объектом, что снижает эффективность проекта в целом. Недостаток Н.3.1 может быть в значительной степени ослаблен усилиями управляющего, однако регулирование взаимоотношений с бухгалтерией собственника (ведущей указанные расчеты) потребует значительных затрат ресурсов (время и нервы) – без гарантии полного разрешения проблем. Очевидно, что в этом случае еще более трудной (чем в предыдущих случаях) оказывается проблема согласования уровня оплаты труда персонала управляющей компании (Н.3.2) при тех же затруднениях, связанных с незащищенностью объекта от ареста имущества за долги (Н.3.3).

Одновременно с этим проявляются и некоторые преимущества данной схемы в сравнении с перечисленными выше. При реализации данной схемы оформления отношений с управляющим снимается часть груза ответственности за результаты функционирования и развития объекта (Д.3.1). Кроме того, у собственника появляются элементы системы защиты от возможных ошибок и злоупотреблений управляющего (по Д.3.2 - контроль над финансовыми потоками, управление процедурами заключения договоров аренды, система безопасности), управляющий освобождается от забот по организации системы бухгалтерского учета и отчетности (Д.3.3).

Наконец, четвертая схема предполагает заключение с собственником *договора аренды* с правом сдачи помещений в *субаренду* (табл. 2.4).

Таблица 2.4.

Недостатки и достоинства формы аренды с субарендой.

Недостатки	Н.4.1. Ограничение возможностей собственника переложить заботу о снижении налогооблагаемой базы на управляющего
	Н.4.2. Неудобное для управляющего понуждение к ускорению темпов сдачи помещений в субаренду
	Н.4.3. Отсутствие гарантий от ареста имущества собственника
Достоинства	Д.4.1. Гарантия дохода у собственника
	Д.4.2. Достаточно полный контроль над объектом у управляющего
	Д.4.3. Отсутствие необходимости согласования расходов

В этом случае забота о снижении налогооблагаемой базы целиком ложится на собственника (недостаток Н.4.1), но при этом управляющая компания оказывается под прессом жестких условий по выплатам собственнику (независимо от успешности мер по привлечению субарендаторов), особенно обременительных при приеме в управление

новых (как правило, не заполненных арендаторами) объектов недвижимости (недостаток Н.4.2).

К достоинствам этой формы отношений управляющего с собственником относится, прежде всего, появление у собственника гарантий регулярного получения чистого операционного дохода на рыночно обоснованном уровне, независимо от успешности маркетинговой кампании управляющего (Д.4.1). При этом управляющий удовлетворен полнотой контроля над объектом и свободой действий в реализации функций управления объектом (Д.4.2), и, в особенности, отсутствием необходимости согласования своих действий по планированию и калькуляции расходов (Д.4.3). Как указывается в [21], при такой форме отношений управляющего с собственником необходимо особенно тщательно относиться к определению ставок и условий вноса арендной платы собственнику, оговаривать ее изменение при форс-мажорных обстоятельствах, а также в условиях кризиса, спадов рыночного спроса, отсрочки ввода объектов в эксплуатацию и т.д. Особое внимание при этом приходится обращать на необходимость согласования с собственником (без промедления) условий проведения капитального ремонта и перепланировок помещений.

Все сказанное выше относится к проектам, когда собственник привлекает управляющую компанию для полномасштабного управления объектом и надолго. Как следует из анализа, для таких проектов могут использоваться все четыре рассмотренные формы отношений собственника и управляющего - с предпочтением одной из них на основе сопоставления отмеченных (и проявляющихся при детальном анализе) достоинств и недостатков. Следует отметить, что сегодня чаще других используется схема *аренды с субарендой*, с развитием законодательства и рынка будет расти популярность схемы *доверительного управления*.

Однако, как отмечается в [21], приведенные выше соображения полезно иметь в виду и в достаточно распространенных случаях, когда собственники обращаются к управляющим компаниям за помощью на выполнение разовых работ (перезаключение договоров аренды, оценка эффективности проекта, составление бизнес-плана и т.д.). Очевидно, что в этих случаях более предпочтительными являются *агентские договоры*, при заключении которых надлежит обращать особое внимание на отмеченные выше достоинства и недостатки.

В заключение отметим замечание автора [21] о том, что успешность бизнеса зависит от отношений между людьми – представителями собственника и управляющего, но независимо от характера этих отношений все условия и детали управления должны оговариваться в договоре, а все бюрократические процедуры - выполняться своевременно и в полном объеме.

2.2. Особенности организации управления государственной собственностью

В Российской Федерации государство не только выполняет функции регулирования рынка недвижимости, но, являясь одним из основных собственников недвижимости, действует и в качестве участника этого рынка. С этой точки зрения весьма интересными являются тенденции развития политики государства в области управления недвижимостью, излагаемые в концепциях управления государственным имуществом Российской Федерации и ее Субъектов ([22], [23]). При этом в контексте акцентов данной работы особый интерес представляют подходы крупного собственника к управлению своим имуществом, а также перспективы привлечения к управлению государственным имуществом внешних (частных) управляющих компаний.

2.2.1. Концептуальные основы системы управления государственной собственностью

Как отмечается в [22], реализация государственной политики в сфере *управления недвижимостью* направлена на достижение следующих **целей**:

-увеличение *доходов федерального бюджета* на основе эффективного управления государственной собственностью;

-*оптимизация структуры собственности* в интересах обеспечения устойчивых предпосылок для экономического роста;

-*вовлечение максимального количества объектов государственной собственности* в процесс *совершенствования управления*;

-использование государственных активов в качестве *инструмента для привлечения инвестиций* в реальный сектор экономики;

-*повышение конкурентоспособности коммерческих организаций*, использующих государственную собственность.

Указанные цели могут быть достигнуты, если федеральными органами исполнительной власти будут обеспечены:

-полная *инвентаризация* объектов государственной собственности, разработка и реализация *системы учета* этих объектов и оформление прав на них;

-*классификация объектов* государственной собственности по признакам, определяющим специфику управления;

-*оптимизация количества объектов управления, определение цели государственного управления* по каждому объекту (группе объектов) и переход к пообъектному управлению;

-*повышение эффективности управления* государственным имуществом с использованием всех современных методов и финансовых инструментов при детальной правовой регламентации процессов управления;

-обеспечение *прав государства* как участника (акционера) коммерческих и некоммерческих организаций;

-*контроль над использованием и сохранностью* государственного имущества, а также *контроль над деятельностью* лиц, привлекаемых в качестве *управляющих (руководителей унитарных предприятий, учреждений, доверительных управляющих государственным имуществом, управляющих компаний)*;

-*поступление дополнительных доходов в федеральный бюджет* из новых возобновляемых источников платежей и более эффективное использование имеющегося имущества.

Достижение указанных целей и решение перечисленных выше задач обеспечиваются следующими **принципами управления имуществом**.

Применительно к каждому объекту управления (группе объектов) определяется и закрепляется нормативным актом *цель управления*, которая достигается с участием объекта. Выбор *способа достижения цели* осуществляется в рамках установленной (как правило, конкурсной) *процедуры назначения управляющего* и утверждается уполномоченным государственным органом, обеспечивая возложение ответственности за осуществление утвержденного способа достижения цели на управляющего с минимизацией рисков государства.

Важнейшим принципом является использование системы управления как *единства следующих элементов*:

-обеспечение обязательного порядка определения способа достижения цели,

-регламентация порядка принятия управленческих решений государственными органами,

-разработка порядка выбора управляющих и мотивации их деятельности,

-контроль над объектами управления и деятельностью управляющих,
-постоянное поступление, обработка и анализ информации о работе управляющих и объектов управления, в том числе на основе отчетности государственных органов и управляющих,

-принятие управленческих решений на основании анализа результатов контроля и отчетности, с укреплением ответственности за результаты управления.

Функционирование системы управления и порядок взаимодействия государственных органов должны быть детально регламентированы соответствующими правовыми актами.

Принцип эффективности управления заключается в достижении заданного качественного результата деятельности или определенного состояния объекта управления (как цели управления) *ценой максимальной экономии ресурсов*. На принципе эффективности базируется и основной критерий оценки деятельности государственных органов и управляющих по управлению государственным имуществом.

Обеспечение профессионализма управления государственным имуществом предполагает создание системы подготовки и аттестации управляющих.

Указанные *принципы управления*, а также подходы к их реализации ниже *конкретизируются* применительно к федеральной недвижимости. При этом выделяются следующие этапы:

-*оценка состояния* объекта (количественная характеристика, классификация объектов, распределение полномочий между государственными органами, положение дел и основные выводы);

-*постановка целей и задач управления*;

-*предлагаемый механизм управления* (алгоритм достижения целей и решения поставленных задач, перечень правовых актов, которые необходимо разработать или изменить для обеспечения эффективной реализации механизма управления);

- *контроль эффективности управления*.

Особый интерес для целей настоящей работы представляет государственная политика в сфере **управления федеральной недвижимостью**, и в особенности **нежилым фондом, сдаваемым в аренду** (общая площадь ~337 млн. кв. метров). Существенно, что даже при наличии предоставленных законом льгот по арендной плате и занижении ставок арендной платы, годовой доход от недвижимости растет из года в год и оказывается соизмеримым с доходом от акций и долей. Заметим, что представленное ниже предложение об упорядочении предоставления льгот по арендной плате может вывести эту статью дохода на первое место в сравнении с рассмотренными выше. Интересно, что в настоящее время льготируются: Министерство путей сообщения РФ, Министерство образования и науки РФ, Российская академия наук, Российская академия медицинских наук и Российская академия сельскохозяйственных наук, Министерство культуры РФ.

Однако, снижение объема льгот – не единственный резерв повышения эффективности управления недвижимостью государства. К настоящему времени:

-не сформирован полный реестр объектов государственной недвижимости с четким разграничением собственности между уровнями управления;

-не обеспечивается должное управление доходами от сдачи объектов в аренду, затруднен достоверный анализ эффективности использования недвижимости и прогноз поступления средств в федеральный бюджет;

-недостаточно развита система экономической оценки прав собственности и прав пользования для объектов, что приводит к занижению стоимости имущества и недополучению рентных платежей – из-за сдачи имущества по ставкам, существенно ниже рыночных (с проявлениями коррупции);

-полномочия государства как собственника недвижимости осуществляются разными федеральными органами государственной власти без взаимного согласования действий, причем распоряжение федеральными землями осуществляют органы местного самоуправления (пользователю федеральной недвижимости приходится заключать два не связанных между собой договора);

-права государства на большую часть принадлежащих ему объектов недвижимости не зарегистрированы в установленном законом порядке, что затрудняет распоряжение ими;

-слабо используется многовариантный и индивидуальный подход к использованию недвижимости, объекты незавершенного строительства медленно вовлекаются в оборот и утрачивают инвестиционную привлекательность;

-развитие земельного законодательства отстает от развития иных отраслей законодательства, регулирующих оборот недвижимости, что приводит к рассогласованию режимов правового использования земельных участков и расположенных на них зданий и сооружений.

Совершенствование системы управления недвижимостью с устранением указанных недостатков должно обеспечить достижение следующих целей:

-повышение доходности объектов федеральной недвижимости при эффективном выполнении государством всех своих социальных функций;

-стимулирование развития реального сектора экономики путем обеспечения максимально простого и удобного доступа предпринимателей к объектам недвижимости;

-исключение возможности для коррупции в процессе управления недвижимостью;

-вовлечение в хозяйственный оборот объектов незавершенного строительства.

Для достижения указанных целей обеспечивается:

-формирование реестра государственной недвижимости (баланса недвижимости), содержащего количественные, стоимостные, технические и правовые характеристики объектов недвижимости, включая объекты незавершенного строительства;

-разграничение и координация полномочий всех государственных органов власти, участвующих в процессе управления недвижимостью;

-формирование объектов недвижимости как объектов распоряжения в виде единого целого в составе земельных участков и расположенных на них зданий и сооружений, исключив возможность распоряжения одной частью объекта без другой;

-упорядочение системы предоставления земельных участков (коммерческим организациям – в собственность или в аренду, бюджетным организациям – в постоянное пользование);

-обеспечение безусловного применения механизма оценки рыночной стоимости прав использования федеральной недвижимости, с назначением ставок арендной платы за объекты на уровне рыночных ставок;

-создание необходимой правовой базы, позволяющей использовать различные способы распоряжения федеральным имуществом (залог, доверительное управление, внесение прав пользования в уставный капитал);

-создание условий для привлечения инвестиций в реальный сектор экономики путем максимального вовлечения недвижимости в гражданский оборот, в том числе путем предоставления инвесторам объектов незавершенного строительства на максимально льготных условиях;

-ужесточение контроля использования недвижимости, закрепленной на праве хозяйственного ведения и оперативного управления, выявление и изъятие у государственных учреждений предоставленного им имущества, не используемого либо используемого не по назначению;

-использование механизма возмещения расходов на управление недвижимостью (в том числе на инвентаризацию и оценку), аналогичного гражданско-правовому механизму – с определением норматива отчисления средств органам по управлению недвижимостью с последующим зачетом их в счет финансирования из бюджета;

-изменение существующего механизма продажи недвижимости по заниженным ценам (цена должна определяться на основании рыночной стоимости);

-установление для всех субъектов Российской Федерации единого порядка оперативного принятия решений об использовании объектов федеральной недвижимости (прежде всего, сдаваемых в аренду);

-обеспечение профессиональной подготовки государственных служащих, осуществляющих управление федеральной недвижимостью.

Достижение целей управления объектами недвижимости обеспечивается, прежде всего, сосредоточением функций распоряжения этими объектами в одном ведомстве. При этом в качестве объекта управления рассматривается комплекс из *двух взаимосвязанных элементов* – земельного участка (или его доли) и всех связанных с ним строений (зданий, сооружений или их частей). Процесс достижения указанных целей состоит из этапов:

-сплошная *инвентаризация* объектов недвижимости, с определением рыночной стоимости объектов недвижимости на основе учета их основных характеристик и использования необходимой рыночной информации;

-*регистрация* права на объекты недвижимости, оцененные и прошедшие инвентаризацию, с учетом данных реестра государственной собственности;

-*выработка единых правил и процедур* принятия решения по распоряжению объектами недвижимости с устранением отмеченных недостатков.

Упомянутые единые правила должны, в частности, обеспечивать:

-безусловный *приоритет возмездного вида* пользования с определением исключительных случаев предоставления недвижимости на безвозмездной основе;

-приоритеты использования *высокодоходной недвижимости в коммерческих целях*;

-*запрет* на предоставление объектов недвижимости в аренду по *ставкам ниже уровня рыночных* ставок, с сокращением категорий и размеров льгот по арендной плате;

-прозрачность действий по предоставлению в пользование объектов недвижимого имущества с *проведением торгов*;

-*упрощение и сокращение сроков* процедуры оформления прав пользования объектами недвижимого имущества, с предоставлением надежным арендаторам прав субаренды в уведомительном порядке;

-продажа объектов незавершенного строительства *на инвестиционных условиях* по рыночной стоимости или предоставление объектов, не имеющих рыночной стоимости, инвесторам в безвозмездное пользование для реализации инвестиционных проектов в государственных интересах.

Эффективность управления недвижимостью проверяется по:

-увеличению доходов бюджета от использования государственного имущества;

-своевременности разработки и принятия соответствующей нормативной правовой базы;

-приближению ставок за аренду государственного имущества к рыночным ставкам арендной платы;

-обеспечению полноты реестра объектов недвижимого имущества.

В *заключение* отметим, что реализуемые в настоящее время предложения [25] по совершенствованию системы управления государственным имуществом РФ могут существенно повысить эффективность использования этого имущества в интересах

развития экономики страны. С этой точки зрения несомненный интерес представляют проблемы и практика реализации этих предложений на уровне Субъекта Федерации, рассматриваемые ниже.

2.2.2. Особенности организации управления собственностью субъекта Федерации (на примере Санкт-Петербурга)

Как отмечается в [23], в Санкт-Петербурге решались задачи, сформулированные для РФ в [22], и к настоящему времени обеспечено существенное повышение экономической и социальной эффективности использования недвижимости, находящейся в собственности Санкт-Петербурга и включающей в себя: *земельные участки, объекты нежилого фонда, объекты жилищного фонда и объекты инфраструктуры*. При этом в Санкт-Петербурге в государственной собственности находятся земельные участки общей площадью более 132 тыс. га (около 95% от всей территории города), используемые предприятиями и организациями на основании права бессрочного пользования (около 90%) или на правах аренды (около 10%). Объекты нежилого фонда передаются в аренду, в безвозмездное пользование, в оперативное управление или в хозяйственное ведение.

Для коммерческих целей эти объекты передаются только на условиях аренды, однако, при этом около 50% помещений сдается в аренду с применением льготных коэффициентов социальной значимости, что ориентирует потенциальных пользователей недвижимости на поиск возможностей получения льготного режима аренды и существенно снижает доходы городского бюджета. В то же время доля недвижимости Санкт-Петербурга, вовлекаемой в рыночный оборот посредством передачи объектов в доверительное управление, внесение прав на недвижимость в уставной капитал и др., остается ничтожно малой.

Это последнее вместе со значительным числом объектов, передаваемых в пользование на безвозмездных или на льготных основаниях, относится к числу наиболее острых проблем, имеющих своим следствием снижение темпов прироста доходов городского бюджета от использования недвижимости. К проблемам, не отмеченным в [22], но особенно характерным для Санкт-Петербурга, относятся: *ускоренное старение улучшений* из-за низкого качества эксплуатации и *отсутствие системы восстановления изношенной части* строений и коммуникаций. Недостатки в системе управления недвижимостью приводят не только к потерям бюджета города, но и к росту социальной напряженности вокруг принятия решений относительно объектов недвижимости.

Отмеченные недостатки обусловлены, прежде всего, *отсутствием законодательных актов*, регулирующих процессы управления недвижимым имуществом в целом, и имуществом, находящимся в государственной собственности, в частности. Ситуация усугубляется тем, что *отсутствует разграничение ответственности и полномочий* в области нормотворчества между Российской Федерацией, субъектами Федерации и муниципальными образованиями.

В условиях противоречий в законодательстве и отсутствия норм регулирования институтов доверительного управления, безвозмездного пользования, сервитутов и других обременений преобладает *подзаконный характер и ограниченный набор управленческих решений*, не обеспеченных надежными критериями применимости и оценки эффективности. Препятствуют повышению эффективности управления *низкий уровень процедур подготовки и принятия решений*, перегруженность органов управления количеством управляемых ими объектов недвижимости, а также недостаточный уровень полноты и достоверности информации об объектах недвижимости и принимаемых решениях.

Решая задачи, стоящие перед всей системой управления государственной собственностью, Санкт-Петербург опирается на следующие принципы совершенствования этой системы.

Принцип пообъектного управления предполагает, что основным объектом управления является первичный объект недвижимости, как юридически обособленная часть недвижимого имущества, состоящая из земельного участка и прочно связанных с ним улучшений. Это означает, что формирование недвижимого имущества, его учет и государственная регистрация, его оценка и распоряжение им осуществляются с учетом индивидуальных юридических, физических и экономических характеристик каждого объекта или связанного одной территорией и одним назначением комплекса единичных объектов.

Принцип наилучшего использования предусматривает процедуру выбора варианта функционального использования объекта (комплекса), при котором обеспечиваются: максимальный уровень валового регионального продукта, устойчивость доходной части городского бюджета и комфортная социальная среда. Реализация этого принципа означает, что определение стоимости и назначение арендной ставки для объекта (комплекса) осуществляются на основе наилучшего варианта его использования, и что для высокодоходных объектов считается предпочтительным коммерческое использование.

Принцип платности обеспечивает регулирование вариантов использования недвижимости, предусматривая оплату как необходимое условие получения объекта в пользование для всех категорий арендаторов, нанимателей и пользователей. Применение этого принципа означает:

- сокращение безвозмездных операций с недвижимостью Санкт-Петербурга;
- приближение ставок арендной платы на объекты к рыночным ставкам;
- перевод на равные платные условия пользователей, выполняющих социальные функции, с иными пользователями недвижимости;
- использование конкурсных процедур при передаче объектов в пользование или управление на возмездных условиях для максимизации доходов от объектов;
- учет упущенной выгоды городского бюджета при предоставлении объектов недвижимости для административного использования;
- регулярный пересмотр уровня платежей за пользование объектами недвижимости в связи с рыночными изменениями и с повышением (снижением) ценности объекта.

Принцип сбалансированности прав и ответственности обеспечивает соответствие объема и состава передаваемых прав (хозяйственного ведения, оперативного управления, пользования и владения) ответственности субъекта указанных прав. Выполнение этого принципа означает установление договорных отношений между собственником и пользователями недвижимости на основе сбалансированности обязательств и взаимной ответственности сторон. При этом имеется в виду обеспечение страхования недвижимого имущества его пользователями (обладателями иных прав) в пользу собственника имущества, а также обязательного соблюдения этими пользователями всех требований пожарного, санитарного и иных видов государственного контроля.

Принцип публичности предполагает информирование заинтересованных физических и юридических лиц о принципах политики и решениях в сфере управления недвижимостью, об объектах недвижимости города, предлагаемых для социального и коммерческого использования, об условиях привлечения частных лиц и компаний к выполнению отдельных функций, относящихся к сфере управления недвижимостью Санкт-Петербурга. Этот принцип обеспечивается: открытой публикацией материалов и

сведений в СМИ, публичностью конкурсных процедур при привлечении частных лиц и компаний к выполнению отдельных функций управления недвижимостью, публикацией данных баланса недвижимого имущества, находящегося в собственности Санкт-Петербурга, а также публикацией информационных и информационно-аналитических материалов о принимаемых решениях, касающихся объектов недвижимости.

Реализация указанных принципов увязывается с особенностями различных типов недвижимого имущества, вследствие чего для целей управления оказываются существенными *классификационные признаки*, связанные с субъектами, уровнями и содержанием управления объектами государственной собственности:

-по *типу собственника* (федеральная, субъекта Федерации, муниципальная собственность, доля в совместной собственности, другие);

-по *субъектам управления* (управляющий – орган власти, субъект оперативного управления, субъект хозяйственного ведения, субъект права бессрочного пользования или наследуемого владения, доверительный управляющий, другие);

-по *типу пользователей* (недвижимость жилая или нежилая);

-по *доходности* (недвижимость доходная – коммерческая, не доходная – административная и социальная);

-по *оборотоспособности* (подлежащая приватизации, не подлежащая приватизации);

-по *особенностям управления и учета* (первичная, вторичная, с охранным статусом или без него).

Отнесение объекта к одному из классов (наличие у объекта соответствующего признака) влечет за собою отражение в документах правил и процедур, регламентирующих учет и управление объектом. В частности, на основании этих данных решаются вопросы уточнения и пообъектного распределения государственного недвижимого имущества (включая землю) между уровнями управления – с учетом состава имущества, необходимого и достаточного для реализации функций Санкт-Петербурга как субъекта государственной власти и как хозяйствующего субъекта.

Для успешного функционирования города важно подразделение объектов на *административные, социальные и коммерческие*. Кроме того, полезно определение условий смешанного использования таких объектов.

Объектами *административного назначения* считаются объекты недвижимости, предназначенные для выполнения государственными учреждениями и организациями государственных функций, связанных с реализацией властных полномочий, и полностью финансируемые из бюджета.

К *социальным* относятся объекты, предназначенные для выполнения функций образования, медицинского обслуживания, социальной помощи, массовой информации и других функций, значимых для населения. Эти функции либо полностью финансируются из государственного (федерального, городского, муниципального) бюджета, либо обеспечиваются льготами при полностью или частично внебюджетном финансировании. Перечень функций, типов объектов, видов и размеров льгот, а также нормативы по удельным характеристикам объектов для каждого вида функций устанавливаются законодательно представительным органом города.

К *коммерческим* относятся объекты, не финансируемые из бюджета и не предназначенные для выполнения социально значимых («льготуемых») функций или предназначенные для выполнения таких функций, но «избыточные» по сравнению с установленными удельными нормативами (число и размеры аптек заданной структуры, необходимых для каждого микрорайона, ограничены). Коммерческие объекты остаются в собственности государства (не приватизируются) только в том случае, если их приватизация не предусмотрена законодательством, или если доходы от них в бюджет

при государственном контроле над ними превышают доходы от продажи и будущего налогообложения собственности (сравниваются доходы, приведенные к текущему моменту времени).

При *смешанном* использовании объекта (комплекса объектов) недвижимости в его составе имеются помещения коммерческого и социального назначения, но льготы касаются только тех помещений, которые предназначены (и не избыточны) для выполнения социальных функций. Поощряется форма управления объектом *смешанного* назначения, при которой финансирование и развитие социальной части объекта или комплекса осуществляется из сумм платежей, причитающихся городу за пользование коммерческой частью объекта или комплекса. При этом может быть обеспечена минимизация накладных расходов и повышение качества управления социальной частью объектов.

Рассмотрим отличительные особенности способов решения задач управления объектами недвижимости различного назначения, обратив внимание, прежде всего, на необходимость оптимального распределения объектов по вариантам их использования. При этом имеется в виду, что недвижимость полностью обеспечивает исполнение административных и социальных функций города и приносит в бюджет максимально высокие чистые доходы. Последнее предполагает необходимость нормирования масштабов использования недвижимости в административных и социальных целях, передаваемой соответствующим органам и организациям на праве оперативного управления.

Система *нормирования* использования недвижимости применительно к *административной недвижимости* предусматривает:

- определение исчерпывающего перечня государственных функций, исполнение которых предполагает использование объектов городской недвижимости;

- обоснование потребностей в конкретных объектах для реализации указанных функций;

- формализацию потребностей в объектах недвижимости в виде нормативов, определяющих количественные и качественные характеристики объектов недвижимости, выделяемых для исполнения административных функций;

- использование системы нормативов для предоставления объектов недвижимости в пользование государственным учреждениям.

Принципы организации управления упомянутым имуществом зависят от избранной формы *распределения полномочий* между собственником и пользователем объекта, к которым относятся:

- передача объекта в бессрочное пользование функционеру государственной сферы,

- закрепление объекта на праве оперативного управления за государственной организацией,

- внесение объекта в качестве вклада в некоммерческие организации, реализующие государственные функции.

В случае управления объектом силами органа государственного управления этот орган обеспечивает выполнение всех условий реализации упомянутых функций за счет бюджетных средств. При управлении объектом силами пользователя функции распоряжения объектом выполняются уполномоченным органом государственной власти, а функции пользования и владения – управленческой структурой пользователя. В последнем случае финансирование обеспечивается как за счет бюджетных средств, так и за счет коммерческого использования части элементов объекта в объемах, разрешенных распорядителем объекта.

Имущество, предназначенное для выполнения государственных функций, не передается в доверительное управление.

Заметим, что система нормативов для органов государственной власти и управления разрабатывается в натуральном выражении. Для иных государственных учреждений и организаций нормативы устанавливаются как в натуральном, так и в стоимостном выражении. Для определения величины норматива в стоимостном выражении используются сведения о среднерыночных по городу ставках арендной платы.

На основании полученных нормативов государственным учреждениям и организациям устанавливаются *лимиты средств*, предоставляемых им в виде обеспечения объектами недвижимости на долгосрочный период. При сокращении масштабов использования недвижимости учреждениями и использовании ее городом в коммерческих целях, часть средств, получаемых от коммерческого использования указанных объектов, перераспределяется в пользу упомянутых учреждений. Выделение дополнительных объектов недвижимости под выполнение административной функции осуществляется на основании сопоставления расчетной потребности органа управления с фактическим уровнем обеспеченности его этими объектами и лишь из числа тех объектов, доходность которых не превышает средней доходности объектов недвижимости офисного использования.

Обеспечение исполнения административных функций осуществляется либо путем передачи объектов в управление соответствующим отраслевым и функциональным подразделениям на правах безвозмездного пользования или оперативного управления, либо передачи их в оперативное управление специализированной государственной организации, создаваемой при органе управления недвижимостью города. Второй вариант представляется экономически более предпочтительным, но для его реализации необходимо внедрение системы учета и контроля, что потребует сохранения на первом этапе прежнего функционально-отраслевого принципа организации управления административной недвижимостью.

Социальные функции, в отличие от административных, могут выполняться как государственными, так и негосударственными организациями и предприятиями, причем для предприятий и организаций всех форм собственности декларируется равенство правовых и финансовых условий использования недвижимости. Реализация данной декларации обеспечивается использованием единой формы передачи прав (аренда) и единой системы льгот. Решение об отнесении объекта недвижимости к категории социальных принимается на основании сопоставления уровня *социальной значимости* предоставляемых услуг с объемом *упущенной выгоды*, рассчитанным на основе применения принципа наилучшего использования при оценке недвижимости.

С точки зрения социальной значимости все учреждения, предприятия и организации делятся на две существенно отличающиеся группы: оказывающие социально-значимые услуги *населению, проживающему на определенной территории* (учреждения образования, здравоохранения) или выполняющие социально-значимые функции с точки зрения интересов *города как социального сообщества*.

Для первой группы разрабатывается система натурально-вещественных показателей обеспечения населения необходимыми товарами и услугами, ответственность за обеспечение которыми по социальным ценам берет на себя государство. С использованием этих показателей разрабатываются нормативы, определяющие потребность в объектах недвижимости для выполнения социальных функций данной группы. Для второй группы обязательные нормативы не разрабатываются, но органы управления устанавливают лимиты, в пределах которых выделение объектов для данного вида деятельности осуществляется только в том случае,

если организация докажет свою социальную значимость специальной комиссии, создаваемой при органах законодательной власти города.

В настоящее время основной формой предоставления льготных условий пользования недвижимостью является передача объектов в аренду с применением льготных коэффициентов социальной значимости при существенно ограниченном списке льготников и постоянном контроле над соответствием использования объекта недвижимости критериям социальной значимости. Однако в перспективе для социально-значимой деятельности предоставление льгот по арендной плате будет заменено компенсацией из средств бюджета затрат по аренде недвижимости – с учетом величины социального эффекта от предоставления населению услуг организацией – пользователем объекта недвижимости.

В процессе управления *коммерческой недвижимостью* задачи, поименованные ранее, решаются с использованием расширенного набора *инструментов*:

-сдача объектов недвижимости в аренду (в том числе, долгосрочную);

-передача объектов на концессионных условиях;

-передача объектов в управление (по договорам доверительного управления, управления и эксплуатации, агентирования и т.д.);

-отчуждение (выпуск производных ценных бумаг, обеспеченных имуществом; продажа путем публичного предложения или по результатам прямых переговоров с инвесторами, финансово или стратегически связанными с продаваемым объектом; продажа с рассрочкой оплаты под гарантии банков; продажа путем проведения коммерческих конкурсов с социальными условиями);

-внесение объектов недвижимого имущества и/или имущественных прав на недвижимость в *уставный капитал* хозяйственных обществ и товариществ;

-использование объектов недвижимого имущества Санкт-Петербурга в качестве *залогового обеспечения* финансирования городских инвестиционных программ.

При этом выбор варианта решения определяется с использованием базового критерия, характеризуемого величиной *совокупного эффекта* (финансового эффекта и общественной полезности), который может быть получен в результате реализации того или иного решения. При этом *финансовый эффект* определяется чистым денежным потоком, возникающим в результате эксплуатации объекта или группы объектов, и связанным с рыночной стоимостью объекта. *Общественная полезность* коммерческого использования объектов недвижимости связывается с положительными для населения города «внешними» эффектами: *созданием новых или повышением эффективности существующих услуг, экономическим развитием территории или улучшением экологической обстановки.*

Кроме совокупного эффекта от использования недвижимости при выборе управленческого решения должны приниматься во внимание *степень ликвидности объекта*, а также *объем необходимых капитальных вложений.*

Потребность в капитальных вложениях предполагает привлечение частных инвестиций в объекты недвижимости, что предопределяет необходимость соответствующих гарантий для инвесторов.

Исходя из указанных критериев, при выборе варианта решения относительно объекта недвижимости используются следующие рекомендации.

В аренду на рыночных условиях (без финансовых льгот, но с разрешением субаренды) передаются объекты недвижимости, имеющие значительный совокупный эффект, высокий уровень ликвидности и *не нуждающиеся в капитальных вложениях.*

Передаче пользователям **на «концессионных» условиях** подлежат объекты, функционирующие как имущественные комплексы, способные принести *значительный совокупный эффект и требующие существенных инвестиций.* Такая передача

осуществляется в форме долгосрочной аренды с дополнительными условиями по вложению арендатором денежных средств в реконструкцию объекта, по уровню стандартов качества и бесперебойности предоставляемых услуг, по поддержанию определенного уровня технического состояния объекта и т.д.

В **доверительное управление передаются** объекты или комплексы, имеющие средний или незначительный совокупный эффект и испытывающие потребность в капитальных вложениях – с реализацией разнообразных форм отношений и выполнением условий для наемных управляющих (см. выше).

Отчуждению подлежат объекты, способные приносить только финансовый эффект, но с существенными капиталовложениями и без оговоренных выше «внешних» эффектов. При этом высоколиквидные объекты отчуждаются путем публичного предложения, низколиквидные – передаются на инвестиционных условиях или вносятся в уставный капитал.

Внесение объектов и/или прав пользования ими в уставный капитал рассматривается как вариант частичного отчуждения для низколиквидных объектов недвижимости и их групп, требующих существенных инвестиций, но с системой сервитутов, накладываемых на собственников недвижимости и (или) с установлением «золотой акции».

Использование объектов в качестве обеспечения обязательств города может стать одним из инструментов финансирования его крупных инвестиционных программ при условии проведения конкурсов для привлечения независимых оценщиков к оценке объектов, а также разработки механизма и процедур организации финансирования городских инвестиционных программ с использованием отобранных объектов.

Кроме рассмотренных выше типов объектов в составе недвижимости города существенным оказывается представительство **объектов смешанного, жилого и инфраструктурного назначения**.

Объектами **смешанного назначения** называются упоминавшиеся выше первичные объекты, в состав которых включены элементы («вторичные» объекты), имеющие различное назначение и/или находящиеся под юрисдикцией разных собственников (включая государство), в том числе на условиях общей долевой собственности с долями отдельных собственников. **Инфраструктурными объектами** называются системы жизнеобеспечения первичного объекта недвижимости (сети, инженерное оборудование и т.д.). Эти системы являются составной и неотъемлемой частью единого объекта недвижимости, представляют собой общее имущество всех собственников данного объекта и находятся в их общей долевой собственности. Доля каждого собственника в праве общей собственности на общее имущество пропорциональна доле принадлежащих ему помещений. Управление смешанными объектами строится на принципе разграничения функций собственника и управляющего (государственное учреждение, наделенное соответствующими полномочиями, или управляющая компания, выигравшая соответствующий конкурс).

Существенно, что доходы от использования «вторичных» объектов недвижимости коммерческого и социального назначения должны поступать в бюджет города с одновременным финансированием содержания и эксплуатации объектов смешанного назначения *за счет средств бюджета*. Однако для повышения заинтересованности пользователей объектов коммерческой недвижимости в сохранности и поддержании в работоспособном состоянии первичного объекта в целом необходимо развитие механизмов финансирования содержания и эксплуатации таких объектов на основе принципа «перекрестного финансирования», при котором у управляющего недвижимостью аккумулируются средства из разных источников:

- средства бюджетов соответствующих уровней (для вторичных объектов административного и социального назначения);
- целевые отчисления от арендных платежей (для вторичных объектов коммерческого назначения);
- отчисления от платы за наем или от налога на имущество;
- прямые целевые платежи со стороны собственников и/или пользователей вторичных объектов, принадлежащих гражданам или юридическим лицам.

В качестве организационно-правовой формы, позволяющей разрешить эти проблемы, может выступать *передача в доверительное управление* комплекса объектов, включающего объекты коммерческого, смешанного и жилого назначения, с реализацией указанной выше схемы финансирования и с возложением на управляющего ответственности за содержание и эксплуатацию всего комплекса объектов недвижимости.

Передача в доверительное управление комплекса объектов, объединенных единой территорией и инфраструктурой, может содержать и иные требования к управляющему (например, регистрацию кондоминиума).

Для обеспечения жизнеспособности объектов государственного имущества в течение нормативных сроков и удлинения сроков экономической жизни объектов любого назначения планируются и реализуются необходимые мероприятия по повышению уровня *содержания и эксплуатации* государственного недвижимого имущества совместно с внедрением практики *страхования*. Учитывая, что эти мероприятия предстоит осуществлять при управлении объектами любой формы собственности (см. главы 3 и 8), полезно указать, что при этом должны обеспечиваться:

- сохранность эксплуатационных качеств и своевременное воспроизводство объектов недвижимого имущества города с благоустройством территории;
- улучшение экономических характеристик и рост стоимости имущественного комплекса города;
- соответствие стандартам;
- сведение к минимуму рисков возникновения аварийных ситуаций.

Для достижения указанных целей оказывается необходимым:

- построение системы органов и организаций, осуществляющих эксплуатацию, ремонт и техническое обслуживание объектов;
- определение источников и механизмов финансирования деятельности по содержанию недвижимости;
- создание системы нормативов на содержание и эксплуатацию объектов городской собственности;
- распределение рисков, связанных с эксплуатацией объектов, между собственником и пользователями данных объектов.

В задачи системы содержания недвижимого имущества включается техническое освидетельствование, текущий и капитальный ремонты, а также реконструкция строений (см. также главу 3). *Мониторинг технического состояния* элементов конструкций и инженерного оборудования имеет своей целью заблаговременное обнаружение неисправностей и обоснование предложений по проведению ремонта строений. *Текущий ремонт* обеспечивает поддержание объектов недвижимости в надлежащем состоянии и направлен на предупреждение преждевременного износа, а также на устранение мелких повреждений и неисправностей, возникающих в процессе эксплуатации. *Капитальный ремонт* заключается в замене или восстановлении физически изношенных или разрушенных элементов и конструкций зданий (включая инженерно-техническое оборудование), а также в устранении последствий функционального устаревания. При этом *комплексный ремонт* касается всего здания или его отдельных секций (этажи,

подъезды). *Выборочный капитальный ремонт* проводится для отдельных конструктивных элементов здания или его инженерного оборудования. *Реконструкция и модернизация* являются формами расширенного воспроизводства объектов недвижимости и направлены на переустройство объекта, связанное с улучшением его основных технико-экономических характеристик.

Для *финансирования капитального ремонта* создаются консолидированные амортизационные фонды («резерв замещения»), из которых средства направляются для использования целевым образом тем субъектам, которым переданы функции управления данным объектом (группой объектов). Указанные фонды формируются и пополняются: для объектов административной недвижимости – за счет средств бюджета развития Санкт-Петербурга; для объектов социальной недвижимости – за счет средств бюджета развития Санкт-Петербурга и доходов от эксплуатации этих объектов; для объектов коммерческой недвижимости – за счет доходов от эксплуатации этих объектов.

Текущий ремонт финансируется:

-для объектов административной недвижимости – за счет средств бюджета текущих расходов в соответствии со сметами (бюджетами) расходов соответствующих ведомств и учреждений;

-для объектов социальной недвижимости – за счет средств бюджета текущих расходов в соответствии со сметами (бюджетами) расходов соответствующих ведомств и учреждений, а также за счет доходов от эксплуатации этих объектов;

-для объектов коммерческой недвижимости – за счет доходов от эксплуатации этих объектов.

Финансирование реконструкции и модернизации осуществляется в соответствии с бизнес-планами и инвестиционными проектами:

-для работ при капитальном ремонте – за счет амортизационного фонда;

-для работ по улучшению объекта – целевыми инвестициями из бюджета развития Санкт-Петербурга или от частных инвесторов.

Эксплуатация недвижимого имущества, обеспечивающая функционирование и поддержание в исправном состоянии всех элементов объекта недвижимости, а также благоустройство прилегающей территории, реализуется на основе принципа разграничения функций собственника недвижимости, управляющего объектом недвижимости и подрядных организаций, обеспечивающих производство необходимых работ или предоставление соответствующих услуг.

За *собственником закрепляются функции* контроля соответствия практики использования недвижимого имущества нормативно-техническим требованиям и обеспечение (в необходимых случаях) финансирования соответствующих работ. В *обязанности управляющего* входит рациональное распределение финансовых ресурсов между различными видами работ (услуг) по содержанию объектов недвижимости путем организации конкурсного отбора подрядных учреждений и высокого качества работ по эксплуатации недвижимости. *Подрядные организации* обеспечивают своевременное и качественное выполнение работ, указанных в договоре подряда.

Страхование недвижимого имущества направлено на минимизацию рисков и компенсацию потерь, возникающих при возникновении страхового случая в процессе эксплуатации объектов (подробнее см. главу 8). При этом устанавливается, что страхованию подлежат риски:

-стихийных бедствий (страхуются собственником);

-поджога или подрыва третьими лицами;

-проникновения воды через кровлю («протечек» кровли);

-проникновения воды в результате применения средств пожаротушения;

-аварий стационарных водопроводов внутри зданий;

-причинения имущественного вреда третьим лицам.

Как здесь отмечено, со стороны собственника подлежат страхованию только потери от рисков, связанных со стихийными бедствиями, остальные риски распределяются между управляющими и арендаторами.

Особого внимания заслуживают *задачи* совершенствования системы *управления земельными ресурсами и территориями*:

-разграничение прав собственности на землю между органами федеральной власти, субъекта федерации и муниципальных образований;

-разграничение земельных участков по назначению (для государственных и коммерческих функций);

-формирование и закрепление правил разрешенного использования земельных участков (правовое зонирование);

-вовлечение земельных участков в экономический оборот в комплексе со связанными с ними элементами недвижимости – с заменой частичных прав на землю (права бессрочного пользования) собственников зданий и сооружений на права собственности или аренды земли;

-перераспределение земли между пользователями с передачей участков эффективным хозяйствующим субъектам;

-создание инфраструктуры рынка земли, включая информационное обеспечение и развитие землеустроительных услуг;

-создание и развитие системы государственного земельного кадастра.

Заметим, что построение *системы управления земельными ресурсами* начинается с создания *земельного кадастра* и развития системы *инвентаризации* всех элементов улучшений. В процессе этой работы осуществляется правовое зонирование, и выявляются неиспользуемые земли. При подготовке предложений по вовлечению земель в экономический оборот с целью лучшего использования потенциала территории обеспечиваются гарантии долгосрочности прав на землю. Формы реализации таких прав дифференцируются в зависимости от направления использования земельного участка или связанного с ним объекта недвижимости, а также от структуры собственности на эти объекты:

-для земельных участков, используемых частными предприятиями и организациями, должен быть реализован принцип «предприятие – имущественный комплекс» либо посредством выкупа земельных участков этими предприятиями, либо путем передачи им занимаемой ими земли в долгосрочную аренду;

-права на земельные участки, связанные с улучшениями, принадлежащими разным собственникам, оформляются в соответствии с принципом общей долевой собственности на землю;

-неиспользуемые земельные участки продаются на конкурсной основе с учетом ограничений на отчуждение, накладываемых действующим законодательством, а также возможных обременений со стороны государства и третьих лиц;

-наряду с закреплением долгосрочных прав на землю за пользователями недвижимости, предусматривается нормативное закрепление принципов и порядка изъятия и выкупа земельных участков для государственных и муниципальных нужд.

Заметим, что особое внимание уделяется проблеме управления развитием отдельных территорий, перспективных с точки зрения развития экономики и социальной сферы города. Это управление осуществляется силами контролируемых городом агентств развития территорий, которые обеспечивают комплексное развитие своих территорий, располагая реальными полномочиями по организации инвестиционной деятельности за счет собственных, заемных и привлеченных средств – на основе согласованной в установленном порядке концепции и проектно-сметной документации.

Развитие системы управления государственным имуществом субъекта Федерации определяется состоянием *подсистемы информационно-аналитического обеспечения сферы управления*. Эта подсистема должна обеспечивать, прежде всего, *учет недвижимого имущества с созданием полного реестра* этого имущества, содержащего сведения технического, юридического, экономического и социального характера об объектах. Объекты недвижимости (включая незавершенные строительством), информация о которых заносится в реестр, должны быть сформированы способом, исключающим возможность распоряжения одной частью объекта без другой в случаях, когда они составляют единое целое (земельные участки и расположенные на них здания и сооружения).

При этом сведения экономического характера – о наилучшем и наиболее эффективном использовании объектов, а также об их рыночной стоимости – должны поставляться оценочными компаниями (например, через городское управление инвентаризации и оценки – ГУИОН), аттестованными на право выполнения оценки государственного имущества. Эти сведения должны обновляться в соответствии с быстроменяющейся рыночной конъюнктурой на основе анализа стандартизированной рыночной информации. Информация о правах собственности и об обременениях должна накапливаться и обновляться не только на основании данных о регистрации прав и сделок, но также на основании данных целевых исследований при инвентаризации объектов. Что касается информации социального характера, то она должна отражаться в системе учета только для объектов, имеющих социальную значимость.

Конечной целью системы учета недвижимости является создание полноценного реестра недвижимого имущества, находящегося в государственной собственности Санкт-Петербурга, включая объекты, находящиеся в хозяйственном ведении и оперативном управлении, с выделением объектов: предназначенных и не предназначенных для приватизации, а также объектов, предназначенных для социального, административного или коммерческого использования (без отчуждения). Каждый сформированный объект недвижимости должен иметь кадастровый номер Государственного кадастра недвижимости. На основании данных реестра должен формироваться *баланс недвижимого имущества* Санкт-Петербурга, включающий в себя: сведения о составе, приращении (выбытии) и использовании недвижимого имущества и сведения об издержках и доходах, получаемых от использования недвижимого имущества Санкт-Петербурга.

Принимая во внимание высокие требования к уровню информационного обеспечения управления, рекомендуется автоматизировать информационные технологии технического учета и технической инвентаризации. При этом целесообразно опираться на «Организационно-методические требования к созданию интегрированной информационной системы государственного технического учета и технической инвентаризации зданий и сооружений жилищно-гражданского и промышленного назначения», разработанные «Исследовательским центром оценки активов» (Санкт-Петербург) и введенные в действие с 01.07.2000 г. приказом Председателя Госстроя РФ № 138.

Автоматизация технического учета объектов представляется особенно необходимой в свете требований к *информационно-аналитической системе* (далее ИАС), обеспечивающей непрерывный сбор, обработку, анализ и адресную доставку информации, необходимой для принятия управленческих решений и создания условий для эффективного исполнения последних (см. [24]–[26]). Эта система описывает состояние и динамику изменения характеристик объектов государственной собственности, все изменения характеристик и судьбы объектов негосударственной собственности, оказывающие влияние на эффективность управления городом (бюджет, общественные

системы жизнеобеспечения, социальные программы). Кроме того, объектом внимания ИАС становятся «сопутствующие» объекты и процессы:

-подготовка, сертификация, аттестация кадров;

-перечень и характеристики брокерских, управляющих, девелоперских, оценочных компаний – включая вопросы включенности этих компаний в эффективную систему контроля качества их работы (система саморегулируемых организаций);

-системы финансирования, страхования, обеспечения безопасности объектов.

К созданию и функционированию ИАС имеют отношение:

-*создатели* (разработчики, «монтажники») – структуры сферы государственной власти (Комитет по земельным ресурсам – КЗР, городское бюро регистрации недвижимости – ГБР, городское управление инвентаризации и оценки недвижимости – ГУИОН, «дочерние» структуры), субъекты рынка услуг в сфере недвижимости;

-«*финансисты*» (субъекты-источники финансирования развития и функционирования ИАС) – город, крупные пользователи, спонсоры;

-*пользователи* – органы государственной власти; инвесторы и покупатели недвижимости; арендаторы; граждане (как налогоплательщики, пользователи общественных благ, избиратели);

-*поставщики информации* – государственные структуры, оперирующие с объектами недвижимости, пользователи ИАС и объектов недвижимости; специализированные информационные компании; крупные операторы рынков объектов недвижимости, услуг и капиталов;

-*аналитики* – лица, принимающие решения; специализированные аналитические структуры – в т.ч. создатели и пользователи ИАС;

-*управляющая компания ИАС*, обеспечивающая мониторинг, обработку, анализ и адресную доставку информации.

Отображению в ИАС подлежит стандартизованный перечень и унифицированное качественное и количественное описание четырех групп характеристик объектов и среды, важных для принятия управленческих решений – *физические, юридические, экономические, социальные* (см. главу 1).

Система формируется как комплекс частных «предметных» подсистем, связанных с Центром управления (ЦУП) двусторонними каналами передачи электронной информации. Так, например, подсистемы могли бы быть распределены следующим образом: земельный кадастр обеспечивает КЗР; реестр, технический учет и стоимость строений – ГУИОН; права – ГБР; цены на рынке недвижимости и продуктивность инвестиций, арендная плата и операционные расходы – исследовательские и коммерческие операторы рынка.

При этом допускается возникновение и функционирование на коммерческой основе нескольких ЦУП, самостоятельно решающих проблемы финансирования и завоевания доверия пользователей и собственников частных подсистем. Частные пользователи (брокерские, управляющие, оценочные и другие компании), ведущие сделки, мониторинг и анализ данных, способные поставлять в ИАС унифицированную информацию, подключаются к ЦУП по тому же регламенту, что и собственники частных подсистем. Пользователи государственного сектора имеют доступ к информации по специальному регламенту. Прочие пользователи получают доступ к соответствующему каналу передачи информации: СМИ, Internet, информационные киоски, PR-акции, специализированные АСУ, отчеты и доклады, ответы на запросы.

Обозначим основные принципы организации функционирования ИАС:

-*требования к качеству информации* – достоверность, полнота, соответствие, своевременность, уместность – обеспечиваются *разработкой соответствующих стандартов* (технического учета зданий и сооружений; описания недвижимости и

сделок на рынке), созданием унифицированных стандартных показателей статистической обработки рыночной информации (в том числе статистических показателей рынка недвижимости, продуктивности инвестиций в недвижимость, издержек на содержание и эксплуатацию зданий и сооружений), созданием унифицированных методик индивидуальной и массовой оценки объектов недвижимости;

-обязательность формирования, актуализации, электронного представления и передачи в ИАС информации (заданного перечня, объема и качества) всеми государственными структурами закрепляется законодательно и регламентируется в деталях подзаконными нормативными актами исполнительной власти города;

-для финансовой поддержки ИАС устанавливается преимущественно платный режим получения информации (другой возможный вариант: вся информация бесплатна, если в пользу ИАС «обложить налогом» все сделки с объектами и их регистрацию). При этом для населения (статистические показатели в Internet) и для госструктур (регламентированная информация) предоставляются бесплатно. Для поставщиков информации и аналитиков ИАС предусматривается полномасштабное использование информации с частичной оплатой (размеры скидок пропорциональны объему и значимости поставленной информации или аналитических материалов).

Для коммерческих пользователей вся информация поставляется на платной основе. Для любых пользователей (покупатели, инвесторы, арендаторы) в случае последующего заключения сделки с государством расходы на информацию компенсируются из платежей по сделке. Инвесторы и спонсоры, финансировавшие создание и финансирующие функционирование ИАС, кроме бесплатного пользования информацией приобретают возможность использования ИАС для целенаправленной информации (в том числе рекламного характера).

В процессе развития системы ставится задача (по [25]):

-обеспечения межотраслевой технологической интеграции подсистем;

-расширения применения новых технологий Интернет, Интранет, Экстранет (информирование, заявки, push-каналы, доставка информации по подписке, объединение информации в порталы и т.п.);

-развития системы внешнего управления ИАС специализированными компаниями;

-формирования и предоставления пользователям данных с многоаспектным представлением информации и обеспечением возможности формирования новых знаний из имеющихся сведений.

При создании и развитии ИАС используются принципы:

-первоочередность проектов, дающих наибольший экономический или (и) социальный эффект;

-согласованность темпов развития частных информационных подсистем;

-согласованность процедур инвентаризации и технологий дальнейшей актуализации сведений об объектах и процессах;

-совмещенность операций введения сведений в ИАС с основными технологическими процедурами органов управления;

-устранение дублирования ввода сведений, уже имеющихся в формализованном виде;

-гарантированность защиты данных от утери, искажения, несанкционированного использования.

При этом единство подхода к развитию системы обеспечивается:

-координацией усилий в области информатизации различных ведомств,

-проведением инвентаризации существующих информационных систем и подготовкой их совместимости по техническим параметрам, а также

-принятием законопроектов, регулирующих правоотношения, возникающие в связи с созданием и использованием информационных ресурсов государственной и муниципальной собственности, а также стандартов информационного обеспечения.

Особое внимание уделяется обеспечению доступности информации для внешних пользователей. С этой целью разрабатывается перечень ограничений на предоставление информации об объектах недвижимости и утверждается порядок доступа к такой информации для различных категорий пользователей. Для всех сведений, не отнесенных к информации ограниченного доступа, разрабатывается комплекс организационных мер и технических решений, обеспечивающих соблюдение мировых стандартов открытости информации.

Реализация программы развития системы управления недвижимостью государства предполагает *подготовку и повышение квалификации* как руководящего состава и сотрудников органов государственного управления недвижимостью, так и руководителей и сотрудников частных фирм и компаний, привлекаемых к выполнению тех или иных функций, связанных с управлением объектами недвижимости Санкт-Петербурга.

При определении *задачи системы подготовки кадров* предметом внимания является обеспечение управляющими (менеджерами) и обслуживающим персоналом всей системы управления функционированием объектов и комплексов объектов недвижимости различного назначения. При этом специалисты ранжируются по трем уровням управления:

-высший менеджмент на уровне города (высшие сотрудники КУГИ и его территориальных агентств, а также руководители управляющих компаний, привлекаемых к управлению государственным имуществом);

-менеджмент *имущественных комплексов* (в том числе предприятий и организаций) государственной или смешанной формы собственности (заместители руководителей, главные инженеры и персонал хозяйственных подразделений предприятий и организаций, а также менеджеры комплексов из управляющих компаний, привлекаемых к управлению государственным имуществом);

-менеджмент *единичных объектов* («линейные» менеджеры и эксплуатационный персонал).

Для руководителей всех уровней необходимо высшее образование по профилю профессиональной деятельности (или высшее не по профилю, но с профессиональной переподготовкой по профилю) и повышение квалификации один раз в три года. Управленец любого уровня в полной мере осваивает знания, умения и навыки управленцев нижестоящих уровней.

Требования к структуре и содержанию профессиональной подготовки лиц, принимающих решение в органах государственной власти, а также менеджеров объектов и имущественных комплексов в управляющих компаниях целесообразно ориентировать на государственные требования к подготовке *экономистов-менеджеров* для сферы недвижимости, обеспечивающей синтез знаний, умений и навыков из сфер экономики и управления. Образовательная программа должна обеспечивать, в частности, теоретическую и практическую подготовку по:

-маркетингу, экономике и оценке недвижимости;

-правовым вопросам и технологиям государственного и доверительного управления недвижимостью;

-финансированию и управлению инвестиционными проектами развития недвижимости;

-новейшим компьютерным и интернет-технологиям в экономике и управлении¹.

Требования к *структуре и содержанию подготовки* специалистов по техническому обслуживанию и управлению проектами развития недвижимости и территорий могут ориентироваться на государственные требования к подготовке специалистов с высшим инженерным образованием соответствующего профиля.

Эксплуатационный персонал может формироваться из специалистов с высшим и среднетехническим образованием (специальности техникумов строительного и коммунального профиля).

При формировании требований к содержанию и структуре профессиональной подготовки специалистов в сфере управления недвижимостью органы государственного управления недвижимостью не ограничивают возможностей граждан по выбору лицензированного учебного заведения для получения образования в сфере управления недвижимостью (дополнительная аттестация или аккредитация учебных заведений не практикуется).

Учебным заведениям рекомендуется обеспечивать реализацию образовательных программ с проведением практики, а также с выполнением курсовых и выпускных работ на базе реальных объектов и комплексов объектов недвижимости. Орган управления государственным имуществом (КУГИ) оказывает содействие учебным заведениям по организации практики учащихся на объектах государственной собственности, по своевременному обеспечению учебных заведений нормативными актами (в том числе стандартами профессиональной практики управления объектами) и по обеспечению доступа учащихся к информационной системе управления государственным имуществом.

Государственная аттестация менеджеров. Государственные служащие, принимающие решения, и менеджеры управляющих компаний, привлекаемые к управлению государственным имуществом, проходят государственную аттестацию в специально созданной аттестационной комиссии при органе государственного управления имуществом (КУГИ). При этом аттестация менеджеров частных управляющих компаний проводится с учетом их аттестации органом саморегулирования деятельности компаний в сфере управления недвижимостью.

Аттестационная комиссия:

- проверяет соответствие уровня и содержания образования специалиста установленным требованиям, а также, при необходимости, проводит дополнительную оценку знаний и умений претендента;

- анализирует сведения и материалы, характеризующие профессиональную деятельность претендента, включая авторские отчеты об управлении объектами и программы управления таковыми;

- проводит собеседование с претендентами;

- рассматривает – для менеджеров частных компаний – членов саморегулируемых организаций (профессиональных объединений) управляющих недвижимостью – отзывы о соответствии их работы профессиональным стандартам и кодексу профессиональной этики этих организаций (объединений);

- дает заключение о целесообразности привлечения специалиста к деятельности в сфере управления государственным имуществом;

- ведет в городской информационно-аналитической системе по управлению недвижимостью реестр аттестованных специалистов, а также информационные страницы по образовательным программам и учебным заведениям.

¹ См., например, реализуемые на кафедре экономики и менеджмента недвижимости и технологий СПбГПУ программы подготовки магистров «Управление корпоративной недвижимостью» направления «Менеджмент» или программу профессиональной переподготовки специалистов с высшим образованием «Управление эксплуатацией, развитием и обращением недвижимости» (www.spbgrpu-dreem.ru).

Аттестационная комиссия формируется из профессионалов в сфере управления недвижимостью и образования в сфере недвижимости, из представителей профильных комитетов правительства города и профессиональных общественных объединений. Состав и регламент работы Аттестационной комиссии, а также требования к претендентам определяются распорядительными документами органа государственного управления имуществом (КУГИ).

Все мероприятия по организации управления недвижимостью субъекта федерации *планируются* согласованно с планами социального и экономического развития региона, а также с бюджетным процессом. Основой для такого планирования является разработка и утверждение органами законодательной власти региона *баланса недвижимого имущества* как составной части его бюджета. Этот баланс должен включать сведения о составе, приращении (выбытии) и использовании недвижимого имущества, а также сведения об издержках и доходах, получаемых от его использования.

В процессе планирования деятельности по управлению недвижимостью формируется система технико-экономических и финансовых показателей, отражающих состояние и основные тенденции в использовании недвижимого имущества города. Эта система состоит из подсистем *структурно-функциональных* показателей и показателей *эффективности*.

Структурно-функциональные показатели характеризуют структуру и объем как самой недвижимости, так и доходов, получаемых от нее:

- общий объем недвижимого имущества в натуральном и в денежном выражении по балансовой и рыночной стоимости;

- объем имущества административного, социального и коммерческого назначения в натуральном и в денежном выражении по балансовой и рыночной стоимости;

- общий объем доходов, в том числе доходы от продажи имущества, доходы от административной, социальной и коммерческой недвижимости;

- их долю в общем объеме доходов от недвижимости и в доходах бюджета города;

- общий объем расходов, в том числе расходов капитального и текущего характера;

- расходы на функционирование объектов административного и социального назначения;

- долю капитальных и текущих расходов, а также расходов на функционирование объектов административного и социального характера в общем объеме расходов на недвижимое имущество города;

- долю расходов в общем объеме расходов бюджета города, долю капитальных и текущих расходов, соответственно, в бюджете развития и в бюджете текущих расходов, а также в общих расходах бюджета.

Показатели эффективности обеспечивают оценку результатов деятельности по управлению недвижимым имуществом региона и включают в себя:

- показатели *бюджетной эффективности* – отношение доходов от недвижимости к стоимости недвижимого имущества; отношение доходов от коммерческой недвижимости к общей стоимости недвижимого имущества, а также к стоимости объектов коммерческой недвижимости;

- показатели *эффективности расходов* по содержанию и эксплуатации недвижимости – соотношение между доходами от недвижимости и расходами города на содержание и эксплуатацию недвижимости; соотношение между доходами от коммерческой недвижимости и расходами города на содержание и эксплуатацию коммерческой недвижимости.

Система показателей, характеризующих использование недвижимости субъекта федерации, рассчитывается на основе данных баланса недвижимости и бюджета

последнего, с использованием данных учета и отчетности. Последняя представляется отчетностью учреждений, предприятий и организаций, которым делегированы отдельные функции по управлению недвижимостью, перед уполномоченным органом администрации, а также отчетность администрации перед уполномоченным органом представительной власти региона.

Основные функции управления недвижимостью региона сосредотачиваются в едином органе его администрации (КУГИ), обладающем необходимыми полномочиями по управлению объектами недвижимости и несущем ответственность перед собственником за эффективность выполнения этих функций. Наряду с этим органом в систему управления недвижимостью включаются органы власти:

- контролирующие *формирование и распределение финансовых потоков*, генерируемых объектами государственного имущества (Комитет финансов),
- регулирующие *градостроительные процессы* (Комитет по градостроительству и архитектуре – КГА) и *инвестиционные процессы* (Инвестиционный Комитет),
- разрешающие *вопросы землеустройства и землепользования* (КЗР).

В эту систему вовлекаются также *государственные учреждения и организации*, обеспечивающие:

- учет и оценку недвижимого имущества* (ГУИОН и проектно-инвентаризационные бюро – ПИБы),
- регистрацию прав на недвижимость* (ГБР),
- продажу государственного имущества* (Фонд имущества).

Орган администрации, выполняющий функции по управлению недвижимостью (КУГИ), координирует деятельность указанных органов власти и государственных учреждений (ГУИОН и др.). Отдельные функции органа администрации по управлению недвижимостью (подготовка, согласование и заключение договоров аренды вторичных объектов недвижимости) могут быть делегированы указанным органом администрации его территориальным подразделениям. В частности, может оказаться целесообразным выделение из территориальных подразделений указанного органа государственных учреждений по управлению недвижимостью (группами объектов недвижимости территориального района) с одновременным сосредоточением в территориальных подразделениях функций принятия распорядительных решений относительно основной части «типовых» объектов недвижимости, формирования, учета и оценки объектов недвижимости, контроля над сбором платежей и пр.

Укажем, что для реализации принципов планирования, отчетности и контроля в системе управления недвижимостью Санкт-Петербурга разрабатываются и вводятся в действие:

- порядок взаимодействия органов государственной власти Санкт-Петербурга и государственных учреждений в управлении недвижимостью Санкт-Петербурга;
- формат баланса недвижимого имущества Санкт-Петербурга;
- сроки, порядок и содержание системы отчетности органов управления недвижимостью и организаций, выполняющих отдельные, делегированные им функции управления;
- система показателей, отражающих эффективность управления недвижимостью.

Для реализации рассмотренных функций управления недвижимостью готовятся проекты законодательных актов РФ и субъектов РФ, ведется работа по совершенствованию собственно системы органов управления, системы инфраструктурного обеспечения управления, а также соответствующих процедур управления (см. [31]–[32]).

Некоторые проблемы, сопутствующие развитию системы управления на уровне города федерального значения рассматриваются ниже.

2.2.3. Проблемы профессионализации управления государственной собственностью

Рассмотренные выше концептуальные основы построения системы управления имуществом Российской Федерации и ее субъектов предусматривают совокупность мер, в составе которых необходимо выделить меры, связанные с повышением профессионального уровня управления объектами. Ниже вопросы профессионализма управления недвижимостью рассматриваются применительно к частным проблемам реализации стратегии развития региона и совершенствования системы управления имуществом казенного учреждения.

Профессиональное управление недвижимостью как инструмент реализации инвестиционной стратегии развития региона (на примере Санкт-Петербурга)

Острая в современной России проблема привлечения средств для экономического развития регионов, как основного условия подъема благосостояния населения, практически не разрешается из-за несовершенства концепций инвестиционных стратегий и недостатка набора инструментов их реализации. Так, например, относительно успешно реализуемая концепция инвестиционной стратегии развития Санкт-Петербурга (см. выше) лишь отчасти представляет цели, проблемы и, главное, пути инвестиционной поддержки развития второго по величине города России. Анализируя возможности совершенствования деятельности в данном направлении, рассмотрим, прежде всего, возможные направления развития города и классификацию сопутствующих проблем (см. [27]).

Уникальность города, называемого второй («культурной») столицей страны и являющегося, без сомнения, одним из важнейших центров притяжения внимания человечества, заключается в сочетании особых природных факторов и разноплановой высокопродуктивной деятельности его создателей и обитателей. Осознание важнейших из достоинств города позволяет расширить представления о будущем статусе региона и обосновать выбор глобальной концепции развития города с *приоритетными направлениями* (и ключевыми проблемами).

Так, например, *финансово-торгово-транспортно-транзитный центр «Запад-Россия-Восток»* может быть развит в Санкт-Петербурге путем расширения портов и вокзалов, кольцевой дороги и транспортных «развязок», терминалов и оснащенных складских комплексов, заправок, парковок, дорог и дорожного покрытия, специализированных зданий финансовых учреждений, в том числе посредством преобразования и перепрофилирования недвижимости существующих промышленных предприятий.

Город как *туристическая Мекка – «Северная Венеция», сокровищница искусства и архитектуры, музыкальная и театральная столица* может состояться, обеспечивая условия для организации выставок, фестивалей, конкурсов, интеллектуальноемких соревнований, показов мод, водного сервиса. Для этого необходимы: комфортабельные прогулочные теплоходы, гондолы, плавучие рестораны, специализированные праздники и фейерверки – с развитием инфраструктуры, с реконструкцией и строительством гостиниц, театральных и выставочных зданий.

Санкт-Петербург может успешно развиваться как *центр высокой науки, наукоемкого и экологически чистого производства*. Для этого необходимы:

- поддержка развития учреждений фундаментальной науки и наиболее перспективных учреждений прикладной науки,

- перемещение на окраины города экологически небезупречных производств и перепрофилирование остающихся объектов недвижимости под наукоемкое, экологически чистое производство.

Развивая науку и высокие технологии, город может стать *столицей элитного образования*, обеспечивая:

- выбор и поддержку лучших государственных и негосударственных учебных заведений и центров;
- развитие гармонизированной иерархической системы учреждений образования – от детского сада до университета;
- обоснование и апробацию новых концепций подготовки кадров – «культурологической», «техногуманитарной», «профицентрической»;
- развитие издательской базы учебной литературы;
- организацию международных педагогических форумов;
- создание системы подготовки кадров с квалификационной сертификацией профессионалов в сфере культуры, науки, интеллектуальноемкого производства, финансов, экономики, недвижимости.

Перспективным представляется формирование в городе пространства для функционирования *штаб-квартир общественных объединений интеллектуальной элиты профессионалов*, обеспечиваемое развитием сети специализированных бизнес-центров с системами связи и телеконференций, с полиграфической базой и системой клубного сервиса.

Статус города как региона, устойчиво развивающегося по особо привлекательным направлениям, ясно оговоренным и обеспеченным гарантиями, необходим для формирования у желанных для региона инвесторов чувства гордости объектами недвижимости, приобретаемыми в собственность, и ясной перспективы развития бизнеса на таких объектах. При этом необходимо учитывать и обязательность решения задач, не имеющих прямого отношения к упомянутым направлениям развития, но оказывающих влияние на формирование среды обитания человека и бизнеса.

В частности, подлежат решению задачи, существенным образом влияющие на привлекательность объектов и территории для всех категорий пользователей:

- первоочередные и перспективные задачи социального плана* (пенсионеры, одинокие престарелые, бездомные, мигранты, хронически больные, преступники, попрошайки, безработные);
- задачи эффективной борьбы с преступностью*;
- задачи жизнеобеспечения города* (качество воды и аварийность инженерных сетей, общественный транспорт, производственные и транспортные выбросы вредных примесей).

Определив направления *стратегического развития территории* и сопутствующие проблемы, очертим первоочередные меры, необходимые для удовлетворения типичных требований инвесторов.

Прежде всего, необходимо обеспечить *достаточность правового базиса* и высокий профессионализм специалистов правоустанавливающих и правоохранительных структур. В частности, необходимы:

- четкие правила установления норм зонирования, видов использования и допускаемых строительных действий;
- унификация и доступность стандартов, порядка и процедур оформления всех документов, сделок и прав;
- государственные гарантии прав частной собственности с лишением этих прав только по суду и с полным возмещением изъятия;
- возможность для инвестора участия в принятии решений о развитии территории, прилегающей к объекту инвестирования;

-устранение противоречий правового режима земли, зданий и инфраструктуры с развитием системы нормативно гарантированных технологий формирования бездефектных земельных участков;

-публикация исчерпывающего перечня публичных и частных сервитутов;

-развитие государственного кадастра и надежной системы регистрации недвижимости.

Озабоченность инвесторов связана с проблемами формирования развитой структуры платежеспособного спроса, информационного сопровождения исследований и мониторинга состояния рынка, развития конкурентного рынка подрядных услуг, обеспечивающих в совокупности возможность диверсификации инвестиционных направлений и стимулирующих высокий уровень оборачиваемости объектов.

Особого внимания заслуживает надежность оценки *собственной платежеспособности* инвесторов и потребителей в развитой среде *кредитно-финансовых структур*, способных обеспечивать кредитование инвестиционных проектов. При этом возлагаются надежды на:

-увеличение допустимой доли заемных средств и сроков кредита с уменьшением процентной ставки и с увеличением вариантности схем погашения кредита;

-обеспечение возможностей коллективного инвестирования средств, в том числе путем развития надежных паевых инвестиционных фондов, объединяющих индивидуальных инвесторов со снижением их рисков.

Среди прочих важнейшее место занимают проблемы финансирования социально значимых проектов за счет *налогов на недвижимость и на часть прибыли* от бизнеса, генерируемую *недвижимостью*, а также доходов от недвижимости – в основном от продажи и сдачи в аренду объектов государственной собственности. При этом особое внимание уделяется проблеме преодоления противоречий типичных мотивов региональной администрации и частных инвесторов путем поиска администрацией минимаксных решений по налогам и арендным ставкам. Здесь имеется в виду обеспечение максимально высокого уровня сборов при умеренном уровне ставок налогообложения и аренды, при разумно допустимом наборе и уровне льгот, а также при умеренном обременении инвесторов заботами о выделении средств на развитие инфраструктуры и на решение социальных задач. Особо остро стоит проблема временного заимствования средств у населения путем выпуска достаточно надежных, высоколиквидных и высокодоходных долговых обязательств.

В то же время необходима поддержка администрацией *инвестора* при решении им конкретных задач:

-поиска объекта, соответствующего подготовленному им инвестиционному замыслу, выбора варианта наилучшего и наиболее эффективного использования для объекта, предлагаемого администрацией;

-обоснования целесообразности реализации инвестиционного проекта с определением стоимости объекта (и разумной суммы первоначальной инвестиции), с анализом инвестиционных рисков и эффективности проекта (период возврата собственного капитала, внутренняя норма прибыли, чистая настоящая стоимость);

-получения в разумные сроки разрешительной документации и решения проблем обеспечения гарантий регистрации прав собственности на объект;

-организации эффективного управления проектом и объектом с обеспечением ожидаемых потоков доходов – в том числе от реверсии (продажи) объекта при условии повышения его стоимости со временем.

При этом так же, как и государство, инвестор нуждается в поддержке своих усилий по поиску источников финансовых средств, имея в виду, прежде всего:

- кредитование и привлечение партнерского капитала («долевое участие», совместные предприятия и консорциумы инвесторов),
- реализацию схем купли-продажи в рассрочку (предоплата покупки полного права или права аренды с применением ипотечного кредита),
- финансирование с применением аренды,
- выпуск жилищных сертификатов и ценных бумаг, обеспеченных недвижимостью – с непоколебимыми гарантиями защиты прав вкладчиков в недвижимость (см. также [35]).

В связи с этим особую заботу заслуживает проблема правового и ресурсного обеспечения *ипотечного кредитования*, имея в виду, прежде всего:

- регламентацию источников средств и декретирование долгосрочности ипотечных кредитов,
- реализацию механизма обеспечения рентабельности кредита при низких ставках процента и при ограничениях спекулятивного использования недвижимости, построенной (приобретенной) с использованием льготированного ипотечного кредита,
- формирование правил и процедур надежного обеспечения возвратности кредита.

Весьма важной для реализации инвестиционной стратегии является система организационных мероприятий. В частности, необходима разработка *обоснованных инвестиционных предложений*, система которых должна учитывать весь поименованный выше широкий спектр проблем – от глобальных задач развития до болевых проблем региона. При этом надлежит обеспечить движение от перечня и характеристик объектов государственной собственности – через анализ состояния и возможности развития «свободных» объектов – к поиску персонифицированных инвесторов (с обоснованием индивидуальных мер стимулирования), а затем и к проведению конкурсов инвестиционных предложений и проектов.

При этом необходима детализация *перечня первоочередных предложений* по использованию (приспособлению, преобразованию) существующих строений производственного и социального профиля – с реконструкцией и перепрофилированием, с переносом непрофильных функций на окраины города и в рекреационные зоны области. Очевидно, что разработке системы инвестиционных предложений должна предшествовать *инвентаризация объектов государственной собственности* и составление *инвестиционного паспорта* региона, а также разработка технологии продвижения инвестиционных предложений, согласованной с проблемами жизнеобеспечения города и интересами инвесторов.

Очевидно, что для реализации стратегии должен применяться *агрессивный маркетинг* по всем указанным направлениям с участием брокерских и консалтинговых компаний России, Запада и Востока с *целевым приглашением наиболее уважаемых российских и иностранных компаний* с вариантами льготирования (конкурсы начнут работать только после повышения имиджа региона первой волной авторитетных инвесторов).

В качестве частных подзадач могут рассматриваться варианты разработки долгосрочной и среднесрочной инвестиционных программ, с формированием специальных (этапных, «пилотных») зон интенсивного экономического развития. Полезной станет разработка методических рекомендаций *по оценке значимости и качества реализации* инвестиционных проектов:

- с акцентами на социальной и экономической обоснованности выбора направлений деятельности и пообъектной дислокации «точек» вложения средств (с системностью подхода и с ориентацией на крупное продолжение проекта в избранном направлении этим или другим инвестором);

- с ориентацией на наиболее значимые критерии соответствия требованиям – в том числе требованиям обеспечения сокращенного периода окупаемости и достаточно

высокой текущей стоимости будущих выгод города, а также попутное (обычно трудно измеряемое) благоприобретение в социальной сфере (новые рабочие места, обеспечение бездомных или больных и другое);

-с выбором стимулирующих и других управляющих воздействий на основе применения оригинальных методов анализа и методик обосновывающих расчетов.

Организационное сопровождение системы управления развитием инвестиционной деятельности должно обеспечиваться исполнительной властью с участием специального коллективного органа профессионалов (например, Экспертного Совета), перед которым должна быть поставлена задача научного обоснования и методического сопровождения проведения конкурсов, контроля качества и аттестации инвестиционных программ, сертификации профессионалов и фирм в сфере инвестиционной деятельности. Необходима целевая программа *содействия формированию института инвестиционных, консалтинговых и управляющих компаний*, на конкурсной основе разрабатывающих и сопровождающих реализацию инвестиционных проектов, а также программа *развития разветвленной информационно-аналитической системы* поддержки инвестиционной деятельности в сфере недвижимости и нового строительства как подсистемы упоминавшейся выше ИАС.

В перечне причин низкой инвестиционной активности в сфере недвижимости в России среди прочих важнейшее место занимает фактор *слабого развития национального института доверительного управления недвижимостью и недостаток профессионалов* в этой сфере. Очевидно, что без участия таких профессионалов практически невозможно обеспечить извлечение из объекта прибыли, предсказанной анализом для варианта наилучшего и наиболее эффективного использования, и, следовательно, эффективно решать любую из поименованных выше задач.

В связи с этим становится очевидной важность упоминавшейся выше задачи радикального изменения системы управления всей недвижимостью, с вовлечением в процесс управления специализированных (негосударственных) компаний. Важно, чтобы на первых порах привлечение таких специализированных компаний велось на нормативно обеспеченной конкурсной основе с налоговым и договорным стимулированием – на «пилотных» объектах, способных стать типовыми примерами или центральными «фигурами» конкретных (по возможности, «знаковых») имущественных комплексов как объектов инвестиций. При этом целесообразно с участием управляющих компаний вести реализацию всех этапов инвестиционных проектов по всем перечисленным выше направлениям – с гарантией преодоления всех поименованных выше проблем и исполнения надежд инвестора на возврат капитала с получением достойного дохода на вложенный капитал.

Развитию этого вида деятельности способствовали бы:

-принятие Закона о доверительном управлении недвижимой собственностью на федеральном уровне;

-разработка методических рекомендаций по организации и регулированию этого вида деятельности (включая аттестацию управляющих и аккредитацию компаний);

-государственное содействие созданию системы обучения и квалификационной сертификации независимых профессионалов и государственных чиновников.

Рассмотрим подробнее на некоторых примерах возможные схемы повышения эффективности усилий по развитию региона силами института управления недвижимостью. Речь пойдет:

-о проблеме реализации «замороженных» инвестиционных проектов по объектам, не востребованным крупными инвесторами;

-о повышении эффективности управления доходностью объектов недвижимости городского и федерального подчинения с существенным увеличением поступлений в бюджет города и с решением социально значимых задач;

-о проблемах «трудных» объектов, арестованных налоговыми органами за долги перед бюджетом;

-о стимулировании развития системы кредитования под залог недвижимости и развития рынка высоколиквидных ценных бумаг, обеспеченных недвижимостью;

-о проблеме кадрового обеспечения системы управления недвижимостью.

В текущих условиях вялого интереса зарубежных инвесторов к крупным инвестиционным предложениям региона и относительной финансовой слабости отечественных коммерсантов (как потенциальных инвесторов, сравнительно высоко оценивающих перспективы развития города) целесообразно сменить ориентацию инвестиционной стратегии. В частности, вместо инвестиционных конкурсов, приемлемых при большом наплыве богатых конкурентов (чего в ближайшие несколько лет по большинству не очень престижных объектов ожидать не приходится) целесообразно организовывать конкурсы на *доверительное управление объектами* и комплексами. При этом необходимо разрешать управляющей компании привлекать (в том числе и на конкурсной основе) покупателей или арендаторов (с правом последующего выкупа) отдельных помещений или более крупных частей объектов. При этом ожидается, что наибольшим спросом будет пользоваться предложение аренды помещений с правом их выкупа в будущем по фиксированной цене, равной рыночной стоимости на дату, определяемую соответствующим договором купли-продажи, и с обязательством инвестирования средств на стартовую реконструкцию (по проектам, согласованным с городом).

При такой постановке вопроса в качестве потенциальных покупателей выступят средние отечественные компании, развивающие собственный бизнес и имеющие в виду предпочтительность вложения свободных (в том числе валютных) средств в коммерческую недвижимость, как наиболее надежный инструмент извлечения прибыли (надежность гарантируется только при обеспечении профессионального уровня управления объектом).

Отметим, что при выборе претендента на победу в конкурсе управляющих компаний не следует рассматривать в качестве главных показателей наибольший объем инвестиций в объект управляющей компанией – участником конкурса или (и) минимальный размер вознаграждения этой компании. Главным условием для победы в конкурсе должна быть надежно обоснованная программа управления проектом (а затем и объектом), обеспечивающая городу максимальную выгоду (профессиональные управляющие компании – в отличие от девелоперских – пока что не имеют средств, достаточных для освоения объекта собственными силами). Такой подход позволил бы уже в ближайшее время «вдохнуть жизнь» в крупные (не самые популярные) проекты, кажущиеся безнадежными.

Учитывая потребности увеличения доходной части бюджета города для решения упоминавшихся выше сопутствующих проблем (в том числе связанных с городским жилищным фондом, с объектами бюджетных организаций, с общежитиями, с домами престарелых и бездомных, с детскими приютами) рекомендуется расширение *участия управляющих компаний в доверительном управлении* объектами городского и федерального подчинения. При этом представляется целесообразным «навешивание» на договоры доверительного управления условий, выгодных для города по доходности объектов и по сопутствующему решению социально значимых программ. Реализации системы конкурсов для привлечения доверительных управляющих к решению поименованных задач должен предшествовать период накопления опыта, методических

наработок и тренинга персонала в целевых экспериментах, проводимых с участием отобранных по конкурсу управляющих компаний, - но под контролем и наблюдением коллективного органа (упоминавшегося выше Экспертного Совета при КУГИ).

Указанное сотрудничество с управляющими компаниями позволит городу повысить доходность объектов за счет:

-*усовершенствования существующей методики* назначения арендных ставок (концепция и технология применения методики ГУИОН по [28] нуждаются в развитии),

-*грамотного управления доходностью объектов* со снижением недозагрузки и неплатежей, с корректировкой функционального назначения в соответствии с меняющейся рыночной ситуацией на основе принципа наилучшего и наиболее эффективного использования объекта, с использованием элементов агрессивного маркетинга, новых технологий работы с арендаторами, с повышением квалификации персонала.

Расчеты показывают, что передача всех объектов государственной собственности, сдаваемых сегодня в аренду органами государственного управления (КУГИ и его территориальными агентствами), в доверительное управление профессиональным управляющим компаниям, в течение года может принести не менее, чем 15%-ное приращение поступлений в бюджет. При этом имеется в виду, что агентства – после обучения их персонала – будут играть роль заказчика, что позволит им сохранить право на заработную плату, получаемую сегодня из арендных доходов.

Обратимся к проблеме оценки и продажи объектов должников, *арестованных или намечаемых к аресту*. Учитывая, что такие объекты, как правило, продаются по ценам, существенно меньшим цен ограниченной реализации (см. [2]), предлагается не продавать их немедленно, а передавать в *доверительное управление профессиональным управляющим компаниям*. Такая процедура может осуществляться с заключением трехсторонних договоров исполнительного органа с должником и с управляющей компанией, с оговоркой условия подготовки объекта к продаже по достойной цене или условия сдачи частей помещений в аренду с последующей продажей их. При этом управляющая компания может обеспечивать перечисление доходов от аренды и продаж в бюджет, а должник будет заинтересован в таком варианте, сохраняя шанс вернуть себе в будущем объект или часть дохода от его продажи по достойной цене, что может стимулировать появление таких «развязок» еще *до официального ареста имущества*.

В российских условиях *развитие ипотеки* применительно к объектам нежилого фонда тормозится отсутствием гарантий высокоэффективного управления объектом залога, с обеспечением мониторинга рыночных цен реализации и наращивания стоимости объекта залога к моменту вынужденной продажи. Предлагается концепция поддержки ипотечных кредитных договоров обязательным заключением договора *передачи объекта залога в доверительное управление* профессиональной компании. Эта компания обеспечит:

-эффективную эксплуатацию и наращивание стоимости объекта залога;

-необходимый для кредитора мониторинг рыночных цен ограниченной реализации подобных объектов;

-перевод кредитору чистых доходов от эксплуатации объекта (в размере или в составе сумм по обслуживанию долга);

-подготовку объекта к вынужденной продаже.

При этом высокоэффективная деятельность доверительного управляющего в течение срока действия договора кредитования гарантирует сохранность *ценности* объекта залога – в том числе за счет обременения его выгодными договорами аренды – *достаточной* для обеспечения возвратности кредита.

Участники финансового рынка в ближайшей перспективе будут отдавать предпочтение *ценным бумагам*, обеспеченным высоколиквидными объектами недвижимости. Ликвидность объектов городской и федеральной собственности (управляемых профессионалами) для целей обеспечения заемных обязательств города можно подготовить и убедительно продемонстрировать только при наличии на объектах профессиональных команд управляющих. Рекомендуются подготовить целевую программу *развития системы заимствования средств у населения* под гарантии эффективного использования избранных объектов (возможно, с выплатой дивидендов держателям долговых обязательств города из доходов от эксплуатации объектов) *при участии компаний, специализирующихся в области управления недвижимостью*.

Сегодняшний уровень подготовки чиновников в сфере управления недвижимостью недостаточен не только для выполнения функций управления, которые остаются у КУГИ, но даже для выполнения функций заказчика. Опыт Городского управления инвентаризации и оценки (ГУИОН) Санкт-Петербурга, создавшего команду профессионалов довольно высокого уровня, способных генерировать новые идеи, разрабатывать и внедрять современные технологии в системе государственного управления недвижимостью, свидетельствует в пользу целенаправленной работы по подготовке кадров высшей квалификации в системе управления имуществом. В связи с этим представляется важной задача координации деятельности образовательных структур, занимающихся подготовкой кадров в сфере недвижимости, с аттестацией учебных программ, методического обеспечения и преподавателей. При этом полезна ориентация на принципы организации подготовки специалистов, предлагаемые и реализуемые в течение нескольких лет кафедрой «Экономика и менеджмент недвижимости и технологий» СПбГПУ при подготовке и переподготовке профессиональных оценщиков и управляющих недвижимостью по трехуровневым программам.

В заключение отметим, что приведенный алгоритм анализа проблем и использования профессионализации управления недвижимостью в качестве основного инструмента реализации программ развития в той или иной мере могут оказаться полезными для любого из российских регионов.

Профессионализация управления комплексом объектов недвижимости казенного предприятия (на примере высшего учебного заведения)

Как следует из сказанного выше, унитарные предприятия, функционирующие на основе права хозяйственного ведения, в большинстве своем будут преобразовываться в иные организационно-правовые формы, в то время как казенные предприятия, получившие недвижимость на правах оперативного управления, будут функционировать на прежних основаниях. Такие казенные предприятия в условиях переходной экономики испытывают (и будут испытывать в ближайшие годы) значительные трудности в обеспечении достойного уровня эксплуатации и эффективного развития этого имущества из-за недостатка или отсутствия бюджетного финансирования. В этих условиях преодоление трудностей возможно только при качественно новом подходе к управлению эксплуатацией и использованием этого имущества. Упомянутый качественно новый уровень управления должен также позднее вывести бюджетные организации на более высокий уровень стандартов обеспечения основной деятельности организации. Ниже предлагается концепция [29] управления недвижимостью такой организации на примере системы управления комплексом объектов государственного высшего учебного заведения (Вуза), с конкретными примерами из опыта Санкт-Петербургского государственного политехнического университета (СПбГПУ).

Вся недвижимость Вуза может быть условно подразделена на две группы:

-*основную*, предназначенную для выполнения основных функций Вуза – проведения учебного процесса и научных исследований, закрепленную за соответствующими подразделениями (институтами, центрами, факультетами, кафедрами) и на

-*вспомогательную*, предназначенную для выполнения функций сервисного (ресурсного) обеспечения основных функций и находящуюся в непосредственном подчинении у структур администрации Вуза.

В обеих группах объектов имеются существенные резервы помещений, *временно* выбывших из употребления по основному назначению – в связи со сменой конъюнктуры на рынке труда, временным отсутствием заказов на научно-исследовательские работы, сменой поколений и уходом в более доходные сферы преподавателей и сотрудников основных направлений деятельности Вуза (или его подразделений).

Для повышения эффективности использования и обеспечения «выживания» основных фондов Вуза представляется целесообразным «рассредоточить» некоторые функции оперативного управления объектами, передав часть этих функций (вместе с реально получаемыми бюджетными средствами) подразделениям Вуза (далее «Подразделения»), использующим эти объекты для основной и (или) вспомогательной (сервисной) деятельности. Главным аргументом в пользу такого перераспределения выступает глубокая заинтересованность Подразделения в сохранении и развитии потенциала своего коллектива: для основных подразделений – по перспективным направлениям науки и техники, для вспомогательных подразделений – по направлениям профессиональной деятельности работников. При этом имеется в виду, что Подразделение может способствовать решению этой задачи, в том числе посредством рационального использования и развития своей материальной базы, с *привлечением дополнительно получаемых внебюджетных средств*.

Учитывая отсутствие у персонала Подразделений должного образования и опыта в сфере управления имуществом, рекомендуется привлечь к работе *команду профессионалов*, имеющих соответствующие знания и опыт, способных:

-предложить и реализовать комплексный подход к организации гибкой системы использования помещений в переходном периоде,

-на конкретной базе процедур управления объектами обучить персонал подразделений,

-обеспечить сохранение профессионализма в реализации управленческих функций к периоду возвращения к полномасштабному бюджетному финансированию Вуза.

Для эффективной работы упомянутой команды в структуре Вуза *создается специализированное хозрасчетное подразделение* – Центр управления недвижимостью (далее «Центр»), действующее самостоятельно или при каком-либо профильном подразделении Вуза (в СПбГПУ – при кафедре «Экономика и менеджмент недвижимости и технологий», Положение о Центре – в [29]). Типовые объекты недвижимости последовательно (по мере готовности условий) приказом по Вузу *передаются Центру* на определенный срок (не менее трех лет) *во временное (внутреннее) управление*. При этом обуславливается сохранение *основного функционального профиля объекта*, за Центром закрепляется часть функций оперативного управления с условием участия в подготовке управленческих решений Подразделения, ответственного за этот основной профиль объекта. Укажем для примера, что в СПбГПУ Центру были переданы на три года некоторые функции оперативного управления комплексом из трех корпусов общежития. При этом в полной мере сохранялись все обязательства по обеспечению проживания студентов закрепленных

факультетов – с участием представителей основного (по числу закрепленных мест) из этих факультетов в принятии всех решений по использованию и развитию объекта.

Положением устанавливается, что Центр (как и любое ответственное Подразделение Вуза) осуществляет упомянутые функции оперативного управления в соответствии с Регламентом (по Центру при СПбГПУ – в [29]), содержащим подробный перечень рекомендаций и ограничений. Предусмотрено, что управление объектами Вуза должно обеспечивать Центру *самокупаемость услуг (без прибыли), наработку интеллектуального потенциала и подготовку кадров* – как для управляемого объекта, так и для других объектов избранного типа. Учитывается также, что кроме решения собственно задач эффективного управления недвижимостью Вуза Центр выполняет функции полигона для тренинга преподавателей, студентов, аспирантов и слушателей, обучающихся на кафедрах экономического, управленческого, строительного и эксплуатационного профиля. Решение дополнительной задачи подготовки кадров для других объектов того же типа, что и объект, управляемый Центром, позволяет существенно ускорить перевод на профессиональный уровень управления всеми объектами Вуза.

По истечении упомянутого холдингового периода *Центр передает упомянутые функции оперативного управления объектом* (с документами, обученным персоналом, технологией и техническими средствами) ответственному Подразделению, за которым приказом по Вузу закрепляется объект (учебные корпуса и общежития закрепляются за факультетом, объекты общеузовского, вспомогательного назначения – за органом управления вузом).

Для примера укажем, что после трехлетнего управления комплексом корпусов общежития приказом по СПбГПУ эти корпуса переданы по акту приема-передачи в управление основному факультету (имеющему в этих корпусах подавляющее большинство мест) – с техническими средствами, с системой стимулирования работы персонала, с новой службой охраны, с отчетом о финансовых потоках и расходах (включая капитальные и текущие ремонты) и с остатками средств на лицевом счете.

При подготовке управленческих решений Подразделение и Центр строго следуют основному принципу: решения, экономически выгодные для объекта недвижимости, принимаются только в случае непротиворечивости их условиям и стратегии обеспечения высокого качества основной (учебной и научной) деятельности, перспективного развития Вуза и его подразделений. При этом допускается (и стимулируется) подготовка (совместно с ответственным Подразделением) предложений по рациональному использованию и перераспределению помещений под основную функцию.

Так, например, имеется в виду изменение концепции использования и рациональной загрузки аудиторного фонда в связи с активным внедрением в учебный процесс компьютерных технологий (включая интернет-технологии, дистанционное обучение, технологии телеконференций). Очевидно, что в условиях стремительного роста уровня обеспеченности студентов собственной компьютерной техникой указанные технологии могут уже в ближайшее время существенно изменить объем традиционной аудиторной нагрузки учащихся.

При управлении общежитиями обращается внимание на ограничение доходного использования временно свободных помещений условием оперативного увеличения мест для проживания студентов с ростом приема иногородних, а также (в перспективе) – условием изменения стандартов уровня комфорта и инфраструктурной обеспеченности проживающих (в том числе условием компьютеризации процесса самоподготовки для иногородних учащихся).

Вся работа по развитию системы управления основными фондами Вуза в рамках предлагаемой программы имеет статус научного эксперимента и ведется под

руководством (контролем) коллективного органа – Наблюдательного Совета Вуза с представительством Социально-экономического Совета, деканов, ректората.

Экономическую основу деятельности Подразделения (Центра) при передаче ему объекта в управление обеспечивает выделение в его распоряжение отпускаемых на эти цели бюджетных средств, а также разрешение ему сдачи в аренду и в найм части временно свободных основных и вспомогательных помещений с сохранением функционального назначения и с улучшением обслуживания остальных помещений. При этом Подразделение (Центр) представляет руководству Вуза на утверждение бизнес-программу управления объектом с обоснованием перечня и характера преобразований, режима арендных отношений и правил установления арендных ставок. Бизнес-программа должна опираться на выбор наилучшего и наиболее эффективного варианта использования объекта в целом и отдельных помещений, на определение рыночной стоимости объекта и на обоснование рыночными методами уровня арендных ставок.

Выбор наилучшего и наиболее эффективного варианта использования каждого здания и каждого участка земли, передаваемых в управление Подразделению (Центру), проводится по традиционной схеме с обоснованием и выбором юридически допустимых, физически возможных, финансово осуществимых и экономически наиболее предпочтительных функций для каждого элемента объекта недвижимости (см. [2]). При этом к юридическим ограничениям добавляются ограничения, связанные с требованиями оптимальных условий для организации учебного процесса, научно-исследовательских работ и функционирования подразделений Вуза, имеющих отношение к управляемому объекту. Так, временное перепрофилирование корпусов или частей корпусов общежитий должно производиться с обеспечением упомянутой выше возможности расширения в этих корпусах в будущем числа мест для иногородних студентов, с обеспечением условий, привлекательных для студентов, приглашаемых к обучению на контрактной основе.

При выборе способа использования всех типов помещений предпочтение отдается тем функциям, которые оказываются близкими к профилю деятельности соответствующих подразделений Вуза. Так, временно свободные основные помещения сдаются в аренду под наукоемкие производства товаров или услуг по профилю основного подразделения (желательно – фирмам выпускников, сотрудников или студентов Подразделения). Такие арендаторы:

- обеспечивают Подразделение новейшей информацией и – возможно – заказами на хозяйственных началах,

- предоставляют (хотя бы эпизодически) современную материальную базу (и арендуемые помещения, оснащенные техникой) для тренинга студентов, аспирантов, преподавателей,

- помогают в подборе мест практики и трудоустройства выпускников Подразделения.

В общежитиях помещения подвальных, цокольных и первых этажей, разрешенные к использованию под нежилые функции, предлагаются в аренду, прежде всего, под те виды функций, которые могут быть востребованы студентами, проживающими в общежитии (на втором и более высоких этажах):

- кафетерий, буфет, интернет-кафе,

- мастерская по ремонту одежды и обуви,

- парикмахерская, мини-прачечная, пункт проката и другое.

Временно свободные жилые помещения предоставляются в найм, прежде всего, семейным студентам, студентам и аспирантам, обучающимся на контрактной основе, студентам, желающим улучшить условия проживания расширением занимаемого помещения за дополнительную плату, а также слушателям курсов профессиональной

переподготовки, стажерам, слушателям соседних учебных заведений, сотрудникам Вуза, нуждающимся во временном улучшении жилищных условий.

Для всех типов помещений и для всех арендаторов и нанимателей – юридических и физических лиц – определяются (и при прямых платежах устанавливаются) рыночно обоснованные арендные ставки, независимо от статуса арендаторов в Вузе и отношений их с ответственными подразделениями. Очевидно, что во всех случаях профильного (напрямую интересного для основного подразделения) использования арендаторами или нанимателями помещений арендные ставки и ставки платежей по найму устанавливаются на уровне, ниже рыночного. При этом платежи «натурой» или другим эквивалентом денежных средств (поставка информации, предоставление студентам материальной базы, поставка материалов и оборудования для учебного процесса) должны осуществляться с учетом рыночной стоимости этих «эквивалентов» (профессиональные управляющие могут оценить размеры льгот и скидок во всех таких случаях).

Регламентом работ Центра по управлению недвижимостью Вуза, распространяемом и на Подразделения, которым Центр передает объекты после холдингового периода, предусматривается контроль со стороны последнего за *всеми* финансовыми потоками, связанными с использованием основных фондов и ресурсов Вуза. При этом независимо от согласованной схемы движения средств (через лицевые счета Центра или иного подразделения Вуза) оплата услуг Центра по управлению недвижимостью Вуза производится в процентах от эффективного валового дохода, получаемого в виде суммы отпускаемых на эти цели бюджетных средств и доходов от аренды или найма. Расчет доходов от аренды или найма выполняется для всех помещений, которые потенциально могут быть сданы в аренду или в найм, – за вычетом рыночно обоснованных потерь из-за «простоя» (недозагрузки) помещений или недобора платежей, при нормативно согласованном уровне операционных расходов (см. главу 5). Может предусматриваться увеличение процента премии Центру (за сверхплановые поступления средств и дополнительную экономию по издержкам) – при условии достижения Центром согласованного (высокого уровня) стандарта качества услуг.

Для примера отметим, что в реализованном в СПбГПУ проекте управления корпусами общежития (см. выше) вознаграждение Центру было установлено в размере 12% от эффективного валового дохода, рассчитанного только по доходам от аренды и найма. Заметим, что в данном случае во изменение Регламента для Вуза была установлена льгота: бюджетные средства были исключены из базы исчисления вознаграждения, хотя в аренду и в найм сдавались помещения, полезная площадь которых составляла не более 25% от полезной площади всех помещений общежития.

Для сравнения заметим, что профессионально обоснованные мероприятия Центра (перепрофилирование и приспособление дополнительных помещений под аренду и найм, упорядочение платежей за использование временно свободных жилых мест и комнат) позволили увеличить поступления средств более чем вдвое. Это означает, что передача общежитий во временное управление профессиональной команде при упомянутом размере вознаграждения Центру позволило увеличить внебюджетные поступления Вузу от данного объекта более чем на 75%.

Существенным условием для экономики объекта и реализации Центром (Подразделением) функций оперативного управления последним является условие о размере средств, направляемых на нужды самого объекта. Этот размер определяется состоянием строения и прилегающей территории, а также остротой стоящих перед Вузом общих проблем выживания. Заметим только, что независимо от того, кому поручено управление объектом, устанавливается определенное соотношение долей чистого операционного дохода, направляемых в распоряжение ответственного

Подразделения (Центра) и администрации Вуза (по нынешней ситуации с основными фондами вузов страны долю администрации рекомендуется ограничивать 30%). В нашем примере с управлением общежитиями СПбГПУ силами Центра все внебюджетные средства направлялись – под контролем Наблюдательного совета – на сверхсрочные ремонты кровли, коммуникаций, сантехники и пр. (отметим еще раз, что распоряжение заработанными средствами остается за администрацией Вуза, но осуществляется по мотивированным предложениям Центра!).

Важным для экономики объекта является вопрос о закреплении за ответственным подразделением (Центром) вместе с объектами недвижимости также и всего инвентаря и оборудования, имеющегося или приобретаемого на бюджетные средства для обеспечения выполнения функции, закрепленной за объектом недвижимости (в общежитиях – мебель, постельное белье, электрические и газовые плиты, холодильники, телевизоры и т.п.). Центру (Подразделению) предоставляется право списания их в сроки, установленные нормативами высшей школы – при одновременном приобретении нового инвентаря на предусматриваемые для этих целей бюджетные и внебюджетные средства (такое закрепление стимулирует дополнительные усилия по повышению уровня сервиса пользователей объектами).

При передаче в управление Подразделению (Центру) объектов, обремененных арендными договорами, это Подразделение (Центр) получает право подготовки предложений по пересмотру (и перезаключению) действующих договоров аренды и найма – все в пределах правового поля, установленного законодательством РФ. Подразделение (Центр) получает возможность (с помощью администрации Вуза и в пределах ограничений, установленных трудовым законодательством) полностью заменить персонал комендантов зданий, дворников, уборщиков, сантехников, электриков и др. – с изменением окладов в пределах установленного лимита на оплату труда по бюджетным ставкам и с доплатами из внебюджетных средств. При этом Подразделение (Центр) готовит программу реализации обязательств по урегулированию трудовых споров, обучению персонала и обеспечению для него нормальных условий труда.

Рассмотрим для примера *некоторые фрагменты алгоритма развития системы управления недвижимостью Вуза*. В соответствии с формулировкой проблемы, подлежит решению не только задача обеспечения выживания и сохранности основных фондов, но также и задача их развития с достижением общепризнанных в цивилизованном мире стандартов сервиса и жизни. В связи с этим Центру поручается не только организация собственно управления типовыми объектами, подготовка персонала и распространение опыта на другие объекты, но и внедрение существенно более совершенной системы управления всем комплексом объектов. В ряду решаемых задач стоит разработка и внедрение автоматизированной системы управления недвижимостью Вуза, с поэтапной реализацией проекта в течение периода, согласованного с бизнес-планом развития экономики комплекса объектов (вариант Технического задания, разработанного для СПбГПУ, см. в [29]).

В рамках общей программы развития комплекса объектов и системы управления им значительное место занимает важнейшая задача полной инвентаризации объектов. Такая инвентаризация проводится при методическом и компьютерном обеспечении со стороны Центра специально созданной комиссией под патронажем Наблюдательного Совета по недвижимости в сроки, оговоренные приказом по Вузу (регламент инвентаризации – в [29]).

Инвентаризацией охватываются все здания, помещения и участки земли – как закрепленные за подразделениями Вуза, так и имеющие общеузовское назначение или вовсе свободные – с указанием уполномоченного органа оперативного управления, назначения помещения (здания) по проекту, действительного использования его в

прошлом и на момент инвентаризации, а также планируемого использования в будущем, – с подробным анализом технического состояния, с указанием сведений о проводившихся ремонтах, с экспресс-анализом наилучшего и наиболее эффективного использования. При этом в качестве цели инвентаризации имеется в виду не перераспределение помещений, а главным образом упорядочение и повышение эффективности использования их в интересах Подразделений-пользователей (такая оговорка важна для обеспечения гарантии конструктивного сотрудничества, а не конфронтации с пользователем).

На основании инвентаризации устанавливается рациональная система выбора типовых («пилотных») объектов для экспериментального управления силами Центра и для процедур распространения «передового опыта». В установленные сроки определяется перечень зданий и помещений, рекомендуемых к передаче в управление Центру (Подразделению), готовятся все необходимые документы, издаются приказы, реализуются процедуры передачи объектов (см. [29]).

Для всех отобранных объектов Центр:

- анализирует структуру и профессиональный уровень действующего персонала,
- подбирает кандидатов на занятие должностей менеджеров объектов и менеджеров комплексов объектов недвижимости,
- обеспечивает их обучение в группе подготовки профессиональных менеджеров недвижимости (в СПбГПУ – на кафедре «Экономика и менеджмент недвижимости и технологий», имеющей более чем двадцатилетний опыт подготовки профессиональных управляющих для всех регионов России) и
- направляет их на стажировку на все объекты, передаваемые и планируемые к передаче в управление Центру.

По итогам стажировки и защиты выпускных работ формируется базовая группа ведущих менеджеров Центра и Подразделений, тогда же завершается формирование службы маркетинга и эксплуатационной команды Центра (сантехников, плотников и др.).

Одновременно с развитием автоматизированной системы управления недвижимостью Вуза завершается разработка программы наилучшего и наиболее эффективного использования объектов, разработка планов ремонта и ввода в коммерческую эксплуатацию помещений, предназначенных к сдаче в аренду, к этому времени решаются проблемы источников финансирования и кредитования проекта.

Проблема реализации крупных (масштаба Вуза) инвестиционных проектов (например, по капитальному ремонту и реконструкции старых, обветшалых зданий общежитий), не может быть решена в рамках программы самообеспечения объекта, т.к. внебюджетных средств, «зарабатываемых» этим объектом, может хватить только на текущие ремонты. В таком случае возникает необходимость в радикальных проектах, предполагающих передачу инвесторам целых объектов под реконструкцию и длительную аренду – с сохранением организационных и экономических принципов, оговоренных выше (пример см. в [30]).

В заключение отметим, что предложенная концепция опробована в Санкт-Петербургском государственном политехническом университете, и первые успехи позволяют надеяться на продуктивность заложенных здесь идей, способных – в случае их реализации – привести к существенному ускорению продвижения объектов бюджетной сферы к высокому уровню стандартов организации основной деятельности в интеллектуальной сфере общественного производства. Можно надеяться также на то, что подобным образом (с использованием элементов описанного алгоритма и упомянутых выше инструментов) могла бы развиваться и система внутрифирменного управления недвижимым и иным имуществом предприятия.

2.3. Регулирование сферы управления недвижимостью профессиональными объединениями.

Повышению эффективности использования недвижимого имущества как экономического блага способствует включение в систему регулирования деятельности по управлению недвижимостью саморегулируемых объединений профессионалов. Опыт законодательного обеспечения такого участия представлен в Федеральном законе «Об оценочной деятельности» ([14], ст. 22), который оговаривает возможность не только государственного регулирования оценочной деятельности, но и саморегулирования, осуществляемого профессиональными объединениями оценщиков в отношении своих членов. Признавая право оценщиков объединяться в ассоциации, союзы, иные некоммерческие организации, закон предусматривает выполнение этими саморегулируемыми организациями следующих функций: защиты интересов оценщиков; содействия разработке образовательных программ по профессиональному обучению оценщиков; повышению уровня профессиональной подготовки оценщиков; разработки собственных стандартов оценки; разработки и поддержки собственных систем контроля качества оценочной деятельности.

В проекте Федерального закона РФ «О порядке осуществления деятельности по управлению недвижимостью в РФ» (см. [31]), подготовленном при участии Межрегиональной ассоциации управляющих недвижимостью (МАУН), к направлениям деятельности саморегулируемых организаций управляющих недвижимостью отнесены:

- обеспечение подготовки квалифицированных специалистов в сфере управления недвижимостью;

- разработка и принятие стандартов деятельности по управлению недвижимостью, обязательных для всех членов организации;

- контроль соответствия качества работ, осуществляемых управляющими недвижимостью, требованиям законодательства Российской Федерации и внутренних стандартов саморегулируемой организации;

- участие в разработке предложений по совершенствованию правового регулирования деятельности по управлению недвижимостью.

Специально оговариваются полномочия саморегулируемой организации управляющих недвижимостью по привлечению своих участников к дисциплинарной и иной ответственности, в том числе за нарушение требований законодательства Российской Федерации и требований стандартов деятельности по управлению недвижимостью, принятых данной организацией. В частности, к числу таких мер отнесены: предупреждение, штраф, исключение из числа участников организации.

Заметим, что кроме упомянутых мер управления качеством услуг управляющих, саморегулируемые организации могут содействовать внесудебному урегулированию споров между ними, а также между членами организации и потребителями их услуг, – например, посредством участия саморегулируемой организации в учредительстве и обеспечении экспертами деятельности третейских судов (см. ниже).

Учитывая сказанное выше, рассмотрим подробнее вопросы регулирования деятельности управляющих недвижимостью на примере организации такой деятельности в МАУН.

2.3.1. Стандартизации профессиональной деятельности по управлению недвижимостью

Профессиональные стандарты, отражая передовой опыт в деятельности субъектов рынка недвижимости и тонкости профессиональной практики, не представленные в нормативных актах, позволяют упорядочить взаимоотношения между субъектами рынка недвижимости. Создавая и применяя такие стандарты для регулирования отношений членов профессиональных объединений (саморегулируемых организаций) с клиентами и между собою, эти объединения способствуют снижению рисков на рынке недвижимости, обеспечивая успешность работы компаний, оказывающих услуги на рынке недвижимости, а также высокое качество услуг и безопасность для их клиентов.

Новый для России вид профессиональной деятельности – «внешнее» управление недвижимостью - вторгается в деликатную сферу отношений собственности, в которой успех зависит от степени доверия собственника к управляющей компании. Это доверие может быть устойчивым при наличии гарантий высокого качества работ специалистов управляющей компании, обеспечиваемого не только высоким профессионализмом менеджеров, но также наличием четких правил и свода этических норм профессиональной деятельности управляющих. Такого рода гарантии могут обеспечивать общественные объединения профессионалов, заинтересованные в завоевании высокого авторитета организации за счет высокого качества услуг, оказываемых ее членами.

На российском рынке такую задачу поставила перед собой общественная организация "Межрегиональная Ассоциация управляющих недвижимостью" (МАУН) и ее региональные отделения. Эта организация разработала систему Стандартов профессиональной практики управления недвижимостью, которые - наряду с Уставом Ассоциации и Кодексом профессиональной этики - стали основополагающими документами, устанавливающими правила взаимоотношений и профессиональной деятельности членов Ассоциации. При этом Стандарты (см. [4]-[6]), обобщающие международный опыт профессиональной деятельности управляющих недвижимостью, вводят нормы деятельности российских профессионалов, а также устанавливают требования к профессиональной подготовке управляющих и условия присвоения им квалификации соответствующего уровня.

Общая (вводная) часть Стандартов содержит *Фундаментальный глоссарий*, который дает трактовку важнейших базовых понятий, лежащих в основе управления недвижимостью как научной и образовательной дисциплины, в том числе понятий, употребленных выше.

Обратим еще раз внимание на необходимость отражения в общей части Стандартов основополагающих понятий о главных действующих лицах, определяющих суть деятельности в сфере управления недвижимостью (см. подробнее в главе 2). *Управляющие* разных уровней непосредственно (на высшем уровне) или опосредованно (на первом и втором уровнях) взаимодействуют с *Заказчиком*, в качестве которого выступает лицо (юридическое или физическое, являющееся учредителем доверительного управления, собственником недвижимости или его доверенным лицом), от которого исходит *заказ* на управление объектом недвижимости. При этом *Заказчик* по договору доверительного управления поручает достижение своих целей управляющему и, как правило, сводит их к двум (или одному из двух) поручениям: максимизации прибыли, получаемой регулярно от сдачи объекта в аренду, или (и) максимизации стоимости объекта к концу действия договора на управление им.

Управляющий первого уровня (управляющий объектом) взаимодействует с *Клиентом (арендатором)* - лицом (юридическим или физическим), которое прямо или косвенно является источником получения собственником дохода или иной выгоды при

обращении объекта - в виде платы за пользование объектом и связанный с ним сервис, удовлетворяющий потребности *Клиента (арендатора)*.

Управляющие первого и второго уровней взаимодействуют с *Подрядчиками* - юридическими или физическими лицами, с которыми управляющий недвижимостью заключает контракт на проведение работ по функциональному обеспечению какого-либо из периодов жизненного цикла объекта недвижимости, если по квалификационным или экономическим причинам эти работы не могут быть выполнены штатным персоналом объекта. Например, при функционировании объекта недвижимости в режиме употребления могут привлекаться *Подрядчики* по техническому обслуживанию, ремонту, охране или уборке объекта недвижимости, а также обеспечению дополнительного сервиса для клиентов объекта недвижимости.

Заметим, что в глоссарий занесены как термины, устоявшиеся в среде практиков и нашедшие отражение в юридической литературе, так и новые (переводные) термины, не имевшие ранее соответствия в русском языке. Не являясь исчерпывающим, этот глоссарий закладывает основы понятийного аппарата, определяющего развитие новой профессии.

В общей части Стандартов представлена также *Система Стандартов МАУН*, подлежащих разработке. Система имеет иерархическую структуру и включает в себя: *Базовые, Специальные, Потребительские и Обслуживающие* Стандарты. Появление иерархии Стандартов обусловлено сложностью и многообразием объектов недвижимости, многообразием задач управления на разных стадиях и фазах жизненного цикла конкретного объекта, а также сложностей в сегментации рынка недвижимости (список управленческих функций, связанных с перечисленным предметным многообразием, образовал бы несчетное множество).

Вторая группа причин, приведшая к появлению иерархии Стандартов, связана со сложностью формализованного описания конкретных норм и образцов практической деятельности управляющего. Дополнительные сложности появляются в связи с тем, что деятельность менеджера имеет два приложения: с одной стороны менеджер занимается организацией *инженерной деятельности* по техническому обслуживанию жизненного цикла объекта недвижимости, с другой стороны, в его задачу входит *сервисная деятельность* по удовлетворению запросов клиентов. Указанные приложения налагают на Стандарты практической деятельности управляющих требования учета различий подходов к решению задач *инженерного и социального менеджмента*. Суть отличий заключается в том, что:

-*менеджмент инженерный* осуществляется за счет реализации норм, изложенных в конкретных инструкциях, технологических картах, правилах ведения учета, составления бухгалтерских и финансовых отчетов и т.п., в то время как

-*социальный менеджмент* осуществляется за счет демонстрации образцов деятельности, трудно формализуемых, и поэтому задаваемых либо ценностями и приоритетами, либо конкретными примерами и устными рекомендациями.

В соответствии с изложенным *Базовые Стандарты* выделены в рамках *организационно - управленческого подхода* и задают базовую структуру соподчиненности управленческой деятельности трех уровней: *линейного* (оперативного) управления, *комплексного* (тактического) управления и *высшего* (стратегического) управления. В этом блоке устанавливаются три Стандарта практики управления, соответствующие поименованным выше трем уровням управления и трем уровням квалификации менеджеров (см. гл. 2).

Специальные Стандарты выделены в рамках деятельностного подхода, в котором различаются *специальные сферы деятельности*, связанные с этапами жизненного цикла объекта недвижимости (см. выше). Для примера приведем названия

трех Стандартов для деятельности на первых трех из поименованных в главе 1 этапах жизненного цикла:

Стандарт практики выбора варианта наилучшего и наиболее эффективного использования земли с улучшениями;

Стандарт практики управления процессом проектирования улучшений на объекте недвижимости;

Стандарт практики управления проектами изготовления (строительства) улучшений на объекте недвижимости.

Как видно, все специальные Стандарты - это *Стандарты практики* какого-либо вида деятельности, из которых чаще других (для третьего и всех остальных этапов жизненного цикла) используется вид деятельности под названием *управление процессом*.

Объектные (потребительские) Стандарты выделены в рамках потребительского подхода, в котором выделяются различия объектов недвижимости по способам их *потребления* в жизнедеятельности и хозяйственном обороте человека (см. гл. 1). В соответствии с классификацией объектов устанавливаются двенадцать потребительских Стандартов практики управления (например, *Стандарт практики управления объектами недвижимости для массовых зрелищ и спортивных состязаний, Стандарт практики управления объектами недвижимости научно-исследовательских, проектных и испытательных организаций*).

Специальные и Потребительские (Объектные) Стандарты МАУН образуют группу *Дополнительных Стандартов*. Их формулировка существенным образом зависит от развития практики управления в условиях российской культуры хозяйствования, поэтому *Дополнительные Стандарты* должны разрабатываться и вводиться на основании анализа отчетов об управлении реальными объектами и комплексами, выполненными профессиональными управляющими по мере накопления опыта, достаточного для обобщения его в соответствующий Стандарт.

Для осуществления *собственно управленческой деятельности* управляющий недвижимостью нуждается в разнообразных техниках и методиках, которые должны быть стандартизованы во избежание недоразумений при заключении договоров на управление и в профессиональном общении, а также для исключения ошибок при планировании и программировании управления объектами недвижимости. Для этой цели целесообразно ввести *Обслуживающие Стандарты*, два из которых, особенно важных для практики управления объектами недвижимости, поименованы ниже:

Стандарт практики по оценке стоимостных характеристик объекта недвижимости для целей управления.

Стандарт практики маркетинга для целей управления недвижимостью.

Введение первого из этих двух стандартов - наряду с существующим стандартом практики оценки недвижимости - обусловлено тем, что для задач управления требуется существенно более детальное описание и более полный учет ценообразующих факторов - с необходимостью решения не только прямых, но также и обратных задач оценки (например, по стоимости объекта рассчитывать величину арендной ставки - см. ниже), которые имеют свои особенности и в стандартах оценки недвижимости не отражаются.

Введение второго обслуживающего Стандарта необходимо для унификации способов получения и обработки информации по сегментации, расчету емкости, анализу эластичности и другим маркетинговым параметрам рынка недвижимости для целей управления, а также для обеспечения возможности применения информационных технологий и статистических методов анализа.

Укажем, что каждый из перечисленных выше Стандартов должен содержать приведенные ниже разделы в порядке их следования: *введение; требования к уровню квалификации (к специальным знаниям, подготовке) управляющего; границы применения*

Стандарта; взаимосвязь с другими Стандартами и документами организации; текст Стандарта; требования к отчетности; условия отступления от Стандарта; дата вступления Стандарта в силу.

В **заключение** отметим, что приведенный выше перечень Стандартов должен дополняться как при выделении специфических процессов в жизненном цикле объектов недвижимости, так и при возникновении новых форм потребления объектов недвижимости, управление которыми потребует систематизации и стандартизации. В качестве примера реализации изложенных здесь принципов назовем опубликованный в [6] *Стандарт практики управляющего на объекте недвижимости (управляющий первого уровня) СТО МАУН Б-01-96*, принятый МАУН в 1996 году. Этот Стандарт определяет статус и общие сведения о содержании практической деятельности управляющего на объекте, описание процесса принятия объекта недвижимости в управление, сферу компетенции и функциональные обязанности *Управляющего на объекте* недвижимости, принципы разграничения полномочий этого управляющего с управляющими других уровней, а также требования к его квалификации. Заметим, что положения этого Стандарта цитируется далее при анализе конкретных видов и этапов деятельности управляющего.

2.3.2. Морально-этические нормы регулирования деятельности в сфере управления недвижимостью.

Как указывалось во введении, ценность недвижимости, включающей строения и землю со всеми ресурсами и коммуникациями, определяется, прежде всего, тем, что все эти элементы необходимы для обеспечения жизнедеятельности человека. Кроме того, обладание правами собственности и пользования объектами недвижимости обеспечивает человеку политическую и экономическую свободу, а также чувства уверенности и гордости - необходимых элементов духовной основы жизнедеятельности человека. Этим объясняется особая трепетность отношений любого собственника к своему недвижимому имуществу и весьма высокий уровень его требований к качеству любых «внешних» услуг, определяющих судьбу его имущества. При этом услуги по доверительному управлению объектами привлекают особое внимание как определяющие эффективность функционирования объекта и продолжительность его экономической жизни. Осознание этого приводит к необходимости принятия профессионалами в сфере управления недвижимостью особых мер регулирования качества своих услуг. Среди этих мер важнейшими оказываются:

- упоминавшееся выше формирование стандартов по набору и реализации правил и приемов профессиональной деятельности в сфере управления объектами;
- определение требований к уровню образования и профессионального мастерства менеджеров - исполнителей услуг;
- формирование важнейших для этой сферы отношений мер морально-этического плана, о которых и пойдет ниже речь.

Морально-этические нормы регулирования профессиональной деятельности лишь отчасти обеспечиваются государством, но в основном формируются и контролируются общественными объединениями профессионалов, весьма заинтересованными в повышении престижа своей организации и в профессиональных успехах своих членов. В сфере управления недвижимостью наиболее продвинутые попытки такого регулирования сделаны Межрегиональной Ассоциацией управляющих недвижимостью (МАУН), отразившей свое представление об этой сфере отношений с Заказчиками в ряде документов, принятых к реализации первым съездом организации (см. [32]).

Высший уровень эмоционального напряжения в восприятии главных целей и приоритетов создается Обращением Ассоциации к гражданам, юридическим лицам и

органам власти. В нем формулируются ближайшие и перспективные цели деятельности Ассоциации по становлению национального института управляющих нового типа, а также по внедрению современных технологий управления, по превращению коммерческой недвижимости в один из главных инструментов экономического возрождения России.

Высокие цели подкрепляются перечнем первоочередных задач управления, за которые берется Ассоциация:

- поиск способов наилучшего и наиболее эффективного использования участков земли и строений,

- радикальное улучшение эксплуатации и коммунального обслуживания жилого фонда,

- организация высокодоходного коммерческого освоения и развития высвобождающихся производственных помещений и неиспользуемых земель,

- реформирование системы управления государственной недвижимой собственностью - с расширением участия в этом процессе частных компаний и независимых специалистов,

- эффективное включение управляемой недвижимости в экономический оборот с обеспечением гарантий возвратности кредитов и высокой эффективности инвестиций.

Демонстрируемая при этом убежденность Ассоциации в высокой полезности затеянного ею дела убеждает в реальности ее надежд на успешное решение экономических и социальных задач, стоящих перед Россией. Существенно то, что высокие цели и обязательства Ассоциации, отраженные в Обращении, освящены ее Съездом и воспринимаются ее членами как важнейшие ориентиры в практической деятельности.

Высокий пафос Обращения сменяется обстоятельным изложением важнейших принципов создания и функционирования организации во втором документе – Декларации МАУН. Это изложение, необходимое для потребителей услуг управляющих компаний, оказывается весьма полезным для самих членов Ассоциации, поскольку заставляет их глубоко осознать значимость публично провозглашенных обязательств перед людьми и позднее участвовать в ответственной реализации этих обязательств.

Формулируя цель своего создания и перечисляя решаемые задачи, Ассоциация выделяет меры обеспечения высокого профессионализма деятельности и этичной практики своих членов, раскрывая «тайны» учредительства, членства, профессиональной подготовки и сертификации специалистов, принципы стандартизации направлений деятельности.

Важное место в Декларации отведено представлению принятого Ассоциацией Кодекса профессиональной этики (см. ниже). Особое внимание уделено обязательствам и ответственности членов Ассоциации перед Потребителями - в том числе в части профессионализма, компетентности, непредвзятости и независимости от внешнего воздействия, личных пристрастий и предпочтений при выполнении договорных обязательств.

Дополнительно представлены обязательства Ассоциации перед Потребителями, дополняющие ответственность и обязательства ее членов. Одним из важнейших является обязательство регулярно информировать Потребителей о внесении изменений в Устав и другие официальные документы Ассоциации, определяющие гарантии качества деятельности Ассоциации и ее членов во взаимоотношениях с Потребителями. Важным представляется обещание информировать общественность:

- о перечне учебных заведений, аттестованных Ассоциацией, и о фактах лишения их такой аттестации;

-о действительных членах Ассоциации и об адресах руководящих органов региональных отделений и самой Ассоциации;

-о наложении дисциплинарных взысканий на членов Ассоциации и об исключении граждан из членов Ассоциации;

-обо всех фактах официально заявленных претензий к Ассоциации и к ее членам, а также о результатах рассмотрения заявленных претензий.

Ассоциация обязуется также осуществлять действенный контроль качества обучения менеджеров в образовательных учреждениях, аттестованных Ассоциацией, и качества услуг, предоставляемых Потребителям членами Ассоциации, консультировать Потребителей в части содержания документов, поименованных в Декларации и порядка их применения.

Впервые в практике деятельности профессиональных сообществ декларируются гарантии Ассоциацией Потребителям качества работ, выполняемых ее членами в соответствии с категорией членства и уровнем квалификации управляющего:

-*член и Почетный член Ассоциации* (категории членства) - могут не иметь профессионального образования и опыта работы, поэтому Ассоциация не гарантирует Потребителям качества работ по управлению недвижимостью, выполняемых членом и Почетным членом Ассоциации;

-*Действительный член Ассоциации* (категория членства) - имеет образование по базовой программе подготовки профессиональных управляющих недвижимостью и теоретические знания, достаточные для начала профессиональной деятельности по управлению объектом; Ассоциация гарантирует его качественную работу в качестве стажера на объекте - только под руководством специалиста, имеющего профессиональную квалификацию не ниже уровня Сертифицированного менеджера недвижимости;

-*менеджеры объекта, а также сертифицированные и дипломированные менеджеры недвижимости* (квалификационные категории) имеют не только знания, но и опыт, достаточные для выполнения работ по управлению объектами и комплексами объектов недвижимости того типа и уровня, который соответствует уровню квалификации управляющего, подтвержденному соответствующим документом Ассоциации.

При этом обращается внимание на то, что ни Ассоциация, ни ее члены не предоставляют Потребителям никаких гарантий качества оказания услуг более высокого уровня или в большем объеме, чем это предусмотрено документами, поименованными в Декларации. Гарантируется, что в случае установления фактов отступления от требований Стандартов или нарушения Кодекса этики Ассоциация обязуется применять к виновным меры дисциплинарного воздействия в соответствии с нормами, предусмотренными в документах Ассоциации. Дополнительно к этому обозначается намерение изыскивать приемлемые для Заказчика способы выполнения обязательств, предусмотренных действующим договором этого Заказчика с членом Ассоциации по управлению объектом, и компенсации убытков Заказчика (в размерах и в порядке, установленных по взаимному согласию или по решению суда), связанных с некачественным выполнением работ членом Ассоциации. Существенно, что здесь же указана рекомендация всем практикующим управляющим, имеющим квалификационную категорию, страховать профессиональные риски, связанные с управлением объектами.

Новым элементом системы гарантий Потребителям являются предлагаемые Ассоциацией меры сотрудничества с организациями защиты прав Потребителей в деле контроля качества предоставляемых услуг, включая меры по согласованию с этими организациями любых изменений в документах Ассоциации, имеющих своей целью

повышение гарантий прав Потребителей на получение качественных услуг от управляющих недвижимостью - членов Ассоциации.

Наконец, конкретные этические нормы профессиональной деятельности управляющих недвижимостью сформулированы в *Кодексе профессиональной этики*. Важнейшей представляется норма, по которой управляющий недвижимостью должен добиваться достижения наилучших результатов, предусмотренных его договором с собственником, посредством любых доступных ему способов, не ущемляющих интересов других партнеров, при условии выполнения всех обязательств перед арендаторами.

При этом рекомендуется добросовестное сотрудничество с другими управляющими, членами Ассоциации и всеми потенциальными деловыми партнерами, без действий, санкционирующих или иным образом поощряющих какие-либо устные или письменные заявления, принижающие достоинства других управляющих и их деловую практику. Не допускается использование или разрешение использования общественного признания статуса управляющего и члена Ассоциации каким-либо образом, который неблагоприятно повлиял бы на высшие цели и задачи Ассоциации.

Управляющему запрещается вступать в отношения или принимать предложения о работе от какого-либо физического лица (включая Заказчика), группы или организации, если эти лица и организации не подчиняются действующим законам, нормативным актам, правилам и этике деловой практики и если предлагаемая работа связана с нарушением закона или определенных этических норм.

В отсутствие ограничений и юридических запретов управляющий должен быть последовательным в поддержании и защите репутации Заказчика - собственника управляемой им недвижимости и самой этой недвижимости. Он не должен представлять интересы, противоречащие интересам Заказчика, а также заниматься какой-либо деятельностью, которая может обоснованно считаться противоречащей получению наибольшей выгоды для этого Заказчика и его собственности, если только Заказчик предварительно не был уведомлен об этом. В процессе исполнения договора об управлении объектом управляющий не должен получать (прямо или косвенно) любые гонорары, вознаграждения, комиссионные, скидки или другие дополнительные доходы - в денежном или каком-то другом выражении, не уведомив об этом полностью Заказчика и не получив предварительно на это его согласия.

Управляющий должен постоянно консультировать своего Заказчика по всем вопросам, касающимся выгод и благосостояния управляемой им недвижимости, но не должен раскрывать третьим лицам конфиденциальную информацию, касающуюся бизнеса или личных дел его Заказчика, без предварительного разрешения последнего. Управляющий не должен браться за управление недвижимостью, если он прямо или косвенно заинтересован в изменении ее статуса и принадлежности или если он предполагает получить при управлении собственностью какую-либо выгоду, о которой не информирован собственник недвижимости.

Весьма важным является закрепление в Кодексе, казалось бы, очевидных положений о том, что управляющий должен в течение всего времени действия договора на управление вести учет, хранить и поддерживать учетные данные с той степенью точности, какую требует Заказчик - собственник управляемого объекта. Здесь же указывается, что он должен постоянно заботиться об обеспечении безопасности, гармонии и спокойствия пользователей управляемой им недвижимости, что ему надлежит заботиться о своевременном и высококачественном удовлетворении всех эксплуатационных потребностей объекта, чтобы поддерживать добрую репутацию последнего.

Особо выделены положения, запрещающие управляющему заниматься каким-либо делом, к которому он не подготовлен профессионально. Так, например, ему не рекомендуется соглашаться на выполнение работы, результатом которой должно быть профессиональное заключение о стоимости объекта, если он не имеет соответствующей квалификации оценщика, подтвержденной профессиональным сертификатом. В процессе выполнения договора с Заказчиком - собственником объекта управляющий может браться за оказание специфических услуг, находящихся вне сферы его компетенции лишь в том случае, если он привлекает к работе человека, полностью компетентного в таких делах или если ситуация будет полностью описана клиенту.

Существенное внимание уделяется юридической чистоте действий управляющего: для обеспечения справедливости и качественного выполнения обязательств перед собственником, арендаторами, сотрудниками и партнерами управляющий должен всегда стремиться обладать необходимой информацией о принимаемых законах и местных нормативных актах, о готовящихся законопроектах, правительственных постановлениях, об общественных настроениях и о текущем состоянии рынка недвижимости.

Весьма актуальной является норма о запрещении управляющему использовать в рекламе своих услуг неточную, ложную или дезориентирующую информацию, неоправданные претензии и обещания, а также допускать утверждения или давать повод подразумевать, что он имеет более высокую категорию членства или более высокий уровень квалификационного сертификата, чем на самом деле.

Достаточно жесткой оказывается постанова МАУН вопроса о применении мер дисциплинарного воздействия за нарушение любого раздела Кодекса - с наделением соответствующими полномочиями специального Комитета по стандартам и этике. Это подтверждает серьезность намерений Ассоциации в реализации системы мер, обеспечивающей гарантии качества услуг менеджеров – членов Ассоциации Пользователям этих услуг – как Заказчикам (собственникам), так и Клиентам (арендаторам) управляемых ими объектов.

2.3.3. Разрешение правовых споров в сфере недвижимости с участием профессионалов.

Важнейшим условием успешного развития договорных отношений между субъектами рынка недвижимости (включая сферу управления объектами) является эффективность предусмотренного договором способа разрешения споров, в том числе и по поводу неисполнения или некачественного исполнения условий договора. Как отмечалось выше, определенную роль в разрешении таких споров могли бы играть профессиональные объединения, предусматривая в своих нормативных документах соответствующие меры и процедуры. С этой точки зрения уместно обратить внимание на разнообразие подходов к разрешению споров и конфликтов, из которых особого внимания достойны подходы, использующие аргументы *силы, права и интересов* (см. [33]).

При реализации подхода *с позиции силы* одна из договаривающихся сторон подавляет другую за счет превосходства над нею в обладании каким-либо *ресурсом* (деньги, физическая сила, деловой статус и т.д.). Обеспечивая быстрое достижение требуемого результата, применение подхода с позиции силы ведет к нарушению деловых отношений сторон и может провоцировать ответные меры – в том числе с негуманными способами борьбы. Поскольку при этом упомянутый *ресурс* истощается, это может привести к потере преимущества стороны, начавшей силовое давление, и, как результат – к проигрышу этой стороны в упомянутом споре. Из-за отмеченных недостатков силовой подход считается приемлемым лишь в особо опасных ситуациях при высокой

значимости последствий этих ситуаций в сравнении со значимостью отношений и лишь при неэффективности применения других подходов.

Подход к разрешению споров с **позиции права** предусматривает разрешение спора в суде, арбитраже или третейском суде - на основе закона или подзаконных актов (включая юридически значимые инструкции, нормативы, правила). Этим подходом предоставляется возможность также и оказания давления на неправую сторону с использованием процедуры исполнительного производства, профессиональных стандартов и этических норм. В условиях, когда имеются юридические нормы, применимые к предмету спора, существенным преимуществом данного подхода является более высокая эффективность в сравнении с другими подходами. Важно, что при таком подходе обеспечивается равенство сторон перед законом, и разрешение спора может базироваться на разумных договоренностях. Однако, следует иметь в виду, что этот подход может создавать серьезные проблемы в ситуациях, когда нет четких юридических норм и судебной практики, и когда судебное противостояние сторон ведет к нарушению партнерских отношений между ними. Последнее усугубляется в случае, если ни одна из сторон не удовлетворена судебным решением, что может провоцировать эскалацию конфликта.

Подход с **позиции интересов** предусматривает добровольные действия сторон для удовлетворения интересов, ущемление которых и послужило причиной конфликта. Этот подход ориентирован на уточнение сторонами понятия справедливости и призван обеспечить достижение взаимоприемлемого решения. Реализуется он путем переговоров с использованием каждой из сторон либо стратегии «выигрыш—проигрыш» (*позиционный торг*), либо стратегии «выигрыш—выигрыш» (*интегративные переговоры с учетом принципиальных интересов*). Подход предусматривает также возможность участия в разрешении спора нейтрального, но компетентного посредника (*медиатора*).

Имея в виду существенные недостатки способа разрешения споров с позиции силы, в большинстве случаев участники рынка недвижимости обращаются к судебной системе государства или используют основные альтернативные способы – *третейский суд* (arbitration – арбитраж) вместо гражданского, а также переговоры – с *посредником* (mediation), или *без него* (negotiation). Эти альтернативные процедуры (или их комбинации) условно подразделяются на две категории - *частные* и *публичные*, исходя из их принадлежности к той или иной сфере правового регулирования. К *частным* относятся процедуры, применяемые на основе добровольного волеизъявления сторон (переговоры, посредничество, арбитраж и т.п.), не зависящие от судебной системы, но признаваемые государством и обеспеченные условиями для функционирования. *Публичными* называются средства, используемые совместно с судебной системой: досудебные совещания или досудебное посредничество (с целью достижения соглашения), досудебный арбитраж (с вынесением обязательного решения), упрощенный суд присяжных (с вынесением рекомендательного решения).

В условиях перегрузки гражданских судов предпочтение отдается набирающим силу упомянутым выше частным альтернативным процедурам. Развивается практика решения споров путем *переговоров* – с наиболее успешными результатами при использовании квалифицированного и нейтрального *посредника* (медиатора). В этом случае обе стороны управляют и владеют как самим процессом, так и его результатом – соглашением, усилия всех участников нацелены на удовлетворение интересов каждой из сторон и обычно приводят к ситуации обоюдного выигрыша для каждой стороны. Существенно, что таким способом при минимальном риске могут разрешаться любые споры, в которых стороны хотят уладить свои разногласия.

В том случае, если соглашения не удалось достигнуть, стороны могут обратиться к судебной процедуре, будучи лучше подготовленными к более эффективному взаимодействию с судом. Весьма важно, что медиация может помочь сохранить или восстановить отношения, она особенно полезна, если предполагается, что взаимосвязь должна быть продолжена в будущем. Реализация этого способа занимает немного времени, имеет высокий уровень надежности и связана со сравнительно невысокими расходами.

Высокая эффективность переговоров с участием посредника («медиации») обеспечивается при условии выполнения принципов: *нейтральности, добровольности и конфиденциальности*. *Нейтральность* посредника дает возможность сторонам почувствовать доверие к процессу и работать в атмосфере сотрудничества. Принцип *добровольности* предусматривает не только добровольное участие сторон в переговорах, но и возможность выхода из процесса в любой момент до подписания соглашения (ответственность за принятое решение и его выполнение лежит на самих сторонах). *Конфиденциальность* обеспечивается взаимной договоренностью сторон и посредника не разглашать содержание и результаты переговоров - с уничтожением записей и с запретом посреднику выступать свидетелем в суде по данному делу.

Медиация позволяет успешно разрешать конфликты при объединении компаний, при регулировании отношений между арендодателем и нанимателем, заказчиком и подрядчиком, подрядчиком и субподрядчиком и т.д. Существенно, что, как показывает российская практика, система медиации может тесно контактировать с судебной системой (см. [33]).

Более распространенной является практика регулирования экономико-правовых отношений с участием *третейских судов*, нормативно обеспеченная, в частности, «Временным положением о третейском суде для разрешения экономических споров», утвержденным 24.06.92 г. Постановлением Верховного Совета РФ, № 3115-1 (с изменениями, внесенными Федеральным законом от 16 ноября 1997 г.). Постоянно действующие третейские суды при ТПП - Торгово-промышленной палате РФ (Международный коммерческий арбитражный суд и Морская арбитражная комиссия) опираются на Закон РФ от 07.06.93 г. «О международном коммерческом арбитраже». В законе «Об арбитражных судах в РФ» содержатся общие нормы об основаниях для передачи споров в третейский суд и исполнения решений, принимаемых этими судами. Срок предъявления исполнительных документов к исполнению, закреплен ст. 14, Федерального Закона РФ «Об исполнительном производстве» от 04.06.97 г., где говорится, что исполнительные листы, на основании решений третейских судов, выдаются судами в течение шести месяцев.

По законодательству Российской Федерации могут создаваться третейские суды - *постоянно действующие* или *«разовые»*, предназначенные для рассмотрения конкретного спора. Для рассмотрения одного экономико-правового спора стороны избирают третейский суд в составе одного или нескольких лиц, чья компетенция ограничивается только рамками данного судебного разбирательства. Постоянно действующий третейский суд создается как структурное подразделение какого-либо юридического лица или в качестве самостоятельного юридического лица - с постоянным штатом сотрудников и третейских судей. Учредитель третейского суда утверждает регламент его работы, положения об арбитражных сборах и состав судей.

Рассмотрим особенности третейского разбирательства споров с участием юридических лиц (см. [33]). Если между сторонами заключено соглашение о передаче спора в постоянно действующий третейский суд, то считается, что стороны согласовали процедуру рассмотрения спора, которая закреплена в Регламенте этого суда, текст которого является теперь неотъемлемой частью соглашения о передаче спора. При

рассмотрении спора в разовом третейском суде стороны не могут согласовать процессуальные правила, закрепленные в обязательных нормах Временного положения, но могут самостоятельно определить процедуры, не упомянутые во Временном положении. Третейское разбирательство осуществляется на началах равенства сторон и при отсутствии между сторонами соглашения о порядке разрешения спора разовый третейский суд может определить такой порядок с учетом Временного положения.

При разрешении спора третейский суд руководствуется законодательством РФ и субъектов Федерации, другими нормативными актами, а также межгосударственными соглашениями и международными договорами. Решение принимается большинством голосов всех членов третейского суда. Если стороны в процессе третейского разбирательства пришли к соглашению об урегулировании спора, то решение принимается третейским судом с учетом этого соглашения.

Каждой стороне передается экземпляр решения, подписанный третейскими судьями. Решение третейского суда исполняется добровольно в порядке и в сроки, установленные в решении (1-2 месяца). Если в решении срок исполнения не установлен, то оно подлежит немедленному исполнению. В случае неисполнения обязательной стороной решения суда в установленный срок, исполнительный лист на принудительное исполнение решения выдается арбитражным судом республики в составе РФ, края, области, на территории которых находится третейский суд. Заявление о выдаче исполнительного листа на принудительное исполнение решения третейского суда подается стороной, в пользу которой вынесено решение. В ряде случаев Арбитражный суд вправе отказать в выдаче исполнительного листа, обосновав этот отказ.

Постоянно действующие третейские суды подразделяются на три группы: третейские суды *общей юрисдикции*, *корпоративные* третейские суды, *специализированные* третейские суды. *Третейские суды общей юрисдикции* создаются при объединениях (например, при ТПП – см. выше), организующих взаимодействие между различными субъектами предпринимательской деятельности. Компетенция этих судов не ограничивается какими-либо видами гражданско-правовых отношений и сфера их деятельности не ограничивается территориальными признаками. Основанием для принятия в создание третейского суда служат вопросы повышения престижа организации, но организация – учредитель не оказывает влияния на деятельность юридических лиц, обращающихся в третейский суд.

Корпоративные третейские суды рассматривают споры, ограниченные либо определенными видами деятельности (банковская, страховая, оценочная и т.п.), либо определенным составом участников спора (например, только между фирмами, входящими в холдинг). В состав такого суда входят специалисты по тем видам деятельности, которые включены в компетенцию третейского суда, а учредитель суда правомочен оказывать влияние (организационное, методическое, управленческое) на деятельность юридических лиц, обращающихся за помощью в третейский суд. Существенной особенностью корпоративного третейского суда является то, что основанием для принятия решения о его создании является разрешение узко корпоративных проблем, и что возможно полное или частичное финансирование деятельности суда его учредителем (пример – третейский суд при Ассоциации российских банков, истцы и ответчики - банки и кредитные организации).

Примером *специализированного третейского суда* могут служить созданная недавно Судебная палата Санкт-Петербургского международного коммерческого арбитражного суда по спорам в сфере недвижимости, ипотеки и оценки (см. [33]). Эта палата создана Санкт-Петербургским фондом защиты инвестиций при содействии Ассоциации профессионалов рынка недвижимости Санкт-Петербурга, Санкт-Петербургского отделения Российского общества оценщиков и Санкт-Петербургской

городской коллегии адвокатов, являясь постоянно действующим третейским судом в составе Санкт-Петербургского Международного коммерческого арбитражного суда (далее – «СПМКА»).

Право на обращение в Судебную палату принадлежит юридическим лицам, независимо от их форм собственности и гражданам-предпринимателям, при наличии соглашения о передаче спора на разрешение Судебной палаты (арбитражного соглашения). Судебная палата разрешает споры на основании исковых заявлений, если между сторонами имеется письменное соглашение о передаче уже возникшего или могущего возникнуть спора на разрешение Судебной палаты (арбитражная оговорка или запись). Соглашение о передаче спора Судебной палате может касаться конкретного спора, определенных категорий или всех без исключения споров, которые возникли или могут возникнуть между сторонами в связи с каким-либо экономическим правоотношением в сфере недвижимости, строительства и оценки, независимо от того, носило ли оно договорной характер. Стороны, заключившие соглашение о передаче спора на рассмотрение Судебной палаты, не вправе отказаться от него до истечения срока, предусмотренного соглашением.

Положением о Судебной палате предусмотрено, что третейское разбирательство спора призвано обеспечить:

- защиту охраняемых законом прав и интересов организаций и граждан-предпринимателей,
- профессиональное урегулирование разногласий, возникающих в сфере недвижимости, строительства, ипотеки и оценки,
- быстроту и экономичность процедуры разрешения спора,
- сохранение и дальнейшее упрочение деловых, партнерских отношений спорящих сторон, несмотря на имеющиеся между ними разногласия.

Споры в Судебной палате рассматриваются третейскими судьями (арбитрами), избранными сторонами (в том числе и из списка, составленного СПМКА и обновляемого раз в три года) и независимыми при исполнении своих обязанностей. Третейскими судьями (арбитрами) Судебной палаты суда могут быть только дееспособные физические лица, имеющие высшее образование, обладающие необходимыми знаниями и опытом работы для квалифицированного разрешения споров, отнесенных к их компетенции, и давшие согласие на выполнение обязанностей третейского судьи (арбитра).

Третейский суд по конкретному спору образуется в составе одного арбитра или трех арбитров. Образование состава третейского суда, а также избрание сторонами единоличного арбитра или назначение его по конкретному спору осуществляется в соответствии с регламентом СПМКА.

Рассмотрение споров в Судебной палате является платным. Ставки и порядок исчисления и распределения арбитражных сборов и расходов Судебной палаты определяются Положением об арбитражных расходах Судебной палаты, утверждаемым Попечительским советом и Регламентом СПМКА. Председатель Судебной палаты утверждает ставки гонораров третейских судей (арбитров) и других расходов, связанных с деятельностью судебной палаты.

Из сказанного выше следует, что при разрешении споров в сфере недвижимости *третейское разбирательство* имеет определенные преимущества в сравнении с другими подходами. К особым *достоинствам* подхода следует отнести *оперативность разбирательства* с возможностью включения в состав суда не только юристов, но и специалистов в сфере недвижимости. Процедура разрешения споров достаточно *упрощена* (третейский суд не связан правилами судопроизводства), что позволяет разрешать споры в *короткие сроки*. Третейское разбирательство проходит без

посторонних наблюдателей, то есть *отсутствует публичность*, что также упрощает процедуру и *обеспечивает конфиденциальность*. Спорящие стороны *добровольно обращаются* в третейский суд и *участвуют в выборе судей*. Эти достоинства способствуют дальнейшему развитию третейского судопроизводства с участием профессиональных объединений, в том числе и в сфере управления недвижимостью.

Завершая рассмотрение основных принципов и процедур государственного и профессионального регулирования отношений в сфере управления недвижимостью, обратим внимание на важные для этой сферы тенденции и обстоятельства:

-прослеживается стремление государства включить в рыночный оборот (приватизировать) объекты государственной собственности коммерческого назначения;

-проявляется необходимость совершенствования системы правовых оснований доверительного управления объектами;

-представляется перспективным участие саморегулируемых профессиональных организаций в развитии системы стандартизации и контроля качества услуг в сфере управления недвижимостью.

С учетом этих выводов обратимся далее к анализу *функций и особенностей организации управления объектами недвижимости*.

2.4. Вопросы для самоконтроля.

1. Назовите преимущества и недостатки договора доверительного управления в сравнении с другими формами отношений менеджмента с собственником объекта, укажите основания для прекращения действия договора доверительного управления, связанные с недостатками работы менеджера.

2. Подлежит ли государственной регистрации договор аренды помещения, чем отличается договор аренды от договора найма и какие формы оплаты аренды зданий и помещений предусматриваются договором аренды?

3. Каким образом в договоре подряда устанавливается порядок оплаты работ и устранения недостатков исполнителем?

4. В каких случаях и почему собственнику и менеджеру объекта недвижимости может быть полезным заключение агентских соглашений?

5. Назовите цели и методы управления государственной собственностью – с обоснованием способов повышения ее доходности.

6. Какими принципами руководствуется, и какими методами пользуется субъект Федерации при управлении государственной собственностью, каковы отличия подходов к управлению объектами административного, социального, коммерческого и смешанного назначения?

7. Обоснуйте необходимость создания иерархической системы Стандартов, регулирующих деятельность менеджеров недвижимости, и проанализируйте причины задержки с разработкой таких документов.

8. Каким образом формируются морально-этические нормы функционирования системы менеджмента недвижимости, какие задачи ставятся перед создателями кодекса этики менеджера?

9. Выберите подход к разрешению споров и конфликтов (с позиций силы, права и интересов), приведите примеры реализации подходов в практике управления недвижимостью.

10. Обоснуйте преимущества разрешения споров в сфере управления коммерческой недвижимостью с участием третейского суда и профессионалов в сфере недвижимости.

Глава 3. Организация управления объектами недвижимости.

3.1. Цели, система и стадии управления объектами

3.1.1. Цели менеджмента и типы управляющих компаний

Упомянутые выше принципы и процедуры управления реализуются субъектами системы менеджмента недвижимости применительно к объектам собственности:

-единичному объекту, состоящему из земельного участка и строения (здания или сооружения), предназначенному для автономного использования;

-имущественному комплексу объектов операционной недвижимости, включающему в себя земельный участок (множество участков) с совокупностью функционально *связанных между собою* зданий и сооружений, предназначенных для предпринимательской деятельности (бизнеса) или для выполнения социальных функций;

-комплексу объектов инвестиционной недвижимости, включающему в себя множество земельных участков со зданиями и сооружениями, в общем случае функционально *не связанными между собою* и предназначенными для получения прибыли от сдачи в аренду (инвестиционный или финансовый актив в вещной форме);

-портфелю объектов инвестиционной недвижимости (инвестиционному портфелю), представляющему собою совокупность земельных участков со зданиями, сооружениями или комплексами разного функционального назначения, обеспечивающему достаточно высокую отдачу на вложенный капитал при сниженном уровне риска – за счет *функциональной и территориальной диверсификации*, учитывающей динамику развития отраслевых и региональных рынков.

Заметим, что собственник может передавать объекты, принадлежащие ему на праве собственности, в профессиональное управление - «внешнее» (силами специализированной управляющей компании, не зависящей от собственника недвижимости – на условиях договора) или «внутреннее» (силами наемного профессионального управляющего, своего структурного подразделения, специально создаваемого собственником, или «дочерней» специализированной компании). При выборе варианта организации управления объектом его собственнику следует иметь в виду достоинства и недостатки внешнего управления, отмеченные в [18] и представленные ниже.

Достоинства внешнего управления определяются тем, что профилированная компания:

- имеет опыт реализации проектов по управлению аналогичными объектами;
- знает конъюнктуру рынка и способна оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации;
- владеет налаженными механизмами привлечения арендаторов и заключения арендных договоров;
- приобрела надежных партнеров – подрядчиков и поставщиков;
- обеспечивает качественный сервис арендаторам;
- мотивирована к повышению доходности объекта и к инвестированию средств в его развитие, обеспечивая улучшение рентабельных характеристик объекта и увеличение размера вознаграждения за управление;
- вынуждена постоянно совершенствовать свою деятельность (улучшая услуги и технологии при рыночно обоснованных ценах) из-за возрастающей конкуренции между управляющими компаниями на рынке;

- несет более высокую ответственность юридического лица (в отличие от внутреннего управления).

При внешнем управлении оказывается возможным реализовать дополнительно «эффект масштаба» компании за счет снижения расходов на управление при увеличении числа объектов в трастовом комплексе - см. далее. Существенно, что при внешнем управлении собственник не отвлекает свои ресурсы от основного бизнеса.

Риски и недостатки внешнего управления:

- у собственника появляется риск потери контроля над объектом при злоупотреблениях и недобросовестном исполнении обязательств компанией;

- у крупных собственников может быть потенциально реализуемым «эффект масштаба», существенно превышающий аналогичный эффект у ныне действующих управляющих компаний;

- внешняя управляющая компания применяет типовые (стандартные) технологии и подходы, что может привести к потере преимуществ уникальности объекта;

- собственника смущает высокий размер вознаграждения управляющей компании в сравнении с затратами на собственное подразделение, а также недостаточная мотивация внешнего оператора к сокращению операционных расходов (при расчете вознаграждения в процентах от эффективного валового дохода).

Заметим, что при обоснованном опасении потери контроля над объектом собственник может вместо договора доверительного управления заключить договоры, ограничивающие полномочия внешней компании в части функций распоряжения объектом: брокерский договор (на сдачу помещений в аренду), договор на техническое обслуживание, договор на сопровождение проекта и запуск объекта, агентский договор с участием и без участия в расчетах. Однако при этом нужно иметь в виду, что преимуществом договора доверительного управления является то, что он защищает объект от изъятия за долги и довольно легко может быть расторгнут. Кроме того, в отличие от брокера, подрядчика и агента управляющая компания отвечает за все процессы на объекте, обеспечивая не только привлечение арендаторов, но и их удержание.

Сопоставляя достоинства и недостатки внешнего управления, можно заключить, что внешнее управление (передача функции управления недвижимостью на «аутсорсинг») для подавляющего большинства собственников недвижимости (особенно для малых и средних) – оказывается привлекательным. Менее эффективное внутреннее управление устанавливается, как правило, применительно к операционной недвижимости, а также к инвестиционной недвижимости, преобразованной в таковую из бывшей операционной недвижимости, освободившейся от использования в производстве.

Внутреннее управление смешанным (инвестиционно-операционным) комплексом недвижимости может оказаться эффективным при достаточно большом (более 500 тыс. кв. м) размере этого комплекса: положительный пример такого управления реализован в Санкт-Петербургском ОАО ЛОМО, где введением внутренней аренды стимулируется высвобождение производственными подразделениями части неиспользуемых помещений и передача их в фонд инвестиционной недвижимости предприятия.

Если внутреннее управление организуется силами «дочерней» специализированной компании (полностью принадлежащей собственнику недвижимости), то последняя может повышать эффективность своей деятельности, оказывая другим собственникам услуги по управлению инвестиционной недвижимостью, временно или надолго преобразованной из операционной недвижимости.

Во всех случаях «внешнего» управления привлекаемая собственником управляющая компания озабочена, прежде всего, проблемой обеспечения максимально полного удовлетворения интересов Заказчика управления, но при этом она стремится оптимизировать и доходность своего (управленческого) бизнеса. Реализуя последнюю цель, управляющая компания отбирает для приема в управление объекты, комплексы и инвестиционные портфели, формируя диверсифицированный **«трастовый» портфель** повышенной доходности и минимальной рискованности (суммарной площадью до ~1000000 м²). В этом случае компания действует по принципам, используемым при формировании инвестиционных портфелей, но старается минимизировать свои потери, связанные с дополнительными рисками досрочного прекращения договорных отношений по инициативе Заказчика (учредителя доверительного управления или выгодоприобретателя – см. гл. 2).

В системе управления трастовым портфелем доходных объектов недвижимости может предусматриваться выделение **групп** территориально близких или функционально единообразных объектов, называемых **«трастовыми» комплексами** (суммарной площадью до ~100000 м²) и управляемых менеджерами комплексов. Заметим, что инвестиционные и трастовые комплексы, а также портфели формируются, как правило, из объектов следующего назначения:

- офисного – объекты разного класса и уровня сервиса;
- торгового – объекты разного профиля и масштаба;
- складского – автономные складские здания и логистические комплексы.

Пока что гораздо реже в портфель включаются объекты гостиничного, производственного и жилого назначения.

Трастовые комплексы целесообразно формировать из объектов одного функционального назначения с небольшими «вкраплениями» объектов другого профиля, необходимого (полезного) для реализации «основной» (профильной для комплекса) функции:

- офисные центры – с предприятиями общественного питания и парковками,
- торговые комплексы и магазины – со складами,
- склады – с недвижимостью транспортных предприятий и т.п.

В любом случае при составлении трастовых комплексов целесообразно - с целью диверсификации рисков - выбирать объекты из разных районов поселения, а при формировании портфелей – еще и из разных поселений (городов).

В выборе и конкретизации **целей менеджмента** недвижимости определяющими оказываются **мотивы потенциального** или **состоявшегося собственника** объекта, выступающего **заказчиком управления**, который может ставить перед собою и перед управляющим одну из целей, обозначенных ниже. Мотивы собственника определяют тип управляющей компании, специализирующейся на решении задач по достижению указанных целей - в соответствии с классификацией компаний, предложенной ЗАО «ВМБ-Траст» ([18], раздел 5), но несколько измененной и уточненной в нашей редакции.

Чаще всего **целью менеджмента** недвижимости оказывается получение в течение заданного числа лет **максимально высоких доходов от использования объекта инвестиционной недвижимости, принадлежащего собственнику**, путем сдачи его в аренду с возможностью **последующей перепродажи** этого объекта по максимально высокой цене. В данном случае предусматривается **управление объектом недвижимости**, являющимся «участником» инвестиционного проекта «функционального» типа. При этом решение задачи максимизации прибыли при гарантированном возврате капитала, вложенного в объект управления как финансовый актив в вещной форме, обеспечивается компанией менеджмента собственности, ориентированной на внешнее управление трастовым портфелем инвестиционной

недвижимости - **Property Management Company (PMC)**. Заметим, что данная компания может оказывать собственнику и услуги по обоснованию выбора объекта инвестирования (покупки) или момента и варианта замены объекта инвестиционной недвижимости новым.

Другой целью менеджмента недвижимости может быть *увеличение ценности объекта* инвестиционной или операционной недвижимости, принадлежащего собственнику, путем реализации проекта *развития объекта* с повышением его потребительских качеств и привлекательности для пользователей и покупателей. При этом задачу *управления проектом девелопмента* с застройкой земельного участка или с реконструкцией существующих улучшений осуществляет специализированная компания управления строительными проектами - **Building Project Management Company (BPMC)**;

Менее распространенной целью менеджмента недвижимости является получение *максимально высокой прибыли* при вложении средств в *приобретаемый объект* недвижимости или в части прав («паи») на этот объект с возможностью получения в будущем дивидендов или фиксации прибыли при продаже объекта инвестирования. Данная цель достигается при квалифицированном обосновании выбора объектов инвестирования и включения его в инвестиционный портфель, формируемый компанией управления инвестиционными активами - **Asset Management Company (AMC)**, управляющей операциями с объектами такого портфеля – в том числе включением самих объектов инвестиционной недвижимости в трастовые комплексы, управляемые **PMC**. В таком случае **AMC** в отношениях с **PMC** выступает в роли представителя собственника объектов, распределяя объекты одного инвестиционного портфеля по разным трастовым портфелям, преуспевшим в управлении объектами из соответствующих сегментов рынка коммерческой недвижимости. На современном рынке к таким компаниям, в частности, можно отнести *закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости – ЗПИФН*, которые приобретают объект, затем продают права на него по частям («паями»), обеспечивая далее выплату дивидендов и обращение на фондовом рынке паев как финансовых инструментов.

Собственником недвижимости может ставиться более узкая задача *обеспечения оптимального уровня параметров эксплуатационных качеств и минимизация издержек, связанных с эксплуатацией* объекта недвижимости. Это может проявиться в случае, если этот объект обеспечивает *потребности собственника (личные и общественно значимые)* или *потребности производства товаров и услуг*, а также в случае, если объект предназначен для *повышения личного престижа* собственника за счет обладания значимым и успешно управляемым объектом недвижимости. В таком случае обеспечивается *управление эксплуатацией* объекта компаниями, специализирующимися на управлении инфраструктурой имущественных комплексов - **Facility Management Company (FMC)**.

Определив цели и объекты менеджмента, рассмотрим представленные в табл. 3.1 укрупненные группы функций управления, разнесенные по этапам жизненного цикла объекта. Остановимся несколько подробнее на особенностях реализации указанных функций упомянутыми выше компаниями при участии собственника и других узкоспециализированных компаний.

Замысел по использованию участка земли формируется собственником (обозначим его **Owner**) – состоявшимся или будущим – в соответствии с его целями. В случае предполагаемого использования создаваемого объекта в качестве инвестиционного актива необходимо привлечение аналитиков, способных обосновать выбор варианта наилучшего и наиболее эффективного использования (ННЭИ) земли под строительство юридически разрешенного, физически реализуемого, экономически

целесообразного, финансово осуществимого и максимально продуктивного объекта улучшений.

Таблица 3.1

Этап жизненного цикла	Функции управления
Замысел по использованию земли	Выбор варианта использования и разработка концепции проекта
	Проектирование финансов (оптимизация источников и потоков)
	Приобретение и оформление прав
	Предпроектные предложения (ТЗ на проектирование улучшений)
Проектирование улучшений	Выбор проектной организации (подрядный тендер)
	Платежи, контроль и приемка проекта
Создание улучшений	Выбор подрядчика (тендер) и оформление договора
	Управление проектом строительства
	Управление финансами (бюджетирование, источники, операции)
	Приемка объекта
Обращение объекта (сдача в аренду и продажа)	Оформление прав
	Маркетинг (исследование рынка, позиционирование, оценка и продвижение прав как товара)
	Финансовый менеджмент (бюджетирование, операции, отчетность)
Использование (эксплуатация) объекта	Обеспечение поставки ресурсов и удаления отходов
	Мониторинг, техническое обслуживание, мелкий ремонт конструкций и систем
	Клининг (помещений, фасадов и территорий)
	Обеспечение охраны и системы безопасности
	Связи с собственником, с органами управления и контроля
	Работа с арендаторами и пользователями объекта (юридическое сопровождение, коммуникации, контроль и услуги)
	Управление персоналом (подбор, обучение, карьерный рост)
	Контроллинг (управление издержками): бюджетирование, учет и отчетность
	Разработка и реализация долгосрочных программ развития и управления стоимостью объекта, работа с подрядчиками
	Обеспечение службы Reception или службы информации
Модернизация улучшений	Выбор варианта использования и ТЗ на ремонт и реконструкцию
	Организация ремонта, реконструкции, реставрации
	Управление финансами (источники, операции)
Утилизация улучшений	Выбор варианта будущего использования участка и составление технического задания (ТЗ) на утилизацию
	Снос улучшений, очистка территории и утилизация отходов

При этом полезным для будущей реализации инвестиционного проекта окажется привлечение потенциальным инвестором к разработке концепции проекта аналитиков той управляющей компании, в чей портфель (инвестиционный – АМС или трастовый – РМС) планируется включить создаваемый объект. Отобранная управляющая компания может обеспечить исполнение и остальных функций управления первого и второго этапов жизненного цикла объекта. Заметим, что в современных условиях развития рынка портфельного инвестирования крупным инвесторам, способным обеспечить финансирование всего проекта, целесообразно привлекать к разработке концепции и последующему управлению объектом универсальные компании РМС, имеющие в своем составе консалтинговые подразделения. В случае реализации проекта в формате ЗПИФН, соответствующая компания (АМС) выступает в роли представителя собственника – инвестора, которой – в перспективе - предстоит обратиться к РМС и

другим специализированным компаниям за услугами по организации функционирования объекта.

Реализация третьего этапа жизненного цикла (создания улучшений) начинается с выбора (на условиях тендера) компании, специализирующейся на управлении строительными проектами (*ВРМС*), которая будет исполнять далее и функции Заказчика строительных работ. В этой процедуре собственнику земли (инвестору) помогает отобранная на первом этапе управляющая компания (предпочтительно - *РМС*), которой предстоит участвовать в приемке будущего объекта и в обеспечении его эксплуатации. Три участника проекта – *Owner*, *РМС* и *ВРМС* выбирают далее на конкурсной основе подрядную организацию, с которой и заключается подрядный контракт. При таком сценарии управление проектом строительства обеспечивает *ВРМС*, в приемке объекта принимают участие представители *Owner*, *РМС* и *ВРМС*. Финансовый менеджмент строительной стадии проекта целесообразно поручить *РМС*, которая в состоянии контролировать отклонения от оптимального графика исполнения и финансирования работ. Эта же компания может обеспечить оформление прав на созданный объект.

Этап обращения созданного объекта инвестиционной недвижимости наиболее успешно реализуется компаниями *АМС* (покупка и продажа объекта и обращение паев) или *РМС* (сдача помещений в аренду и иногда - продажа объекта по завершении договора доверительного управления). При этом компании обоих типов обеспечивают выполнение всех мероприятий маркетинга, оформление прав и управление финансами силами собственных подразделений – с привлечением брокерских компаний (агентств недвижимости)

Управление эксплуатацией объекта на этапе его использования обеспечивается компаниями *РМС* (инвестиционная недвижимость - с арендаторами, планированием развития и управлением стоимостью) или *ФМС* (операционная недвижимость - с пользователями) с исполнением всех функций, указанных в разделе табл. 3.1, соответствующем данному этапу, но нередко с привлечением узкоспециализированных компаний, оказывающих услуги:

- по организации охраны и обслуживанию систем безопасности;
- по чистке помещений, фасадов и территорий (клининговые компании - cleaning companies);
- по ремонту инженерных систем и оборудования.

Этап модернизации улучшений планируется компанией *РМС* (для объектов инвестиционной недвижимости, переданных собственниками в состав трастового комплекса, готовятся перспективный и оперативный планы развития) или *АМС* (для объектов, включенных в инвестиционный портфель и переданных в доверительное управление *РМС* по инициативе *АМС*). Собственно работам по модернизации объекта предшествует анализ с целью выбора варианта наилучшего и наиболее эффективного использования этого объекта в меняющейся рыночной ситуации. На основании результатов анализа готовится техническое задание на проектные и строительно-монтажные работы по капитальному ремонту и реконструкции (для объектов-памятников дополнительно планируются работы по реставрации элементов конструкций). К исполнению указанных работ привлекаются на конкурсной основе проектные и строительные компании, а для особо крупных объектов с большим объемом работ - и компании, специализирующиеся на управлении строительными проектами (*ВРМС*).

Из изложенного следует, что наиболее емкий перечень услуг собственникам недвижимости могут оказывать компании, ориентированные на управление трастовыми портфелями (*РМС*) и наиболее широко представленные на российском рынке менеджмента недвижимости. При этом такие компании различаются масштабами и

полнотой исполняемых функций, представительностью в различных регионах и разных странах (региональные и международные компании). Дальнейший анализ проблем менеджмента недвижимости будет касаться в основном деятельности универсальных компаний (РМС) – с комментариями по особенностям реализации некоторых функций при иных формах управления.

3.1.2.Трастовый цикл и прием объекта в управление.

Трастовый цикл объекта.

Любой объект недвижимости за время своей жизни проходит все указанные в таблице 3.1 этапы *жизненного цикла* - от выбора варианта наилучшего и наиболее эффективного использования (ННЭИ) земельного участка до утилизации улучшений. В течение всего этого времени может неоднократно сменяться собственник объекта (этап «обращение») или/и изменяться назначение объекта («реконструкция» и/или «перефункционализация»). Смена собственника и (или) изменение назначения объекта связаны с капиталовложениями, так что каждое такое изменение судьбы объекта означает смену одного *инвестиционного цикла* другим. В течение срока жизни улучшений объект проходит через несколько инвестиционных циклов и в пределах каждого из них оказывается целесообразным привлечение к управлению объектом команды профессионалов:

-при «внешнем» управлении – путем привлечения профессиональной управляющей компании по договору;

-при «внутреннем» управлении – путем создания собственником своего структурного подразделения.

Поскольку в первом варианте (внешнего управления) предусматривается решение более широкого перечня задач в сравнении со вторым вариантом, этот последний (внутреннее управление) может рассматриваться - с методологической точки зрения - как частный случай первого варианта. Имея в виду сказанное, далее будем подробнее анализировать проблемы организации управления объектом силами «внешней» управляющей компании.

Профессиональная управляющая компания обеспечивает решение задач, поставленных собственником, в пределах цикла третьего типа, называемого нами **трастовым циклом** и реализуемого в три стадии (см. схему 3.1):

- прием объекта в управление;

- управление деятельностью;

-передача объекта собственнику.

На первой стадии трастового цикла (**прием в управление**) управляющая компания:

-разрабатывает *концепцию* управления объектом, учитывающую все пожелания собственника и формирующую **цели** управления;

-на основе концепции готовит для собственника проекты *технического задания* (ТЗ) и *договора* на выполнение работ по управлению объектом, подписывая затем согласованный текст этого **договора**;

-*принимает* объект в управление, подписывая **акт приемки** со всеми приложениями.

На этом завершается первая стадия процесса управления и наступает время реализации новой (второй) стадии, называемой здесь стадией **управления деятельностью**, в пределах которой решаются задачи, сформулированные в концепции, техническом задании и договоре - с учетом результатов материалов, полученных в процессе приемки объекта.

стратегическое и оперативное планирование деятельности, обеспечивающей достижение поставленных целей;

-обеспечение *юридического сопровождения* и *консультационного обслуживания* процесса достижения цели.

В течение каждого из упомянутых *отчетных периодов* осуществляются мероприятия по текущему **контролю** всех видов деятельности и *учету* ее результатов. В конце этих *отчетных периодов* собственнику предоставляется *отчетная документация* о текущем состоянии объекта и о промежуточных результатах деятельности. Примером реализации функций контроля, учета и отчетности по *отчетным периодам* могут служить квартальные и годовые отчеты, составляемые менеджером для учредителя управления или выгодоприобретателя.

Завершив исполнение программы управления объектом на последнем этапе стадии управления, компания проводит мероприятия последней стадии «трастового цикла», организуя передачу объекта собственнику (стадия **«передача собственнику»**). Эта стадия начинается с подготовки и представления собственнику **итогового отчета**, содержащего анализ и оценку результатов исполнения заказа на управление, а также рекомендации по продолжению неоконченных работ. По итогам обсуждения этого отчета оформляется документ (протокол, акт) об исполнении обязательств по договору и завершении действия последнего. Завершается трастовый цикл **передачей** объекта собственнику с исполнением организационно-технических процедур, аналогичных тем, которые выполнялись при приемке - с подписанием соответствующего *акта*.

Следует иметь в виду, что на протяжении всего трастового цикла менеджеры объекта обеспечивают взаимодействие с инфраструктурой и субъектами окружающей среды (физической, правовой, экономической и социальной).

Заметим, что при некоторых обстоятельствах реализация трастового цикла может несколько отличаться от варианта, представленного выше: собственник может поручить управляющей компании подготовить объект к продаже и организовать сделку. В этом случае покупатель имеет возможность высоко оценить качество управления объектом в предшествующем периоде, и предложить управляющей компании продолжить управление объектом - теперь уже по договору с новым собственником. Для выполнения заказа на организацию сделки купли-продажи управляющая компания должна приобретать соответствующий опыт, имея, например, в своей структуре брокерский отдел. При реализации такой схемы цикла существенно упрощается процедура приемки-передачи объекта.

Разработка концепции и заключение договора на управление.

Из сказанного выше следует, что задачи, решаемые системой управления в пределах первой стадии (и всего трастового цикла), ориентируются, прежде всего, на достижение **целей**, которые формируют представление о результатах деятельности. Эти результаты характеризуются количественно и качественно на основании ожиданий потребителей, т.е. с учетом потребностей субъектов права в отношении недвижимости – не только собственников объектов, но и пользователей этих объектов (клиентов, в том числе арендаторов).

Таким образом, первой управленческой процедурой в процессе подготовки приема объекта в управление является уточнение управляющим стоящих перед ним целей и задач в ходе переговоров с *Заказчиком*. Это уточнение осуществляется последовательными шагами:

-составляется первичное, ориентированное на *Заказчика*, *представление* об *ожидаемых результатах* управления;

-на основании представления о заявленных результатах формируется *представление о процессе достижения этих результатов*;

-вся деятельность *структурируется по группам однотипных процессов*, и анализируются потребности в ресурсном обеспечении этих процессов;

-решаемые *задачи соотносятся с имеющимися ресурсами*;

-*корректируется заказ* путем изменения представлений у Заказчика о согласованности целей передачи объекта недвижимости в управление с обеспеченностью достижения этих целей соответствующими ресурсами.

Можно утверждать, что в выборе и конкретизации целей управления недвижимостью определяющими окажутся мотивы собственника объекта, выступающего заказчиком управления, который может ставить перед собою и перед доверительным управляющим одну из целей:

- получение в течение заданного числа лет *максимально высоких доходов от эксплуатации объекта с последующей перепродажей* объекта по максимально высокой цене (инвестиционный проект «функционального» типа, решающий задачу максимизации прибыли при гарантированном возврате капитала);

-получение *максимально высокой прибыли при спекулятивной покупке и перепродаже объекта* - без доходной эксплуатации его в период между покупкой и продажей (инвестиционный проект «спекулятивного» типа);

- *увеличение стоимости объекта* с целью защиты капитала от инфляции, включая *развитие объекта* с целью повышения его потребительских качеств и привлекательности для пользователей;

- *минимизация потерь, связанных с эксплуатацией* объекта недвижимости в случае, если объект обеспечивает личные потребности собственника или вспомогательные процессы в производстве;

- *повышение личного престижа* за счет обладания значимыми и успешно управляемыми объектами недвижимости.

Из приведенного перечня вариантов перед менеджментом чаще всего ставится задача реализации инвестиционного цикла «функционального» типа, предусматривающего либо организацию собственного бизнеса – при использовании объекта в качестве *реального актива*, либо сдачу недвижимости в аренду - при использовании объекта в качестве *финансового актива*. Учитывая, что в последнем случае (недвижимость – *финансовый актив*) решается наиболее полный перечень управленческих задач, ниже будем рассматривать, как правило, именно этот вариант использования, называемый далее «базовым». Все остальные варианты реализации целей собственника, включая вариант управления недвижимостью как реальным активом, по перечню управленческих задач могут рассматриваться как частные случаи выбранного нами для анализа «базового» варианта.

Все сказанное выше относительно мотивов, целей и предпочтений собственника должно найти отражение в упоминавшемся выше документе, называемом **концепцией управления**. На основе анализа ситуации, характеристик объекта и окружающей среды в этом документе должен быть сформирован общий замысел деятельности по обеспечению функционирования и развития недвижимости, уточнен перечень проблем и путей их преодоления, заложены теоретические основы перестройки деятельности.

Как было сказано выше, на основании концепции управления объектом Заказчик готовит управляющему (по проекту, подготовленному последним) *техническое задание* (ТЗ), в котором кроме целей отражаются также особые или ограничивающие условия функционирования объекта (выбор профиля арендаторов, резервирование помещений под собственные нужды собственника, сроки мероприятий и т.п. – пример см. в [34]).

Далее на основании ТЗ готовится текст **договора** на передачу объекта в управление с формулировкой предмета договора, с указанием ожидаемых финансовых, экономических, технических, социальных результатов управления, величины

вознаграждения, форм ответственности сторон и другое (см. главу 2).

Передача и прием объекта в управление.

После подписания **договора** организуется процесс **приема-передачи**: устанавливается срок передачи, назначаются ответственные от сторон за сдачу и приемку объекта, формируются комиссии экспертов, уведомляются все участники и заинтересованные лица. До начала работ собственник передает управляющему техническую документацию по объекту:

- план и геодезическую съемку участка;
- технические паспорта на здание и оборудование (котлы, лифты, краны);
- поэтажные планы, проектно-сметную документацию, акты приемки объекта от строителей;
- схемы внутренних сетей - водоснабжения, канализации, центрального отопления, газоснабжения, электропроводки, распределительных щитков, водомерного и элеваторного узлов, сигнализации, телефонной связи;
- 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.

Кроме технической документации передаются (или добываются управляющим самостоятельно) сведения:

- о допустимых расходах электроэнергии и тепла;
- об ограничениях по использованию холодной и горячей воды;
- о состоянии канализации, мусоропроводов, газоснабжения.

Собственник информирует управляющего о сроках действия договоров с предприятиями коммунального хозяйства, а также с предприятиями, обслуживающими телефон, радио, телевидение, охранную сигнализацию. На подготовительном этапе обеспечивается передача управляющему бухгалтерской и нормативно-правовой документации, а также действующих договоров аренды.

В процессе передачи-приема объекта фиксируются год постройки и группа капитальности здания, а также его основные характеристики:

- регистрационный и строительный адрес,
- форма, архитектурный облик и стиль, конструктивные схемы здания;
- количество этажей, общая, арендная и полезная площадь,
- свойства строительных конструкций и инженерного оборудования,
- степень огнестойкости здания – по СНИП «Нормы проектирования», часть 2 и главе СНИП 2.01.02-85 «Противопожарные нормы»;
- состояние помещений общего пользования (входов, лестниц, лифтов, вестибюлей) и уровня их комфортности.

Кроме того, уточняются:

- характеристики земельного участка - состояние, освещенность, общая площадь и уборочная площадь, геологические и гидрогеологические особенности, наличие и характеристики мест хранения и сбора мусора;
- состояние коммуникаций и подъездных путей, разумность использования знаковой информации и изобразительных средств;
- световая и акустическая среда в помещениях, наличие в здании насекомых и грызунов;
- организация охраны, обеспечение выполнения правил техники безопасности и противопожарной безопасности (включая пути эвакуации) в здании и на дворовой территории.

Обращается внимание на возможное наличие в пределах участка застройки внешних инженерных сетей, от которых здания и сооружения должны быть удалены на расстояние, не менее:

- для водопровода и напорной канализации - 5м.;
- для самотечной канализации и дренажа - 3м.;
- для газопроводов низкого давления - 2м.;
- для газопроводов высокого давления - 7÷10м.
- для силовых кабелей всех напряжений – 0,6м.

При техническом освидетельствовании объекта обследуются как подземные (фундаменты, подвалы), так и надземные конструкции здания (несущие и ограждающие конструкции, защитные покрытия и кровли, рабочие поверхности конструктивных элементов, в том числе отделочные слои). В процессе обследования проводится инвентаризация помещений и оборудования, заполняются подготовленные заранее инвентаризационные и дефектные ведомости (с перечнем и характеристиками неисправностей) по элементам конструкций, сантехническому и электротехническому оборудованию.

Заметим, что инвентаризационная ведомость кроме технических характеристик помещений (местоположение и площадь, состояние стен, пола, потолка, окон, дверей, электрических приборов, отопительного оборудования и пр.) может включать в себя информацию о фактическом использовании и о пользователях этих помещений. Отдельно от ведомости по помещениям составляется инвентаризационная ведомость по прилегающему земельному участку, в которой указывается площадь этого 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, его нормативное и фактическое количество, место установки (обозначение и нумерация помещений производится в соответствии с поэтажным планом), состояние оборудования.

По итогам проведенной работы готовится *предварительное заключение* с оценкой физического износа элементов конструкций и всего здания в целом (см. строительные нормы «Правила оценки физического износа жилых зданий», ВСН 53-86 (р)). По величине процента физического износа D_{ph} дается общая оценка текущего состояния здания. Его классифицируют по пяти группам:

- хорошее состояние: $D_{ph} = 0-20\%$;
- удовлетворительное состояние: $D_{ph} = 21-40\%$;
- неудовлетворительное состояние: $D_{ph} = 41-60\%$;
- ветхое состояние: $D_{ph} = 61-80\%$;
- негодное состояние: $D_{ph} \geq 81\%$.

В *заключении о техническом состоянии* объекта приводятся все причины, обуславливающие дефекты конструкций, а также предложения по более обстоятельному исследованию состояния грунта, конструкций и всего здания, по дополнительному изучению параметров эксплуатационных качеств объекта, предварительные рекомендации по усилению конструкций, технологии ремонтов и других мер по устранению неисправностей.

Заключение о финансовом потенциале и положении объекта готовится на основе анализа бухгалтерской документации и бесед с представителями Заказчика. При этом устанавливаются:

-текущий бюджет, включая доходы от сдачи в аренду, прочие доходы, операционные расходы (с выделением величины налога на имущество, страховых взносов, платы на землю или земельного налога, величины коммунальных платежей),

представленные в построчном виде с расшифровкой каждой статьи;

- восстановительная (балансовая) стоимость основных фондов и рыночная стоимость объекта (если таковая была оределена), нормы амортизационных отчислений,
- информация об операциях за последние три года, включая поступления от аренды, прочие поступления, операционные расходы с анализом динамики потерь из-за недозагрузки помещений и неплатежей;
- характеристика состава арендаторов, выяснение условий и сроков аренды;
- планируемый бюджет капиталовложений;
- кредитные обязательства: начальный размер кредита, условия и сроки погашения, текущий остаток.

В процессе приемки-передачи объекта анализируется также *состояние текущего менеджмента* объекта, включая:

- реализовавшиеся ранее элементы стратегии управления;
- процедуры взаимодействия с собственником, арендаторами (пользователями) и персоналом;
- штатное расписание, должностные инструкции и оценка эффективности управления персоналом, задействованного в обслуживании здания.

Все ведомости, заключения и акт приема-передачи объекта подписываются представителями собственника и управляющей компании. При этом акт приема-передачи объекта должен содержать в себе:

- перечень и местоположение зданий, сооружений, оборудования;
- заключение о техническом состоянии объекта;
- раздел о передаче основных фондов;
- раздел о передаче технической, бухгалтерской, нормативно-правовой документации;
- раздел о передаче действующих договоров аренды.

На этом завершается первая стадия процесса управления и наступает время реализации следующей (второй) стадии, называемой здесь стадией **управления деятельностью**, в пределах которой решаются задачи, сформулированные в концепции, техническом задании и в договоре - с учетом сведений, полученных в процессе приемки объекта.

3.1.3. Функции и субъекты системы управления.

Функции управления.

Собственно управление как деятельность управляющего над деятельностью исполнителей предусматривает выполнение трех основных функций: *планирование, руководство и контроль* (см. табл. 3.2). Здесь имеется в виду, что в соответствии с *заказом* управляющий *устанавливает конкретные цели* и *определяет задачи* для исполнителей. На основании *плана* и с использованием оптимальной *технологии* управляющий *организует работу* исполнителей, *поддерживая связи* («коммуникации») с заказчиком, пользователями, подрядчиками и персоналом. Важнейшим элементом этой организации является создание *команды исполнителей* с обеспечением *мотивации и контроля* их деятельности. Функцию контроля управляющий выполняет, *измеряя результаты работы* путем сопоставления достигнутых показателей с установленными нормативами. При этом имеется в виду, что мотивация и контроль (в том числе самоконтроль) способствуют *развитию профессионализма* всех субъектов управляющей и управляемой деятельности.

Таблица 3.2

<i>Вид функции</i>	<i>Решаемые задачи</i>
Планирование	Определение целей и задач
	Формирование технологии
	Составление программы и графика работ
	Проект структуры организации и кадровой политики
	Составление бюджета
	Формулирование критериев качества результата
Руководство	Организация работ
	Распределение заданий
	Оперативное руководство и координация
	Мотивация
	Обсуждение хода работ
	Обучение
Контроль	Определение степени продвижения к цели
	Сравнение с тем, что следовало бы делать
	Корректировка неверных действий

Реализации *функции планирования* начинается уже в процессе передачи объекта в управление и завершается в первоочередном порядке, опираясь на результаты инвентаризации и освидетельствования. При этом подготавливаются ответы на вопросы: что необходимо сделать, кто должен это сделать, к какому сроку, где и каким образом – с учетом особенностей роли каждого вида деятельности в решении общей задачи.

При планировании деятельности учитывается, что упоминавшиеся выше *цели* управления, сформулированные в концепции, техническом задании и договоре, достигаются посредством действий, рассредоточенных во времени. Совокупность этих действий представляет собою *процесс* достижения цели – с определением норм, регулирующих последовательность действий. Такая последовательность представляется в виде *плана и программы управления объектом* (см.[35]-[37]), определяющих особенности промежуточных состояний объекта, в каждом из которых имеется свой результат (промежуточная цель). Уровни качества объекта управления (самого объекта недвижимости и системы сервиса), достигаемые на промежуточных рубежах его жизненного цикла, сохраняются, дополняясь и усиливаясь далее с учетом особенностей будущего потребления. При этом учитывается, что потеря промежуточных целей обычно ведет к потере конечной цели.

Таким образом, разработка планов и программы управления призвана обеспечивать:

- обоснование целенаправленности управленческой деятельности с перечнем и характеристикой основных этапов, промежуточных и итоговых результатов этой деятельности;

- стандартизацию процесса ознакомления собственника недвижимости с планируемой кампанией по реализации целей управления объектом;

- возможность оценки реализуемости и эффективности программы уже в процессе ее разработки;

- обоснование целесообразности участия инвесторов в реализации программы развития объекта.

При этом *план* должен создавать предпосылки для детализации и уточнения процедур процесса управления. Он обеспечивает возможность формирования требований к промежуточным этапам и результатам деятельности, предоставляет

условия для сохранения достигнутых результатов на последующих шагах и для проверки соответствия промежуточных и конечного результатов. План работ является основным документом для оперативного управления объектом, организации работы персонала и взаимодействия с подрядчиками. Такого рода документы составляются на разные периоды времени с соответствующим уровнем детализации:

- *календарный план* на весь период управления объектом, определенный сроком договора доверительного управления и отражающий все элементы процесса достижения цели, предусмотренные договором;

- *ежегодный план* с уровнем детализации, достаточным для достижения в текущем году контрольных финансовых и технических результатов управления, предусмотренных календарным планом;

- *ежемесячный план*, предусматривающий графики и временные рамки проведения неотложных, текущих и профилактических работ для обеспечения стабильного функционирования систем объекта недвижимости и для достижения промежуточных состояний годового плана;

- *еженедельный план*, предусматривающий выполнение конкретных действий (распоряжения, инструктирование, встречи, звонки, контроль исполнения и т.п.), обеспечивающих регламентацию работ по выполнению ежемесячного плана.

При разработке плана менеджер выделяет перечень работ, необходимых для достижения целей, предусмотренных концепцией управления, выделяет группы работ, различных по содержанию деятельности и выполняемых параллельно. Для этих групп работ составляются отдельные планы: план маркетинга, план технического обслуживания и ремонтов, план обслуживания клиентов и дополнительного сервиса, план мониторинга объекта недвижимости и рынка, финансовый план (бюджет), план работы с персоналом и другие. Согласование этих планов между собой заканчивается упорядочением процедур исполнения операций, связанных *технологически* и выполняемых последовательно во времени с помощью *сетевого графика*.

Реализация процесса в соответствии с планом и переход от одного промежуточного состояния к другому обеспечивается набором *средств (инструментов)*, а также *способов (техник)* применения этих средств - с регистрацией и оценкой достигнутых результатов.

При наличии нормативов по структуре и содержанию промежуточного результата, упомянутые средства и способы образуют *технологическую* характеристику части деятельности, обеспечивающей достижение данного результата. *Средства* и *способы* для разных частей деятельности, собранные в форме *плана*, образуют *технология* реализации процесса достижения цели.

Технологическое обеспечение деятельности дополняется *программным предписанием* участия человека (*исполнителя*) в управленческой (или управляемой) деятельности. Очевидно, что человек должен участвовать в деятельности, реализуя обеспечиваемую технологией возможность превращения исходной субстанции (материальной или нематериальной) в конечный продукт. Для этого упомянутый человек должен иметь соответствующие нормативные требования к содержанию и к результатам деятельности, обеспечивая ее осуществление в соответствии с этими требованиями. Очевидно, что при такой постановке вопроса человек зависит от содержания технологии. В связи с этим он должен иметь представление о нормативных требованиях к себе, как исполнителю, контролировать и корректировать себя, непрерывно подтверждая свое соответствие технологии.

Отметим, что упомянутое выше *программное предписание* может быть названо *программой*, как нормой деятельности лишь при условии полной независимости этого предписания от индивидуальных особенностей конкретного управленца или

исполнителя. Такая независимость программы от произвола человека обеспечивается представлением ее в форме нормативного текста, способного создать необходимый образ *содержания программы* у любого исполнителя, изучающего этот текст. С другой стороны, любая норма осуществляется при обязательном участии человека, поэтому в *программе* должны быть введены представления о требованиях к исполнителю, включая требования к его специальной подготовке. Эта норма объясняет необходимость реализации в процессе планирования работ также функции формирования *кадровой политики*, определяющей *принципы и процедуры управления персоналом*.

Имея в виду, что реализация разработанной программы объектом может быть основой для внутреннего и внешнего контроля эффективности менеджмента, обратим внимание на необходимость учета соответствующей ориентации ее: базируясь на одних и тех же исходных материалах и принципах, программа может варьироваться в зависимости от потребностей ее пользователей.

При *внутреннем использовании* и при взаимодействии с собственником программа служит основой для выработки стратегии управления и оценки конкурентоспособности объекта на рынке - с уточнением перечня и способов достижения намечаемых целей. Здесь первостепенным является требование достоверности и информативности представленных материалов. Программа отличается глубиной проработки разделов и детализацией приведенных в них данных, поэтому она может быть весьма объемной.

Программа управления, адресованная собственнику объекта недвижимости и (или) потенциальному инвестору (*«внешнее использование»*), должна позволить этим пользователям оценить экономическую эффективность проекта и возможность возврата вложенного капитала с гарантиями, обеспечиваемыми профессионализмом управляющей компании. В этом случае помимо сохранения требования к достоверности и информативности материала программа управления должна в краткой форме убедить читателя в целесообразности предложенного плана действий.

Структура и содержание программы должны обеспечивать обоснование и описание всех направлений и этапов деятельности управляющей компании на объекте.

Прежде всего, *обосновывается план*, и кратко описываются процедуры по *сбору, обработке, использованию информации*, дополняющей сведения, полученные в процессе приемки объекта недвижимости, и расширяющей представления о нем, как об объекте управления. Для обоснования выбора варианта использования объекта управляющему понадобятся также сведения о существенных для целей управления *характеристиках внешней среды*. В частности, должны анализироваться *социальные, демографические и экономические* факторы района расположения объекта. При этом определяются: границы района, численность и занятость населения, состояние и развитие инфраструктуры, состояние промышленности и строительной отрасли.

Необходимо также получить данные для характеристики микрорайона расположения объекта с отнесением его территории к какому-либо виду из классификации:

-*селитебная территория* – с выделением зон общественных центров и жилой застройки;

-*производственная территория* – с выделением промышленной, научно-производственной, коммунально-складской зон;

-*ландшафтно-рекреационная территория* - городские леса, лесопарки;

-*район исторической застройки*.

Потребуется данные о репутации микрорайона и его значимости в масштабах района и города, сведения о характере застройки и ландшафта, информация об экологической ситуации, состоянии транспорта и улично-дорожной сети в микрорайоне, а также данные о важных для объекта управления перспективах развития микрорайона.

В соответствии с рекомендациями предварительного заключения, составленного в процессе приемки объекта в управление, планируются дополнительные обследования самого объекта, а также мероприятия *технического обслуживания и ремонтов* строений и коммуникаций. В программе управления объектом обосновываются объемы и процедуры текущего и перспективного *обеспечения ресурсами*, а также принципы и организация *эксплуатации* объекта. В программе особо выделяется стратегия и тактика *работы с собственником, партнерами, подрядчиками, клиентами и персоналом*.

Планируемые мероприятия *маркетинга на рынке недвижимости* должны обеспечивать непрерывный мониторинг конъюнктуры и организацию продвижения права аренды как рыночного товара. На основании исследования рынка выполняется анализ вариантов использования и развития объекта, завершающийся *выбором наилучшего и наиболее эффективного* из этих вариантов. Для оптимального варианта использования объекта *составляется бюджет* на весь период управления.

Данные анализа экономических характеристик и доходности объекта, а также результаты изучения рыночной конъюнктуры позволяют уже на начальной стадии управления выполнить *определение рыночной стоимости* объекта, которая на всех этапах управления затем может использоваться в качестве интегрального экономического показателя эффективности управления. Особое внимание в программе уделяется организации *развития объекта и управления рисками*.

Сопряжение будущего результата развития объекта с планируемым процессом достижения этого результата осуществляется в *проекте*, который представляет процесс достижения цели в виде совокупности *основного и вспомогательных процессов*, предусматривая источники и процедуры ресурсного обеспечения деятельности. Выделенные таким образом процессы группируются по функциональной подчиненности и образуют *структуру деятельности*.

Проект осуществляется с использованием избранных *подходов, методов, методик*. Здесь *подход* определяется как неизменная во времени *совокупность* принципов (основных начал с ограничениями), а также приемов проектирования и программирования деятельности, определяемая позицией потребителя результатов этой деятельности.

Метод определяется как путь, способ получения конечного результата, который строится на основе положений теории или обобщения описаний различных видов деятельности данного типа. *Методика (техника)* является следствием особого (конкретного) использования *метода* по выбранной (частной) системе правил.

Определение в *программе управления* и в *проекте развития* объекта набора задач, а также способов, инструментов и ресурсного обеспечения решения этих задач позволяет построить *структуру организации работ* - состав исполнителей, их квалификацию и количество. Важной частью процесса планирования работ является определение параметров ожидаемого результата и выработка *критериев оценки качества* всех работ.

Функция *руководства* (табл. 3.2) обеспечивает достижение целей посредством выполнения планов через исполнителей, подчиненных управляющему, а также путем координации взаимодействий между субъектами отношений сферы управления недвижимостью.

Конкретная работа менеджера по руководству работами предусматривает, прежде всего, *организацию работ с распределением ресурсов* между видами деятельности. Он организует также *распределение заданий* между исполнителями, обеспечивая максимально полное использование способностей сотрудников - при условии, что полномочия каждого из них эквивалентны той мере ответственности, которую он несёт, и что его квалификация достаточна для достижения поставленной цели.

Оперативное руководство предусматривает ежедневное инструктирование подчинённых и оказание помощи в выполнении заданий, а также текущий контроль и оценку результатов работы. При этом обеспечивается *координация* работ, обеспечивающая выполнение подчиненными своих обязанностей в режиме, согласованном с действиями других сотрудников, с минимизацией конфликтов интересов. В процессе оперативного руководства обеспечивается *мотивация* подчинённых к выполнению заданий путем поощрений и удовлетворения текущих потребностей. Полезным инструментом руководства оказывается *обсуждение хода работ* с каждым исполнителем и с коллективом. Успешному выполнению заданий помогает *обучение* сотрудника или группы сотрудников тому, каким образом следует выполнять задание.

Функция **контроля** обеспечивает оценку управляющим *степени продвижения работника к цели*. Оценка производится на основании опроса или анализа письменных отчетов сотрудников *о ходе* исполнения ими заданий. При этом выявляются и анализируются причины отклонений от плана, вместе с работником осуществляется поиск способов повышения качества работы до требуемого уровня. Найденные способы исправления недостатков используются управляющим для *внесения корректив* в действия работника.

Заметим, что все функции управления реализуются на основе *общения* с подчиненными и требуют *принятия решений*, т.е. выработки суждения о направлении действия и осуществления этого действия. Для успешного принятия решения необходимо: собрать информацию, путем анализа последней определить проблему и альтернативы ее решения, на основании прогноза последствий каждой альтернативы выбрать ту, которая может привести к наиболее желательным результатам. В заключение на основании выбора способа достижения цели осуществляется соответствующее действие, затем проверяются результаты, к которым привело принятое решение. При неудовлетворительной оценке результата производится переоценка ситуации и, если это необходимо, готовится и принимается другое решение (ошибка воспринимается как полезная часть работы).

Следует отметить, что содержание и формы реализации упомянутых **функций управления** существенно зависят от *субъектов деятельности, предметной сферы* (вид деятельности и потребитель результата), а также от *уровня управления*.

Субъекты отношений в сфере управления недвижимостью. Как видно из схем 3.1. и 3.2, *субъект управления* (доверительный управляющий или управляющая компания) имеет отношения в основном:

– с *заказчиком* управления – юридическим (реже – физическим) лицом – собственником объекта или представителем собственника, формирующим цели и задачи менеджмента на объекте управления;

– с *клиентами*, в качестве которых выступают пользователи недвижимости (юридические или физические лица, в том числе арендаторы), являющиеся источником получения дохода или иной выгоды от обращения объекта недвижимости, поскольку именно они оплачивают пользование и владение объектом с сопутствующим сервисом;

– с *подрядчиками* – юридическими лицами, выполняющими на условиях контракта (договора подряда) заказы на проведение не выполняемых штатным персоналом работ по обеспечению какой-либо функции или какого-либо из периодов жизненного цикла объекта;

– с *персоналом* – наемными физическими лицами, обеспечивающими функционирование объекта и всей системы менеджмента объекта.

Схема 3.2. Субъекты отношений в сфере управления недвижимостью



Кроме того, хотя и с существенно меньшим объемом забот, управляющая компания имеет отношения:

- с органами *государственной власти* (включая контролирующие ведомства: санитарно-эпидемиологический и противопожарный надзор, органы МВД и налогового контроля);

- с поставщиками ресурсов (финансовых, материальных, энергетических);

- с профессиональными объединениями юридических и физических лиц и др. (см. схему 3.1).

Как видно из схемы 3.2, например, клиентами (пользователями и арендаторами помещений) потребляются коммунальные (эксплуатационные) услуги, оказываемые в основном персоналом, управляемым менеджером объекта (иногда - при участии менеджера комплекса) и подрядной организацией. Работы по *техническому обслуживанию* объекта (включая освидетельствование и ремонты) производятся в интересах клиентов и, как правило, выполняются подрядными организациями, привлекаемыми на конкурсных условиях (через тендеры) высшим менеджментом компании. Однако, в этом случае подготовительные и контрольные функции осуществляются менеджерами объектов, а также отчасти – менеджерами комплексов.

Задачи *обеспечения безопасности* объекта и клиентов решаются как собственными силами управляющей компании, так и привлекаемыми ею специализированными фирмами. *Технические средства и системы контроля*, предупреждения и ликвидации опасности устанавливают и обслуживают подрядчики (уровень менеджмента компании), в то время как *человеческий ресурс службы безопасности* может обеспечиваться как подрядчиками (по договору с менеджментом управляющей компании), так и собственным персоналом - с какой-либо формой подотчетности сотрудников этой службы менеджеру объекта.

Значительные усилия менеджмента сосредотачиваются на выполнении работ, не касающихся непосредственно клиентов, но нужных руководству для обоснования и принятия собственных стратегических и тактических решений. В частности, для менеджмента выполняются работы по маркетингу (с исследованием рынка и рекламой объекта), собственно менеджменту нужна организация управления финансами и отчетностью, менеджмент заинтересован в юридическом обеспечении всех видов работ.

Особого внимания заслуживает вид деятельности менеджмента, именуемый *мониторингом* и необходимый для сопоставления параметров состояния объекта управления с принятыми критериями и стандартами, поскольку на объекте недвижимости сочетаются разные виды деятельности. Содержанием *мониторинга* является слежение за состоянием конструкций, инженерных систем и параметров

эксплуатационных качеств управляемого объекта (комплекса, портфеля) недвижимости, а также за состоянием окружающей среды (физической, юридической, экономической социальной). При проектировании и организации *системы мониторинга* обеспечивается:

- создание системы знаний, определяющей набор параметров и критериев, достаточный для заблаговременного принятия мер и проведения профилактических работ, обеспечивающих стабильность функционирования всех систем объекта недвижимости;

- проектирование и создание собственно системы слежения и регистрации;

- создание нормативного текста, формулирующего функции мониторинга в управлении объектом недвижимости и способы обеспечения выполнения этих функций.

Заметим, что все поименованные выше задачи решаются с участием персонала компании. Есть, однако, сферы деятельности, в которых главными исполнителями выступают сами менеджеры. Это случается, если менеджменту приходится решать задачи организации взаимодействия с заказчиком (в основном силами высшего менеджера и менеджера комплекса), с клиентами (в основном силами менеджера объекта), с подрядчиками и с поставщиками ресурсов (уровень высшего менеджера), с партнерами по бизнесу (менеджеры всех трех уровней).

3.1.4. Структура системы управления недвижимостью.

Уровни управления. Определим теперь роли менеджеров на разных уровнях управления и их функциональные обязанности применительно к объектам, упомянутым выше.

Управляющим недвижимостью (менеджером недвижимости) будем называть человека, осуществляющего *управленческую деятельность* в интересах Заказчика (собственника) с учетом общественных ценностей и интересов пользователей в отношении какой-либо из сфер деятельности, связанных с определенным процессом жизненного цикла объекта недвижимости. Такой управляющий должен удовлетворять набору требований, предъявляемых к уровню образования и специальной подготовки, к уровню компетентности и профессиональных навыков, к морально-этическим качествам руководителя.

В соответствии со сложностью объекта управления, обусловленной содержанием деятельности управляющего, целесообразно ввести (в МАУН это предусмотрено Стандартами профессиональной практики [5], [6]) **трехуровневую** профессиональную иерархию и соответствующие уровни профессиональной квалификации.

На первом (нижнем) уровне иерархии находится **управляющий объектом (линейный менеджер, on-site manager)**. Он обеспечивает исполнительскую деятельность по обслуживанию (эксплуатации и ремонту), использованию (потреблению) и частичному обращению (аренда) обособленного (выделенного единичным образом) объекта недвижимости – единичного здания или небольшого имущественного комплекса любого функционального назначения общей площадью не более ~10 тыс. кв. м.

В сферу компетенции управляющего объектом входит главным образом *разработка программ управления объектом и их оперативное воплощение.*

Второй уровень иерархии представляет **управляющий трстовым комплексом (менеджер комплекса, property manager)**, который осуществляет деятельность по управлению совокупностью единичных объектов недвижимости (менеджмент трстового комплекса общей площадью до ~100 тыс. кв. м., включающего до 10 объектов недвижимости, управляемых линейными менеджерами). В компетенцию этого управляющего (менеджера) входит осуществление *тактического проектирования*

этапов жизненного цикла объектов из состава вверенного ему комплекса объектов недвижимости, включая выбор наиболее эффективного использования, обращение (аренда и подготовка продажи), использование с техническим и эксплуатационным обслуживанием, модернизация, утилизация. Управляющий комплексом разрабатывает методики и технологии управления единичными объектами подведомственного ему комплекса недвижимости, обеспечивая методическую базу для деятельности управляющих объектами.

Высший (третий) уровень иерархии занимает **руководитель компании (внутреннего подразделения корпорации) по управлению недвижимостью (высший менеджер, top manager)**. Этот руководитель обеспечивает менеджмент *трастового портфеля* объектов недвижимости общей площадью до 1 млн. кв. м., включающего до 10 *трастовых комплексов* объектов недвижимости, управляемых менеджерами комплексов. В его компетенцию включается стратегическое планирование всего жизненного цикла объектов недвижимости, объединенных в трастовые комплексы и в трастовый портфель, а также подходов, методов и принципов управления ими - в том числе методов *управления проектами развития* объектов, комплексов и портфеля в целом.

Заметим, что между тремя уровнями управления (уровнями принимаемых решений и ответственности) устанавливается вполне определенное распределение обязанностей по решению важнейших задач менеджмента как системы. Пример такого распределения упоминавшихся выше функций и задач представлен в табл. 3.3.

Как видим из таблицы, в решении поименованных задач принимают участие менеджеры всех трех уровней управления - с вариациями объема работ и уровня ответственности. Укажем для примера некоторые виды конкретных работ, предписываемых менеджеру объекта Стандартами профессиональной практики, и не рассматриваемых далее в контексте их персонификации.

В *управлении финансами* роль менеджера объекта невелика, но весьма важна, т.к. именно он обеспечивает сбор с клиентов арендных и других видов платежей. Он составляет бюджет объекта, отслеживает и фиксирует все платежи и задолженности, проводит мероприятия по обеспечению своевременности оплаты и покрытию долгов, вносит изменения в отчетность по депозитам на ремонтные работы, предлагает обложение штрафом за просроченную оплату, обосновывает выделение кредитов на предоплату и скидки, готовит финансовые отчеты по объекту.

Юридическое сопровождение работ на уровне объекта заключается в обеспечении выполнения нормативных актов, регулирующих весь комплекс отношений, связанных с обращением и эксплуатацией объекта недвижимости. Это касается трудового законодательства, норм и правил противопожарной безопасности, санитарных норм, технических норм по обслуживанию и ремонту зданий и сооружений, норм по технике безопасности при проведении работ и обслуживании инженерно-технических систем, а также норм общественной безопасности и уголовного законодательства.

Менеджер объекта обеспечивает юридическое сопровождение работ совместно с прикрепленным к объекту юристом-консультантом из юридической службы компании. Менеджер контролирует исполнение подрядных контрактов и арендных договоров, обеспечивает реакцию на заявления и письма работников и клиентов, готовит предложения по изменению или расторжению договоров аренды, осуществляет документальное оформление всех действий, требующих юридического закрепления.

Таблица 3.3

Уровни управления: →	Объект	Комплекс	Портфель
Решаемые задачи ↓			
Планирование	Тактические (оперативные) планы для объекта	Методики и сводный оперативный план для комплекса	Стратегический план и утверждение сводных оперативных планов
Связи с заказчиком	Прием инспекций и подготовка отчетов	Подготовка договора, коммуникации, отчеты	Политика, стратегия выбора и переговоры
Работа с клиентами (арендаторами)	Непосредственные деловые отношения	Этические нормы, связи с «якорными» клиентами	Ценностные приоритеты
Работа с подрядчиками	Задания и контроль	Подписание контрактов и приемка работ	Проведение тендеров
Управление персоналом	Подбор, руководство на объекте, решение проблем	Контракты, развитие, работа с менеджерами объектов	Структура штата, работа с менеджерами комплексов и отделов
Маркетинг и привлечение арендаторов	Работа с арендаторами, участие в исследовании рынка и рекламе	Анализ сегментов рынка, разработка программы и руководство реализацией	Исследования, реклама, позиционирование и рыночная стратегия
Управление финансами	Операции, учет, сметы и проект бюджета объекта	Бюджет комплекса, ставки аренды, отчетность	Принципы, сводный бюджет, налоги
Эксплуатация	Программа, организация	Стандарты и технологии	Ориентиры и требования
Тех. обслуживание и развитие	Организация, контроль	Приоритеты, план ремонтов	Стратегия развития, маневры ресурсами
Юридическое сопровождение	Подготовка и оборот документов	Согласование и юридический мониторинг	Юридическая служба, подпись документов
Мониторинг	Разработка и реализация	Критерии и параметры	Мониторинг компании
Обеспечение безопасности	Организация, контроль	Определение зон риска и выбор технологий	Принципы необходимости и достаточности
Снабжение ресурсами	Обеспечение	Распределение	Источники и приоритеты

Управляющий на объекте обеспечивает функционирование всех *систем безопасности* объекта недвижимости, подготавливая техническое задание на создание системы и предложение о выборе его исполнителя, он организует обучение и инструктаж клиентов и персонала, а также обеспечивает контроль и поддержание надежности инженерно-технических систем.

Снабжение ресурсами организуется при непосредственном участии менеджера объекта, который готовит конкретные заявки, а также участвует в подготовке и контроле исполнения договоров на предоставление коммунальных услуг по тепло-, электро-, водо- и газоснабжению объекта. Линейный менеджер составляет графики замены и закупок оборудования, материалов, готовит заявки на поставку информационных и нормативных документов, обеспечивает контроль состояния запасов расходных материалов и инвентаря.

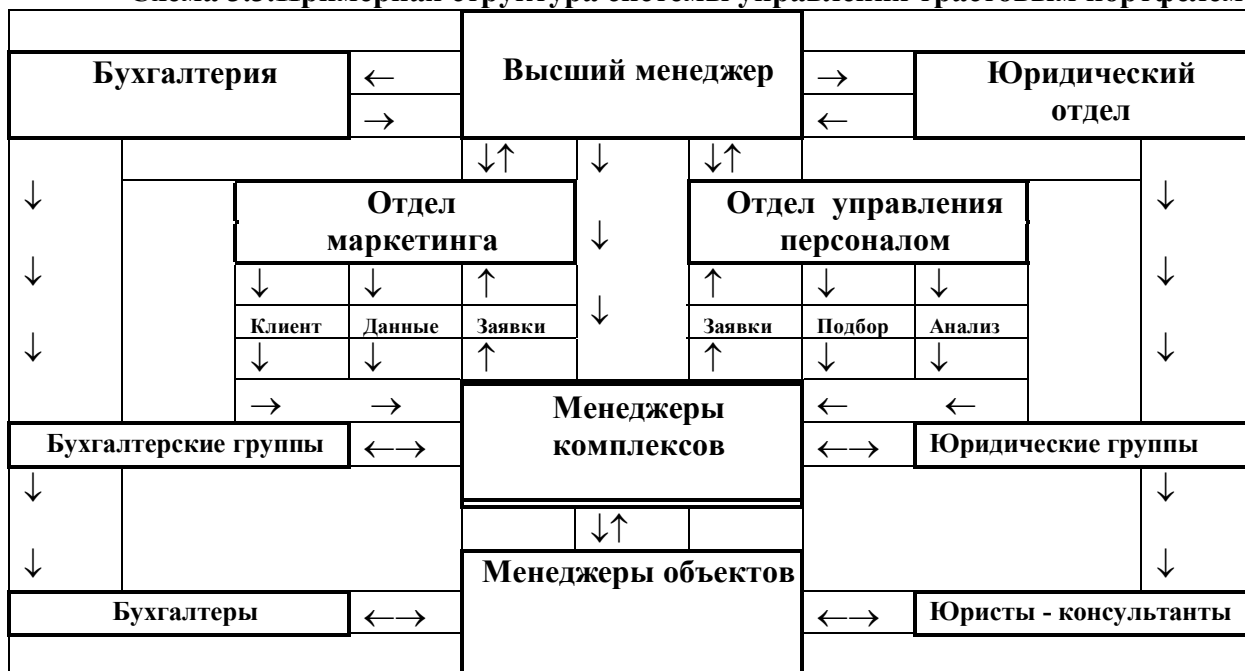
При решении задач *мониторинга* менеджер объекта участвует в выборе основных параметров и критериев (технических, санитарных, финансовых, социальных), которые необходимы для непрерывного отслеживания состояния объекта и заблаговременного принятия мер, обеспечивающих стабильность функционирования всех систем объекта. Именно линейный менеджер организует функционирование системы слежения и регистрации параметров, разрабатывая инструкции о порядке действий и о проведении неотложных работ в случаях отклонения параметров от установленных нормативов.

Вопросы реализации других функций управления рассматриваются далее с

учетом упомянутых особенностей менеджмента применительно к разным типам объектов и к уровням управления.

В заключение этого раздела рассмотрим один из возможных вариантов построения **структуры управления** трастовым портфелем, основанный на принципах **дивизионно-матричного структурирования** (схема 3.3). Здесь предполагается, что функции снабжения ресурсами и материалами, технического обслуживания, обеспечения безопасности, уборки помещений и территории (клининга) выполняются с привлечением специализированных компаний - с оптимизацией отношения качества к затратам, обеспечиваемой системой «аутсорсинга».

Схема 3.3. Примерная структура системы управления трастовым портфелем



При этом имеется в виду, что общими для компании в целом и реализуемыми на высшем уровне управления являются функции:

- бухгалтерский учет и отчетность;
- маркетинг и брокерская деятельность (привлечение арендаторов и – по заявке собственника - подготовка объектов к продаже);
- управление персоналом (изучение рынка труда, подбор кандидатов, оформление найма, анализ работы менеджеров с персоналом);
- юридическое сопровождение менеджмента.

Эти функции поручаются соответствующим структурным подразделениям, подчиняющимся непосредственно высшему менеджеру. Указанные подразделения не имеют непосредственных властных полномочий по отношению к менеджерам комплексов и объектов, но взаимодействуют с ними в «рабочем порядке» на основании распорядительных документов высшего менеджера.

Бухгалтерия и юридический отдел формируют группы специалистов, закрепляемые за трастовыми комплексами и имеющими двойное подчинение: нормативно-методическое – по вертикали – руководителю профильного подразделения, организационное – по горизонтали – менеджеру (комплекса или объекта). Отделы маркетинга и управления персоналом выполняют заявки менеджеров комплексов.

Привлечение подрядных организаций осуществляется под руководством высшего менеджера - при контроле качества их работ со стороны менеджеров соответствующего

уровня. В этом случае собственное структурное подразделение данного профиля если и создается, то имеет весьма ограниченный штат и узкий перечень решаемых задач.

Заметим, что в [36] представлен другой пример организационной структуры компании, ориентированной на управление инвестиционным портфелем, в состав которого включены объекты недвижимости, размещенные в разных регионах. Здесь в дополнение к должностям и подразделениям, представленным на схеме 3.3, предусмотрены структурные подразделения с дополнительными функциями - иногда с избыточными административным ресурсом. Отметим, в частности, возможную обоснованность появления собственной службы безопасности и транспортного отдела, но вызывает сомнение необходимость появления избыточных должностей заместителей высшего менеджера (генерального директора), выделения инвестиционной дирекции из дирекции экономики и финансов, а также избыточности административного ресурса дирекции обеспечения и региональной дирекции.

3.2. Организация функционирования объекта.

С завершением процедур приемки объекта в управление, одновременно с работами по планированию и разработке программы действий начинаются работы по эксплуатации и техническому обслуживанию объекта. При этом имеется в виду, что функция «*техническое обслуживание*» обеспечивает создание и сохранение потенциальных возможностей элементов конструкций и инженерного оборудования удовлетворять определенные потребности пользователей. Функция «*эксплуатация*» призвана обеспечивать собственно работу всех элементов системы, а также сопровождение *поставки ресурсов и оказания сопутствующих услуг*, необходимых для использования объекта недвижимости по его назначению. Отметив, что история развития и современное состояние технологий эксплуатации и технического обслуживания объектов недвижимости изложены в двух фундаментальных монографиях [37], [38], остановимся здесь на некоторых ключевых проблемах организации обслуживания объектов.

Как правило, еще до пуска объекта в эксплуатацию и приема арендаторов управляющему приходится выполнять дополнительные работы по обследованию объекта и устранению неисправностей в конструкциях и системах, поэтому обратимся вначале к проблемам организации *технического обслуживания* объекта.

3.2.1. Организация технического обслуживания объекта

Параметры эксплуатационных качеств. Термином *техническое обслуживание* будем называть здесь комплекс работ по поддержанию в исправном состоянии всех элементов здания (сооружения), а также по обеспечению соответствия параметров этих элементов требованиям эксплуатационных стандартов. В состав комплекса работ по *техническому обслуживанию* объекта включаются работы:

- периодический осмотр (освидетельствование, техническая экспертиза) конструкций и инженерного оборудования здания (сооружения), а также внешних коммуникаций;

- оценка технического состояния строений и коммуникаций;

- наладка технических систем и устранение незначительных повреждений с обеспечением нормального использования их по назначению;

- работы по подготовке объекта к сезонной эксплуатации - к весенне-летней (проветривание подполий и чердаков) и осенне-зимней (герметизация и утепление помещений).

Мероприятия по техническому обслуживанию планируются и предусматривают выполнение нескольких этапов работ. Вначале изучается проектная документация

строения и коммуникаций, определяется перечень и классификация работ по техническому обслуживанию и текущему ремонту внутри и снаружи строения, на чертежах наносятся все намечаемые изменения. Далее оцениваются периодичность выполнения и объемы ресурсного обеспечения этих работ (специалисты, материалы, оборудование). При этом соотносятся потребности и возможности: по набору и качеству имеющегося оборудования и персонала, по объемам и видам работ, которые могут быть распределены между персоналом и дополнительной рабочей силой.

При *освидетельствовании* объекта анализируется *соответствие* величин *параметров эксплуатационных качеств* (ПЭК) строений научно обоснованным нормативам (см.[1], [37],[38]). Эти параметры условно разделены на две группы:

-*физико-технические* ПЭК - прочность, несущая способность и допустимые деформации конструкций; теплозащита, гигроскопичность и герметичность ограждающих конструкций;

-*функциональные* ПЭК - габариты (площадь, высота, объем); санитарно-гигиенические параметры среды обитания пользователя; экономические параметры обслуживания (удельный уровень затрат на обеспечение функционирования систем). Для примера в таблице 3.4 представлены некоторые ПЭК и указаны нормативы или способы их задания.

Таблица 3.4

Физико-технические ПЭК			Функциональные ПЭК		
ПЭК элементов конструкций		Норматив	ПЭК среды обитания		Норматив
Состояние кровли	Асбоцементной	Полная водо-непроницаемость. Уклон по проекту	Состав воздуха помещений	Концентрация вредных веществ	По нормам проекта
	Рулонной			Кратность воздухообмена	
	Из стального листа				
Деформация конструкций	Отклонение от вертикали	По нормам проекта	Влажность воздуха помещений		По нормам проекта
	Осадка конструкций	По нормам проекта			
	Прогиб чердачных перекрытий ($l < 7м$)	1/200			
	Прогиб междуэтажных перекрытий ($l < 7м$)	1/300			
Влажность утеплителя крыш	Керамзит	<3%	Температура воздуха помещений		По нормам проекта
	Шлак	<4%			
	Керамзитобетон	<6%			
	Пенобетон	<6%			
Влажность стен	Деревянных	<12%	Освещенность -жилых помещений -общественных помещений		По нормам проекта
	Кирпичных	<4%			
	Керамзитобетонных	<10%			

Заметим, что заключение о соответствии фактических величин ПЭК требованиям нормативов устанавливается на основании измерений этих параметров при освидетельствовании объекта недвижимости. В процессе такого освидетельствования осуществляется не только визуальный осмотр элементов конструкций и оборудования, но также и инструментальная диагностика параметров эксплуатационных качеств объекта.

Деформации конструкций контролируются путем наблюдения за раскрытием трещин (с использованием маяков), измерения местных деформаций (прогибомерами, тензодатчиками) и анализа общих деформаций зданий (геодезическими инструментами - клинометрами, нивелирами, теодолитами).

Поверхностная прочность конструкций из бетона проверяется приборами, использующими метод упругого отскока или метод пластической деформации.

Внутренние дефекты в бетоне обнаруживаются с помощью ультразвуковой диагностики, а в металлических конструкциях – электромагнитными приборами.

Тепловое сопротивление (теплозащитная способность) ограждающих конструкций контролируется путем измерения тепловых потоков (тепломерами) и температур внутренней и наружной поверхностей конструкции (термощупами).

Звукоизоляционные характеристики конструкций анализируются путем замеров (шумомерами) уровней шума, передающегося в помещение по воздуху (от громкоговорителей) или по элементам конструкций (от ударных источников).

Герметичность гидроизоляции проверяется по уровню температуры поверхности или по появлению меченых атомов в потоке воды, *газонепроницаемость* конструкций проверяется путем измерения падения избыточного давления или посредством визуализации проникающего воздуха.

Температура и влажность воздуха в помещениях определяется по показаниям сухого и мокрого термометров, для измерения влажности используются также гигрометры или гигрографы. Влажность стен и утеплителей измеряется с использованием влагомера или по потере веса высушиваемых проб.

Химический состав воздуха в помещениях устанавливается путем анализа проб воздуха в газоанализаторах и хроматографах. Интенсивность *воздухообмена* проверяется замерами скорости воздуха через сечение вентиляционного отверстия.

Освещенность помещений контролируется с помощью люксметра, состоящего из фотоэлемента и измерителя электрического сигнала.

Заметим, что при освидетельствовании конструкций и обработке результатов наблюдений обращается внимание на:

-*надежность* элементов конструкций (безотказность, ремонтпригодность, долговечность);

-*эргономичность* конструкций (приспособленность для обслуживания);

-*безопасность* всех элементов в эксплуатации;

-*живучесть* конструкций при воздействии расчетных средств поражения (природные и техногенные перегрузки, влажность, агрессивность среды, взрывоопасность).

При этом, например, ремонтпригодность *i*-го элемента оценивается по отношению затрат на его ремонт E_{ri} к затратам на его создание E_{bi} :

$$0,5 < E_{ri}/E_{bi} < 0,8.$$

Экономичность обслуживания системы контролируется по величине отношения затрат E_{ts} на обслуживание к сумме этих затрат с затратами E_{repair} на ремонт элемента:

$$E_{ts}/(E_{ts}+E_{repair}) \ll 1.$$

Теплозащитные характеристики конструкций считаются удовлетворяющими требованиям, если выполняются условия по разнице ΔT температуры воздуха внутри помещения и температур поверхностей ограждающих конструкций (пол, чердачное перекрытие, стена):

$$\Delta T_{пол} \leq 2,5^{\circ}\text{C}; \quad \Delta T_{чердак} \leq 4,5^{\circ}\text{C}; \quad \Delta T_{стена} \leq 3^{\circ}\text{C}$$

При контроле параметров среды обитания человека особое внимание обращается на содержание в воздухе помещений веществ:

-*чрезвычайно опасных* (группа 1 - гексахлоран, гидразин, сулема, свинец и др.),

-*высоко опасных* (группа 2 – оксиды азота, хлористый ангидрид, серная кислота, соляная кислота и др.),

-*умеренно опасных* (группа 3 – ацетон, сероводород с углеводородом и др.) и

-*мало опасных* (группа 4 – окись углерода, растворитель, бензин и др.).

Для всех этих веществ (включая группу 4) установлены предельно допустимые концентрации (миллиграммы на 1 куб. м.) в воздухе обитаемых помещений.

Установлены нормативы и по освещенности рабочих мест в помещениях. Для примера в табл. 3.5 приведены данные о рекомендуемых значениях (в люксах)

освещенности вертикальных поверхностей рабочих мест в помещениях некоторых типов.

Таблица 3.5

№	Наименование помещения	Освещенность
1	Проектные бюро	500
2	Канторские помещения, кабинеты, классы,	300
3	Преподавательская, отдел механика, технолога	200
4	Вестибюли, главные коридоры и лестницы	150
5	Санитарные узлы	75
6	Проходы и коридоры в производственных помещениях	50

Следует иметь в виду, что в случае запыленности помещений предусматривается коэффициент запаса освещенности (1,3÷2,0) и нормируется периодичность чистки светильников (не реже 1÷2 раз в месяц).

Организация ремонтов. На основании описанного выше изучения характеристик объекта управления в процессе его освидетельствования оценивается не только его *физический износ* (как это было в процессе приемки объекта в управление, см. выше), но также и его *функциональное устаревание* (см. [2]). В зависимости от состояния помещений и от уровня соответствия параметров его элементов нормативам при заданном назначении объекта планируются работы по *ремонту* и *реконструкции* строения. При этом учитываются рекомендации «Положения о проведении планово-предупредительного ремонта жилых и общественных зданий», утвержденного Госстроем РФ. Этим документом предусмотрены два основных вида ремонта: *текущий* и *капитальный*.

Текущий ремонт обеспечивает предупреждение преждевременного износа конструкций, отделки и инженерного оборудования, а также устранение мелких повреждений и неисправностей в конструкциях и оборудовании, возникающих в процессе эксплуатации объекта. По видам производимых работ различают:

-*текущий профилактический ремонт* - *ТПР*, необходимость в котором выявляется заблаговременно и который планируется заранее;

-*текущий непредвиденный ремонт* - *ТНР*, выявляемый в процессе эксплуатации и выполняемый, как правило, в срочном порядке (см., например, перечень неисправностей в конструктивных элементах и оборудовании со сроками их устранения в [35]).

К *ТПР* относятся ремонт и окраска кровель, замена и окраска водосточных труб, частичный ремонт окон и дверей, очистка от загрязнения и простая окраска фасадов, лестничных пролетов 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.

Установлены следующие средние нормы затрат на текущий ремонт жилых и общественных зданий: на ремонт жилых домов - в пределах 0,75-1,0 %, а на ремонт общественных зданий - в пределах 1,25-1,35% от восстановительной стоимости зданий.

Отметим, что кроме *ТПР* и *ТНР* в жилых и общественных зданиях также выполняются:

- *аварийный ремонт* - при ликвидации последствий аварий, повреждений конструкций и элементов, вызванных стихийными бедствиями, экстремальными условиями и ситуациями;

- *охранно-поддерживающий ремонт* - в ветхих домах, которые в ближайшее время

не могут быть снесены, но могут представлять опасность для людей.

Капитальный ремонт жилых и общественных зданий заключается в замене и восстановлении отдельных частей или целых конструкций, а также инженерно-технического оборудования зданий в связи с их физическим износом и разрушением. В необходимых случаях такой ремонт выполняется также для устранения последствий функционального устаревания («морального износа») конструкций и для повышения уровня благоустройства. При капитальном ремонте ликвидируется (частично или полностью) физический износ и функциональное устаревание зданий.

Выделяются следующие виды капитального ремонта:

-**комплексный капитальный ремонт (ККР)** охватывает все строение в целом или отдельные его секции, обеспечивая устранение износа посредством восстановления изношенных конструктивных элементов и инженерного оборудования одновременно с повышением уровня благоустройства здания в целом;

-**выборочный капитальный ремонт (ВКР)** выполняется на отдельных конструктивных элементах здания или его инженерного оборудования, обеспечивая устранение физического износа посредством ремонта, замены, усиления конструкций и элементов оборудования, неисправность которых может ухудшить состояние смежных конструкций и повлечь за собой их повреждение или разрушение.

Комплексный капитальный ремонт является основным видом капитального ремонта и проводится, как правило, в наиболее ценных каменных жилых домах и общественных зданиях, в которых основные конструктивные элементы (кроме фундаментов и стен) и инженерное оборудование пришли в аварийное состояние и нуждаются в замене. Этот вид ремонта назначают также для зданий, имеющих значительное функциональное устаревание, находящихся в неудовлетворительном техническом состоянии и не подлежащих сносу в перспективе.

Выборочный капитальный ремонт выполняют в зданиях, которые находятся в удовлетворительном техническом состоянии, однако отдельные конструктивные элементы, санитарно-технические и другие устройства в них сильно изношены, нуждаясь в полной или частичной замене. К выборочному капитальному ремонту относят также работы по восстановлению балконов, оштукатуриванию, облицовке и окраске фасадов зданий, замене водосточных труб, озеленению придомового участка, ремонту наружных санитарно-технических и электротехнических сетей и устройств в пределах дворовых территорий. При выборочном капитальном ремонте производят, как правило, один-два вида наиболее необходимых, срочных работ, которые не были приурочены к очередному плановому ремонту: ремонт фасада, кровли и др.

Реконструкция, как правило, включает перепланировку зданий с изменением основных технико-экономических показателей (числа и площади квартир, полезной, вспомогательной и общей площади и т.д.). При реконструкции зданий, исходя из сложившихся градостроительных условий и действующих норм, можно:

-выполнять надстройки, пристройки, встройки;

-обеспечивать повышение качественного уровня инженерного оборудования, включая наружные сети (кроме магистральных);

-заменять изношенные конструкции и инженерное оборудование на современные, более надежные и эффективные, с целью улучшения архитектурной выразительности зданий и благоустройства территорий, прилегающих к зданию.

Отметим, что при планировании периодичности осмотров зданий и выполнения ремонтов полезно пользоваться рекомендациями соответствующих документов Госстроя РФ. Как следует, например, из данных, приведенных в [35], для большинства типов общественных зданий установлена периодичность: общих осмотров – два раза в год, текущих профилактических ремонтов – один раз в три года, текущих непредвиденных

ремонт - ежегодно, выборочных капитальных ремонтов – каждые шесть лет, комплексных капитальных ремонтов один раз в тридцать лет. Предусмотрена также возможность проведения частичных и внеочередных осмотров, но их периодичность не нормируется.

Указанные нормативные сроки являются достаточно обоснованными и могут использоваться при планировании осмотров и ремонтов управляемых объектов недвижимости. Отметим для примера полезную информацию о том, что в соответствии с системой государственного регулирования ремонтных работ, после проведения профилактического текущего ремонта в доме в течение 3-5 лет не должны проводиться никакие ремонты, за исключением текущего непредвиденного или - в необходимых случаях – аварийного ремонта.

Как отмечено выше, кроме технического обслуживания предусматриваются также работы по *благоустройству территории*. В программе управления объектом надлежит предусмотреть раздел по *планированию развития территории*, прилегающей к объекту. План должен включать в себя не только улучшения капитального характера, но и график проведения работ по *ландшафтному оформлению* (озеленению), которое предусматривает выполнение работ по весенней уборке территории с удалением сорняков и «мертвых» веток, с подготовкой газонов, подбором удобрений и препятствованием появлению сорняков. Сюда включаются также работы по стрижке кустарников и деревьев, по оформлению территории цветами, по осенней уборке территории с очисткой ее от мусора.

Имея представление обо всем перечне необходимых работ, периодичности их проведения и требований по ресурсному обеспечению, управляющий может спланировать мероприятия и расходные статьи бюджета, связанные с техническим обслуживанием объекта и облагораживанием прилегающей территории.

3.2.2. Обеспечение ресурсами и управление эксплуатацией.

Обратимся далее к комплексу работ по обеспечению пользователей объекта недвижимости ресурсами (вода, тепло, электроэнергия и газ), а также к эксплуатационным услугам, к которым относятся работы по выводу отходов (канализация и вывоз мусора), уборке помещений и территории, обслуживанию лифтов, очистке фасада и кровли.

Обеспечение ресурсами. Прежде всего, вслед за [37]-[39] обратим внимание на то, что планирование расходов ресурсов, обеспечивающих нормальное функционирование объекта, а также проверка уровня ресурсного обеспечения объекта может осуществляться одним из двух способов:

-с применением *укрупненных показателей* расходов ресурсов, нормированных *на единицу объема или площади*, с учетом типа недвижимости, технических характеристик и функционального назначения объекта;

-расчетом расходов либо по мощности потребителей ресурсов, имеющихся на объекте, либо с использованием расчетных моделей и нормативов, учитывающих упоминавшиеся выше требования к уровню эксплуатации и комфорта среды обитания человека.

Достоинством первого способа является сравнительно небольшая трудоемкость расчетов, обеспечиваемая в том случае, если имеется возможность сравнения изучаемого объекта с «объектами-аналогами», для которых известны и доступны упомянутые выше укрупненные показатели расходов ресурсов. Недостатком этого способа расчетов является ограниченность видов ресурсов, нормируемых таким образом.

Второй способ чаще всего является более доступным, тем более, что упомянутые выше требования к качеству среды обитания человека достаточно полно представлены в

документах системы государственного и ведомственного нормирования расхода ресурсов. К таким документам следует отнести, прежде всего, Строительные нормы и правила (СНиП), а также другие нормативы, регламентирующие строительное проектирование (см. [37]-[39]).

Некоторые примеры рекомендуемых норм расходования ресурсов на одного человека или на единицу площади помещений приведены в [35]. Следует иметь в виду, что изменения к этим нормативам публикуются в журнале «Бюллетень строительной теплотехники».

При обсуждении способов расчета расхода ресурсов будем опираться на упомянутые выше источники, а также на результаты сравнительного анализа оценок таких расходов для двух зданий различного назначения, выполненного авторами [39]. Существенно, что для исследования ими были выбраны объекты с *профессиональным менеджментом*, обеспечивающим, в частности, надежную систему учета расхода ресурсов. Приведем основные характеристики объектов:

-объект 1 – двухэтажное кирпичное здание офисного назначения общей площадью 1240 кв. м., обеспеченное всеми видами коммунальных услуг, кроме горячего водоснабжения;

-объект 2 – восьмизэтажное кирпичное здание смешанного назначения (офисы, сауна, два буфета, бассейн), обеспеченное всеми видами коммунальных услуг.

Для обоих объектов сопоставлены расчетные и фактические расходы трех видов ресурсов: электроэнергии, холодной воды и тепла.

Фактические расходы электроэнергии на объектах 1 и 2 были определены на основании показаний счетчиков:

-на объекте 1 система установки счетчиков не предусматривает разделения данных на отдельных потребителей (на различные группы помещений) и показатели приборов фиксировались инженером по техническому обслуживанию здания на первое число каждого месяца;

-на объекте 2 установлены две группы счетчиков: общие – без разделения данных на отдельных потребителей, и индивидуальные – для групп офисных помещений, занимаемых различными арендаторами; здесь данные фиксировались инженером по энергоснабжению здания еженедельно и на первое число каждого месяца.

Полученные таким образом данные сверялись с оплаченными счетами за расчетный период – полный календарный год.

При обработке результатов наблюдений авторы обратили внимание, прежде всего, на сезонные изменения потребления электроэнергии на объектах 1 и 2. Оказалось, что на объекте 1 среднее месячное потребление электроэнергии за год составило 87,3% от среднего месячного потребления осенне-зимнего периода (для Санкт-Петербурга – декабрь-февраль), на объекте 2 этот показатель составил 77,7%. Эти данные позволили авторам ввести понятие коэффициента сезонного спроса при расчете годового потребления электроэнергии, который для Санкт-Петербурга может быть принят равным 0.78-0.87 от максимального уровня потребления.

Данные фактического потребления электроэнергии сопоставлялись далее с расходами электроэнергии, рассчитанными по *установленной мощности потребителей*. В расчете к потребителям электроэнергии были отнесены:

-осветительная арматура с учетом типа и мощности ламп (разрядные, накаливания);

-розетки из расчета технической допустимой нагрузки от осветительных приборов и оргтехники.

Кроме того, на объекте 2 в состав потребителей были включены:

-лифтовое оборудование;

-технологическое оборудование и посудомоечные машины предприятий общественного питания;

-технологическое оборудование сауны и бассейна.

При этом было проверено соответствие данных о мощности всех единиц этого оборудования их техническим паспортам. Для всех потребителей опросом обслуживающего персонала выявлены режимы работы и, соответственно, коэффициенты спроса по режиму работы.

На основании данных обследования произведен расчет расходов электроэнергии «по установленной мощности» - отдельно по каждой группе оборудования, с применением соответствующих коэффициентов спроса по режиму работы. Кроме того, в соответствии с ВСН 59-88 «Электрооборудование жилых и общественных зданий», применены коэффициенты единовременного спроса: при расчете расходов на рабочее освещение – в зависимости от установленной мощности, на лифтовое оборудование – в зависимости от числа лифтовых установок и этажности здания. Полученные результаты корректировались с учетом коэффициента фактического сезонного спроса.

Расчет расходов электроэнергии *по укрупненным нормативам* произведен на основании данных, рекомендованных для предварительного расчета общего энергопотребления здания – с учетом его функционального назначения (ВСН 59-88 «Электрооборудование жилых и общественных зданий», табл. №15). В расчетах принималось, что в состав расходов на общее электроснабжение включаются:

-расходы электроэнергии на освещение здания – в соответствии с санитарно-гигиеническими нормативами, обусловленными функциональным назначением здания;

-расходы электроэнергии на технологическое оборудование, установленное в соответствии с принятым функциональным назначением здания.

В расчетах использовались коэффициенты спроса по режиму работы и фактического сезонного спроса. Сопоставление фактического потребления и расчетных показателей расхода электроэнергии представлены в таблице 3.6. Как видно из таблицы, оба способа расчета расхода электроэнергии дают результаты, достаточно близкие к данным фактического потребления, что позволяет рекомендовать эти схемы при планировании расходования электроэнергии. При этом следует согласиться с замечанием [39] о том, что схема расчета по укрупненным показателям не позволяет учитывать изменение уровня технического оснащения объекта. Следует также обратить внимание на факт некоторого превышения фактических расходов электроэнергии над всеми расчетными: следовало бы проверить целесообразность потребления энергии и эффективность энергосберегающих мероприятий, обеспечиваемых менеджерами обоих объектов.

Последнее замечание усиливается обнаруженным авторами [39] несоответствием величины затрат электроэнергии на освещение на обоих объектах в сравнении с уровнем, требуемым санитарно-гигиеническими нормами для освещенности помещений данного типа. Расчет расхода электроэнергии в соответствии с нормами освещенности был выполнен с учетом данных об объемно-планировочном решении, особенностях функционального назначения исследуемых объектов, с использованием коэффициентов единовременности, а также коэффициентов спроса по режиму работы и сезонного потребления.

Таблица 3.6

	Объект 1			Объект 2		
	Фактическое потребление	Расчет по мощности	Расчет по укрупненным показателям	Фактическое потребление	Расчет по мощности	Расчет по укрупненным показателям
Квт×час	79860	77947	74552	605520	555142	593606
%	100	97,6	93,4	100	91,7	98

Как видно из таблицы 3.7, на обоих объектах нормативы не выполняются и если для объекта 1 величина «недобора» освещенности находится в пределах точности расчета, то на объекте 2 требуется провести работу по «доведению» мощности системы освещения помещений до нормативно установленного уровня. Это приведет к увеличению фактического потребления электроэнергии и к росту перерасхода электроэнергии в сравнении с расчетными величинами, что усиливает потребность в анализе рациональности хозяйствования менеджеров (особенно на объекте 2).

Таблица 3.7

	Объект 1		Объект 2	
	Расчет по мощности	Расчет по нормам	Расчет по мощности	Расчет по нормам
квт×час	5597	3556	97920	23242
%	97,4	100	85,2	100

Дополнительно укажем, что недостаток освещенности помещений в сравнении с нормативами должен быть учтен при расчете функционального устаревания объекта в затратном подходе к оценке объекта.

В связи с затронутой здесь темой выполнения нормативов по освещенности помещений при условии экономии электроэнергии обратим внимание на некоторые рекомендации управляющим объектами по организации электроосвещения. Как указывается в [16], при планировании работ по эксплуатации объекта рекомендуется обеспечивать надлежащий уровень освещенности во всех основных, вспомогательных и технических помещениях (в соответствии, например, с нормами табл. 3.5). При этом освещение не должно быть ослепительно ярким и не должно производить теневых эффектов.

В соответствии с требованиями бесперебойного обеспечения освещения и из соображений безопасности рекомендуется регулярно проверять состояние всей электроарматуры (электрошнуры, розетки и открытая электропроводка), обращая внимание на степень износа или наличие повреждений. Во избежание «вандализма» по отношению к световым приборам рекомендуется располагать их на такой высоте, чтобы доступ к ним был затруднен, но в то же время, чтобы обслуживание приборов могло производиться достаточно просто. Чтобы поддерживать освещаемость на требуемом уровне, нужно предусмотреть регулярную (ежедневно) очистку ламп, линз и светильников от пыли и копоти. Рекомендуется планировать массовую замену ламп на регулярной основе – до истечения нормативного срока их службы: электрик управляющей компании, зная срок службы того или иного светильника, должен производить его замену до момента, когда он выйдет из строя. При этом замена должна производиться таким образом, чтобы не вызывать неудобства у арендаторов и

пользователей помещений (в местах общего пользования офисных центров – ночью).

В связи со сказанным выше, а также в связи с приводившимися ранее сведениями о требованиях к освещенности помещений различного назначения (табл. 3.5), полезно обратиться к данным о ресурсах светильников различных типов, представленным в таблице 3.8 (из [35]). Как следует из этой таблицы, для согласования требований об обеспечении норм освещенности и экономии ресурса рекомендуется:

-в местах общего пользования и в больших офисных помещениях использовать натриевые лампы высокого давления (например, White Lucalox, которые характеризуются чисто белым цветом без желтоватого оттенка, хорошей цветопередачей, удобной формой для использования в маленьких светильниках без защитного стекла);

-для наружного освещения имеет смысл применять также натриевые лампы высокого давления, но отличающиеся высокой экономичностью (например, E-Z Lux);

-в комнатах для проживания целесообразно использовать лампы накаливания;

-в офисных помещениях широкое распространение получили люминесцентные лампы с электронным зажиганием;

-для местной подсветки, а также для освещения темных мест целесообразно использовать галогенные лампы.

Таблица 3.8

Источник освещения	Количество ватт	Срок службы, час./сут.	Световая отдача, люмин./ватт
Лампы накаливания	100	1000/41	15
Галогенные	150	2000/82	28
Люминесцентные	40	10000/416	33
Натриевые лампы высокого давления	70-400	24000/1000	55-84

При анализе возможности применения расчетных схем для планирования затрат на *холодное водоснабжение* авторы [39] определяли фактические расходы воды на основании показаний счетчиков, сопоставленных с данными бухгалтерских отчетов за расчетный период, а рассчитывали расход воды по нормам потребления, представленным в СНиП 2.04.01-85 (см. [35]). В расчетах учитывалось функциональное назначение объекта и количество служащих. Расчет потребления воды предприятиями общественного питания и оздоровительным блоком (сауна, бассейн, душевые) производился отдельно - с учетом имеющейся документации на водопотребление оборудования. Результаты сопоставления фактических и расчетных объемов потребления холодной воды представлены в табл. 3.9.

Таблица 3.9

	Объект 1		Объект 2	
	Фактическое потребление	Расчет по укрупненным показателям	Фактическое потребление	Расчет по укрупненным показателям
Куб. м.	402	337	6784	5331
%	100	83,8	100	78,6

Явное превышение фактических расходов над расчетными объясняется неконтролируемыми утечками (сантехническое оборудование на объекте 1) и нецелевым расходом воды («водопад» в сауне), что, как и в случае с перерасходом электроэнергии, является сигналом о возможных недостатках хозяйствования менеджеров. В то же время, полученные результаты свидетельствуют о том, что при планировании эксплуатационных параметров объекта можно использовать укрупненные показатели расхода холодной воды, но с непременным учетом в расчетах фактической

мощности будущих потребителей.

Потребление тепла планируется с использованием упомянутых выше нормативных документов. При этом можно использовать один из вариантов расчетов:

-принять расходы на отопление здания по нормативным показателям (табл. 1б изменения №3 СНиП II-3-79 «Строительная теплотехника» - в соответствии с Постановлением Госстроя России от 2 февраля 1998 г. № 18-11),

-рассчитать их как расходы на возмещение теплопотерь здания – с учетом теплофизических характеристик здания.

В работе [39] потребление тепла определялось по показателям счетчиков, результаты измерений проверялись по бухгалтерской отчетности, и сравнивались с данными расчета расхода тепла по удельным характеристикам (потерям тепла на единицу объема), а также с использованием коэффициентов теплопередачи. Расчет расхода тепла по удельным теплопотерям здания произведен с использованием эмпирических формул и в соответствии со справочными данными, рекомендованными для предварительного расчета общего теплопотребления здания в зависимости от его функционального назначения (Тихомиров К.В., «Удельные тепловые характеристики жилых и общественных зданий», приложение № 2).

Расчет расхода тепла с использованием коэффициентов теплопередачи ограждающих конструкций выполнен на основе данных об объемно-планировочном и конструктивном решениях зданий. При этом использовались строительные нормы:

-СНиП 2.04.05-91. «Отопление, вентиляция, кондиционирование» изд. 1994 г. (с изменениями) и

-СНиП II – 3 –79. «Строительная теплотехника» изд. 1995 г. (с изменениями).
Результаты сопоставления фактических и расчетных расходов тепла представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10

	Объект 1			Объект 2		
	Фактич. потребл.	Расчет по уд. характ.	Расчет по коэф.	Фактич. потребл.	Расчет по уд. характ.	Расчет по коэфф...
Гкал	245,3	275,5	239,4	1142	1118	1186
%	100	112	97,6	100	97,9	103,9

Обращая внимание на близость значений величин фактического потребления тепла к расчетным величинам потерь тепла, авторы [39] особо отметили результат расчета с использованием удельных потерь тепла для объекта 1. Как оказалось, у этого здания количество оконных проемов почти в полтора раза уменьшено в сравнении с типовыми зданиями, для которых рассчитаны удельные характеристики, что и объясняет заметное превышение расчетных значений потерь тепла над фактическим потреблением тепла на объекте 1.

Соглашаясь с выводом [39] о применимости обоих методов расчета потерь тепла при планировании расходов ресурсов, обратим внимание на необходимость анализа качества работы менеджмента обоих объектов по защите последних от излишних потерь тепла. При этом следует обратить внимание на качество утепления оконных и дверных проемов. Например, общие потери тепла через окна и двери лоджий составляют в среднем 40-60% всех потерь тепла здания. Уплотнение горизонтальных притворов окон способствует уменьшению на 50% общей воздухопроницаемости последних. Для того, чтобы точно установить, из каких мест происходит утечка тепла, оказывается целесообразным еженедельно проводить обследование ограждающих конструкций в местах расположения проемов с использованием тепловизора.

Заметим, что при анализе эффективности мер по экономии ресурсов, принимаемых менеджерами, необходимо контролировать качество исполнения эксплуатационных стандартов по обеспечению комфортного температурного режима в помещениях. Дело в том, что фактические затраты тепла могут оказаться близкими к расчетным из-за компенсации нестандартных потерь тепла занижением температуры в помещениях в сравнении с уровнем, установленным стандартами.

В связи с затронутой здесь проблемой экономии ресурсов следует рекомендовать проведение детальных проверок энергопотребления и водопотребления не только в процессе приема объекта в управление, но повторять ее ежегодно в процессе эксплуатации, а также после замены важных узлов оборудования или проведения косметического и планового ремонта. Для упрощения и точности ведения контроля количества потребления рекомендуется устанавливать счетчики, необходимо вести тщательный учет расхода ресурсов в специальном журнале.

Организация эксплуатации. Для планирования и количественного контроля ресурсного обеспечения *других видов эксплуатационных работ* полезными оказываются указанные в [37]-[39] нормативы, разработанные и используемые до настоящего времени учреждениями коммунального хозяйства. Некоторые из этих нормативов представлены и в [35].

Обратимся вначале к анализу проблем планирования работ по управлению *сбором и вывозом отходов*. Для организации этих работ управляющему надлежит прогнозировать объемы производства последних, определять исполнителей из числа персонала объекта и подрядные организации для транспортировки отходов. При этом могут использоваться нормы накопления твердых бытовых отходов (ТБО), определяющие количество отходов, образующихся на расчетную единицу (человек – для жилищного фонда, одно место в гостинице, 1 кв.м торговой площади для магазинов и складов и т.п.) в единицу времени (день, год). Нормы накопления определяют в единицах массы (килограмм) или объема (кубические метры, литры). В частности, нормируются вывозимые транспортом специализированных автохозяйств накопления ТБО от населения:

- отходы, образующиеся в жилых и общественных зданиях (включая отходы от текущего ремонта),

- отходы от отопительных устройств местного отопления,

- опавшие листья, собираемые с дворовых территорий,

- крупные предметы домашнего обихода – при отсутствии системы специализированного сбора крупногабаритных отходов.

На нормы накопления и состав ТБО влияют факторы:

- степень благоустройства жилищного фонда (наличие мусоропроводов, газа, водопровода, канализации, системы отопления),

- этажность здания,

- уровень развития общественного питания,

- степень благосостояния населения,

- климатические условия и продолжительность отопительного периода (от 150 дней – в южной зоне до 300 дней в северной зоне),

- потребление населением овощей и фруктов.

Для примера в [35] приведены нормы накопления ТБО для некоторых типов функционального назначения объектов.

На основании расчета объемов ТБО определяются условия договорных отношений со *специализированным автотранспортным предприятием*, обеспечивающим вывоз отходов, а также обязанности и штат *уборщиков мусоропроводов*. Работы по обслуживанию мусоропроводов включают: профилактический осмотр, удаление мусора

из мусороприемных камер и их уборку, уборку загрузочных клапанов, бункеров, очистку, мойку и дезинфекцию емкостей для сбора мусора и стволов мусоропровода, устранение пробок и мелких неисправностей.

В период эксплуатации мусоропроводов обеспечивается проведение периодических (раз в два месяца) осмотров с проверкой исправности и нормального функционирования всех элементов системы сбора и эвакуации отходов. Предусмотрено, что в случае обнаружения повреждений и неисправностей (неплотность крепления клапанов, выпадение резиновых прокладок, нарушение действия вентиляции и т.д.) рабочий принимает меры по немедленному устранению их.

Отходы из стволов мусоропровода собирают в различные емкости: переносные дворовые мусоросборники (емкостью 80-100л.), контейнеры (емкостью 400-800л.) и бункеры. Удаление отходов из мусороприемных камер производится в сроки, установленные санитарными требованиями.

Вывоз отходов осуществляется по одной из схем:

-по системе «опорожнения», когда отходы из переносных емкостей перегружают в кузов мусоровозов;

-по «сменной» системе, когда контейнеры с отходами вывозятся специальным транспортом к месту выгрузки отходов, затем моются, дезинфицируются и в чистом виде возвращаются на объект.

При системе «опорожнения» переносные емкости ежедневно струей воды из шланга моет рабочий, обслуживающий мусоропровод. Эта работа производится в специальных помещениях или в мусороприемных камерах.

Не реже одного раза в месяц производится тщательная очистка нижней части ствола и задвижки («шибера») от грязи, причем осуществляется это при помощи щеток, увлажненных мыльно-содовым раствором. Очистку стволов производят периодически. Засоренности стволов мусоропроводов устраняются немедленно. Периодически представитель санитарно-эпидемиологической станции совместно с рабочим по обслуживанию мусоропроводов производит дезинфекционные работы всех элементов мусоропровода и мусоросборников.

Заметим, что все перечисленные выше и другие необходимые виды, этапы и содержание работ систематизируются управляющим объектом и передаются рабочим в виде технологических карт или развернутых должностных инструкций.

Расчет численности уборщиков мусоропроводов производится на основании нормирования объемов отходов, приходящихся на одного рабочего. Учитывая нормы отходов на одного пользователя объекта (см. [35]), можно нормировать число рабочих по числу пользователей объекта. В [35] для примера показано число пользователей (арендаторов или жителей) на одного уборщика мусоропровода. Заметим, что эти данные относятся к системе вывоза отходов способом «опорожнения». При «сменной» системе вывоза к нормам обслуживания, помещенным в [35] (первый и второй типы мусороприемников), следует принимать коэффициент $K_1=1.05$. Нужно также учесть, что приведенные данные относятся к мусоропроводам с загрузочными клапанами, находящимися на лестничных площадках. При обслуживании мусоропроводов с загрузочными клапанами, находящимися в квартирах (уход за которыми входит в обязанности проживающих), нормы обслуживания данной таблицы следует умножать на коэффициент $K_2=1.06$.

К отходам функционирования объекта относится также бытовой мусор, загрязняющий помещения и дворовую территорию. Для выполнения работ по уборке помещений и территории управляющий формирует группу рабочих-уборщиков. *Расчет численности уборщиков мест общего пользования и служебных помещений*

осуществляется на основании норм обслуживания с учетом обязанностей работника. Уборщик служебных помещений подметает и моет полы, протирает и моет стены, оконные рамы и стекла, дверные блоки. В перечень работ по уборке лестничных «клеток» включаются: влажное подметание и мытье лестничных площадок и маршей, уборка пыли с потолков, влажная протирка стен, дверей, плафонов, подоконников, оконных решеток, перил, шкафов для электрощитов и слаботочных устройств, мытье окон, подметание и мытье площадки перед входом в подъезд.

Объемы работ одного уборщика за смену нормируются, пример такого нормирования представлен в табл. 3.11 из [35]. В этой таблице символом Ω обозначен «коэффициент загруженности» помещения, равный отношению площади, занятой мебелью и (или) оборудованием, ко всей площади помещения. Заметим, что каждая из указанных здесь норм рассчитывается как отношение сменного фонда рабочего времени к продолжительности уборки одного квадратного метра площади помещения.

Расчет численности уборщиков для всего здания производится следующим образом. Если i -е помещение относится к типу j , имеет площадь S_{ij} и коэффициент загруженности Ω_i , то по таблице 3.11 для данного (j -го) типа помещения и заданного значения Ω_i находим норму S_{ijb} площади, убираемой одним уборщиком за смену.

Таблица 3.11.

Нормы обслуживания для помещений различного назначения

Типы помещений	Нормы обслуживания в смену, кв. м.			
	$\Omega \leq 0.2$	$\Omega = 0.21 \div 0.4$	$\Omega = 0.41 \div 0.6$	$\Omega > 0.6$
Служебные помещения	560	480	400	320
Конференц-залы	560	480	770	600
Вестибюли, холлы, коридоры	1110	960	770	600
Лестницы	730	960	770	600
Библиотека, архив	730	960	770	510

Если в данном здании всего k типов помещений и в группе помещений каждого j -го типа имеется всего k_j помещений, то общая численность уборщиков N_2 , работающих полную смену и убирающих все помещений здания, определится соотношением:

$$N_2 = \sum_{j=1}^k (\sum_{i=1}^{k_j} S_{ij} / S_{ijb}) \quad (3.1)$$

За каждым из уборщиков управляющий объектом закрепляет помещения, назначает время (вне рабочего времени арендаторов и пользователей) и расписывает технологию процесса уборки с учетом нормируемой периодичности выполнения основных видов работ при уборке помещений (соответствующие нормы для служебных помещений и мест общего пользования см. в [35]).

Следует иметь в виду, что все упоминавшиеся выше нормативы выверены специалистами по эргономике, но не являются всеобъемлющими и в практике управления эксплуатацией служат всего лишь полезным ориентиром. Например, нормами таблицы 2.10 не учтены работы по чистке ковров, ковровых дорожек и мягкой мебели. Периодичность выполнения этих работ устанавливается управляющим с учетом особенностей функционирования объекта. В этом случае полезно учитывать нормы времени на чистку этих видов предметов с помощью пылесоса: 1 кв.м. ковра (ковровой дорожки) – 0.36 минут, одно мягкое кресло – 0.68 минут, один мягкий диван – 0.75 минут.

Уборка дворовой территории осуществляется дворниками, расчет численности которых выполняется с учетом перечня и объемов выполняемых ими видов работ.

Примерный перечень таких работ, составленный по данным [35], представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Примерный перечень работ дворника	
<i>Холодное время года</i>	<i>Теплое время года</i>
Сбор мусора	Подметание территорий и сбор мусора
Подметание и перемещение снега со сбором его в кучи или в валы	Транспортировка мусора в установленное место на расстояние до 100м
Скалывание наледи под водосточными трубами, с крышек канализационных, газовых и пожарных колодцев	Очистка ливневой канализации, крышек канализационных, газовых и пожарных колодцев
Посыпание территории песком во время гололеда	Удаление травы между тротуарными плитами
Очистка и санитарная обработка урн, дворовых мусоросборников и мест их установки	Очистка и санитарная обработка урн, дворовых мусоросборников и мест их установки
Протирка фонарей и указателей	Протирка фонарей, указателей, скамеек

Все поименованные здесь работы выполняются в режиме, регламентированном управляющим объектом с указанием содержания и периодичности работ. Управляющий нормирует площадь территории, обслуживаемой одним дворником.

Заметим, что при нормировании работ уборочные территории классифицируются по интенсивности пешеходного движения (I класс – до 50 чел./час.; II класс – от 51-100 чел./час.; III класс – свыше 100 чел./час.), а также по наличию (имеется, не имеется) и качеству покрытия (усовершенствованное, не усовершенствованное).

Еще одним параметром, влияющим на нормируемый размер территории, является число дней в году, в которые выпадают осадки – твердые (в холодное время года) и жидкие (в теплое время года). Укажем, что в Приложении 9 для примера указаны некоторые из норм для уборочной территории. Следует иметь в виду, что при расчете этих норм затраты времени на перемещение слоя снега толщиной свыше 2 сантиметров (далее *см.*) приняты в предположении, что данная работа выполняется в дни, количество которых составляет до 30% от общего количества дней с выпадением твердых осадков. Если процент таких дней превышает указанный порог, то соответствующие нормы обслуживания умножаются на коэффициент $K_n=0.95^{(n-30)}$, где n – процент дней с толщиной слоя снега более 2 см. Аналогичным образом «поправляются» нормы обслуживания для теплого времени года: если число дней с количеством осадков более 2 см. превышает порог в 30% от общего количества дней с выпадением жидких осадков, то соответствующие нормы умножаются на коэффициент $K_m=1.01^{(m-30)}$, где m – процент дней с осадками более 2 см.

Норма обслуживаемой территории S_b , найденная по таблицам в [35], умножается (если нужно) на поправочный коэффициент K_n или K_m и полученная таким образом площадь территории S_{b*} , обслуживаемой одним дворником, используется для расчета числа дворников в штатном расписании персонала объекта недвижимости с уборочной территорией общей площадью S :

$$N_3=S/S_{b*} \quad (3.2)$$

Как следует из данных [35] и из соотношения (3.2), на одной и той же территории зимой и летом должно работать разное количество дворников. Однако следует иметь в виду, что эти данные предусматривают выполнение только тех видов работ, которые перечислены в табл. 3.12. Между тем, нужно предусматривать выполнение и других

видов работ. В частности, учитываются работы *на поливку территории, а также на уборку и поливку газонов*. Затраты времени на уборку (поливку) газонов определяются путем умножения нормы времени обслуживания одного квадратного метра (кв. м) газонов на повторяемость уборки газонов (например, 1-2 раза в двое суток в теплый период) и на площадь газонов. Укажем для примера, что для территорий трех классов, охарактеризованных ранее, рекомендуются нормы: на поливку из шланга 1 кв.м территории 1 класса – 0.04 минут, 2 класса – 0.07, 3 класса – 0.08 минут. На уборку 1 кв. м газонов выделяется 0.05 минут, а на поливку 1 кв. м газонов – 0.08 минут.

Обратимся теперь к проблемам *организации сервиса для оборудования и мебели*. Работы по обслуживанию и ремонту инженерного оборудования выполняют специалисты: электромонтер по обслуживанию электрооборудования, электромонтер по ремонту электрооборудования, слесарь по контрольно-измерительным приборам и автоматике, слесарь-сантехник. Суточная численность рабочих этой группы нормируется по количеству работающих и (или) проживающих в здании с учетом общей площади здания (см. [35]), а распределение рабочих по профессиям производится управляющим объектом в зависимости от производственной необходимости и фактической загрузки рабочих.

Работы *по обслуживанию изделий из дерева* выполняют *столяры*. В их обязанности входят: периодические осмотры мебели, наблюдение за правильностью ее эксплуатации и содержания, текущий ремонт мебели, оконных и дверных заполнителей. При этом работы, связанные с исправлением мелких повреждений мебели и фурнитуры, оконных переплетов, фрамуг столяры производят по вызовам или заявкам. Работы по текущему ремонту мебели, оконных и дверных заполнителей производятся по графикам, составленным на основании осмотров. Численность столяров рассчитывается по нормативам (см. [35]), «привязанным» к количеству работающих (проживающих) в здании и к количеству единиц мебели (при наличии встроенной мебели каждая секция принимается за единицу).

Эксплуатационный персонал обеспечивает *функционирование лифтов*. Рабочие-лифтеры наблюдают за правильной работой лифтов, а также за выполнением пассажирами правил эксплуатации. Учитывая повышенную опасность этого оборудования, управляющий жестко регламентирует действия лифтера, который:

- перед началом работы проверяет работу телефона или (и) аварийной сигнализации,

- производит пробную поездку без пассажиров с остановкой на каждом этаже и с апробацией исполнения команды кнопки «Стоп»;

- в случае обнаружения неисправностей выключает лифт, сообщает об этом управляющему и делает запись о неисправности в лифтовом журнале,

- по указанию управляющего организует исправление неисправности и делает отметку об исправлении и разрешении пользоваться лифтом в упоминавшемся лифтовом журнале;

- после прекращения работы лифта ставит кабину на нижний этаж, выключает мотор-генератор и освещение кабины, закрывает шахтную дверь, отмечает свой уход в журнале.

Лифтер присутствует и оказывает необходимую помощь при проведении контрольных технических осмотров. Он доставляет уборочные средства и убирает кабину лифта.

Количество лифтеров определяется нормативами: при сопровождении кабины лифта – в смену на 1 лифт – 1 человек; при самостоятельном пользовании лифтами – в смену на 1 пост – 1 человек.

Отметим, что для установки и обслуживания лифтового оборудования

привлекаются *внешние подрядчики*. Подрядные организации обеспечивают также проведение ремонтов систем кондиционирования воздуха, вентиляции, очистки и нагрева воды, обеспечение охраны объекта, проведение работ по благоустройству и озеленению территории.

Действия при чрезвычайных обстоятельствах. Завершая рассмотрение вопросов управления эксплуатацией объекта, обратим внимание на весьма важные для объекта вопросы организации *действий персонала при чрезвычайных обстоятельствах*. Управляющему надлежит разработать план этих действий с учетом всех факторов риска (см. главу 6), а также подготовить бригаду людей, которые в случае опасности будут действовать по этому плану. В состав бригады должны быть включены представители от управленческого персонала, арендаторов офисных и складских помещений и иных пользователей (проживающих), сотрудников охраны. Членов бригады надлежит задействовать в планировании эвакуации, в работе со специалистами по чрезвычайным ситуациям, в обеспечении связи с проживающими, арендаторами, средствами массовой информации и общественностью.

Управляющему объектом недвижимости рекомендуется составить инструкцию по действиям в чрезвычайных ситуациях с учетом специфики функционального назначения здания, с включением в инструкцию телефонов лиц, ответственных по действиям в непредвиденных обстоятельствах. Данная инструкция раздается всем арендаторам и проживающим.

Управляющему объектом надлежит также обеспечивать функционирование всех технических средств обеспечения безопасности и пожаротушения, добиваться снижения вероятности возникновения опасных ситуаций путем обучения и тренинга персонала, предусматривать превентивные меры минимизации прочих рисков. Об особенностях организации систем безопасности на объектах недвижимости и пойдет речь в следующем разделе.

3.3. Организация системы безопасности объекта.

Снижение риска потерь от несанкционированного проникновения на объект похитителей ценностей или террористов, а также предотвращение пожаров на объекте обеспечивается путем оснащения объекта *интегрированной системой безопасности*. Рассмотрим особенности создания таких систем, опираясь на обзор материалов публикаций в профессиональной прессе.

3.3.1. Принципы создания систем защиты объекта.

Категории и уровни защищенности объектов. Прежде всего, определим понятия категорий охраняемых объектов и средств обеспечения их защищенности, следуя ГОСТ Р 50776-95 (см. ссылки в [1]):

-*категорией охраняемого объекта* характеризуется состояние последнего с точки зрения его значимости, характеристик размещенных в нем ценностей, последствий от возможных посягательств на эти ценности и сложности обеспечения требуемой надежности охраны объекта;

-*защищенностью объекта* называется совокупность организационно-технических мероприятий, направленных на обеспечение охраны объекта или территории (зоны), на которой расположен охраняемый объект.

Важнейшим принципом обеспечения безопасности объекта является *комплексность подхода к решению проблемы*. При этом имеется в виду, что задачи обеспечения безопасности человека и охраны материальных ценностей должны решаться с применением *совокупности средств и технологий*:

-индивидуальных средств защиты;

- технических средств охраны;
- инженерно-технических средств укрепления и защиты элементов объекта;
- средств пожарной сигнализации, противопожарной профилактики и защиты;
- защиты информации при использовании технических средств и программного обеспечения;
- охраны и защиты сопровождения транспорта;
- выбора и обеспечения оптимального режима работы;
- подбора и подготовки профессиональных кадров.

Выбор характеристик средств защиты и охраны ставится в зависимость от категории охраняемого объекта и предусматривает создание не только соответствующих интегрированных систем, но и необходимой нормативной базы для соотнесения последних с соответствующими категориями охраняемых объектов. В частности, кроме традиционных технических средств тревожной, охранной, охранно-пожарной и пожарной сигнализации используются средства и системы управления доступом, включая системы видео контроля, а также технические средства защиты: сейфы, металлические шкафы, решетки, защитные двери и защитное остекление, защитные кабины и ограждения, другие заграждающие и преграждающие устройства. Набор и порядок использования этих средств должны обеспечивать защиту от проникновения преступников (в том числе вооруженных):

- по каналу открытого доступа на объект или на его территорию;
- скрытно через периметр территории объекта, окна, двери и другие уязвимые места зданий и сооружений.

Эти средства должны обеспечивать защиту при угрозе применения оружия через доступные проемы с внешней стороны объекта или внутри него в особо охраняемых зонах, а также при угрозе взрыва или поджога объекта.

Важным фактором, подлежащим учету при создании интегрированной системы безопасности, является *обоснованность выбора технических средств защиты и охраны*. Этот выбор регламентируется соответствующими нормативными документами и осуществляется с учетом рекомендаций профессионалов для разных категорий объектов. Последние группируются:

- по признаку значимости объекта и ценности его «содержимого» (личное жилье, общественные здания и памятники, предприятия, хранилища материальных ценностей, оружия, боеприпасов, информации и др.) или
- по местоположению (уровень посещаемости и характеристики криминальной обстановки в окрестностях объекта).

Средства тревожной, охранной, охранно-пожарной сигнализации, применяемые для защиты объектов и территорий, позволяют организовать одно-, двух- или трехрубежную систему защиты с передачей сигнала тревоги службам вневедомственной охраны или группам быстрого реагирования служб безопасности. Три рубежа защиты можно создать путем:

- укрепления строительными или механическими конструкциями дверных и оконных проемов, а также въездов-выездов на территории;
- защиты внутренних помещений усиленными строительными и механическими конструкциями;
- защиты мест хранения внутри помещений сейфами, металлическими шкафами и т.п.

По виду организации охраны и характеристикам применяемых технических средств объекты, находящиеся под физической (военизированной, сторожевой, частной) или вневедомственной охраной, подразделяются на группы, различающиеся:

- локализацией (по рубежам защиты, с возможным рассредоточением по

территории), а также

- наличием и характеристиками средств защиты, охраны, контроля и управления доступом, с наличием на объекте тревожной сигнализации, проводной, телефонной или радиосвязи (см. табл. 3.13: знак «+» означает необходимость, «-» – отсутствие, а «±» - возможность присутствия технических средств защиты и охраны).

Таблица 3.13

Виды организации охраны и технических средств защиты и охраны	ГРУППЫ ОБЪЕКТОВ											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1. Вид организации службы охраны												
1.1. Военизированная, сторожевая или частная	+	+	+	-	-	-	-	-	-	±	±	
1.2. Вневедомственная или ведомственная	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	+	
2. Вид охраны												
2.1. Объектовая	+	+	+	+	-	-	±	±	-	±	+	
2.2. Централизованная	-	-	-	-	+	+	+	+	+	+	+	
3. Рубежи технических средств охраны												
3.1. Первый	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
3.2. Второй	-	+	+	±	-	+	+	+	+	+	+	
3.3. Третий	-	-	±	±	±	±	±	±	±	±	+	
4. Рубежи технических средств защиты												
4.1. Первый	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	
4.2. Второй	-	±	+	±	-	-	+	+	+	+	+	
4.3. Третий	±	±	±	±	±	±	±	±	±	±	+	
5. Системы контроля и управления доступом												
5.1. Автономные системы	-	±	±	±	-	-	±	±	-	+	+	
5.2. Сетевые системы	-	-	±	-	-	-	-	+	-	+	+	
6. Средства и системы видео контроля	-	±	±	±	-	-	±	-	+	+	+	

Все защищаемые объекты характеризуются показателями устойчивости и уровнями безопасности. В частности, требования по устойчивости к несанкционированным действиям установлены:

- для сейфов и хранилищ ценностей (ГОСТ Р 50862) – 13 классов по устойчивости к взлому;

- для дверей деревянных (ГОСТ 30109) – 5 категорий прочности по сопротивлению взлому;

- для дверей защитных (ГОСТ 51-72) – 4 класса по устойчивости к взлому и 4 класса непробиваемости пульей;

- для кабин защитных (ГОСТ Р 50941) – 8 классов по устойчивости к взлому и 5 классов по непробиваемости пульей;

- для замков сейфовых (ГОСТ Р 51053-97), а также для замков и защелок для дверей (ГОСТ 5089-97) – 4 класса.

По устойчивости к криминальным действиям или по уровню безопасности от криминальных действий объекты характеризуются:

- средствами защиты, основанными на показателях устойчивости к несанкционированным разрушающим действиям;

- средствами или системами охраны, обеспечивающими рубежи охраны и

применяемыми в зависимости от категории объекта;

-сочетанием средств защиты и охраны в зависимости от значимости объекта.

Вид организации охраны объекта и класс применяемых технических средств защиты определяются категорией объекта. При этом наиболее важным признается первый рубеж охраны - наружный периметр объекта, обеспечивающий защиту от несанкционированного доступа механическими или строительными конструкциями без применения технических средств охраны (ТСО) первого рубежа или с применением ТСО первого рубежа. Этот рубеж может быть выбран для первого и второго уровней защищенности объекта, и именно к нему могут присоединяться средства охраны для создания более высоких уровней защищенности (с увеличением тарифа на охрану рассматриваемого объекта).

Имея в виду весьма большое количество классов и категорий устойчивости средств охраны к разрушающим воздействиям, можно ожидать введения общих категорий устойчивости (например, *нормальная, повышенная и высокая* устойчивость).

Системы видео наблюдения. Из сказанного выше следует, что важной составной частью интегрированной системы безопасности являются *системы видео наблюдения*. Телевизионные системы наблюдения (ТСН) позволяют существенно повысить эффективность системы охраны с сокращением количества охранников и со снижением степени их риска вследствие перемещения их в более защищенную зону. К основным элементам телевизионных систем наблюдения относятся:

-телевизионные камеры: черно-белые (монохромные) или цветные; высокого или обычного разрешения; с возможностью управления диафрагмой объектива или без нее; с электронным затвором или без него; стационарные и на поворотных устройствах; с возможностью дистанционного управления или без такового и т.д.;

-устройства обработки видеосигнала: коммутаторы последовательные или матричные; мультиплексоры; видеодетекторы движения аналоговые или цифровые; компьютеры;

-устройства регистрации: видеомagneтофоны; системы цифровой записи на жесткий диск компьютера;

-устройства отображения: цветные или черно-белые видеомониторы, видеопринтеры, мониторы компьютеров;

-устройства управления: системные контроллеры; пульта управления видеосистемами, поворотными устройствами и матричными коммутаторами; компьютеры.

Имея в виду, что по ряду функций телевизионные системы наблюдения и системы охранной сигнализации дублируют друг друга, при более высокой стоимости ТСН использование последних целесообразно в случаях, когда необходимо:

-получение документального материала по происходящим событиям (видеозапись) для последующего анализа или в качестве вещественного доказательства;

-использование телевизионного изображения посетителя для идентификации его личности;

-осуществление наблюдения за большой территорией минимальным количеством сотрудников службы безопасности для проверки истинности тревоги;

- использовать ТСН в качестве детекторов сигнализации - движение в поле зрения камеры провоцирует тревогу.

При проектировании системы последовательно реализуются следующие этапы:

-детальное исследование объекта и выявление уязвимых мест;

-определение контролируемых зон и их количества, дифференцирование зон по степени важности, формулирование общих требований к системе;

-установление необходимого количества аппаратуры и требований к каждому ее виду;

-определение необходимости интеграции с охранно-пожарной сигнализацией и средствами контроля доступа;

-решение вопросов технического взаимодействия элементов системы: синхронизация оборудования, обеспечение питанием, выбор вида передачи видеосигнала (по эфиру или проводная);

-разработка структуры системы (схема соединений различных элементов в единое целое);

-определение режима работы системы.

Разрабатываемая ТСН должна удовлетворять следующим требованиям:

-обеспечивать гарантированное обнаружение движения в охраняемых зонах и выдачу сигнала в случае обнаружения;

-осуществлять визуальное отображение происходящего в охраняемых зонах в реальном масштабе времени;

-иметь большую наработку на отказ и неизменные характеристики в течение всего времени службы;

-обеспечивать фиксацию попыток проникновения в охраняемые зоны с качеством, достаточным для последующей идентификации злоумышленника;

-охватывать наблюдением всю площадь охраняемых зон;

-быть недоступной для вмешательства со стороны злоумышленника.

В составе ТСН количество телевизионных камер определяется условием необходимости фиксирования всей площади контролируемого помещения. Для обеспечения функции охраны все приборы должны подключаться к видеодетектору, основное требование к которому - способность обнаружить нарушителя с заданным горизонтальным размером. Для просмотра изображений в системе необходимы два монитора (один для просмотра изображения от камер в режиме листания, другой - для вывода изображения с тревожной камеры) и видеомagneфон для регистрации событий. Для удобства монтажа, эксплуатации и обслуживания все оборудование должно быть по возможности одной торговой марки.

Системы контроля доступа. Полезную роль в системе обеспечения безопасности играют *технические средства защиты застекленных проемов*. Весьма распространенным является контактный метод защиты таких проемов с использованием трех групп контактных извещателей – электроконтактных, ударно-контактных и пьезоэлектрических, устанавливаемых на стекло или на раму. Такие извещатели обладают рядом достоинств: применимость в широком диапазоне рабочих температур, способность регистрировать разрушение как обычных, так и специализированных стекол, независимо от способов разрушения, невысокая цена при приемлемых эксплуатационных характеристиках и высокой обнаруживающей способности. Однако у этих приборов есть и недостатки: нарушение дизайна охраняемой остекленной конструкции, эксплуатационные неудобства при использовании датчиков на открывающихся или многосекционных окнах, дверях, фрамугах и т.п.

Датчики первой группы - *электроконтактные извещатели* являются наиболее простыми и дешевыми. Такой извещатель представляет собою ленту из алюминиевой фольги, приклеиваемую по периметру охраняемого стекла и выполняющую функции проводника электрического тока в сети шлейфа охранной сигнализации (ШС). При разрушении стекла нарушается целостность фольги, разрыв электрической цепи в ШС и формирование сигнала тревоги.

Ударно-контактные сигнализаторы типа «Окно» в составе устройства обработки сигнала (ОС) и выносных датчиков разрушения стекла (ДРС) функционируют

следующим образом. При разрушении охраняемого стекла размыкаются контакты электромеханического акселерометра ДРС и электрическая схема ОС формирует извещение о тревоге. Плоскость соприкосновения размыкающихся герметизированных контактных деталей ДРС расположена перпендикулярно или под определенным углом к плоскости стекла, так что они реагируют преимущественно на продольные колебания, возникающие в стекле при образовании трещин, что обеспечивает устойчивость датчиков к неразрушающим ударам по охраняемой конструкции.

Датчики этой группы способны регистрировать разрушение стекол как обычных, так и защищенных полимерными пленками, обеспечивая обнаружение «хитрых» разрушений (вырезание отверстия стеклорезами, выкусывание, демпфированный механический удар, выдавливание, термическое воздействие).

Датчики третьей группы - *пьезоэлектрические извещатели* - регистрируют вибрационные сигналы, возникающие при ударном разрушении стекла. В приборах предусмотрена регулировка чувствительности, позволяющая настраивать их под конкретные виды, размеры и свойства охраняемых стекол, конфигурацию и материал рамы (несущей конструкции), увеличивая их чувствительность и помехоустойчивость.

Датчики, принадлежащие к данной группе, устанавливаются - в соответствии с конструктивным исполнением - либо непосредственно на стекло путем приклеивания, либо на раму с внутренней стороны неподвижной части остекленной конструкции. Очевидно, что установка на раму, не требующая непосредственного контакта с каждым стеклом проема (особенно, если стекол много), является более удобной и эстетичной, но несколько ограничивает возможности по обнаружению разрушения.

Важной частью интегрированных систем безопасности являются *сетевые системы контроля и управления доступом (СКД)*. Они подразделяются на группы в зависимости от способа управления преграждающими устройствами (дверьми, турникетами, шлюзами и т.д.):

-автономные - для управления одним или несколькими преграждающими устройствами, без передачи информации на центральный пульт и без контроля со стороны оператора;

-централизованные (сетевые) - для регулирования доступа преграждающими устройствами, с передачей информации на центральный пульт и с управлением системой со стороны оператора;

-универсальные, включающие функции как автономных, так и сетевых систем, работающие в сетевом режиме под руководством центрального устройства управления и переходящие в автономный режим при возникновении отказов в оборудовании или при обрыве связи.

Сетевые системы предназначены для обеспечения контроля и управления доступом на крупных объектах (банки, учреждения, предприятия и т.п.). Выделяют четыре характерных типа точек доступа, где может быть применен контроль: проходные; офисные помещения; помещения с повышенным уровнем безопасности; объекты на улице (ворота, шлагбаумы для автостоянок и т.д.).

В *проходных*, предназначенных для контроля доступа при входе на объект, используются турникеты или шлюзы. Здесь обычно имеется охрана, которая следит за возникновением критических ситуаций. Турникеты могут быть поясного типа, реже используются турникеты с перекрытием проема в полный рост. Турникеты помогают ограничивать возможность прохода нескольких человек по одному пропуску (идентификатору), они могут быть оборудованы средствами, подающими сигнал при попытках их обхода. Шлюзы, или кабины, относятся к преграждающим устройствам блокирующего типа. Они могут при необходимости задержать человека в точке доступа. Шлюзы применяются на объектах с повышенным уровнем безопасности и обычно

оснащаются дополнительными средствами контроля (металлодетекторами, детекторами взрывчатых и радиоактивных веществ и т.п.). При необходимости на проходных используется телевизионный контроль с обеспечением ввода кода, или считывания идентификатора пользователя, сопровождаемого выводом изображения из базы данных и с телекамеры на монитор охранника. Для повышения уровня безопасности применяется двухуровневая идентификация (например, карта и код, карта и вес).

В *офисных помещениях* при сравнительно невысоком уровне требований к защите, применяются электромагнитные замки и считыватели дистанционного типа с большим расстоянием считывания, что позволяет пользователям не вынимать карточки из кармана (реализуется принцип свободных рук), но облегчает постороннему проникновению в помещение при проходе владельца карточки мимо помещения. Замечено, что для нормального функционирования электромагнитных замков рекомендуется устанавливать дверные «доводчики».

В помещениях *повышенного уровня охраны безопасности* необходима многоуровневая (не менее двух) процедура установление личности, в том числе с биометрической идентификацией и клавиатурными считывателями. Здесь также может использоваться принцип «доступа двух или более лиц». Клавиатурные считыватели, являясь недостаточно защищенными от подбора или подсматривания кода, имеют определенные достоинства: варьируется разрядность кода, который может устанавливаться пользователем, оставаясь неизвестным оператору системы.

Объекты на улице защищаются с применением специальных ограждающих устройств (автоматические ворота, шлагбаумы и т.д.), а также специальным климатическим исполнением считывателей и другой аппаратуры для уличной работы. Если в качестве объектов контроля на улице является автотранспорт, то система контроля доступа имеет в своем составе автомобильные идентификаторы, считыватели под полотном дороги, дистанционные считыватели большой дальности действия, устройства считывания и распознавания автомобильных номеров.

Важно, что сетевые системы контроля и управления доступом (СКД) могут обеспечивать ряд дополнительных возможностей: сбор и обработку информации о перемещении лиц по объекту; организацию и учет рабочего времени; управление освещением, лифтами, вентиляцией и другой сервисной автоматикой на объекте; управление режимами работы и автоматикой автостоянок; обеспечение охранной и пожарной сигнализации (ОПС); управление телевизионными средствами наблюдения (ТСН). Эти возможности позволяют рассматривать СКД как основу интегрированных систем безопасности с особыми требованиями к перспективным системам: возможность наращивания аппаратных средств, возможность работы в сети типа клиент/сервер, наличие для распределенных сетей криптографической защиты данных, графическое отображение планов помещений объекта, открытое программное обеспечение и др.

Из *средств контроля доступа* наилучшие перспективы имеют средства, реализующие дистанционный принцип идентификации (например, технология Proximity). Считывание кода с идентификатора происходит на определенном расстоянии от считывателя без непосредственного контакта. Наиболее широкое распространение получили идентификаторы с установленной внутри интегральной микросхемой, которая представляет собой электронное устройство, содержащее приемник, передатчик и процессор с памятью, в котором хранится идентификационный код. Внутри идентификатора расположена также антенна, с ее помощью происходит обмен данными между идентификатором и считывателем в радиочастотном диапазоне электромагнитных волн. Именно такой тип дистанционного идентификатора и получил название Proximity (Prox-карты).

Система работает на базе радиоволн и позволяет осуществлять бесконтактную идентификацию карточек и запрограммированных в них кодовых номеров. Большинство данных систем работает в диапазоне низких частот (66-156 кГц), что позволяет считывать код через одежду, сумки, а также через стены. Существуют системы, работающие на более высоких частотах (13 МГц). Высокий уровень безопасности гарантируется шифрованием данных, передаваемых от считывателя интерфейсу, с защитой от вмешательства в работу устройства.

Наиболее широкое распространение получили идентификаторы в виде пластиковых карт, в каждой из которых размещена электронная схема идентификатора. Считыватели Proximity в основном ориентированы на прием сигнала с расстояния в 10-20 сантиметров. Более дорогие модификации, излучающие мощное поле для питания карты, обеспечивают считывание на расстоянии до 90 см. Некоторые системы - в зависимости от избранной конфигурации и конструкции устройств - могут обеспечить работу на расстоянии до 2 метров. Однако, в среде с мощными электромагнитными помехами или вблизи металлических объектов дальность считывания уменьшается.

Большинство систем Proximity реализуют передачу кода только от карты к считывателю. Некоторые типы систем позволяют считывателю изменить код в карте или обмениваться с ней информацией, однако они имеют заметно более высокую цену. Для электропитания микросхемы в идентификаторах применяются два типа источников: химический источник - литиевая батарея («активные» карты) или электромагнитное поле, создаваемое антенной считывателя («пассивные» карты). Кодировка пассивных карт происходит на фирме-изготовителе, в то время как активные карты могут быть перепрограммированы фирмой - инсталлятором на специальном устройстве. Если карточка теряется, ее дееспособность сразу же аннулируется, что исключает опасность несанкционированного доступа в систему.

Преимущества Proximity-технологии по сравнению с остальными достаточно весомы: нет движущихся частей, нет механического износа (как у магнитных карт), не тратится время на введение карты в считыватель, не надо производить смену считывающих головок. Устройство может быть помещено внутрь стены или под специальную декоративную панель. Карта обладает высоким уровнем секретности и практически не подделывается. Считыватели системы можно монтировать в двери, в рамы двери, в перегородки/стены и кабины лифта таким образом, что они оказываются полностью скрытыми от посторонних глаз и имеют очень высокую защищенность от умышленной поломки. Повреждение считывателя не дает возможности несанкционированного открытия двери.

К числу недостатков систем Proximity относятся:

- высокая начальная цена (Proximity-карты стоят в два-три раза дороже магнитных),

- повышенная чувствительность к мощным электромагнитным полям и температурам,

- отсутствие у пользователя возможности управлять кодом карты, затруднения с изъятием и повторным использованием карт.

Несмотря на указанные недостатки, система Proximity обеспечивает перспективную и развивающуюся технологию контроля и управления доступом.

3.3.2. Системы пожарной безопасности.

Общие *правовые, экономические и социальные основы обеспечения пожарной безопасности* в Российской Федерации определены Законом РФ от 21.12.1994 №69-ФЗ «О пожарной безопасности» (в редакции от 24.01.98). *Порядок организации пожарной безопасности* для всех предприятий и организаций установлены «Правилами пожарной

безопасности ППБ-1-93 (в редакции от 20.10.1999, утверждены приказом МВД РФ от 14.12.1993 №536). **Общие требования** к противопожарной защите помещений, зданий и других строительных сооружений на всех этапах их создания и эксплуатации регламентированы СНиП 21-01-97 «Пожарная безопасность зданий и сооружений», а также другими нормативными актами.

В соответствии со СНиП 21-01-97 конструктивные, объемно-планировочные и инженерно-технические решения зданий в случае пожара должны обеспечивать:

- возможность эвакуации людей независимо от их возраста и физического состояния на прилегающую к зданию территорию до наступления угрозы их жизни и здоровью вследствие воздействия опасных факторов пожара, а также возможность спасения людей;

- возможность доступа личного состава пожарных подразделений и подачи средств пожаротушения к очагу пожара, а также проведения в здании мероприятий по спасению людей и материальных ценностей;

- нераспространение пожара на соседние здания, в том числе при обрушении горящего здания;

- ограничение прямого и косвенного ущерба, включая содержимое здания и само здание, при экономически обоснованном соотношении величины ущерба и расходов на противопожарные мероприятия, пожарную охрану и ее техническое оснащение.

В процессе эксплуатации здания необходимо:

- обеспечить содержание здания и работоспособность средств его противопожарной защиты в соответствии с требованиями проектной и технической документации;

- не допускать изменений конструктивных, объемно-планировочных и инженерно-технических решений без проекта, разработанного в соответствии с действующими нормами и утвержденное в установленном порядке;

- при проведении ремонтных работ не допускать применения конструкций и материалов, не отвечающих требованиям действующих норм.

На каждом объекте приказом должен быть утвержден противопожарный режим, и в том числе:

- определены места и допустимые количества хранения сырья и готовой продукции;

- установлен порядок обесточивания электрооборудования по окончании рабочего дня и при пожаре;

- определен порядок осмотра и закрытия помещения после окончания работы;

- охарактеризованы действия работников при обнаружении пожара;

- определен порядок и сроки прохождения персоналом противопожарного инструктажа;

- предусмотрена система оповещения людей о пожаре, на видных местах вывешены схемы эвакуации людей в случае пожара и номера телефонов вызова пожарной охраны;

- определены и оборудованы места для курения.

Каждый объект должен быть оснащен средствами пожаротушения, для персонала должны быть разработаны инструкции о мерах пожарной безопасности.

Важной с точки зрения пожарной безопасности характеристикой конструкции является ее **огнестойкость**. Огнестойкостью здания и конструкции называется их способность выполнять свои несущие и ограждающие функции при пожаре в продолжение определенного времени, по истечении которого функциональные свойства конструкций утрачиваются вплоть до обрушения элементов или здания в целом. Огнестойкостью конструкций характеризуется огнестойкость здания. В СНиП 21-01-97

имеется классификация зданий по степени огнестойкости и указаны конструкции, обеспечивающие общую устойчивость здания при пожаре: несущие стены, рамы, колонны, балки, ригели, фермы, связи, перекрытия-диафрагмы жесткости и другие (см. Приложение 2). К несущей способности данных конструкций предъявляют наиболее высокие требования по огнестойкости. Эти требования ослабевают, если речь идет об ограждающих функциях.

Здание в целом характеризуется функциональной и конструктивной пожарной опасностью (СНиП 21-01-97). Производственные здания с этой точки зрения характеризуются категорией взрывопожарной и пожарной опасности. Остальные здания характеризуются контингентом людей, участвующих в процессе эксплуатации здания, особенностями технологического процесса эксплуатации, степенью и качеством пожарной нагрузки, особенностями обеспечения безопасности людей при пожаре. Пожарная опасность здания определяется пожарной опасностью составляющих конструкций, соотносимой с огнестойкостью здания. Строительные материалы характеризуются горючестью, воспламеняемостью и дымообразующей способностью. ГОСТом 30247.0-94 установлены методы и критерии оценки огнестойкости различных типов конструкций.

Обратим внимание на то, что оценить риск при оценке пожаро- и взрывоопасности объекта помогает метод *индекса опасности*, позволяющий характеризовать риск числовым индексом (см. [28]). В этом случае применяется индекс Дау (Dow Fire&Explosion Index), представляющий собою произведение «узловое показателя опасности» и «материального фактора». *Материальный фактор* определяется как средневзвешенная величина количественной меры интенсивности выделения энергии всеми материалами и агрегатами объекта. *Узловой показатель опасности* определяется как произведение показателя *общих опасностей* на показатель *специфических опасностей*. Первый показатель (общих опасностей) определяется как сумма численных значений характеристик факторов, определяющих течение процессов и влияющих на размер убытков (тип операций с опасными материалами, характеристики взрывоопасности элементов). Показатель специфических опасностей находится суммированием численных значений факторов, усиливающих вероятность неблагоприятного развития ситуации. Указанные численные значения факторов устанавливаются с использованием шкал, разрабатываемых специалистами.

Определенная указанным образом величина индекса Дау позволяет ранжировать риски по шкале уровня опасности: при значении индекса от 1 до 60 ед. – малая опасность, от 61 до 96 – средняя, 97-127 – промежуточная, 128-158 – серьезная и более 159 – очень серьезная опасность. Указанные значения индекса увязываются с радиусом (площадью) поражения. Кроме этого, устанавливается зависимость размера ущерба для имущества в зоне поражения от значений *материального фактора* и *узловое показателя опасности*. Эта зависимость используется для определения *фактора ущерба*, равного произведению величины потери доли стоимости имущества в зоне поражения на коэффициент доверия, уменьшающийся (от 1 до 0) с ростом эффективности предпринимаемых мер безопасности.

Установки пожаротушения. Выбор, проектирование и монтаж установок пожаротушения и сигнализации регламентируются соответствующими нормативными документами. В частности, в НПБ 110-99 «Перечень зданий, сооружений, помещений и оборудования, подлежащих защите АУПТ и АУПС» представлены требования по защите зданий и сооружений автоматическими установками пожаротушения (АУПТ) и пожарной сигнализации (АУПС).

Требования к производству работ по монтажу, наладке, испытаниям и сдаче в эксплуатацию систем и комплексов охранной, пожарной и охранно-пожарной

сигнализации содержатся в руководящем документе МВД России РД 78.145-93 «Системы и комплексы охранной, пожарной и охранно-пожарной сигнализации. Правила производства и приемки работ». В частности, работы по монтажу систем сигнализации надлежит производить в соответствии с утвержденной проектно-сметной документацией, с актом обследования, с рабочей документацией. Должны содержаться в исправном и рабочем состоянии противопожарные системы и установки: противодымная защита, средства пожарной автоматики, системы противопожарного водоснабжения, противопожарные двери, клапаны, другие защитные устройства в противопожарных стенах и перекрытиях, а также устройства для самостоятельного закрывания дверей.

Правилами предусматриваются регламентные работы по техническому обслуживанию и планово-предупредительному ремонту (ТО и ППР) этих систем. Такие работы должны осуществляться в соответствии с годовым планом-графиком, составленным на основе технической документации заводов-изготовителей и с учетом сроков проведения ремонтных работ. К организации и выполнению ТО и ППР допускается только специально обученный персонал. На каждом объекте должны быть выделены: лицо, ответственное за эксплуатацию установок; персонал, обученный и имеющий специальное разрешение на производство технического обслуживания и ремонта установок; оперативный (дежурный) персонал для круглосуточного контроля над состоянием установок.

На объекте, где смонтирована и эксплуатируется установка противопожарной защиты, должна быть в наличии соответствующая техническая документация. Перечень и содержание эксплуатационной документации на систему противопожарной защиты пересматривается и, при необходимости, корректируется не реже одного раза в 3 года. Она может быть изменена руководством компании в зависимости от конкретных условий - с уведомлением об этом местного (территориального) органа Государственной противопожарной службы.

Компании, не имеющие возможности собственными силами осуществлять техническое обслуживание установок противопожарной защиты, вести эксплуатационную, техническую документацию и содержать обслуживающий персонал, обязаны заключить договор на техническое обслуживание и планово-предупредительный ремонт (ТО и ППР) установок со специализированными организациями, имеющими лицензию на проведение таких работ.

Упомянутые выше *системы громкого оповещения при пожаре* должны удовлетворять требованиям, содержащимся в НПБ 104-95. В частности, помимо обычных звуковых сигналов оповещение о пожаре должно осуществляться «трансляция речевой информации о необходимости эвакуации, путях эвакуации и других действиях, направленных на обеспечение безопасности».

Системы подразделяются на 5 типов в зависимости от обслуживаемого объекта и сложности решаемых задач. Каждая система громкого оповещения состоит из вызывных станций (микрофонных пультов с клавиатурой управления), центрального коммутирующего и усилительного оборудования, модулей интерфейса с другими системами, а также громкоговорителей. Последние группируются в зоны оповещения по территориальному и/или функциональному признаку. Система работает в чрезвычайной ситуации, так что к ней предъявляются весьма высокие требования по надежности, резервированию подсистем и ее способности к самоконтролю. Заметим, что система оповещения может быть использована в текущей деятельности для передачи служебных, рекламных или информационных сообщений (на вокзалах, в аэропортах), трансляции фоновой музыки (в торговых центрах).

Как указывалось выше, помещения, здания и сооружения должны быть обеспечены *первичными средствами пожаротушения*. Среди этих средств особое место

занимают огнетушители - передвижные или переносные устройства для тушения очага пожара за счет запасенного огнетушащего вещества. Огнетушители различаются по виду применяемого вещества: водные (ОВ); воздушно-пенные и химически-пенные; порошковые; газовые; комбинированные. Количество, тип и вид огнетушителей, необходимых для защиты конкретного объекта, устанавливаются, исходя из величины пожарной нагрузки, физико-химических и пожароопасных свойств горючих материалов, защищаемой площади и других факторов (см. НПБ 105-95). Расчет необходимого количества огнетушителей следует вести по каждому помещению и объекту отдельно (в общественных и промышленных зданиях на каждом этаже должно быть не менее двух переносных огнетушителей). Помещения, оборудованные автоматическими установками пожаротушения, допускается обеспечивать огнетушителями на 50% от расчетного количества.

Более высокую эффективность ликвидации пожара с помощью *огнетушащего вещества* (ОТВ) обеспечивают специальные *установки пожаротушения* (УПТ), проектируемые и изготавливаемые индивидуально для каждого защищаемого объекта.

Выбор УПТ начинается с детального анализа пожарной опасности защищаемого объекта. Определяется категория защищаемого помещения по взрывопожарной и пожарной опасности (А и Б – взрывопожароопасные, В1-В4 – пожароопасные), в производственных помещениях и наружных установках определяются взрывоопасные и пожароопасные зоны. Далее устанавливается количество, пожарная опасность и физико-химические свойства веществ и материалов, которые изготавливаются, хранятся и применяются на защищаемом объекте. Кроме того, заполняются таблицы исходных характеристик объекта: геометрические размеры, огнестойкость строительных конструкций, климатические условия эксплуатации, характер технологического процесса производства и др.

При выборе УПТ для *конкретного объекта* учитывается не только способность ОТВ эффективно ликвидировать пожар, но и совместимость этого вещества со всеми веществами и материалами, которые могут оказаться в зоне его воздействия. Выбор способа пожаротушения (поверхностный или объемный) зависит от распределения горючей загрузки объекта в пространстве и наличия экранов, ограничивающих непосредственный доступ струй ОТВ к горючему.

Установки водяного пожаротушения (УВПТ) используются в основном для ликвидации пожаров классов А и В поверхностным способом. Они наиболее распространены и составляют около половины общего количества УПТ. Установки применяются для защиты различных складов, универмагов, помещений производства горючих натуральных и синтетических смол, пластмасс, резиновых технических изделий, кабельных каналов, гостиниц и др. Воду нельзя использовать для тушения металлов и металлоорганических соединений, карбидов и гидридов металлов, раскаленного угля и железа, которые интенсивно реагируют с водой, выделяя тепло или вредные газы. Следует иметь в виду, что при тушении нефти или нефтепродуктов водой может произойти разбрызгивание горящих продуктов и что подача большого количества воды в защищаемое помещение способна нанести материальный ущерб хранимым ценностям.

Установки пенного пожаротушения (УППТ) используют преимущественно в химической и нефтехимической промышленности для тушения горючих и легковоспламеняющихся жидкостей в резервуарах, расположенных как внутри, так и вне зданий, а также авиационных ангаров, складов растворителей, спиртов и т.п. Объемный способ тушения с применением пены средней или высокой кратности используют для тушения пожаров в подвалах и отдельных помещениях, в трюмах кораблей. Допускается

неполное заполнение их объема пеной, если защищаемое оборудование закрыто сверху слоем пены толщиной не менее 1 метра.

К недостаткам УППТ относятся все недостатки УВПТ и, кроме того, эти установки требуют дополнительных материальных и организационных затрат:

- на создание устройств дозированной подачи пены и резервуаров с внутренним покрытием для ее хранения,

- на периодические проверки качества пены и своевременной замены ее после окончания срока годности, а также

- на перемешивание пены в резервуаре с помощью насосов.

Установки газового пожаротушения (УГПТ) предназначены для ликвидации пожаров классов А, В, С и электрооборудования под напряжением, за исключением тушения пожаров материалов, склонных к горению без доступа воздуха, самовозгоранию и (или) объемному тлению (древесные опилки, хлопок, травяная мука и др.), а также металлов (натрий, калий, магний, титан и др.), гидридов металлов и пиррофорных веществ. Обеспечивая объемный или локально-объемный способ тушения, эти установки практически не причиняют ущерба защищаемому объекту, поэтому их используют для защиты вычислительных центров и телефонных узлов, библиотек, архивов, музеев, денежных хранилищ банков, ряда складов в закрытых помещениях, а также камер окраски, пропитки, сушки и др.

Заметим, что такие газы, как, азот, аргон, трийодид при огнетушащих концентрациях создают атмосферу, непригодную для дыхания. В этом случае требуются особые меры для защиты персонала – со своевременным оповещением о подаче газа и быстрой эвакуацией людей. Основным недостатком УГПТ является необходимость длительного хранения на объекте баллонов (сосудов) со сжатым или сжиженным газовым ОТВ, периодический контроль сохранности ОТВ и проведение дозаправки газа при его утечке.

Установки порошкового пожаротушения (УППТ) применяются для тушения пожаров класса А, В, С, Д и, в частности, при тушении проливов горючих жидкостей или утечки газов из установок, расположенных на открытом воздухе или в помещении, а также нефтеналивных и перекачивающих сооружений, авиационных ангаров и т.п. Огнетушащие порошки можно хранить и применять при температурах до минус 50⁰С, они нетоксичны, малоагрессивны, сравнительно дешевы и удобны в обращении. К сожалению, порошки в УППТ «слеживаются» и их необходимо перезаряжать, т.к. срок их хранения меньше (до 5 лет), чем срок службы установки пожаротушения (10 лет).

Заметим, что при объемном способе порошкового тушения требуется предварительная эвакуация персонала из-за полной потери видимости. После срабатывания УППТ производится влажная уборка помещения, протирка и обработка оборудования пылесосом для удаления осевшего порошка.

Установки аэрозольного пожаротушения (УАПТ) используют огнетушащий аэрозоль, который образуется при горении аэрозолеобразующих составов (АОС). Этот состав хранится в корпусе генераторов огнетушащего аэрозоля установки, его зажигание осуществляется от электроспирали, электропировоспламенителя, специального огнепроводного шнура и др.

Аэрозоль не оказывает также коррозионного воздействия на большинство конструкционных и электроизоляционных материалов, поэтому УАПТ применяются для тушения пожаров электротехнического оборудования и других энергетических объектов, для защиты транспортных средств, маслохозяйств, двигательных отсеков судов и т.п. Хотя аэрозоль не оказывает вредного воздействия на одежду и тело человека, запрещается применение УАПТ в помещениях, которые не могут быть покинуты

людьми до начала работы генератора, в помещениях с большим количеством людей (более 50 человек), а также в помещениях складов с передвижными стеллажами.

К недостаткам УАПТ следует отнести повышение температуры и давления газовой среды, а также резкое уменьшение видимости в защищаемом помещении. После срабатывания УАПТ осевший аэрозоль удаляют так же, как и в случае использования установки порошкового пожаротушения.

Существенным этапом выбора УПТ является *определение критического времени развития пожара*. Это время определяется для трех критериев безопасности: своевременная эвакуация людей; продолжительность начальной стадии пожара; разрушение строительных конструкций. На этом этапе выбора установки исключаются из дальнейшего рассмотрения все виды УПТ с быстродействием со значением времени срабатывания, меньшим расчетных критических значений времени начальной стадии пожара и разрушения строительных конструкций.

Оптимальный выбор УПТ осуществляется по результатам технико-экономического обоснования (ТЭО), выполняемого специалистами лицензированных проектных организаций. Приведенные затраты на УПТ определяют как сумму капитальных вложений на оборудование, материалы и ОТВ, затраты на монтаж, регулирование и наладку установки, а также текущие затраты на обслуживание и ремонт установки в течение 10 лет службы. С другой стороны, определяется величина предполагаемого ущерба от пожара в случае отсутствия УПТ. В результате расчетов следует выбрать установку, для которой разница между затратами на УПТ и предполагаемым ущербом от пожара будет минимальна.

3.3.3. Организация интегрированных систем безопасности (ИСБ).

Объединение нескольких локальных систем безопасности в единую многофункциональную систему с общим центром управления предусматривает объединение технических средств в единый аппаратно-программный комплекс обработки информации (см.[1]). Выделяются два уровня ИСБ, предназначенных для решения двух уровней возможных задач.

Первый (верхний) уровень ИСБ предназначен для организации комплексного взаимодействия всех технических средств, обеспечивающих своевременное информирование о нарушениях и автоматизацию процесса принятия решений. Подсистемами таких ИСБ являются системы связи, автотранспорт, группы оперативного реагирования и т.п.

Второй уровень ИСБ представляет собою автоматизированную систему, включающую три основных подсистемы: охранно-пожарной сигнализации, телевизионного наблюдения и контроля доступа. ИСБ создается для каждого объекта индивидуально с использованием готовых аппаратно-программных средств, но в соответствии с требованиями заказчика и по его техническому заданию.

Объединение (интеграция) систем безопасности позволяет:

- минимизировать капитальные затраты на оснащение объекта за счет полного исключения дублирования аппаратных средств и за счет увеличения эффективности работы каждой системы;

- уменьшить время поступления полной и объективной информации, необходимой оператору для принятия решения, а также оптимизировать штат охраны;

- повысить защищенность самой системы от внешнего воздействия, от несанкционированного доступа к аппаратуре и базам данных с исключением влияния субъективного фактора;

- разграничивать права и приоритеты в доступе к хранению и использованию полученной информации;

-создавать с помощью необходимого комплекса аппаратно-технических средств гибкие логические структуры в интеграции средств безопасности.

Заметим, что ИСБ предназначены для борьбы не только с «внешними», но и с «внутренними» врагами (перекрытием каналов утечки информации), располагая для этого достаточным набором средств.

Разработка вариантов ИСБ осуществляется на основе временного анализа конфликтных ситуаций с оценкой эффективности и стоимости каждого варианта. В качестве показателя эффективности используются вероятности пресечения акций возможного нарушителя в различных ситуациях. Разработанные методы и компьютерные программы оценки эффективности позволяют обосновать полезность того или иного варианта.

При выборе исполнителя заказа на ИСБ следует руководствоваться следующими данными:

- выработана ли фирмой-исполнителем собственная техническая политика?
- каков уровень технических специалистов фирмы-исполнителя? (чем масштабнее охраняемый объект, тем выше роль исполнителей в процессе подготовки интегрированной системы)
- насколько представлен список выполненных объектов (важен опыт работы действующих систем).

В заключение приведем для примера полезные для экономических расчетов базовые цены на работы по проектированию и монтажу систем безопасности (табл. 3.14), реализуемые в соответствии с правилами и рекомендациями, описанными выше (с годами цены растут примерно с темпом инфляции).

Здесь приведены базовые расценки, которые изменяются во времени в соответствии с темпом инфляции и в зависимости от характеристик объекта могут быть изменены в ту или иную сторону. Отметим, что стоимость проектирования систем пожарной автоматики и оповещения людей о пожаре определяется, исходя из характеристик объекта, согласно НПБ 104-(95) и СНиП 2.04.09-84. В стоимость проектирования входит стоимость согласования проекта с УГПС и ГУВО.

При проектировании систем пожаротушения в стоимость работ включаются и работы по проектированию систем пожарной сигнализации. Стоимость предпроектного обследования, подготовки и согласования технического задания на проектирование составляет 10% от стоимости проектных работ. В стоимость монтажа входит: стоимость пуско-наладочных работ, постановки и отладки программного обеспечения, сдачи объекта органам УГПС и ГУВО и гарантийного обслуживания в течение одного года.

Таблица 3.14

Охранная и пожарная сигнализация			
Площадь объекта, тыс. кв. м.	<i>Стоимость проекта/ монтажа, тыс. руб.</i>		
	<i>Охранная сигнализация</i>	<i>Пожарная сигнализация</i>	<i>Охранно-пожарная сигнализация</i>
до 0,1	3,3/7,0	4,3/8,5	6,4/12,0
0,1-0,2	3,8/12,0	5,0/13,5	7,5/20,0
0,2-0,4	4,5/16,0	5,9/17,5	9,0/25,0
0,4-0,7	5,4/21,0	7,0/23,0	10,5/34,0
0,7-1,0	6,4/24,0	8,3/26,0	12,4/39,0
1-2	12,7/45,0	16,7/48,0	25,0/68,0
2-3	16,6/58,0	21,7/61,0	31,0/80,0
3-5	20,4/80,0	26,7/85,0	38,0/105,0
5-7	24,2/95,0	31,7/99,0	45,2/138,0
7-10	28,0/110,0	36,7/115,0	54,0/155,0
10-13	31,9/130,0	41,7/137,0	62,0/168,0
13-17	35,1/145,0	45,9/152,0	68,0/181,0
17-21	37,8/165,0	49,4/173,0	71,0/195,0
21-25	40,2/180,0	52,5/190,0	73,0/200,0
Охранное телевидение			
Число телекамер	<i>Стоимость проекта/монтажа, тыс. руб.</i>		
	<i>Внутренние камеры</i>		<i>Наружные камеры</i>
1	/2,0		/3,0
4	8,6/6,0		8,6/10,0
8	11,5/12,0		11,5/17,0
16	17,2/22,0		17,2/28,0
32	28,7/40,0		28,7/50,0
Контроль доступа			
Объект	<i>Стоимость проекта/монтажа, тыс. руб.</i>		
	<i>100 карт</i>	<i>1000 карт</i>	<i>10000 карт</i>
Дверь	0,5/3,0	0,5/7,0	0,5/15,0
Турникет	0,5/15,0	0,5/35,0	0,5/50,0
Калитка	0,5/12,5	0,5/25,0	0,5/35,0
Пожаротушение			
Число помещений	<i>Стоимость проекта, тыс. руб.</i>		
1-2	11,7		
3-4	17,5		
5-6	23,2		
7-8	27,4		

3.4. Организация делового партнерства и работа с персоналом.

Успешность решения задач, стоящих перед менеджерами всех уровней управления недвижимостью, зависит от их умения общаться, работать и договариваться с представителями собственника (выгодоприобретателя) и подрядчика, от умения ладить с клиентами, обеспечивая предвидение и удовлетворение их запросов и потребностей, а также от умения подбирать, мотивировать и контролировать деятельность персонала. Не касаясь здесь общих принципов теории управления отношениями между людьми, рассмотрим лишь некоторые особенности организации работы с персоналом при управлении недвижимостью.

3.4.1. Принципы и система работы с персоналом.

Рассматривая конкретные вопросы организации работы с персоналом, будем иметь в виду, что в современных условиях человеческие ресурсы рассматриваются как

фактор производства, который нужно размещать, мотивировать, развивать наравне с другими ресурсами, чтобы обеспечивать достижение стратегических целей компании. Решением этих задач применительно к управлению недвижимостью занимается служба (отдел) управления персоналом управляющей компании совместно с менеджерами объекта и комплекса. Основные направления деятельности этой службы представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15

Функции службы управления персоналом	
Направления деятельности	Функции управления
Стратегическое управление	Планирование потребностей в персонале
	Сбор и анализ информации по рынку труда
	Разработка стратегии управления и развития персонала
Найм работников	Оперативное планирование замещения вакансий
	Поиск и набор работников
	Тестирование, отбор и оформление контрактов
Профессиональная подготовка и продвижение работников	Разработка программ и развитие системы обучения
	Организация профессиональной подготовки
	Управление карьерой и подготовка резерва
Мотивация и оплата труда	Планирование и учет расходов на персонал
	Системы оплаты труда, стимулов и компенсаций
	Регулирование тарифных соглашений
Изучение и оценка персонала	Оценка содержания труда и удовлетворенности им
	Организация аттестации и оценки персонала
	Оптимизация состава, перемещение работников
Регулирование трудовых отношений в коллективах	Контроль психологического климата в коллективе
	Развитие отношений компании с профсоюзами
	Адаптация в коллективах и меры сохранения персонала
Охрана труда	Контроль условий труда и техники безопасности
	Курсы по охране труда и технике безопасности
	Организация медицинского обслуживания персонала

Здесь особое место отведено разработке *стратегии управления персоналом*, обеспечивающей достижение целей компании. При этом имеется в виду обеспечение *перспективного планирования потребностей* в персонале с учетом *стратегии развития компании* и *динамики развития рынка труда*. Существенно, что прогнозируемое расширение сфер приложения сил компании (при приеме в управление новых объектов) обеспечивается не только *наймом* новых работников, но сопровождается также планированием *изменений в структуре персонала* и обеспечения его *развития*. При этом, в частности, обращается внимание на возрастной состав персонала с постановкой задачи по обеспечению разумного сочетания опыта заслуженных кадров с задором и новизной идей молодых, но в условиях примерно неизменного среднего возраста работников. Анализируется и оптимизируется соотношение видов пола работников с учетом особенностей выполняемой работы и влияния этого фактора на психологический климат в коллективе. С изменением структуры и содержания функций управления объектами планируется изменение и профессионально-квалификационного состава работников.

С другой стороны, ухудшение рыночной конъюнктуры, перепрофилирование и изменение функциональной ориентации объектов или досрочное прекращение действия договоров доверительного управления ведут к возникновению проблем исполнения *трудовых соглашений*, что привносит в систему стратегического управления персоналом

необходимость разработки *мер минимизации специфических рисков и компенсации потерь* (см. гл. 6).

Для своевременного *найма работников* служба управления персоналом в тесном контакте с *менеджерами* объектов и комплексов *прогнозирует* возникновение *вакансий*, анализируя планы структурных или функциональных изменений в системе управления объектами, а также обеспечивая мониторинг окончания трудовых соглашений. *Планирование работ по замещению* этих вакансий позволяет заблаговременно организовывать *поиск и оформление на работу* новых работников.

При этом сотрудник службы управления персоналом, которому поручается поиск работника на вакантную должность, вместе с менеджером объекта управления (или руководителем соответствующего структурного подразделения) анализирует параметры рабочего места и рабочей функции, формирует систему существенных показателей этой функции и готовит критерии для определения соответствия способностей претендента этим показателям. Дополнительно к этим показателям формулируются критерии соответствия претендента требованиям психофизической совместимости темпераментов членов коллектива работников, согласованности их функционально-ролевых ожиданий и обеспечения ценностно-ориентационного единства коллектива.

Далее изучаются данные исследования рынка труда, получаемые подразделением стратегического управления персоналом компании, выбирается сегмент рынка, на котором предстоит искать претендента, после чего организуется приглашение претендентов.

Для замещения вакансий менеджеров и ведущих специалистов по направлениям предусматривается *конкурсный отбор* работников на основании оценки документов, характеристик и рекомендательных писем претендента, анализа результатов испытаний (тестирования), имеющих своей целью оценку профессионального уровня претендента, и собеседования с ним. Претендент проходит медицинское освидетельствование, при его участии готовится трудовой договор (контракт) – бессрочный, срочный или на время выполнения определенной работы - и подписанием этого договора завершается процедура найма работника.

Заметим, что кроме внешнего набора работников в состав штата компании может оказаться полезным «лизинг» персонала – временное привлечение работников из других компаний («внешний лизинг») или из других подразделений собственной компании («внутренний лизинг») *на возмездной основе*. Этот способ решения кадровых проблем – особенно полезный в условиях быстро меняющейся конъюнктуры на рынке услуг по доверительному управлению недвижимостью - может быть успешно реализован при координирующей роли профессиональных объединений управляющих недвижимостью.

Важное место в деятельности кадровой службы компании занимают работы по организации *профессиональной подготовки и повышения квалификации* работников всех уровней. При этом в соответствии с перспективными планами развития и перестановок (ротации) персонала, с учетом рекомендаций вышестоящего руководства данного направления работ служба управления персоналом разрабатывает требования к содержанию программ обучения работников. Вопросы организации обучения специалистов решаются сочетанием использования внутрифирменной системы профориентации и обучения с направлением работников на первичное обучение, повышение квалификации или переподготовку в соответствующие учебные заведения.

Отметим, что менеджеров всех уровней целесообразно готовить в учебных заведениях, аккредитованных при общественных объединениях профессионалов соответствующего профиля и управляющих компаний (Межрегиональная ассоциация управляющих недвижимостью – МАУН, Гильдия управляющих и девелоперов Санкт-

Петербурга и др.) по программам, согласованным со стандартами профессиональной практики менеджмента недвижимости (см., например, стандарты МАУН в [4]-[6]).

Планируя профессиональную подготовку, повышение квалификации и *карьерный рост* работников, служба персонала решает проблемы *подготовки резерва* ведущих специалистов и менеджеров из числа работников, положительно зарекомендовавших себя за время работы в компании.

Высокого качества работы персонала можно добиваться лишь при достойном уровне *мотивации*. Разработка системы *мер мотивации* работника обычно базируется на иерархии ступеней мотивации (иерархии потребностей) по А. Маслоу, построенной на основе выявления результата борьбы единства и противоположности двух базовых «социальных инстинктов» человека:

- стремлением быть частью команды и
- стремлением выделяться из команды.

Иерархия потребностей по Маслоу состоит из пяти уровней (ступеней). Нижний уровень иерархии определяется *физиологическими потребностями* (питание, сон, физическое развитие) и в компании обеспечивается здоровыми условиями труда, достойным *уровнем оплаты труда*, дополнительными льготами.

Следующая, более высокая ступень мотивации определяется *потребностями в безопасности и уверенности в будущем*. Имеется в виду, что люди стремятся к безопасной предсказуемой и контролируемой среде с регулярным характером оплаты труда и спокойной обстановкой на работе. Эти потребности в управляющей компании удовлетворяются системой безопасности личности, включающей в себя подсистему охраны труда и техники безопасности, а также элементы экономической безопасности с системой *выплат компенсаций* работникам, в том числе компенсаций потерь, связанных с инфляцией, с преждевременным расторжением трудового соглашения и др.

Третья, еще более высокая ступень мотивации определяется *социальными потребностями личности*, в том числе потребностью в любви, дружбе, семье, ощущении причастности к происходящему, принадлежности к коллективу, в высоком положении в обществе. Для удовлетворения этой потребности разрабатывается система мер адаптации работника в коллективе и его *морального поощрения*, этому также способствует повышение общественной значимости и престижа компании, в которой работает человек. Нужно предоставлять работнику удовлетворения этих потребностей и вне компании, например, путем содействия его вступлению в профессиональное объединение физических лиц (например, в МАУН).

На четвертом уровне иерархии располагаются *эгоистические потребности* – внешние (статус, престиж, уважение) и внутренние (свобода личности, самоуважение, уверенность в себе). Человек стремится получить признание окружающих за хорошо выполненную работу, за свою компетентность. Эти потребности удовлетворяются как мерами публичного *морального поощрения*, так и *материальными стимулами*: денежным вознаграждением за особые успехи и инициативу, зачислением в резерв или перемещением на другое место работы в зависимости от результатов труда и др.

Наконец, высшей ступенью иерархии представляется потребность в самовыражении с полной реализацией потенциала творчества личности, с полным удовлетворением от соответствия работы в компании призванию. Эта потребность удовлетворяется в компании программой *профессионального развития и карьерного роста работника*. При этом учитывается (по Маслоу), что эта потребность не может быть реализована полностью (чем более развита личность, тем выше её потребности в самореализации), но содействие самосовершенствованию личности следует оказывать непрерывно.

Нужно иметь в виду, что система мер мотивации опирается на аксиому, согласно которой потребность более высокого уровня становится основным мотивирующим фактором в поведении человека лишь после удовлетворения потребностей более низкого уровня. Надлежит также помнить о проявлении эффекта регрессии под воздействием отрицательных факторов: отсутствие возможности удовлетворять потребности более высокого уровня приводит к тому, что человек возвращается к удовлетворению потребностей низших уровней.

Укажем, что при обосновании главного инструмента мотивации работника - *уровня оплаты труда* - служба персонала совместно с менеджерами *анализирует трудовозатраты* на выполнение нормируемых и ненормируемых видов работ. На основании этого анализа готовятся обоснования и рекомендации по уровню затрат на *заработную плату работников* - с учетом тарифных ставок бюджетной сферы и рыночных данных о заработках работников данного профиля на объектах-аналогах. Указанные обоснования оплаты труда используются компанией при заключении тарифных соглашений с профессиональными объединениями и работниками.

Эффективность мер мотивации труда проверяется в процессе *изучения и оценки* качества персонала. При решении этой задачи существенное внимание уделяется *изучению качества трудовой жизни и содержания труда* работников с *оценкой степени удовлетворенности* каждого из них своим трудом и деятельностью в компании. Важным инструментом мотивации хорошей работы персонала оказывается *аттестация работников с оценкой результативности* их деятельности. Поскольку на основании аналитической работы, обеспечивающей изучение и оценку персонала, формулируются предложения по *перемещениям работников и оптимизации состава персонала*, организации аттестации работников уделяется особое внимание. В частности, для каждой категории специалистов разрабатывается *аттестационная документация*, содержащая показатели и критерии оценки профессионального мастерства, формы письменного заключения по итогам аттестации и т.п. При нормативном и организационном оформлении аттестации непременно обращается внимание на обеспечение обоснованности критериев и объективности экспертов.

Распоряжением по подразделению или по компании в целом утверждаются категории аттестуемых, процедура и график проведения аттестации, а также форма подведения ее итогов. При этом управляющая компания сама выбирает *время проведения аттестации*:

- всех работников на одну дату,
- каждого или всех – по окончании цикла работ (например, по завершении годового срока договора доверительного управления объектом),
- каждого работника – на дату, установленную трудовым соглашением (например, по истечении испытательного срока).

При подготовке аттестационной кампании четко определяются ее *цели*. В частности, аттестация позволяет:

- выявить работников, которым необходима дополнительная профессиональная подготовка;
- создать юридическую базу для перемещения по службе и изменения заработной платы, для представления работников к поощрениям или к увольнению;
- оценить результативность программ подготовки персонала и эффективность этого направления деятельности службы управления персоналом;
- мотивировать работников к повышению качества и результативности труда, а руководителей подразделений (менеджеров объектов и комплексов) - оказывать работникам необходимую помощь.

Очевидно, что наличие системы и гласность результатов аттестации развивают инициативу и ответственность работников и руководителей. Оценки персонала, полученные в результате аттестации, могут быть использованы при разработке средств отбора кадров (тестов).

Успешное управление персоналом невозможно без *регулирования трудовых отношений в коллективах*. Здесь имеется в виду необходимость непрерывного изучения морально-психологического климата во всех коллективах и предотвращения (или нейтрализации) возникновения социальной напряженности в них. Надлежит научиться регулировать отношения с профессиональными объединениями, профсоюзами и органами профессиональной самоорганизации работников. Особого внимания заслуживает проблема *адаптации работников в коллективе* и влияние коллективов на мероприятия по *сохранению персонала*.

Наконец, весьма важным направлением деятельности службы управления персоналом является обеспечение *охраны труда и техники безопасности* на всех управляемых объектах недвижимости. В целом по компании разрабатывается *система контроля* условий организации труда и состояния техники безопасности на всех рабочих местах. Для всех работников предусматривается инструктаж, а для ведущих специалистов и руководителей – *обучение на курсах* по охране труда и технике безопасности. В круг забот по охране труда включается также работа по *медицинскому страхованию* и организации *медицинского обслуживания* работников.

Перечисленные направления работ и функции управления выполняются во всех управляющих компаниях. Для этой цели в структуре управления компанией создается отдел (или группа) по управлению персоналом, в составе которого формируются секторы (подгруппы сотрудников), обеспечивающие выполнение соответствующих функций. При этом структура отдела и штатное расписание подразделений определяется руководством компании в зависимости от соотношения объемов работ, выполняемых соответственно наемным персоналом и подрядными организациями. При этом учитывается, что у управляющей компании имеется альтернатива такого выбора при организации большинства видов работ по эксплуатации, техническому обслуживанию, маркетингу и привлечению арендаторов.

3.4.2. Работа с субъектами отношений в сфере менеджмента недвижимости.

Рассмотрев основные направления деятельности службы управления персоналом, остановимся вначале на некоторых *особенностях работы с менеджерами и менеджеров с персоналом*.

Работа с менеджерами.

Высший менеджер (топ-менеджер) назначается собственником управляющей компании (собранием участников, советом директоров АО) и подотчетен ему в соответствии с Уставом компании. Этим менеджером формируется стратегия ресурсного обеспечения функционирования и развития компании, включая обеспечение ее персоналом. Им устанавливаются требования к количественному и качественному составу персонала, определяются направления и способы его развития, утверждается общее штатное расписание, и подписываются трудовые контракты. Высший менеджер лично участвует в отборе и приеме на работу руководителей отделов и менеджеров комплексов, с ним согласовывается прием на работу сотрудников отделов управления (по представлению руководителей этих отделов) и линейных менеджеров (по представлению менеджеров комплексов).

Менеджеры комплексов, как правило, готовятся из числа хорошо проявивших себя менеджеров объектов - после профессиональной подготовки их по программе

второго уровня образования, или отбираются непосредственно высшим менеджером из числа внешних претендентов, прошедших соответствующую подготовку и аттестацию (оценку) в компании, а также имеющих опыт управления сложными объектами или имущественными комплексами. Эти менеджеры подчиняются непосредственно высшему менеджеру (руководителю компании), согласуют с ним планы работ и отчитываются перед ним о выполнении планов. Как правило, практикуются оперативные совещания (2÷4 раза в месяц), на которых менеджеры комплексов сообщают свои оперативные планы (обязательства) на период до следующего совещания и отчитываются за исполнение планов (обязательств), озвученных ими на предыдущем совещании у высшего менеджера. В демократичной обстановке корректируются планы, озвучиваются поощрения и наказания, ставятся новые задачи.

Менеджер трастового комплекса лично участвует в отборе и приеме на работу менеджеров объектов, а также ключевых сотрудников (ведущих специалистов) служб эксплуатации, технического обслуживания, безопасности, обслуживающих комплекс.

Менеджеров объектов готовят из числа ведущих специалистов компании – предпочтительно из числа профессионалов в области технического обслуживания, а также управления финансами и персоналом. Претенденты, хорошо зарекомендовавшие себя в период работы в компании, по рекомендации менеджера комплекса направляются на профессиональную подготовку по программе первого (базового) уровня, готовят и защищают проект программы управления объектом, выбранным по согласованию с компанией. Менеджер объекта подчиняется менеджеру комплекса, согласовывая с ним все планы работ и отчитываясь перед ним в индивидуальном порядке.

Линейный менеджер (менеджер объекта) участвует в подборе, приеме на работу и увольнении работников сферы обслуживания (уборщики, лифтеры, рабочие служб эксплуатации и приема – «reception»), работающих только на его объекте и подчиняющихся непосредственно ему. Он заботится об обучении и продвижении этих работников, распределяет задания и составляет график их исполнения, решает проблемы, возникающие у этих работников. Менеджер объекта контролирует качество работ не только этих сотрудников, но также работников служб безопасности, технического обслуживания, эксплуатации – сотрудников «внешних» подрядных компаний или специализированных отделов, общих для всей управляющей компании (внутрифирменные аварийные и ремонтные службы). Он составляет письменные отзывы и оценки качества работы всех этих сотрудников и готовит рекомендации по материальному и моральному поощрению их.

Отметим, что в системе Стандартов МАУН (см. главу 2) уровню управляющего объектом соответствует квалификация *«Сертифицированный менеджер объекта недвижимости»*, для присвоения которой необходимо иметь высшее образование (государственного стандарта), базовое профессиональное образование и опыт работы, обобщенный соискателем квалификационного звания в программе управления соответствующим типом объекта недвижимости (защищаемой перед сертификационной комиссией МАУН). При этом обеспечивается знание менеджером методов, технологий и принципов проводимых работ, а также особенностей их организации и кооперации на конкретном объекте.

Стандартами предусматривается перечень дисциплин, изучаемых на базовом уровне профессионального образования (управление, финансы, право, маркетинг, строительная инженерия, этика) и определяются их ключевые темы, необходимые для практической деятельности менеджера объекта на примерах масштаба единичного здания:

- основы современной теории управления, содержание управленческой деятельности;

- недвижимостью как товар и объект управления, содержание и уровни управления недвижимостью;
- заказ на управление недвижимостью, цели и мотивации собственника недвижимости, введение в теорию переговоров, прием объекта в управление;
- формирование административной команды, служб, мотивация персонала;
- нормативно-правовая база управления недвижимостью, юридическое оформление сделок с недвижимостью и отношений, возникающих при управлении: договоры с собственником, клиентом, персоналом, подрядчиком;
- введение в финансовую математику, стоимость денег во времени, инструменты и практика финансовых расчетов;
- введение в экономику объекта недвижимости: структура и прогноз доходов и расходов, минимизация расходов;
- введение в оценку стоимости недвижимости для целей управления;
- рынок недвижимости, маркетинг, исследование и мониторинг рыночных параметров: спроса, предложения, емкости;
- техническое обслуживание объекта и инженерных сетей, методы контроля технического состояния объекта, основы экономики технической эксплуатации зданий;
- введение в управление рисками;
- Стандарты профессиональной деятельности управляющих недвижимостью, уровни квалификации, стандарт деятельности управляющего объектом недвижимости;
- нормы Кодекса профессиональной этики управляющих недвижимостью.

Программа обучения базового уровня предусматривает выполнение *курсовой работы* на тему: «Разработка системы и программы управления объектом недвижимости», обеспечивающей подготовку слушателя курса к выполнению упоминавшейся выше профессиональной программы, представляемой на сертификацию в профессиональное объединение.

Заметим, что менеджер объекта должен быть подготовлен к четкому формулированию для себя иерархии ценностных приоритетов и граней ответственности перед субъектами среды управления. В частности, к ценностным приоритетам он должен (по [12]) отнести обеспечение:

- безопасности и здоровья клиентов;
- безопасности заказчика;
- сохранности имущества заказчика и его престижа;
- безопасности и престижа менеджера и управляющей компании;
- общественной безопасности.

Исполняя свои обязанности, менеджер объекта должен будет на всех этапах управления осознавать свою ответственность не только перед менеджером комплекса (или перед Заказчиком, если управляющий – индивидуальный предприниматель), клиентами и подрядчиками, привлекаемыми к работам на объекте, но также и перед подчиненными ему работниками персонала компании. Призванный также обеспечивать связи между заказчиком, клиентами, подрядчиками и персоналом, менеджер объекта до принятия на себя обязанностей по управлению объектом должен определить, обладает ли он достаточными знаниями и опытом для выполнения соответствующих функций. В случае обнаружения несоответствия или неполноты знаний и опыта для управления данным объектом на стадии принятия его в управление или для выхода из нестандартной ситуации в процессе управления объектом *линейный менеджер* должен до принятия решений:

- в письменной форме уведомить об этом заказчика или вышестоящего управляющего;
- предпринять все возможные меры для не нанесения ущерба возможными

некомпетентными действиями заказчику и клиентам;

- зафиксировать все свои действия в отчете с четким изложением ситуации, предпринятых шагов, использованных средств и результатов действий.

Второму уровню управления (менеджер комплекса) в Стандартах МАУН соответствует квалификация «*Сертифицированный менеджер недвижимости*». Для присвоения этой квалификации необходимо иметь образование по двухуровневой программе (включающей упоминавшуюся выше программу базового уровня) с защитой перед сертификационной комиссией отчета об оценке рыночной стоимости объекта недвижимости и проекта управления доходностью этого объекта. Последнее требование целесообразно усложнить, предписывая управляющему разработку программы управления доходностью *трастового комплекса объектов*. Обязательным является требование наличия у претендента не менее чем годового опыта управления объектами доходной недвижимости.

Очевидно, что программа второго уровня подготовки менеджеров должна предусматривать углубление знаний по дисциплинам и темам базового уровня, а также изучение новых дисциплин, касающихся экономики и оценки стоимости объекта, мониторинга рынка недвижимости и управления рисками.

Третьему уровню управления недвижимостью (в нашей редакции - менеджер портфеля) в МАУН соответствует квалификация «*Высший менеджер недвижимости*», для присвоения которой необходимо иметь образование по трехуровневой программе, включающей программы двух предыдущих уровней - с защитой аттестационной (дипломной) работы (проекта системы управления развивающимся комплексом или портфелем объектов доходной недвижимости). При этом программа третьего уровня ориентируется на проблемы анализа и оценки инвестиционных проектов и призвана снабдить высшего менеджера знаниями и умениями в сфере управления проектами. Заметим, что для присвоения данной квалификации необходимо наличие у претендента опыта управления комплексами объектов различного функционального назначения и, желательно, опыта управления трастовыми портфелями недвижимости, диверсифицированными по территориальной дислокации и функциональному назначению объектов.

Работа менеджмента с персоналом.

Как следует из сказанного выше, с персоналом работают менеджеры всех уровней управления. Контроль качества этой работы осуществляется в процессе *аттестации работников*, проводимой службой управления персоналом по планам и программам, утверждаемым высшим менеджером. Кроме того, практикуются выборочные проверки эффективности работы менеджера комплекса или менеджера объекта с их подчиненными. Так, например, высший менеджер или менеджер комплекса может проверить организацию и контроль качества уборки помещений в офисном центре во время неожиданного визита на объект в период времени, отведенный на эту процедуру технологическими нормами (в бизнес центре - ночью). По результатам такой проверки менеджер комплекса делает выводы о качестве работы менеджера объекта с эксплуатационным персоналом, в то время как высший менеджер при такой проверке получает представление об эффективности руководства работой линейных менеджеров, осуществляемого менеджером комплекса.

Заметим, что требование обеспечения идеальной чистоты всех помещений является одним из важнейших требований к бизнес-центрам высшего класса. Не менее важным для всех типов управляемых объектов являются требования безусловного выполнения всех эксплуатационных стандартов (величин параметров эксплуатационных качеств, включая чистоту помещений) - при условии разумной экономии ресурсов. В процессе неожиданного визита на объект, находящийся в составе трастового комплекса,

управляемого менеджером второго уровня, высший менеджер обращает внимание на сверхнормативные запасы материалов с рекомендацией менеджеру комплекса: учесть менеджеров объектов сравнению выгоды от покупки материалов оптом с потерями от замораживания средств и затрат на хранение излишков. Обращается внимание на не горящие лампочки в люстрах и бра – недопустимо экономить на лампочках в ущерб качеству сервиса, необходимо научить линейного менеджера требовать от электрика замены лампочек до срока истечения их ресурса.

Менеджеры более высокого уровня управления обращают внимание на соотношение объемов *исполнительских* (выполняемых лично) и *управленческих* (посредством других людей) задач в деятельности подчиненных им менеджеров более низкого уровня управления. Доля исполнительских функций в деятельности менеджера уменьшается с возрастанием уровня управления, но даже на нижнем уровне (линейный менеджмент) управленческие функции (управление людьми) должны быть приоритетными. Например, упоминавшийся выше мониторинг объекта управления и среды его функционирования с анализом совокупности данных, получаемых работниками, является *исполнительской задачей* менеджмента, в то время как формирование требований и координация действий работников по сбору и обработке данных является *управленческой задачей*.

При работе с менеджерами существенное внимание уделяется формированию стиля руководства, соответствующего решаемым задачам. Предпочтение отдается *ситуационному стилю*, который предполагает выбор подхода, уместного при тех или иных обстоятельствах, с использованием инструментов *авторитарного, демократического и иных* стилей руководства.

Авторитарный стиль руководства опирается на предположение, что единственными успешно мотивирующими факторами являются те, которые основываются на физиологических потребностях или на потребности в безопасности. Следствием этого является отсутствие доверия к работнику и жесткое администрирование, что ведет к снижению самостоятельности сотрудника и низкому уровню результативности его труда. Это обстоятельство приводит к выводу о неприемлемости чисто авторитарного стиля руководства в современных условиях. В основу *демократического стиля* руководства положен тезис о наличии у людей всех уровней мотивации, включая экономические, социальные и психологические. При реализации данного стиля в принятии решения участвуют и подчинённые, им создаются условия для самостоятельного формулирования целей и обеспечивается контроль процесса достижения этих целей. Для примера укажем распространенный вариант реализации простейшей версии ситуационного стиля: в условиях обновления кадров при руководстве работой стажёра может быть уместным использование инструментов *авторитарного стиля*, который сменится *демократическим* с того момента, когда стажёр окажется в состоянии взять на себя более полную ответственность.

Современные («иные») подходы к управлению, как правило, опираются на демократичный стиль, развивая его в направлении вовлечения подчиненных в постановку и решение задач *достижения конечного результата*. При этом путём переговоров и достижения соглашения руководитель и сотрудники совместно определяют цели, сроки и критерии достижения этих целей, составляют и выполняют планы, фиксируя результаты, затем подводят итоги и начинают новый цикл работ.

Например, заказчик ставит перед менеджером комплекса задачу увеличения чистого операционного дохода от эксплуатации объекта. Менеджер комплекса обсуждает планы и задачи с менеджером объекта, а этот последний ищет резервы снижения операционных расходов и разрабатывает план мероприятий вместе с ведущими специалистами из состава персонала. Специалисты и персонал с большей

ответственностью и желанием организуют исполнение плана и добиваются достижения ожидаемого результата.

Заметим, что версия метода управления, *ориентированная на конечный результат*, используется, когда цели, поставленные перед менеджером объекта, конкретны и подлежат реализации в течение месяца или квартала:

- при управлении бюджетом;
- при реализации стратегии маркетинга и сдачи помещений в аренду;
- при обеспечении исполнения графика эксплуатационных расходов или бюджета капитального ремонта.

Движение к более долгосрочным целям оказывается наиболее продуктивным при ориентации всех исполнителей на *непрерывное повышение качества услуг* с использованием гибких подходов, постоянных инноваций и усовершенствований. При этом все большая ответственность возлагается на подчинённых, они получают возможность принимать решения, круг их обязанностей расширяется. Это позволяет обеспечить сокращение числа уровней управленческого аппарата (сокращается участие администрации центрального офиса), а также ускорение и повышение качества отклика на пожелания клиентов. При этом удается обеспечивать достижение наивысшего качества путем внесения плановых изменений, направленных на обеспечение соответствия услуг требованиям клиентов.

Для современного стиля управления, ориентированного на *обеспечение высшего качества услуг*, характерны:

- глубокий анализ определяющих факторов и достигаемых результатов (даже у, казалось бы, довольного арендатора могут быть пожелания об устранении отдельных недостатков);

- непрерывное совершенствование деятельности (качество - понятие долгосрочное);

- персонификация ответственности за качество услуг клиентам (у каждого арендатора – «свой» куратор из числа служащих, у каждого служащего – «свой» клиент);

- мотивация быстроты реакции на запросы клиентов (поощрение минимизации промежутка времени, затраченного на удовлетворение просьбы или решение проблемы);

- независимость системы анализа качества от менеджмента объекта (опрос клиентов, проводимый независимыми экспертами по телефону).

Взаимодействие менеджмента с клиентами.

Обеспечивая реализацию на всех уровнях иерархии стиля управления, ориентированного на достижение высшего качества услуг, менеджмент управляющей компании успешно решает важнейшие задачи повышения экономической эффективности управления за счет успешной деятельности по ***привлечению, качественному обслуживанию и удержанию арендаторов.***

В частности, менеджер объекта осуществляет тщательный отбор клиентов, выполняя обзор и анализ данных о них, – в том числе об их финансовом состоянии и кредитной истории. Эта работа с потенциальными арендаторами начинается уже на стадии переговоров и подготовки к заключению договора аренды. Менеджеру рекомендуется вести переговоры с клиентом дружелюбно и без торопливости («на клиента времени не жаль»), проявляя осведомленность и заинтересованность в сотрудничестве. Потенциальному арендатору сообщаются сведения обо всех особенностях и преимуществах объекта на фоне уточнения потребностей, пожеланий и финансовых возможностей претендента. Это последнее обосновывается готовностью оптимизации вариантов предложения в аренду конкретных помещений и услуг, а также возможностью обеспечения будущего расширения аренды. В процессе переговоров

можно оказывать стимулирование клиента временными скидкам в арендной плате, дополнительными услугами.

Регламентом предписывается: по завершении первой встречи - при положительной реакции клиента на предложения об аренде - непременно заполнить регистрационную карту (с указанием фамилии клиента, номера его контактного телефона, времени, удобного для звонков) и договориться о встрече в удобное для обеих сторон время. К этой встрече должны быть подготовлены дополнительные варианты предложений по аренде и услугам. Если клиент готов арендовать помещения, назначается встреча для заключения договора аренды, согласовывается дата и точное время переезда, уточняется количество и габариты перевозимых им вещей. В случае отказа клиенту, ему нужно вежливо объяснить причину.

В отношении клиентов, уже арендующих помещения, разрабатываются меры их удержания в качестве арендаторов объекта путем полного удовлетворения их потребностей в параметрах помещений, в наборе и качестве услуг. При этом могут оказаться полезными сведения о них: для физических лиц - возраст, семейное положение, род деятельности, стиль жизни, хобби, для юридических лиц - тип предприятия, сфера деятельности, масштабность и возраст, количество служащих и их стиль жизни, клиенты предприятия. На основе этих сведений можно формировать предложения об услугах в режиме «опережения».

Заметим, что достижение высшего удовлетворения клиента уровнем предложений и качеством услуг возможно лишь при создании *системы сервиса*, оформленной структурно и обеспеченной стандартами качества. С этой целью еще на стадии разработки концепции управления объектом изучаются системы обслуживания, существовавшие ранее на этом объекте и реализуемые на объектах-аналогах, определяются перечни потенциально востребуемых услуг и критерии соответствия их характеристик стандартам или рыночным предпочтениям. На основании заданных концепцией параметров системы и результатов изучения аналогов составляется план обслуживания и дополнительного сервиса, о котором говорилось выше, разрабатываются технологические схемы, и определяется порядок ресурсного обеспечения системы. При этом определяется полный перечень оказываемых услуг и потенциальных потребителей, разрабатываются механизмы, процедуры и финансовые условия предоставления услуг, определяются исполнители работ из числа штатных работников и подрядчики.

При решении указанных выше задач оказывается полезной классификация услуг, аналогичная предложенной в [40]. Услуги, на которые клиенты предъявляют спрос, условно подразделяются на четыре группы:

- предоставление в *пользование и владение* элементов объекта (собственно аренда);
- ресурсное обеспечение* функционирования объекта (техническое обслуживание, услуги коммунальные и эксплуатационные);

- стандартный* (для данной категории объекта) *сервис* функционирования клиента (питание, парковка, средства телекоммуникации, службы безопасности и приема, конференц-зал);

- дополнительный сервис* для клиента (дизайн интерьеров, аренда транспорта, стилизованной мебели и офисного оборудования, торговля сопутствующими товарами, заказ авиабилетов, проведение видеоконференций, предоставление комнаты переговоров, погрузо-разгрузочные работы - для складских и торговых объектов и др.).

По усмотрению компании, с учетом особенностей объекта и его пользователей отдельные услуги из состава стандартных и дополнительных услуг могут предоставляться как в *обязательном* порядке (с включением их стоимости в ставку арендной платы), так и *по выбору* клиента, с дополнительной оплатой.

Дополнительные услуги, востребованные *клиентами (арендаторами)*, при определенных условиях могут предоставляться также и *временным посетителям* объекта (в первую очередь - деловым партнерам арендаторов).

Заметим, что *ресурсные* и *функциональные* услуги могут оказываться персоналом объекта или специализированным подразделением управляющей компании, а также «внешним» подрядчиком. В качестве полезной схемы организации сервиса может рассматриваться вариант оказания некоторых стандартных и дополнительных услуг одним из арендаторов объекта, специально приглашенным и дополнительно стимулируемым.

Собственно система сервиса начинается с формализации правил приема и обработки заказа, а также процедур оформления отношений с клиентом на основе типовых форм договоров и утвержденных схем документооборота. При этом нормативы качества услуг устанавливаются компанией с ориентацией на стандарты профессиональной практики объединений профессиональных менеджеров недвижимости. В процессе работы с арендаторами менеджер организует подготовку и заключение договоров аренды, приложений к ним, а также связанных с ними документов, обеспечивает прием, обработку всех заявок на дополнительные услуги, оформляет по ним договорные отношения, обеспечивая ведение точных записей всех текущих договоренностей с клиентами и реестра документов. В процессе работы обеспечивается оповещение клиентов о перечне, доступности и условиях предоставления услуг, а также об изменениях в системе обслуживания.

В постоянном (ненавязчивом) общении с клиентами («проходные» встречи в начале и в конце рабочего дня или во время визитов по приятному или грустному поводу) менеджер лично демонстрирует заботу о клиенте и своевременную реакцию на его просьбы и жалобы. Эти последние регистрируются менеджером в специальном журнале, там же отмечается способ организации и результат действий менеджера по решению проблем клиентов. В этой работе он опирается на свои связи с подразделениями компании, а также с социальными службами, органами власти и правоохранительными органами, специализированными по профилю проблем.

В связи с задачей обеспечения высокого качества услуг клиентам особого внимания заслуживает проблема ***взаимодействия с подрядчиками***. При этом наиболее важной оказывается забота менеджера объекта об обеспечении своевременности и надлежащего качества выполнения ими договорных обязательств. Добиваются этого, прежде всего, четким обоснованием целесообразности передачи услуг подрядчикам с определением видов, объемов и параметров качества работ. Содержание задания, условия выполнения работ и ответственность подрядчика отражаются в договоре (см. главу 1).

Для обеспечения высокого качества подрядных работ при приемлемом уровне затрат необходимо непременно проводить конкурсный отбор исполнителей, обеспечивая (см., например, [40]):

- разработку системы критериев, согласованных с концепцией управления объектом;
- проведение подробного анализа рынка оказания подобных услуг в данном регионе;
- организацию закрытого тендера или прямых переговоров с потенциальными претендентами (первое предпочтительнее);
- получение и сравнительный анализ предложений претендентов по ценам, параметрам и уровню качества услуг;
- обоснованный выбор подрядчика (с мотивированным отказом тем, чьи предложения не приняты).

Выбор подрядной организации на конкурсной основе производится под непосредственным руководством и при участии высшего менеджера. При этом проверяется наличие у фирмы-подрядчика лицензии на выполнение данного вида работ, а также набор рекомендательных писем от прежних заказчиков.

В процессе исполнения подрядных договоров осуществляется координация действий подрядчиков и служб компании, обеспечивается текущий контроль хода работ, а также оцениваются промежуточные и конечные результаты. Заметим, что менеджеру рекомендуется контролировать качество стандартных и дополнительных услуг, оказываемых не только по договорам подрядчиков с управляющей компанией, но также и по прямым договорам подряда между клиентами и подрядчиками.

Взаимодействие с собственником недвижимости на стадии предложения услуги по доверительному управлению объектом начинается *высший менеджер*. Им определяется стратегия формирования и развития трастового портфеля, как правило, именно он ищет и находит потенциального Заказчика, излагая затем его руководителю концептуальные преимущества сотрудничества собственника объекта с профессиональной управляющей компанией (непрерывно в личной встрече и в компактной форме). Высший менеджер организует проведение переговоров и участвует в них вплоть до подписания договора на управление. По результатам этой деятельности высший менеджер определяет политику взаимодействия менеджмента компании с собственником на всех стадиях сотрудничества, контролируя далее процесс принятия менеджером комплекса решений, стратегически важных для судьбы управляемого объекта и взаимоотношений с Заказчиком.

Конкретные заботы по разработке концепции управления объектом, подготовке технического задания и договора на управление берет на себя *менеджер комплекса*, вовлекаемый в переговорный процесс с полномочным представителем собственника после принятия первыми лицами сторон принципиального решения о сотрудничестве. Менеджер комплекса обеспечивает далее все рабочие контакты с представителем Заказчика, готовит, представляет (и, если нужно, защищает) квартальные и годовые отчеты по согласованному перечню позиций. В состав документов периодической отчетности рекомендуется включать:

- годовой бюджет объекта с подробной расшифровкой доходных и расходных статей, а при отклонении показателей от ожидавшихся ранее или от средних рыночных - и с комментариями;

- годовые (а при желании Заказчика – и квартальные) балансовые отчеты и отчеты о движении средств, с выделением данных об отклонении показателей экономической эффективности управления от уровня, предусмотренного бюджетом объекта;

- сведения о ежеквартальных потерях средств из-за недозагрузки и неплатежей, а при нерыночном уровне потерь – с анализом причин и информацией о принятых мерах;

- полный список арендаторов на конец года и информация об изменениях в составе арендаторов - ежеквартально;

- ежегодные сведения о результатах освидетельствований объекта, об авариях, о планируемых, текущих и выполненных ремонтах, о дополнительных мерах обеспечения безопасности;

- другие сведения и документы, оговоренные в техническом задании.

Эти отчетные документы и (или) сопроводительные письма подписываются менеджером комплекса, но готовятся в основном *менеджером объекта*. Он же обеспечивает условия для проведения инспекций объекта представителями Заказчика – на условиях, оговоренных в техническом задании и в договоре на управление, с уведомлением об инспекции и ее результатах менеджера комплекса.

Все виды взаимодействия менеджеров объекта с Заказчиком строятся на основе требования максимально полного удовлетворения интересов собственника, с соблюдением этических норм, предусмотренных Кодексом профессиональной этики управляющих недвижимостью (см. главу 2).

В *заключение* отметим, что в данной главе рассмотрены лишь основные элементы одного из вариантов системы и важнейшие этапы реализации алгоритма управления объектами недвижимости. Затронутые здесь специфические вопросы теории и практики создания и функционирования системы управления комплексами и портфелями подлежат дальнейшему исследованию и развитию. В частности, дискуссионным является вопрос о централизации (или даже выделении в «дочернюю структуру») службы технического обслуживания и эксплуатации зданий и сооружений. В этом случае возникают вопросы разделения полномочий менеджеров недвижимости и менеджмента сервиса, с наделением менеджеров недвижимости функциями заказчика и контролера качества работ. Подлежат разработке не реализуемые пока принципы и регламенты отношений между субъектами (матричной) системы управления портфелем. Актуальной оказывается проблема выполнения стандартов эксплуатационных качеств объекта и комплекса при минимизации эксплуатационных издержек. Некоторые аспекты обозначенных здесь проблем будут затрагиваться в следующих главах.

3.5. Вопросы для самоконтроля

1. Какого типа компанию (или компании) следует пригласить для управления многофункциональным комплексом и как проверить целесообразность «аутсоринга»?

2. На каком этапе трастового цикла выполняется анализ с целью выбора варианта наилучшего и наиболее эффективного использования объекта коммерческого назначения?

3. Какие документы собираются и заполняются при приеме объекта в управление, для какой цели составляются дефектные ведомости?

4. Участвуют ли топ-менеджер и менеджеры комплексов в реализации второго этапа трастового цикла объекта («управление деятельностью») и если участвуют, то какие функции они выполняют?

5. Кому подчиняется отдел маркетинга, кто и в каком порядке формирует заявки на исследование рынка и привлечение арендаторов?

6. Сколько бухгалтеров и юристов необходимо иметь в штате компании, управляющей инвестиционным портфелем недвижимости?

7. Подлежат ли периодической аттестации линейные менеджеры, и каким образом формируется резерв на замещение должностей этих менеджеров?

8. На каком уровне системы управления портфелем, и с каким обоснованием решается вопрос о проведении реконструкции со сменой функционального назначения конкретного объекта в составе портфеля?

9. Можно ли обнаружить перерасход ресурсов, допускаемый менеджером, и какие отклонения от требований исполнения параметров эксплуатационных качеств объекта управления могут привести к его функциональному устареванию?

10. Возможна ли организация интегрированной системы безопасности в суперрегиональном торговом центре и если возможна, то из каких подсистем состоять и каким оборудованием должна оснащаться система?

Глава 4. Маркетинг в системе управления недвижимостью.

Маркетингом в системе управления недвижимостью будем называть социально значимый *управленческий процесс*, направленный на удовлетворение нужд и потребностей потенциальных пользователей рыночного товара посредством *предложения* им соответствующих прав на этот товар и выполнения необходимых *операций обмена*. При этом первичными в иерархии ценностей субъектов маркетинга должны быть *потребности* пользователя как *специфические формы* удовлетворения человеческих нужд (обозначенных выше в иерархии по А.Маслоу): именно этими потребностями определяется *спрос* - количество товара, которое могут пожелать приобрести потребители, имея для этого необходимые средства (см. [2]).

Переход желания потенциального покупателя в действие зависит от *ценности* товара, т.е. от его способности удовлетворить нужды покупателя при минимальных издержках, связанных с приобретением и использованием упомянутых прав. Маркетинг способствует *обмену ценностями (транзакциям)* между субъектами сделки, и этими ценностями могут быть не только денежные средства, но и другие товары равной полезности. В данном контексте мы имеем в виду *транзакционный маркетинг* (при купле-продаже и сдаче в аренду объектов недвижимости), который является частным проявлением более широкого феномена *маркетинга отношений*. Этот последний направлен на формирование особого нематериального актива управляющей компании – *маркетинговой системы взаимодействия* ее с поставщиками, подрядчиками, консультантами, рекламными агентствами и др., обеспечивающей построение долгосрочных привилегированных отношений с партнерами, снижение транзакционных издержек и уменьшение затрат времени.

Ниже подробнее рассматривается система *транзакционного маркетинга*, обеспечивающего сделки аренды и купли-продажи объектов недвижимости - в основном на рынке факторов производства (коммерческая недвижимость) и, в меньшей степени, - на рынке потребительских товаров (жилье). При этом управляющая компания рассматривается как *активный субъект рынка*, занятый поиском потенциальных арендаторов или – при наличии соответствующего поручения собственника – потенциальных покупателей объекта.

4.1. Назначение маркетинга и исследование рынка.

Основным назначением рассматриваемого варианта маркетинга в системе управления объектом недвижимости в подавляющем большинстве случаев является:

- обеспечение менеджера комплекса информацией о рыночных ставках арендной платы и ценах сделок купли-продажи объектов в различных сегментах рынка недвижимости,

- привлечение на объект потенциальных арендаторов и пользователей услуг, а также (существенно реже)

- поиск и привлечение потенциальных покупателей управляемого объекта.

Рассмотрим, прежде всего, проблемы решения этих задач в пределах так называемого *маркетингового цикла* – в период от момента приема в управление объекта, совершенно свободного от арендаторов, до момента сдачи в аренду всех его элементов, предназначенных для этой цели. При этом будем иметь в виду, что этот цикл, обеспечивающий удовлетворение потребностей клиентов (*людей - People*), может быть представлен в виде композиции из четырех составляющих (*продукт, рынок, цена, продвижение - Product, Place, Price, Promotion*, см. схему 4.1):

- оформление *продукта* деятельности управляющей компании (аренда и услуги) в

виде товара (номенклатура и показатели качества услуг, торговая марка объекта и компании);

Схема 4.1

Продукт (Product)		Цена (Price)
Рынок (Place)	Клиенты (People)	
	Продвижение (Promotion)	

-изучение *рынка* недвижимости (динамика спроса и предложения, цены сделок купли-продажи и ставки арендной платы);

-анализ издержек и назначение *цены* предложения продукта (арендной ставки);

-формирование системы *продвижения* товара на рынке.

4.1.1. Маркетинговый цикл управляемого объекта.

В соответствии с концепцией управления объектом менеджер комплекса формулирует конкретные задачи маркетинга, направляя соответствующую заявку в профильный отдел компании. Совместно с этим отделом менеджер комплекса начинает реализацию процесса маркетинга, участвуя в выполнении задач первых трех этапов алгоритма, представленного на схеме 4.2:

- конкретизируются, формализуются в терминах маркетинга и *преобразуются в задания* по направлениям работ *цели собственника*;

- определяется состав *рабочей группы* по обеспечению сдачи объекта в аренду с распределением заданий между работниками компании (включая менеджера объекта) и агентствами (информационными, рекламными, брокерскими);

- разрабатываются и согласовываются с собственником: *план маркетинга*, включающий перечень и график исполнения мероприятий (все последующие этапы алгоритма), *проект бюджета маркетинга* (уточняемый в процессе реализации плана), *система контроля исполнения*, *критерии оценки эффективности* и *правила корректировки* плана и бюджета.

Схема 4.2. Алгоритм процесса маркетинга.

Стратегическое планирование аренды	Привлечение арендаторов
<i>Постановка задачи</i>	<i>Организация заселения объекта</i>
Перевод целей заказа в задачи маркетинга ↓	↑ Заключение договоров аренды
Создание группы обеспечения аренды ↓	↑ Планирование распределения помещений
Планирование мероприятий маркетинга ↓	↑ Переговоры об условиях договора
Исследование и структурирование рынка ↓	↑ Подготовка предложений претендентам
Оценка рыночных ставок арендной платы ↓	↑ Анализ потребностей претендентов
Выбор варианта ННЭИ и оценка объекта ↓	↑ Представление объекта претендентам
Выбор ниши и позиционирование объекта ↓	↑ Анализ возможностей и отбор претендентов
Планирование сдачи помещений в аренду ↓	↑ Поиск потенциального клиента
Утверждение плана аренды у собственника ↓	↑ Организация рекламной кампании
→	↑

Работы группы обеспечения аренды начинаются (в соответствии с планом) с *маркетинговых исследований*, предусматривающих систематический сбор, регистрацию и анализ информации с целью обеспечения процесса принятия решений. На первом этапе:

-формулируются цели исследования и ставятся проблемы (структурирование и выбор сегмента рынка, конкуренция, реакция рынка на социально-экономические процессы),

-определяются основные количественные характеристики рынка, подлежащие измерению (емкость, спрос, предложение, ставки арендной платы).

Далее анализируются опубликованные ранее «вторичные» данные (из специализированных средств массовой информации, справочных библиотечных фондов, материалов исследовательских организаций, баз данных и информационных массивов). На основании материалов такого («ознакомительного») исследования выбираются источники и инструменты сбора *первичной информации*, а затем выполняется собственно программа сбора, обработки и анализа рыночных данных с формулированием результатов.

В процессе исследования выполняется анализ соотношения спроса и предложения в регионе и в окрестности объекта. При этом используются определения понятий спроса и предложения применительно к аренде помещений, несколько отличающиеся от определений спроса и предложения для сделок купли-продажи:

-*предложением* называется сумма S_s площади S_{bs} занятых помещений (уже сданных в аренду) и площади S_{fs} свободных помещений, предназначенных для сдачи в аренду (найм): $S_s = S_{bs} + S_{fs}$;

-*спрос* измеряется суммой S_d площади S_{bd} занятых помещений и площади S_{fd} незанятых помещений, аренда которых ожидается: $S_d = S_{bd} + S_{fd}$.

Соотношение между уровнями спроса и предложения служит основанием для анализа тенденций изменения ожидаемого уровня арендной платы:

-если предложение превышает спрос ($S_s > S_d$), то можно ожидать, что со временем ставки арендной платы будут снижаться;

-при равенстве спроса и предложения ($S_s = S_d$) уровень арендной платы будет оставаться неизменным;

-в случае превышения спроса над предложением ($S_s < S_d$) уровень арендной платы будет повышаться.

Однако при прогнозировании изменения ставок кроме данных о текущих величинах спроса и предложения необходимо учитывать *инфляционные ожидания*, а также *ожидания ввода в эксплуатацию* новых доходных объектов и *вывода из арендного оборота* части ныне арендуемых объектов. Если рынок находится в состоянии равновесия ($S_s = S_d$), то арендная плата будет расти примерно с тем же темпом, с каким растет стоимость потребительской корзины. Если предложение превышает спрос ($S_s > S_d$), арендная плата будет расти с темпом, меньшим темпа инфляции.

Изменения в предложении ΔS_s определяются площадью S_{sN} планируемых к вводу в эксплуатацию новых объектов за вычетом площади S_{sD} помещений зданий, подлежащих сносу и (или) выводу из оборота вследствие переоборудования и перепрофилирования:

$$\Delta S_s = S_{sN} - S_{sD}.$$

Изменения в спросе ΔS_d определяются изменениями спроса на продукт деятельности потенциальных арендаторов и определяются величинами:

-площади S_{de} помещений, занятых арендаторами, впервые появившимися на рынке (новые виды деятельности или развитие конкуренции),

-площади S_{da} помещений, дополнительно занимаемых нынешними арендаторами

(расширение производства в связи с ростом спроса на его продукцию), -

-за вычетом площади S_{dq} помещений, планируемых к высвобождению от арендаторов (вследствие прогнозируемой стагнации видов деятельности или банкротства):

$$\Delta S_d = S_{dc} + S_{da} - S_{dq}$$

Полезной характеристикой состояния рынка аренды является *показатель емкости* S_{mc} этого рынка, определяемый увеличением или уменьшением площади фактически занятых помещений за рассматриваемый период времени (площадь помещений, занятых за год):

$$S_{mc} = S_{f0} + S_N - S_q - S_{f1}$$

Здесь использованы обозначения:

S_{f0} - площадь помещений, не занятых на начало периода,

S_N - площадь новых помещений, введенных за период,

S_q - площадь помещений, выведенных из оборота за период,

S_{f1} - площадь помещений, не занятых на конец периода.

Заметим, что величина показателя S_{mc} может быть не только положительной, но и отрицательной. В последнем случае делается вывод о нецелесообразности ввода в арендный оборот новых помещений.

Как будет показано далее, весьма важным показателем эффективности управления объектом оказывается коэффициент K_v потерь от недозагрузки помещений арендаторами (*коэффициент незанятости*). Величина этого коэффициента для объекта сопоставляется со среднерыночной величиной его K_{vm} и деятельность менеджера объекта подвергается критическому анализу как в случае, если $K_v \gg K_{vm}$ (ставка арендной платы может быть занижена), так и при $K_v \ll K_{vm}$ (ставка завышена или недостаточно эффективна работа по привлечению арендаторов). Среднерыночная величина K_{vm} коэффициента потерь от недозагрузки важна и для прогноза доходов от эксплуатации объекта в будущие периоды. В связи с этим в процессе исследования рынка полезно оценить величину этого коэффициента по отношению общей площади S_f свободных помещений к общей площади S_s предложенных помещений:

$$K_{vm} = S_f / S_s$$

Для примера возможности использования указанных выше характеристик рынка аренды в таблице 4.1 показана динамика их изменения за три года и прогноз на год четвертый (площади помещений – в кв.м).

Таблица 4.1

Показатель ↓ \	год →	1	2	3	4
Площадь помещений, не занятых на начало периода	S_{f0}	90000	94000	96000	99000
Площадь новых помещений, введенных за период	S_N	8000	11000	9900	11800*
Площадь помещений, выведенных из оборота за период	S_q	0	3000	400	1800*
Площадь помещений, не занятых на конец периода	S_{f1}	94000	96000	99000	101643
Показатель емкости рынка $S_{mc} = S_{f0} + S_N - S_q - S_{f1}$	S_{mc}	4000	6000	6500	7357
Площадь свободных помещений $S_f = S_{f1}$	S_f	94000	96000	99000	101643
Площадь предложенных помещений $S_{sk} = S_{s(k-1)} + S_{Nk} - S_{qk}$	S_s	969000	977000	986500	996500
Коэффициент потерь от недозагрузки $K_{vm} = S_f / S_s$	K_{vm}	0,0970	0,0983	0,1004	0,1020*

Заметим, что здесь общая площадь S_{sk} помещений, предложенных к концу k-го года, равна общей площади помещений, предложенных к концу предыдущего, (k-1)-го года, с добавлением к ней площади S_{Nk} помещений, вновь введенных в течение k-го года, за вычетом площади помещений, выведенных из арендного оборота в течение того же k-го года:

$$S_{sk} = S_{s(k-1)} + S_{Nk} - S_{qk}$$

В таблице 4.1 показатели S_N и S_q прогнозируются для 4-го года на основании

анализа информации о планируемом завершении строительством и вводе в доходную эксплуатацию нового здания общей площадью ~11800 кв.м и о планируемом в 4 году закрытии на реконструкцию старинного здания общей площадью ~1800 кв.м (эти цифры помечены «звездочкой»^{*}). Прогноз величины коэффициента незанятости осуществлен путем экстраполяции регрессионного уравнения, построенного по величинам K_{vm} для прошедших трех лет. Остальные искомые величины ($S_f=S_{fe}$, S_{mc} , S_s) получены расчетом.

Из результатов, представленных в табл. 4.1, следует, что, несмотря на увеличение показателя емкости рынка (в каждом следующем году в аренду сдается все больше помещений), обнаруживается устойчивая тенденция уменьшения уровня заполняемости помещений (растет коэффициент незанятости, рост предложения опережает рост спроса), что надлежит учитывать при планировании бюджета объекта на будущий и последующие годы.

Вопросами исследования рынка мы займемся подробнее ниже (раздел 4.1.2), а сейчас обозначим проблему *структурирования* рынка, упомянутую в схеме 4.2. Рынок недвижимости представляется в виде *секторов*: жилая, торговая, офисная, складская, производственная и др. виды недвижимости, первичный и вторичный рынки. Далее проводится *сегментация* секторов рынка. Этим термином определяется процесс выделения относительно больших групп потенциальных арендаторов недвижимости, идентифицированных по некоторым характерным признакам. Иллюстрацией сегментации может служить примерное структурирование спроса на *офисные помещения*, аналогичное представленному в [35]:

-*банки, крупные корпорации, иностранные представительства* предпочитают иметь в собственности или арендовать целое здание престижного типа (как корпоративный символ), расположенное в престижном месте;

-*крупные (торговые, финансовые, телекоммуникационные и др.) компании* заинтересованы в офисных блоках в бизнес-центрах категорий А или В, расположенных в центральной части города и обеспеченных достаточно полным пакетом гарантий безопасности, удобств и услуг;

-*компании среднего уровня (консультационные, юридические, страховые)* проявляют основной интерес к благоприятным условиям аренды, расположению здания вблизи центральной части города и хорошей транспортной доступности офиса;

-*малые предприятия* арендуют офисы в «спальных» районах и на окраинах города, где арендная плата существенно ниже, чем в престижных районах;

-*промышленные фирмы* арендуют офисные помещения (для камеральных производственных работ и административно-представительской деятельности) в зданиях, расположенных в непосредственной близости к их основному производству и не стремятся к аренде помещений в престижных зданиях.

Кроме *сегментов* рынка полезно в пределах каждого сегмента выделить *нишу* этого рынка, которая представляет собою небольшую часть большой группы потенциальных клиентов, объединенных указанными признаками, но не удовлетворяемых сегодня в полной мере услугами компаний-конкурентов.

Исследование рынка должно «обеспечить» данными определение *уровня рыночной арендной платы* для каждого сектора рынка. На основании этих данных осуществляется оценка рыночной ставки арендной платы (суммы платежа на единицу площади в единицу времени) для объекта управления. При этом применяется *метод сравнительного анализа* арендных сделок, предусматривающий корректировку величин арендных ставок, установленных в договорах аренды на объектах, *подобных* объекту управления (подробнее см. в [2]).

Полученный таким образом набор арендных ставок для всех секторов рынка недвижимости позволяет приступить к анализу вариантов возможного использования

объекта управления. Результатом такого анализа должен быть выбор варианта *наилучшего и наиболее эффективного использования (ННЭИ)* объекта, который удовлетворяет условиям юридической допустимости, физической осуществимости, экономической целесообразности, финансовой обеспеченности и максимальной продуктивности (см. [2]). Анализ с целью выбора ННЭИ выполняется сначала для земельного участка как свободного, затем – для участка с существующими улучшениями, из этих двух состояний объекта для дальнейшего рассмотрения оставляется состояние, имеющее максимальную рыночную стоимость. Заметим, что в случае преимущества (большей стоимости) земельного участка с улучшениями обычно максимальная продуктивность достигается при многофункциональном использовании объекта.

С использованием выбранного варианта комбинации функций, обеспечивающих ННЭИ объекта управления, производится *определение рыночной стоимости* этого объекта. Как показано в [2], эта стоимость может использоваться в качестве интегрального показателя экономической ценности объекта, и *по изменению* этого показателя во времени может контролироваться *качество управления объектом*.

Определив набор функций, под которые целесообразно сдавать объект в аренду, и, следовательно, перечень *секторов и сегментов* рынка, на которых предстоит искать клиентов, менеджер комплекса организует разработку *программы действий*, направленных на привлечение арендаторов. Начинается эта работа с определения так называемой *«целевой» ниши рынка* в каждом из упомянутых сегментов, имея в виду четкое описание признаков ее *привлекательности*:

- клиенты в составе ниши имеют определенный набор потребностей, слабо удовлетворяемый в объектах, предлагаемых на рынке (близость к определенному центру влияния, принадлежность к исторической инфраструктуре, обеспечение информационной безопасности и т.п.)

- эти клиенты готовы заплатить высокую цену той компании, которая лучше других способна удовлетворить упомянутые выше и другие потребности пользователей;

- управляющая компания имеет достаточно высокую квалификацию и вследствие узкой специализации имеет возможность получить некоторую экономию средств, повышая свою конкурентоспособность;

- невелика вероятность того, что на эту нишу обратят внимание конкуренты (при спросе на уникальное местоположение непросто открыть рядом второй похожий бизнес-центр);

- ниша имеет достаточный размер и перспективы роста, обеспечивая получение достаточно большой прибыли.

В качестве иллюстрации выбора привлекательной ниши (целевого рынка) можно сослаться на рассмотренный в [35] пример с объектом управления, располагающимся в непосредственной близости от здания суда. Этот объект может оказаться особенно привлекательным для юридических фирм, заинтересованных в особых достоинствах здания, существенных с точки зрения обеспечения специфики юридической работы:

- прочность перекрытий, позволяющих размещать архивы и библиотеки;

- возможность работы в вечернее время;

- наличие оптоволоконных каналов связи - с полным удовлетворением всех запросов арендаторов по современной телефонной связи и выходу в Интернет;

- наличие в здании уютного помещения и закрытого ресторана для деловых встреч;

- наличие секретарской и курьерской служб и др.

Укажем на полезность использования в работе по определению целевых рынков не только внешней информации, но также и «внутренних» опросов арендаторов, уже

занимающих помещения. Получение нужной информации можно организовать, используя опросные листы или анкеты, содержащие вопросы о настроении арендаторов, об удовлетворенности их уровнем услуг, об их ожиданиях и пожеланиях изменений. Для выявления причин выбора арендаторами именно этого здания рекомендуется включать в анкеты вопросы, указывающие на преимущества объекта и системы сервиса. При этом рекомендуется задавать такие вопросы, которые впоследствии можно было бы легко обработать, но нужно также предусматривать возможность получения от опрашиваемых кратких комментариев, особенно полезных при необходимости выяснения причин критического отношения клиента к менеджменту объекта.

Как следует из сказанного выше, проблема определения привлекательной (целевой) ниши рынка тесно связана с проблемой анализа конкурентной среды. Результатом этого анализа должно быть *позиционирование* объекта в иерархии объектов-конкурентов, ориентированных на тот же сегмент и на ту же нишу рынка. Позиционирование предусматривает выявление недостатков и преимуществ объекта управления в сравнении с конкурентами, а также *дифференцирование продукта*, т.е. выделение таких качеств объекта, которые присущи только ему и отсутствуют у других объектов. Как следует из сказанного выше, в качестве особых достоинств объекта могут выступать: местоположение объекта, его внешний вид, состояние прилегающей территории, размеры помещений, предлагаемых к сдаче в аренду, умеренный уровень арендной платы, компетентность управляющего и персонала, уникальные услуги арендаторам.

Заметим, что в процессе позиционирования объекта его управляющий должен подготовить для потенциальных клиентов подробное описание всех помещений с указанием их достоинств. При этом полезно иметь компьютерные версии планов помещений и трехмерных вариантов оформления интерьеров с демонстрацией возможностей их изменений по желанию клиента. Менеджер объекта должен быть готов к реализации «защитной» стратегия, заблаговременно разрабатывая меры нейтрализации преимуществ конкурентов.

По завершении указанных выше подготовительных работ, менеджер комплекса совместно с менеджером объекта составляет проект *стратегического плана заполнения* помещений типами арендаторов, выбранными в соответствии с вариантом ННЭИ объекта. Этот проект плана представляется на согласование собственнику (или выгодоприобретателю) и после его утверждения ведется конкретная работа *по привлечению арендаторов*.

Начинается эта работа с организации *рекламной кампании*, предусматривающей обеспечение информацией о предлагаемом товаре (помещениях в аренду и услугах) максимально большого числа потенциальных клиентов с затратой на это мероприятие приемлемого (минимального) объема средств (см. ниже). Кроме информационной деятельности группа обеспечения аренды ведет активный *поиск потенциальных клиентов* посредством телефонных и личных контактов агентов и брокеров («своих» или привлекаемых из брокерских компаний) с субъектами спроса.

Потенциальные клиенты по рекламным и брокерским каналам направляются к менеджеру объекта, который на основе предварительных бесед и анализа доступной информации составляет характеристику *потенциального претендента* (перспективность бизнеса, надежность и платежеспособность фирмы, примерный состав и психологический портрет коллектива сотрудников, др.). На основании анализа характеристик отбираются *потенциальные клиенты* и им *представляются* для выбора и ознакомления *помещения*, предназначенные к сдаче в аренду. В процессе этого представления менеджер объекта дополнительно выявляет *потенциальные потребности* клиента в расширении аренды (в увеличении числа и площади арендуемых помещений),

в получении стандартных и дополнительных услуг.

На основании анализа всего набора данных о клиентах и их потребностях, учитывая интересы собственника и управляющей компании, менеджер объекта готовит претендентам свои *предложения* по помещениям и комплексу услуг. Эти предложения выносятся на предварительные *переговоры* с потенциальными клиентами о заключении договора аренды, где, в частности, обсуждаются сроки аренды, условия оплаты аренды и услуг, а также другие условия договора.

Итогом серии предварительных переговоров становится окончательный *план распределения помещений* между арендаторами. На основании этого распределения и договоренностей с клиентами завершается подготовка и *подписание договоров аренды*.

После подписания договоров менеджер объекта организует подготовку к *въезду* на объект каждого *арендатора*. С этой целью он встречается со всеми работниками, обеспечивающими этот этап маркетингового цикла, утверждает график работ персонала на период въезда арендаторов. Из состава персонала объекта назначается лицо, ответственное за въезд арендатора, менеджер обеспечивает его встречу и конкретные договоренности с «подопечным». Если необходимо, менеджер объекта помогает арендатору заключить договоры на транспортные и такелажные услуги, выясняя предварительно габариты вещей (с точки зрения вместимости и грузоподъемности лифтов). Менеджер объекта решает вопросы соблюдения правил техники безопасности при погрузо-разгрузочных работах и пользовании лифтом, он обеспечивает безопасность личности и защиту от хищения вещей при въезде арендатора.

В *заключение* этого раздела отметим, что элементы представленного здесь «полного» маркетингового цикла сдачи в аренду всего объекта используются и при решении проблем сдачи в аренду отдельных помещений, освобождающихся по завершении договоров аренды. Ниже подробнее обсуждаются задачи планирования и реализации ключевых мероприятий маркетинга, решаемые на протяжении всего трастового цикла объекта и нуждающиеся в методологическом обосновании применительно к недвижимости. Начнем это обсуждение с вопросов организации исследований *рынка недвижимости*.

4.1.2. Программа исследования рынка недвижимости.

Как следует из сказанного выше, для целей доверительного управления недвижимостью наибольший интерес представляет исследование сегментов рынка сделок купли-продажи и аренды земельных участков, а также жилой, офисной, торговой, складской и производственной недвижимости.

Здесь в составе *жилой недвижимости* будем иметь в виду сдаваемые в найм и в аренду жилые дома и квартиры, а также гостиницы, мотели, базы отдыха. В группу *офисной недвижимости* включаются бизнес-центры всех категорий, а также отдельные помещения, встроенные в здания иного назначения и сдаваемые в аренду под офисную функцию. К *торговой недвижимости* относятся специализированные торговые комплексы, неспециализированные здания и встроенные помещения, используемые для торговли, а также территории рынков с торговыми рядами и павильонами. Из объектов *производственной* недвижимости наибольший интерес представляют складские и универсальные производственные помещения, пользующиеся спросом у субъектов малого и среднего бизнеса. Наконец, нас будет интересовать рынок купли-продажи и аренды *земельных участков*, предназначенных под застройку доходными объектами.

Исследование рынка недвижимости предусматривает последовательное выполнение операций, объединенных в этапы:

- выявление проблем и постановка задач исследования;
- отбор источников информации и сбор необходимых данных;

- обработка и анализ собранной информации;
- оформление результатов исследования.

О проблемах и задачах исследования говорилось выше, здесь укажем, что для сегментирования рынка и позиционирования управляющей компании на рынке услуг и аренды необходимо выполнить:

- *анализ среды* - политической, социальной, экономической и правовой (законодательство, оформление сделок, регулирование прав, размер и структура рынка недвижимости, его жизненный цикл, активность, участники, посредники, товары, методы коммуникаций, проблемы с финансированием, налогами и т.д.);

- анализ потребителей* (потребности, поведение, тенденции, размер, рост) - для формирования компанией стратегии, направленной на клиентов;

- конкурентный анализ* (основные конкуренты, их ресурсы, доля и рост их рынка, эффективность деятельность компаний относительно рынка в целом и относительно друг друга) - для формирования стратегии, направленной на конкурентов;

- анализ деятельности компании* (доля рынка, цели и задачи, ресурсы) - для формирования стратегии, направленной на повышения доходности бизнеса компании.

При этом все перечисленные виды анализа дают информацию для обоснования варианта использования объекта и назначения арендных ставок. Эти цели достигаются на основании изучения:

- конъюнктуры спроса и предложения, а также текущей ценовой ситуации на рынке;

- активности рынка (объема операций аренды и купли-продажи) и ликвидности объектов;

- состояния платежеспособного спроса и доступности объектов для покупателей и арендаторов,

- эффективности инвестиционных проектов.

Заметим, что упомянутый выше *конкурентный анализ* должен начинаться с установления перечня категорий управляющих компаний или иных поставщиков арендных услуг, которые могут считаться конкурентами «нашей» компании. В этой связи полезна классификация видов конкуренции, основанная на учете степени взаимозаменяемости производимого продукта (услуг арендаторам) и представленная в табл. 4.2.

Здесь *конкуренция торговых марок* (брендов компаний) имеет место в том случае, если «наша» управляющая компания рассматривает в качестве своих конкурентов другие управляющие компании, предлагающие потенциальным арендаторам примерно такие же объекты и услуги и примерно по тем же ценам (с теми же арендными ставками), что и «наша» компания.

Таблица 4.2

Уровни конкуренции	Фирмы - конкуренты		
	Ставки	Услуги	Свойства объекта
Конкуренция торговых марок	одинаковы	одинаковы	одинаковы
Отраслевая конкуренция	могут быть различными	одинаковы	одинаковы
Формальная конкуренция	могут быть различными	могут быть различными	одинаковы
Общая конкуренция	могут быть различными	могут быть различными	могут быть различными

Отраслевая конкуренция предполагает, что компании-конкуренты предлагают клиентам однотипные объекты с практически одинаковым набором услуг (возможны различия ставок арендной платы из-за разного качества услуг или способностей компании минимизировать издержки).

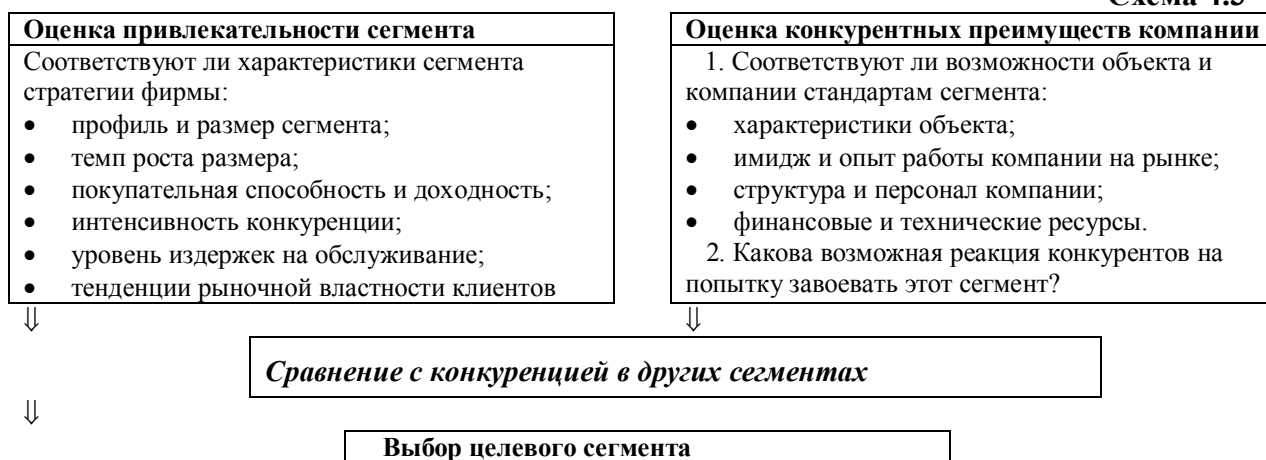
Формальной называется конкуренция, которая проявляется при появлении на рынке производителей товаров-заменителей с тем же набором свойств. Применительно к рынку недвижимости этот вид конкуренции характерен тем, что возникает предложение аренды объектов с примерно теми же характеристиками, что и у «нашего» объекта, но без набора услуг (при желании потенциально реализуемого) и с другим уровнем арендных ставок (обычно при непрофессиональном управлении государственным и корпоративным имуществом силами собственника).

Наконец, об *общей конкуренции* мы говорим в случае, если «наша» компания видит конкурента в любом производителе услуг, участвующем в борьбе за деньги потенциального клиента. Чем крупнее управляющая компания и чем шире диапазон приложения ее сил, тем ниже опускается она по лестнице уровней конкуренции и тем за большим числом фирм-конкурентов приходится наблюдать ей. Этим занимается специальная группа работников отдела маркетинга компании, в обязанности которой входит мониторинг деятельности конкурентов и позиционирование компании в конкурентной среде по показателям:

- набор и качество предоставляемых услуг;
- соотношение арендных ставок и порядок платежей;
- виды льгот арендаторам и постоянным клиентам;
- уровень расходов на рекламу и особенности рекламной стратегии.

В процессе исследования рынка недвижимости для каждого его сегмента (в каждом из его секторов) должны быть определены: профиль, размер, покупательская способность. Информация, минимально необходимая для оценки привлекательности целевого сегмента, представлена на схеме 4.3 (см. [41]).

Схема 4.3



При этом учитываются условия, связанные с высотой барьеров на входе в рынок и выходе из него (схема 4.4).

Схема 4.4

Барьеры и уровень доходов		Барьеры на выходе	
		<i>Низкие</i>	<i>Высокие</i>
Барьеры на входе	<i>Низкие</i>	Доходы низкие стабильные	Доходы низкие рискованные
	<i>Высокие</i>	Доходы высокие стабильные	Доходы высокие рискованные

Здесь применительно к рынку услуг доверительного управления недвижимостью высота барьеров на *входе* определяется уровнем стартовых затрат на «доведение» объекта до конкурентоспособного уровня – с привлечением собственных и заемных средств, а высота барьеров на *выходе* – возможностью (невозможностью) «закрыть»

финансовые проблемы быстрой передачей обязательств, рисков и долгов.

Из схемы видно, что при *высоких входных и выходных барьерах* отрасль доверительного управления недвижимостью характеризуется высокой прибыльностью бизнеса, однако повышается и уровень риска: при снижении конкурентоспособности управляющей компании ей не удастся выйти из бизнеса и перепрофилироваться. Когда барьеры на входе и выходе низки, то компании приходят в новую отрасль и покидают ее без особых затрат, гарантируя себе хотя и невысокие, но стабильные доходы (управление объектами без капиталовложений, необходимых для достижения уровня наилучшего и наиболее эффективного использования). В худшем случае низких входных и высоких выходных барьеров имеет место превышение предложения услуг по доверительному управлению над спросом на эти услуги, и все компании вынуждены работать на низком уровне доходности, не имея возможности уйти из сегмента. В этом случае сегмент рынка оказывается непривлекательным из-за *угрозы непредсказуемого расширения числа конкурентов*.

Обратим внимание на указанный на схеме 4.3 признак сегмента, учитывающий возможные угрозы (тенденции) проявления или усиления *рыночной власти клиентов* (арендаторов). Такая угроза растет, например, когда арендные платежи приближаются к предельно допустимому уровню их доли в расходах бизнеса, и клиенты организуются для диктата своих условий управляющим недвижимостью (для предотвращения этой угрозы нужно прогнозировать успешность бизнеса потенциальных арендаторов).

Помимо сегментации рынка по потребителям имеет смысл проводить сегментацию секторов по параметрам, характеризующим продукт, предлагаемый управляющей компанией. К таким параметрам, в частности, относятся:

- ставки арендной платы (их ценовые диапазоны);
- набор стандартных и дополнительных услуг;
- функциональные или технические характеристики объекта и другие.

Укажем для примера, что такой сегментации в секторе аренды офисных помещений помогает практика категорирования бизнес-центров, реализуемая, например, в Санкт-Петербурге Гильдией управляющих и девелоперов (см. [42]).

Заметим, что *конкурентный анализ* и *анализ компании* помогает сопоставить сильные и слабые стороны управляющей компании в сравнении с компаниями-конкурентами, а также провести анализ возможностей компании и угроз ее успехам в виде SWOT-анализа (пример - в таблице 4.3).

Таблица 4.3.

Представление результатов SWOT-анализа для крупной управляющей компании

Сильные стороны	Слабые стороны
Известный брэнд и большой опыт работы. Квалифицированный менеджмент и персонал. Удачная структура организации Высокий уровень технического оснащения Хорошие деловые связи и надежные заказчики	Слабость политики диверсификации Недостаток молодых перспективных работников Большая дебиторская задолженность (неплатежи). Сравнительно высокие эксплуатационные расходы Отсутствие паркингов при бизнес-центрах
Возможности	Угрозы
Возможность получения земли под паркинги Выгодные предложения в новом сегменте рынка Обеспеченность ресурсами (финансы, маркетинг) Связи со школой подготовки профессионалов Возможности внедрения новых технологий	Снижение общей платежеспособности клиентов Снижение инвестиционной активности. Появление новых управляющих-конкурентов Нерыночное управление госсобственностью Нестабильность в политике и в правовом поле

Такой анализ дает возможность формулировать задачи и разрабатывать план действий по укреплению положения компании на рынке.

Определив цели и задачи исследования рынка недвижимости, обратим внимание на виды таких исследований в соответствии с классификацией [41], выделяющей:

-*разовые* исследования, которые выполняются (обычно специализированной исследовательской фирмой) для обоснования стратегических решений (например, о целесообразности диверсификации сегментов рынка или видов деятельности);

-*текущие* исследования, ведущиеся непрерывно (обычно отделом маркетинга компании) и обеспечивающие «обратную связь» с рынком

Эти виды исследований делятся на подвиды в зависимости от постановки задачи:

-*разведочные (поисковые)* исследования ориентированы на отыскание новых идей, выяснение причин, расширение знаний о проблеме, подготовку гипотезы (литературный поиск, экспертные опросы, фокус-группы, анализ примеров);

-*описательные* исследования обеспечивают определение частоты какого-либо события или количественной зависимости между величинами путем анализа «*поперечного сечения*» – исследования выборки с единичным замером, и анализа *динамических рядов* – исследования выборки с повторным измерением через какой-то промежуток времени;

-*исследования причинности (каузальные исследования)*, помогающие проверять причинную взаимосвязь событий и явлений (ход исследований определяется последовательной детализацией вопроса и вскрытием новых проблем, – например, выявление факторов, влияющих на стоимость объекта).

Заметим, например, что «*литературные поиски*» предполагают работу с концептуальной и деловой литературой, или с опубликованными статистическими данными. *Экспертные опросы* выявляют знания и опыт тех, кто наиболее близок к исследуемому явлению. *Фокус-группы* представляют собою интервью с группой от 8 до 12 человек одновременно. *Анализ примеров* представляет собой интенсивное изучение отобранных примеров исследуемого явления.

Указанные выше *описательные исследования* проводятся для:

-изучения слабых и сильных сторон собственной компании;

-анализа деятельности конкурентов;

-выбора целевого сегмента и привлекательной ниши с изучением потребностей и требований арендаторов;

-прогнозирования будущих доходов объекта;

-анализа социально-экономической ситуации в регионе.

В свою очередь все перечисленные исследования подразделяются на:

-*количественные* - с числовым представлением результатов в виде статистически значимых распределений и кросс-таблиц (опросы и анкетирование большого числа респондентов);

-*качественные* – с результатами, не имеющими численного выражения и представляемыми в виде мнений, суждений, оценок, высказываний (глубинные интервью, фокус-группы).

Выбор видов и методов исследований осуществляется на *этапе планирования*, которое также обеспечивает:

-конкретизацию задач, масштабов и сроков проведения исследования;

-планирование выборки (определение контактной аудитории);

-формулирование гипотезы, подлежащей проверке;

-изучение имеющихся данных и выбор источников информации;

-ресурсное обеспечение исследований (участвующие подразделения, персонал, финансы).

Планированию предшествует анализ ожидаемого *экономического эффекта*: исследование проводится, если использование его результатов способно увеличить прибыль компании на величину, превышающую затраты на исследование. Исследование не проводится, если:

- искомая информация уже существует;
- не определены проблемы и цели исследования;
- нет единого алгоритма проектирования исследования;
- за время исследования теряется темп в конкурентной борьбе («время работает на конкурентов»);
- исследования могут привести к утечке информации к конкурентам;
- бюджет не позволяет провести исследования в полном объеме;
- исследования технически не выполнимы.

4.1.3. Методы и процесс исследования рынка недвижимости.

Методы сбора информации.

Как отмечалось выше (раздел 4.1.1), *собственно исследование* начинается с упоминавшихся выше «литературных поисков», сбора и анализа **вторичных данных**, собранных ранее для каких-либо целей, опубликованных или находящихся на хранении (в том числе в компании) и доступных для анализа. Вторичная информация помогает исследователю:

- уточнить формулировку задач и методологию дальнейших исследований;
- обосновать перечень данных, которые должны быть собраны в дальнейшем;
- облегчить анализ и трактовку первичных данных.

В этой связи особенно интересны публикуемые в профессиональной прессе и в сети Интернет аналитические обзоры, позволяющие выявить предпочтения потенциальных пользователей объектов недвижимости по полноте приобретаемого права (собственность, аренда), по характеристикам объекта и уровню услуг, а также по соотношению спроса и предложения на объекты различного функционального назначения.

При пользовании вторичной информацией необходимо учитывать, что она может быть устаревшей, недействительной, ненадежной или не иметь прямого отношения к решаемой задаче. По этой причине, а также из-за необходимости пополнения и обновления данных по рынку недвижимости, как правило, всегда оказывается необходимым сбор и анализ **первичной информации**.

Для получения первичных данных используются: *опросы, регистрация, эксперименты*.

Регистрация (при пассивном наблюдении) и *эксперименты* (в ходе активного общения с потенциальными клиентами) выполняются исследователем с использованием инструментов (технических средств): видеокамеры, магнитофона, специальных измерительных приборов (гальванометр, тахистоскоп, аудиометр и др.). При этом *рыночный эксперимент* проводится с целью получения мнений клиентов о конкретном виде услуги. Наиболее распространен вид управляемого эксперимента - *пробный маркетинг*, осуществляемый в заданном сегменте рынка с целью предсказания объема заказов на услуги, планируемые к предложению.

При *опросах* решается задача привлечения потенциальных и реальных клиентов к сотрудничеству с целью получения информации об их отношении к исследуемой проблеме. Широко распространенным *количественным методом* проведения опросов является метод *интервью* – беседа, проводимая по заранее разработанному плану и предполагающая прямой контакт интервьюера (того, кто берет интервью) с респондентом (опрашиваемым клиентом), в ходе которой интервьюер фиксирует ответы респондента. При этом опросы могут быть незамаскированными (респонденту сообщается цель опроса) и замаскированными (цель не сообщается).

Интервью проводится как в личной беседе, так и по телефону (телефонный опрос). При этом наиболее обстоятельным и продуктивным оказывается *личная беседа*,

используемая для получения информации о конкретной группе потенциальных клиентов (опросы по направленным выборкам - с представлением респондентам наглядной информации и с визуальной оценкой эмоционального эффекта).

Несколько менее эффективным, но существенно более оперативным и недорогим оказывается другой распространенный способ сбора информации методом интервью - *телефонный опрос*. Также сравнительно недорогим (но и не очень результативным) оказывается бесконтактный метод опроса - *почтовое анкетирование*, удобное тем, что анкеты, являющиеся одним из важнейших *инструментов исследования* и рассылаемые по почте, заполняются респондентами в удобное для них время. При этом устанавливается, что в анкете:

- вопросы касаются только изучаемой проблемы и призваны обеспечить получение наибольшего количества информации, исключая двусмысленное толкование;

- каждый вопрос достаточно прост, относительно краток, предполагает простой ответ («да» или «нет») или выбор одного из приведенных вариантов ответов;

- порядок следования вопросов соответствует «воронкообразному» подходу к опросу (от общего к частному), что минимизирует возможности искажения результата всего исследования из-за негативной реакции на первые вопросы;

- структура и содержание вопросов предполагают ответы, которые могут подвергаться статистическому анализу;

- число вопросов не больше 20, располагаются они на одном листе или оформляются в виде буклета.

Своеобразная *форма анкетирования* реализуется в количественном методе опроса, называемом *холл-тестом*. Тестирование проводится в специальном помещении, респондентов просят комментировать свой выбор, их ответы фиксируются в анкете.

Из качественных методов опроса наиболее продуктивными представляются методы *глубинного интервью*, «*фокус-группы*», «*мозговой атаки*» («*мозгового штурма*»), и другие (см. [41]).

Заметим, что при исследовании рынка недвижимости групповые методы опросов оказываются применимыми в основном в группах менеджеров, брокеров и действующих клиентов компании – пользователей помещений и услуг.

Планирование выборки.

Оценив потенциальные возможности использования *методов и инструментов исследований*, отдел маркетинга определяет круг (*проектирует выборку*) объектов исследований, с указанием *перечня участников опросов, наблюдений и экспериментов* (участники - компании-конкуренты, потенциальные клиенты, объекты сравнения), *количества участников исследования (размера выборки), процедуры отбора объектов*. При этом – в зависимости от целей исследований – может использоваться (по [41]):

- *вероятностная выборка*, в которой каждый элемент совокупности включается с некоей заданной ненулевой вероятностью, или

- *детерминированная выборка*, основанная на некоторых частных предпочтениях, обуславливающих отбор элементов без возможности оценки вероятности включения в выборку произвольного элемента совокупности.

При работе с детерминированной выборкой не удастся объективно оценивать ее соответствие целям исследования, поэтому она используется лишь в поисковых и специальных целевых исследованиях, когда:

- в анализе участвуют лишь те элементы, которые наиболее доступны в период проведения отбора (*нерепрезентативная выборка*);

- элементы выборки отбираются на основании субъективного мнения исследователя о достаточности набора этих элементов для полного представления об изучаемом явлении (*преднамеренная выборка*);

- задается процент объектов исследования, обладающих некоторой потенциально важной характеристикой (*квотные выборки*).

Вероятностные выборки формируются случайным отбором, но с выполнением условия их *репрезентативности* - полного совпадения основных характеристик выбранных объектов исследования с характеристиками генеральной совокупности. Преимущество вероятностных выборок состоит в том, что они позволяют оценить возможную ошибку выборочного обследования (можно оценить доверительный интервал результата).

Различают несколько видов вероятностных выборок, из которых наибольший интерес представляют:

- *простая случайная выборка*, которая обеспечивает равные шансы попасть в нее у всех объектов генеральной совокупности;

- *стратифицированная выборка*, которая формируется случайным отбором объектов исследования из «гомогенных» групп, называемых стратами (только офисы, только жилье и т.п.), на которые в процессе анализа делится генеральная совокупность;

- *кластерная выборка*, которая представляет собою результат случайного выбора гетерогенных подмножеств объектов (подгрупп разнородных объектов), представляющих собой уменьшенную модель исходной совокупности.

При проектировании выборки предусматриваются меры для минимизации ошибок, связанных с отбором элементов в выборку и зависимостью результата от этих элементов (эти ошибки уменьшаются с увеличением размера выборки).

Информационное обеспечение исследований.

При исследовании рынка объектов недвижимости целесообразно использовать, прежде всего, *средства массовой информации (СМИ)* – периодические издания, содержащие разделы о недвижимости (в Санкт-Петербурге – «Деловой Петербург», «Недвижимость и строительство Петербурга», «Бюллетень недвижимости», «Городской каталог недвижимости»). В этих источниках можно найти цены предложения и некоторые из характеристик объекта:

- для коммерческой недвижимости - адрес, общую площадь, ставку аренды/цену предложения, назначение объекта, реже - состояние помещения, дополнительные услуги, описание здания и расстояние от станции метро;

- для квартир: адрес, этаж, стоимость, описание категории дома и дополнительных удобств, ближайшая станция метро и удаленность от нее, наличие лоджии, балкона, телефона.

Используя *справочные пособия, карты города и краеведческую литературу*, можно дополнить недостающую информацию о местоположении объекта и его окружении. Уточнить информацию об объекте можно также по телефону *методом интервью* лица (агентства недвижимости), давшего информацию в СМИ. Однако нередко это лицо не может дать информации больше, чем в публикации, поэтому для пополнения сведений может оказаться полезным использование визуального *осмотра местоположения, методов «внедрения» и интервью эксперта*.

При *визуальном осмотре* объекта можно уточнить следующие характеристики: транспортную доступность, состояние подъездных путей, привлекательность места, отделку фасада. Подобную информацию можно получить и от *эксперта*, побывавшего на месте расположения объекта.

Метод внедрения наиболее сложен и занимает много времени: исследователь представляется потенциальным покупателем, «выходит» на собственника, получает недостающую информацию, торгуется о цене (для уточнения величины рассогласования цен предложения и сделки) и уходит «для принятия решения»...

Важную информацию о техническом состоянии здания можно узнать в государственных учреждениях (ПИБ, ГБР, ПРЭУ и пр.). Дополнительную информацию можно получить, воспользовавшись специализированными изданиями (нормативные акты и ценообразование в строительстве, статистические данные), электронными картами города (расстояния между объектами), профильными журналами (с аналитическими обзорами рынка и практикой рыночных исследований), специализированными сайтами сети Интернет и др. (см. [41]).

Обработка и анализ данных.

Анализ данных выполняется в два этапа: сначала данные готовятся к анализу, а затем ведется обработка их стандартными технологиями. Подготовка данных на первом этапе предполагает выполнение **структурного анализа**, позволяющего сегментировать рынок. Для примера проиллюстрируем здесь на схеме 4.5 выполненное авторами [41] структурирование рынка предложений коммерческой недвижимости Санкт-Петербурга по районам и функциональному назначению объектов.

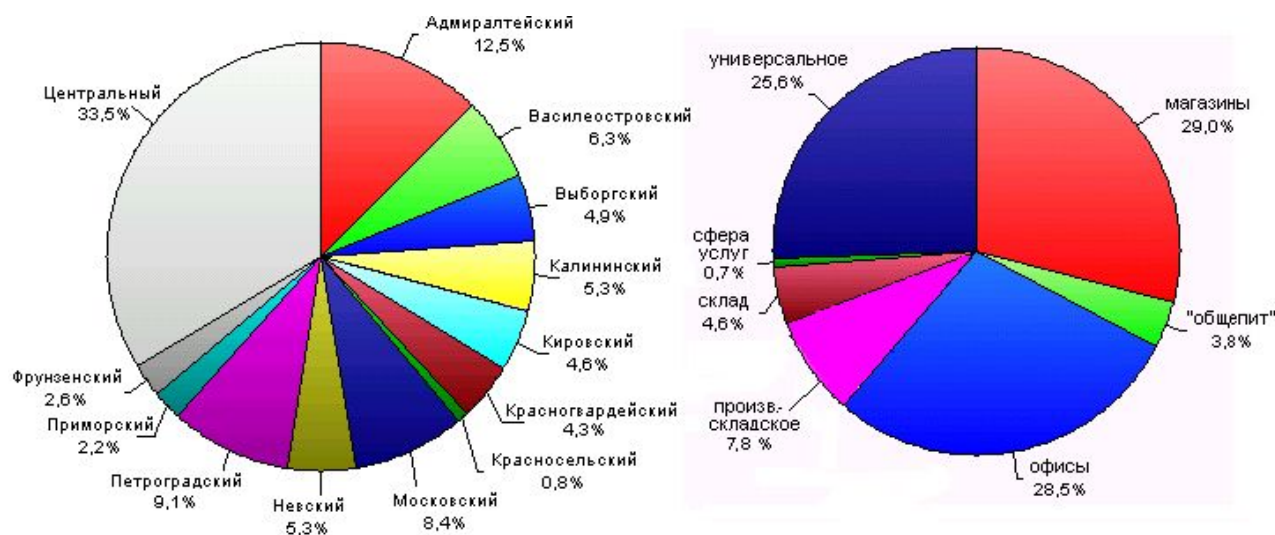


Схема 4.5. Распределение предложений по районам и по типу использования.

Как видно, основной объем предложений приходится на исторический центр города (Центральный и Адмиралтейский районы), структура рынка по использованию помещений по городу в целом отражает особенности отклика рынка на тенденции развития торгово-посреднической деятельности и спада производства. Более глубокий анализ позволяет представить распределение предложений по типу использования помещений внутри районов, распределение предложений офисных помещений по удаленности их от центра города и от центров деловой активности (локальных центров), по состоянию помещений и др.

Такой анализ рынка позволяет структурировать его и по ценообразующим факторам, определяющим доходность и стоимость объекта. Например, авторы [41] в качестве таких факторов рассматривают характеристики, публикуемые в составе рыночных предложений объектов. К наиболее важным из факторов относится

местоположение - интегральная характеристика, включающая в себя такие свойства как *удаленность от центра города* и от *локального центра*, *привлекательность* и *транспортная доступность* места (каждое из этих свойств разбивается на ряд более простых).

При этом к *центру (историческому центру)* отнесены районы исторической застройки города, которые в наибольшей степени привлекает внимание пользователей и инвесторов. *Удаленность от центра города* характеризуется отнесением объекта к этой центральной зоне или к одной из двух других зон – к *периферийному району* или к *пригороду*, причем в первый включены территории (районы), отдаленные от *исторического центра*, а во второй - все районы, находящиеся вне городской черты, но прилегающие к городу. Кроме центра города выделяются так называемые «*локальные центры*», в качестве которых рассматриваются станции метро, магистрали и примечательные места, известные достаточно широкому кругу людей. Удаленность от этих центров измеряется оптимальным временем доступа t_d (на общественном транспорте, с учетом среднего времени ожидания t_o , или пешком), определяемым по формуле:

$$t_d = \min (s/v_n; s_o/v_n + t_o + s/v_t),$$

где s - расстояние от объекта до локального центра, v_n - средняя скорость пешехода, v_t - средняя скорость движения общественного транспорта, s_o - расстояние до ближайшей остановки наземного транспорта. Средние скорости и среднее время ожидания оцениваются путем опроса экспертов, а расстояния определяются по электронной карте.

К *привлекательным местам* отнесены *престижные микрорайоны*, связанные с какими-либо историческими событиями, с яркой индивидуальностью и архитектурой, и/или с развитой инфраструктурой, а также *улицы* с оживленным пешеходным потоком - хорошо известные как в городе, так и за его пределами. Кроме этого, выделяются территории, где располагаются промышленные предприятия («*промышленные зоны*»), *районы новостроек* - с неразвитой инфраструктурой и не вполне завершенным строительством, «*спальные районы*», где в основном располагаются жилые дома, с принадлежащей им инфраструктурой.

Транспортная доступность объекта характеризуется размещением его на *основной магистрали* (улица с большим транспортным потоком, связывающая различные районы города), на *второстепенной магистрали*, *вне транспортной магистрали* (во дворе, внутри квартала) или в *пешеходной зоне*.

Кроме местоположения в структурировании предложений используются характеристики объектов:

-*состояние объекта* (отличное - «евроремонт», хорошее – сделан ремонт, удовлетворительное - можно не ремонтировать, неудовлетворительное - требуется ремонт);

-*размещение помещения* в здании (подвал, цокольный этаж или мансарда, первый или иной этаж);

-*тип объекта* (отдельно стоящее здание, встроенное помещение, павильон, ангар);

-*организация входа* (отдельный, общий, через проходную, с улицы и/или со двора);

-*наличие условий благоустройства* (водоснабжение, электроснабжение, отопление, канализация, телефон, охрана и сигнализация, парковка) и другие (подробнее см. [41]).

Данные, полученные в процессе исследований, дают представление о характеристиках генеральной совокупности объектов исследований. В процессе *первичного анализа* результатов исследований уточняются принципы и способы отбора

данных для *количественного анализа*, рассчитывается необходимый *размер выборки*, определяется *распределение вероятности* появления возможных значений исследуемой величины и *устраняются выбросы*. При этом имеется в виду, что все сделки на рынке недвижимости (купля-продажа, сдача в аренду) являются случайными событиями, а цены сделок (в том числе и арендные ставки) представляют собою случайные величины.

Для характеристики искомого элемента (признака) генеральной совокупности (арендной ставки, цены) используют оценку:

-при большом числе измерений - *точечную* (простую среднюю, среднюю взвешенную, медиану, моду);

-при малом числе измерений - *интервальную* (доверительный интервал среднего значения для случайной выборки).

При этом *простая средняя арифметическая* величина искомого элемента Q_M применяется в том случае, когда индивидуальное значение усредняемого признака не повторяется:

$$Q_M = (\sum_{i=1}^n Q_i) / n,$$

где Q_i – индивидуальное значение каждого признака из выборки, n – число объектов выборки. Упомянутая выше *взвешенная средняя* величина Q_{Mf} используется, когда в упорядоченном множестве отдельные значения Q_i изучаемого признака встречается f_i раз у элементов исследуемой совокупности:

$$Q_{Mf} = (\sum_{i=1}^n Q_i \times f_i) / (\sum_{i=1}^n f_i).$$

Используемая в точечных оценках *медиана* (M_e) соответствует элементу выборки (изучаемому признаку), расположенному в середине ранжированного ряда, т.е. при n нечетном - имеющему номер $N_{M_e} = (n+1)/2$, а при n четном - равному среднему арифметическому двух соседних величин, расположенных в середине ряда. *Модой* (M_o) называется наиболее часто встречающееся значение признака в совокупности.

Для интервальной оценки используется *доверительный интервал*, т.е. числовой интервал $[Q_{min}, Q_{max}]$, внутри которого может находиться искомым показатель Q генеральной совокупности с заранее заданной вероятностью: $Q \in [Q_{min}, Q_{max}]$, $Q_{min} \leq Q \leq Q_{max}$.

Для определения доверительного интервала необходимо задаться формой распределения генеральной совокупности и вероятностью позиционирования параметра внутри этого интервала, рассчитав затем дисперсию σ^2 и среднее квадратическое отклонение $\sigma = (\sigma^2)^{1/2}$. Для примера укажем, что в варианте «простой средней» дисперсия, среднее квадратическое отклонение и границы интервала определяются соотношениями:

$$\sigma^2 = [\sum_{i=1}^n (Q_i - Q_M)^2] / n; \quad \sigma_f^2 = [\sum_{i=1}^k (Q_i - Q_{Mf})^2 \times f_i] / (\sum_{i=1}^k f_i),$$

$$Q_{min} = Q_M - t \times \sigma / (n-1)^{1/2}; \quad Q_{max} = Q_M + t \times \sigma / (n-1)^{1/2},$$

где t - коэффициент, который для выборки $n \geq 30$ при вероятности $W=0,95$ равен $t=1,96$, и растет с уменьшением числа измерений и с ростом величины вероятности.

При анализе данных и описании функциональных зависимостей (арендных ставок и цен продаж) от определяющих факторов важно знать вид *зависимости (функции распределения) вероятности* появления случайной величины от значения этой величины. Наиболее распространенным является *нормальное распределение*, имеющее место в случаях, когда на изучаемый признак влияет большое число случайных причин,

взаимно независимых и не имеющих каких-либо предпочтений друг относительно друга. Существенно, что форма распределения любой выборки приближается к нормальной при возрастании объема выборки.

Убедиться в том, что распределение величин в выборке действительно является нормальным, можно, обратив внимание на *особенности кривой (функции) нормального распределения* $W=F(Q)$:

- функция имеет максимум (вероятность равна $[\sigma \times \sqrt{2\pi}]^{-1}$) при некотором значении Q^* изучаемого признака и оказывается симметричной относительно прямой $Q=Q^*$, при этом Q^* равно значению моды и медианы: $Q^*=M_0=M_e$;

- кривая асимптотически приближается к оси абсцисс, продолжаясь в обе стороны до бесконечности и имея две точки перегиба - при $Q=Q^*-\sigma$ и $Q=Q^*+\sigma$;

- в промежутке $Q^*\pm\sigma$ находится 68,3% всех значений признака, в промежутке $Q^*\pm 2\sigma$ - 95,4% этих значений, а в промежутке $Q^*\pm 3\sigma$ - 99,7% всех значений признака.

При правосторонней асимметрии между показателями центра распределения существует соотношение: $Q^* > M_e > M_0$, при левосторонней асимметрии: $Q^* < M_e < M_0$.

Проверка степени соответствия эмпирического ряда распределения нормальному (или иному) закону осуществляется с помощью специальных критериев или визуально - построением гистограммы выборки.

Зная форму распределения выборки, нужно определить необходимый для анализа размер выборки (число n) по требуемой точности оценки (допустимой величине абсолютной погрешности δ - из прошлого опыта), требуемому уровню достоверности (вероятности W), величине коэффициента t (при $W=0,95$, $t=1,96$) и допустимой величине дисперсии σ^2 : $n=t^2 \times \sigma^2 / \delta^2$. При этом из состава выборки надлежит удалить «выбросы», к которым относятся отдельные (единичные) признаки, резко «выпадающие» из упорядоченного ряда (с большим отрывом от группы в большую или в меньшую сторону). Такие признаки могут быть признаны выбросами лишь при условии доказательства того, что их «выпадение» из ряда является следствием случайных колебаний или искажений, допущенных в процессе исследования.

Операция выявления и удаления выбросов осуществляются с применением графического метода (с нанесением всех данных на график и анализом причин отклонения отдельных точек от основной группы) или количественными методами (с использованием нормированной функции Лапласа и др.) – см. [41] и [43].

Заметим, что все сказанное выше касалось признаков, измеряемых количественно, в то время как многие ценообразующие факторы (местоположение, уровень сервиса, качество прав и т.д.) наделяются лишь качественными характеристиками. Для упрощения процедур обработки результатов наблюдений выполняется *кодировка качественных характеристик объекта* разнообразными способами (см.[41], [28]). При анализе зависимости цен сделок и ставок арендной платы от ценообразующих факторов кодировка качественного уровня последних чаще всего осуществляется путем их ранжирования и:

-либо присвоения им номера (балла) – тем более высокого, чем выше ранг (уровень в иерархии) качественного признака (например, местоположение: 1 – очень плохое, 2 – плохое, 3 – среднее, 4 – хорошее, 5 – очень хорошее);

-либо выделения лучшего (худшего) значения фактора относительно среднего (например, физическое состояние объекта: минус 2 - аварийное; минус 1 - неудовлетворительное, 0 - удовлетворительное; 1 - хорошее; 2 - отличное).

В заключение укажем, что упомянутые выше количественные и кодированные качественные данные обрабатываются с использованием методов *табуляции и группировки, дисперсионного и корреляционно-регрессионного анализа данных, анализа динамических рядов и других методов* (см. [41]).

Указанные методы исследования рынка недвижимости используются, прежде всего, для изучения особенностей ценообразования на этом рынке, определяющих важнейшую составную часть (ценовую основу) стратегии маркетинга (*Price*). В частности, эти методы позволяют оценивать рыночные ставки арендной платы как функции набора ценообразующих факторов (элементов сравнения), представленных в таблице 4.4 (подробные комментарии, методики и примеры определения стоимости и ставок арендной платы см. в [2]).

Выполняемый таким образом анализ рыночного ценообразования обеспечивает возможность прогноза тенденций изменения равновесных (рыночных арендных) ставок вследствие изменений предложения и спроса. Величина рыночной ставки арендной платы служит ориентиром управляющей компании для назначения цен предложения (арендных ставок) - с изменением этих цен в зависимости от соотношения спроса и предложения. При этом допускаются отклонения от рыночного уровня цен или ставок арендной платы при необходимости учета особенностей ценовой стратегии компании, обусловленных:

- выводом нового объекта или нового типа услуг на сформировавшийся рынок (стратегия низких цен на старте и возрастающих – со временем);

- требованием быстрого возмещения затрат на ремонт и реконструкцию, понесенных компанией в предстартовый период (стратегия высоких цен на старте и снижающихся – со временем);

- возможностью увеличения прибыли путем «снятия сливок» на новых объектах с новым уровнем сервиса в расчете на клиентов-новаторов или на объектах с уникальными качествами в отсутствие объектов-заменителей (стратегии высоких и «престижных» цен);

- завоеванием лидерства на рынке по показателю доли рынка (стратегия низких цен - цен «внедрения продукта») или по показателю цена/качество (стратегия снижающихся цен);

- желанием укрепления позиции компании и управляемых ею объектов в определённой рыночной нише - с учетом возможностей и особенностей клиентов (стратегия «дискриминационной» цены - цены потребительского сегмента);

- необходимостью учета ценовой стратегии компании-конкурента, имеющей наибольшую долю рынка (стратегия цены лидера);

- желанием управляющей компании удерживать преимущественное положение по доле рынка за счёт снижения арендной ставки (в сравнении со среднерыночной), обеспеченного уменьшением своих издержек (стратегия «преимущественной цены»);

- необходимостью принятия дополнительных мер стимулирования клиентов (стратегия «договорной цены», предусматривающая поощрительные скидки и штрафные надбавки к базовой ставке арендной платы, стратегия «убыточный лидер» – снижение цен на сопутствующие услуги для увеличения привлекательности основного продукта – аренды с высокой ставкой арендной платы).

Выбор ценовой стратегии определяется особенностями мотивов собственника, ситуацией на рынке и экономическими характеристиками объекта, о которых пойдет речь ниже.

Таблица 4.4

<i>Группа факторов</i>	<i>Подгруппы факторов</i>	<i>Ценообразующие факторы</i>
1. Качество прав	1.1. Наличие обременений прав пользования и владения	a. Ресурсные и ситуационные ограничения
		b. Ограничения выбора функций
		c. Запрет субаренды
	1.2. Недостатки договора аренды	a. Ограничение и отсутствие срока договора
		b. Отсутствие условий продления договора
		c. Отсутствие регистрации договора
		d. Притворный характер сделки
2. Условия финансирования	2.1. Условия назначения ставок арендной платы	a. Различия базы начисления платы
		b. Разный способ учета расходов
		c. Различия правил изменения ставки
	2.2. Платеж эквивалентом денежных средств	a. Учет затрат на ремонт объекта
		b. Платеж продуктами бизнеса
		c. Встречная аренда
3. Особые условия	3.1. Наличие финансового давления на сделку	a. Наличие льгот по арендной плате
		b. Соподчиненность субъектов сделки
		c. Финансовая взаимозависимость
	3.2. Нерыночная связь арендной ставки с ценой продажи	a. Изменение ставки до выкупа
		b. Снижение ставки после сделки
		c. Компенсация выгод от субаренды
	3.3. Специальные условия стимулирования арендаторов	a. Дополнительные услуги клиентам
		b. Льготы и рассрочки по платежам
		c. Свобода в выборе функции объекта
4. Условия рынка	4.2. Изменение цен во времени	a. Инфляционное удорожание
		b. Изменение условий равновесия
	4.1. Отличие цены предложения от цены сделки	a. Динамическое рассогласование
		b. Конъюнктурное изменение цен
5. Местоположение	5.1. Престижность района	a. Близость к достопримечательностям
		b. Соседство со знаменитостями
	5.2. Близость «центров притяжения»:	a. центров деловой активности
		b. центров жизнеобеспечения
	5.3. Доступность объекта (транспортная и пешеходная)	a. Состояние подъездных путей
		b. Доступность для пешеходов
5.4. Качество окружающей среды	a. Близость рекреационных зон	
	b. Влияние экологически опасных зон	
6. Физические характеристики	6.1. Архитектурно-планировочные решения	a. Архитектура и фасад здания
		b. Этажность и номер этажа
		c. Удобство ориентации входа
		d. Особенности «вида из окна»
	6.2. Размеры и форма помещений	a. Различия в размерах помещений
		b. Особенности формы помещений
	6.3. Состояние здания и помещения	a. Потребность в ремонте помещения
		b. Потребность в ремонте здания
6.4. Состояние ближайшего окружения	a. Качество обустройства территории	
	b. Состояние окружающей застройки	
7. Экономические характеристики	7.1. Эффективность управления доходностью бизнеса арендатора	a. Себестоимость услуг
		b. Возможности экономии ресурсов
	7.2. Соответствие объекта принципу ННЭИ	a. Соответствие помещений бизнесу
		b. Возможности расширения бизнеса
8. Сервис и дополнительные элементы	8.1. Обеспеченность связью и коммунальными услугами	a. Уровень обеспеченности связью
		b. Наличие коммунальных услуг
	8.2. Обеспеченность парковкой и вспомогательными помещениями	a. Удобство парковки машин
		b. Наличие вспомогательных помещений
	8.3. Состояние системы управления и безопасности	a. Эффективность команды управления
		b. Уровень обеспечения безопасности
	8.4. Наличие оборудования для бизнеса	a. Уровень обеспечения услугами
		b. Возможности аренды оборудования

Определившись с ценами на товар, предлагаемый рынку недвижимости, управляющая компания приступает к реализации четвертой составной части маркетинга – *продвижению товара на рынок (Promotion)*.

4.2. Методы и процедуры привлечения клиентов.

Комплекс средств и методов маркетинга, обеспечивающих продвижение на рынок аренды и услуг, связанных с использованием управляемого объекта недвижимости, как товара (комплекс Sales Promotion - SP), решает стоящие перед ним задачи посредством установления контактов (коммуникаций) и воздействия на сознание покупателя. В составе этого комплекса рассматриваются четыре группы средств – *реклама, личные продажи, стимулирование сбыта, связи с общественностью (PR - Public Relations)*, которые интегрируются в единую *систему* взаимодополняющих элементов, обеспечивающую достижение поставленных целей (реализуется концепция *интегрированных маркетинговых коммуникаций*). Рассмотрим компоненты этой системы подробнее, обратившись вначале к вопросам организации рекламной кампании.

4.2.1. Организация рекламной кампании.

Реклама отождествляется с формой публичного (неличного) представления и продвижения аренды и услуг, связанных с использованием принятого в управление объекта недвижимости, а также (иногда) *продвижения объекта недвижимости как товара*. При этом следует иметь в виду, что к *рекламным услугам не относят* изготовление и распространение:

- информационных вывесок о режиме работы и правилах обслуживания потребителей, размещаемых в помещениях, используемых для реализации товаров, включая витрины;

- объявлений и извещений об изменении местонахождения организаций, номеров телефонов, телефаксов, телетайпов;

- объявлений органов государственной власти и управления, содержащих информацию, связанную с выполнением возложенных на них функций;

- предупреждающих табличек, содержащих сведения об ограничении производства работ, передвижения и т.д. в связи с особенностями данной территории или участка;

- прочих информационных сведений, объявлений, не содержащих материалов рекламы.

В процессе разработки *программы рекламной кампании* (этот процесс называется *медиапланированием*) определяются:

- концепция рекламной деятельности* – с изложением направлений рекламной политики управляющей компании и ориентации рекламных мероприятий;

- объект рекламы* - услуги, предоставляемые управляющей компанией, или управляемый (и сдаваемый в аренду) объект недвижимости.

- цель рекламной кампании*, сформулированная в качественных и количественных категориях;

- объем рекламного бюджета*, т.е. количество средств, выделяемых для достижения цели рекламной кампании;

- горизонт планирования* - продолжительность кампании или временной интервал, за который необходимо освоить выделенные на рекламу средства.

- целевая группа рекламного воздействия* - группа людей, до которой необходимо довести рекламную информацию (например, потенциальные арендаторы).

Целями рекламы могут быть:

-*информация (сообщение)* о характеристиках помещений, сдаваемых в аренду, и об особенностях набора сопутствующих услуг, а также данные об объекте недвижимости в целом;

-*создание или развитие имиджа* управляющей компании средствами *сообщения* (о профиле, опыте, достижениях), *убеждения* (в целесообразности арендовать помещения преимущественно на объектах, управляемых данной компанией), *напоминания* (участием компании в PR-акциях) и *поддержки* (мнениями довольных арендаторов).

Средствами публичного представления потенциальным потребителям самого объекта, его аренды и сопутствующих услуг являются:

-средства массовой информации (СМИ) - газеты, журналы, каталоги, прейскуранты, справочники, телевидение (эфирное, спутниковое, кабельное), радиовещание, Интернет, световые газеты (бегущая строка, световая фиксированная строка);

-почтовые отправления прямой печатной рекламы и другой печатной продукции;

-иллюстративно-изобразительные средства (щиты, вывески, афиши, календари, плакаты, выставки, сувениры и т.п.),

-аудио- и видеозаписи и др.

При этом управляющая компания, являясь одним из *субъектов рекламной деятельности - рекламодателем*, как правило, пользуется услугами других субъектов этого вида деятельности:

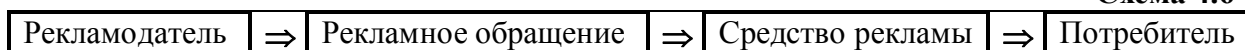
-фирм, специализирующихся на *разработке концепции и медиапланировании* (рекламных агентств),

-*производителей* рекламы (фотостудий, модельных агентств, художников, фотографов, типографий, студий звукозаписи, производителей видеорекламы);

-компаний, специализирующихся на *размещении (распространении)* рекламы в средствах массовой информации и на *рекламных носителях*, а также осуществляющих производство выставочных экспозиций.

Субъекты рекламной деятельности обеспечивают реализацию *процесса рекламы* по схеме 4.6.

Схема 4.6



Организуя рекламную кампанию, отдел маркетинга управляющей компании учитывает особенности решаемой задачи и сравнительную эффективность средств рекламы. В частности, если управляющая компания появилась на рынке впервые, то ей рекомендуется вводить потенциальных арендаторов в круг своих клиентов постепенно, начиная с публикации информации о себе и лишь на следующих этапах убеждая клиентов в предпочтительности аренды помещений именно на управляемом ею объекте.

Что касается *эффективности рекламы*, то она существенным образом зависит:

-от используемого *набора средств (носителей) рекламы* (а контактирует ли потенциальный арендатор с выбранными средствами?);

-от *уровня рекламной конкуренции* в издании, на радиостанции и т.д.;

-от *качества рекламного материала*, то есть от того, насколько форма и содержание объявления соответствуют целям и задачам рекламной кампании (понятно ли потенциальному клиенту из *целевой группы рекламного воздействия* содержание рекламного обращения?).

Заметим, что каждый из носителей имеет свою аудиторию (читателей, слушателей, зрителей), свои размеры и структуру (социально-демографическую, профессиональную, поведенческую), отличаясь и стоимостью размещения рекламы. Эта

последняя зависит от *рейтинга* средства рекламы (размер аудитории в процентах от численности населения региона или от численности потенциальных клиентов).

Оценивая успешность рекламной кампании, различают два вида эффективности:

-*экономическая эффективность* $E_{f_{ad}}$ связана с получением прибыли от рекламы и определяется отношением превышения ΔPr дополнительной прибыли Pr_{ad} , полученной в результате рекламной кампании, над затратами E_{ad} на рекламу - к сумме этих затрат ($\Delta Pr = Pr_{ad} - E_{ad}$; $E_{f_{ad}} = \Delta Pr_{ad} / E_{ad}$);

-*коммуникационная эффективность* измеряется в показателях *охвата*, *частотности рекламного воздействия* и *количества рекламных контактов*.

Здесь *охватом* называется количество человек, которые хотя бы один раз увидели рекламное объявление за заданный промежуток времени. О *количестве контактов* судим по тому, сколько раз потребитель рекламы увидел рекламное обращение. *Частотность* определяется отношением количества контактов к охвату и показывает среднее число контактов потребителя с рекламным материалом.

Для выбора средства рекламы полезно также иметь представление о стоимости рекламных контактов, определяемой по отношению цены одного рекламного объявления к средней расчетной аудитории одного номера издания.

Рассмотрим несколько подробнее критерии и процедуры выбора средств рекламы, опираясь на представленные в [35] результаты исследований фирмы «Гортис» (ИФ «Гортис»), выпускающей информационно-аналитические сборники: «Обзор аудиторий средств рекламы», «Мониторинг: реклама в Петербургской прессе» и «Анализ спроса на рынке рекламных услуг».

Публикации в печатных изданиях.

Сравнение масштабов использования различных средств рекламы приводит к выводу о том, что наиболее популярным средством рекламы являются *газеты*. Их используют в рекламных целях подавляющее большинство фирм-рекламодателей Санкт-Петербурга, расходуя на это более 70% рекламного бюджета. При выборе газетного издания сравниваются показатели, сообщаемые издателями: тираж, география и механизм распространения, периодичность выхода, тематическая направленность, стоимость размещения рекламы. Статистические характеристики газетных изданий (объем и структура аудитории, рейтинг данного издания в целевой аудитории) выявляются в процессе специальных социологических и мониторинговых исследований, а затем и публикуются специализированными фирмами, работающими в сфере информационного и рекламного бизнеса. Такие исследования могут выполняться и по заказам рекламодателей.

Рассмотрим для примера оценку коммуникативной эффективности нескольких газетных изданий, чаще других в Санкт-Петербурге публикующих рекламу недвижимости: «Деловой Петербург», «Недвижимость и строительство Петербурга»; «Реклама Шанс»; «Час Пик»; «Из рук в руки». Прежде всего, для каждого объявления в каждом издании рассчитывается вероятное число рекламных контактов, которое зависит от: размера и структуры (заинтересованности) аудитории, размера и темы рекламного объявления, качества оформления объявления (наличия или отсутствия картинки/фотографии и дополнительного цвета), а также места расположения объявления внутри издания (полоса и место на ней). Количественно определяется показатель N_{ac} , называемый расчетным числом рекламных контактов, который зависит от расчетной аудитории (числа читателей) N_r одного номера издания, вероятности W_r ознакомления читателя газеты с рекламным объявлением и доли читателей q , не отрицающих контактов с рекламой:

$$N_{ac} = N_r \times W_r \times q. \quad (3.1)$$

При этом величина W_r связывается с отношением S^* площади объявления S_a к площади S_p полосы газеты эмпирическим соотношением

$$W_r = (\log_{70} S^*) + 1; S^* = S_a / S_p.$$

Используя соотношение 3.1, грубо оценивается оптимальный размер S_{aopt} рекламного объявления, обеспечивающий максимальное число рекламных контактов при возможности купить ограниченный объем рекламной площади: для газет формата А2 $S_{aopt} \in (70 \div 90 \text{ см}^2)$, а для газет формата А3 $S_{aopt} \in (40 \div 50 \text{ см}^2)$. Для каждого конкретного случая необходимо проводить индивидуальные расчеты, опирающиеся на рекомендацию выбирать оптимальный размер в 2.5÷3.0 раза больше минимально допустимого.

Так, например, если целью рекламной акции является объявление о выходе компании на рынок, можно ограничиться минимальным размером рекламного модуля (~19-20 см²), и сравнить числа рекламных контактов N_{ac} для упомянутых выше газет. Результаты такого сравнения представлены здесь в табл. 4.5, откуда видно, что при примерно одном и том же размере рекламного модуля наибольшее число рекламных контактов обеспечивает газета «Деловой Петербург», имеющая не самый большой тираж.

Таблица 4.5

Издание	N_r	S^*	q	N_{ac}
«Деловой Петербург»	32000	1/44	0.391	1364
«Недвижимость и строительство Петербурга»	25000	1/40	0.27	891
«Реклама Шанс»	90000	1/55	0.031	159
«Из рук в руки»	35000	1/54	0.041	88
«Час Пик»	25000	1/64	0.057	30

Расчет числа контактов рекламного модуля в одном номере издания с потенциальными потребителями рекламы позволяет далее определить общее число публикаций при экономически обоснованном общем числе контактов. Как показывают исследования, в среднем за месяц для рекламы по группе «Недвижимость» используют газеты 2257 рекламодателей при числе объявлений, равном 10676, т.е. в среднем один рекламодатель дает 4-5 объявлений в месяц. Практика показывает, что фирмы используют для рекламы 2-3 издания.

При подготовке заданий на организацию рекламной кампании и принятии маркетинговых решений менеджменту комплекса полезно использовать рекомендации по повышению эффективности рекламы. Особое внимание предлагается уделять *способу подачи* рекламы, *месту размещения* объявления, *длине текста* и *цвету* в объявлениях.

Например, нужно иметь в виду, что рекламная информация, поданная в виде редакционного материала, замечается несколько меньшим количеством читателей, чем рекламный модуль, однако, прочитывается большим числом заметивших этот материал. Читателей объявления, размещенного на первых страницах издания, примерно на 10% больше, чем у размещаемого в середине издания или на его последней странице. Разница в реакции аудитории на объявление внутри издания мало зависит от того, на какую страницу оно попало. Однако, например, внимание мужчин к нижней половине страницы больше, чем к верхней. В то же время, женщины к расположению рекламы безразличны.

Если сравнить эффективность двух рекламных объявлений, в одном из которых 25 слов, а в другом 125, количество читателей, заметивших рекламируемый товар или фирму, во втором случае будет на 12% больше. Количество читателей, прочитывающих более половины объявления, стремительно уменьшается при увеличении числа слов в его тексте от 12 до 150. Объявление начинает восприниматься как текстовое в интервале

между 50-75 словами.

Что касается цвета, то охват читательской аудитории рекламным объявлением размером в половину полосы и с одним дополнительным цветом практически тот же, что и у черно-белого, в то время как аудитория полноцветного рекламного объявления такого же размера примерно на 85% больше черно-белого.

Немаловажным является и расположение объявления на полосе. Рекламное объявление в центре полосы, в окружении редакционных материалов и при отсутствии на ней других объявлений привлекает тем больше читателей, чем больше его размер. Листовка, вкладываемая в номер рядом со связанным с ней рекламным объявлением, практически не имеет никакого влияния на аудиторию этого объявления. Однако, если используется буклет, аудитория объявления может увеличиться, так как читатель может дольше задержаться между двумя страницами, куда этот буклет вложен.

Существенное влияние на эффективность рекламы оказывают форма и размер объявления: вариант, в котором высота объявления больше ширины («вертикальный прямоугольник») оказывается более результативным в сравнении с вариантом «горизонтального прямоугольника» (ширина больше высоты). Вместе с тем, иллюстрации в невысоких и одновременно широких объявлениях могут существенно поднять эффективность их воздействия.

Следует иметь в виду, что число контактов растет с увеличением размера рекламного модуля, но слабее, чем по линейному закону. Если рекламу определенного размера заметили 20% читателей, то приращение числа читателей, увидевших эту же рекламу, увеличенную в два раза, составит не 100%, а только 80%, т.е. увеличенную вдвое рекламу увидят читатели, составляющие не 40%, а 36% от общего числа читателей.

При разработке макета рекламы следует помнить, что при одних и тех же формах и размерах наибольший рекламный эффект достигается, если в макете:

- есть основной «оптический центр»;
- в иллюстрации показан товар;
- заголовок привлекает оригинальностью;
- представлена графика (что увеличивает число контактов на 50%).

Прямая почтовая рассылка.

Некоторые из приведенных выше рекомендаций используются и *при прямой рассылке*. Этот вид рекламы имеет некоторые преимущества по сравнению с другими:

- избирательность и гибкость территориального охвата целевой группы;
- возможность личного обращения к адресату;
- неограниченность воздействия во времени;
- отсутствие конкурирующей рекламы;
- высокая степень конфиденциальности;
- возможность разнообразного изложения и полиграфического исполнения рекламного обращения;
- снижение расходов за счет сокращения бесполезного тиража.

Однако эффективность этого вида рекламы существенно зависит от выбора *адресата*, вида *рекламного материала* и способа *доставки*.

Прямая рассылка, как правило, адресуется *узкому кругу лиц*, которому может быть интересен рекламный материал, и предусматривает тщательный отбор адресатов. База данных адресов рассылки должна содержать по возможности полный перечень предприятий, организаций, фирм, учреждений различных форм собственности - потенциальных клиентов управляющей компании. Эта информация должна быть достоверной и должна постоянно обновляться - с введением новых адресов и фирм, с

корректировкой телефонных номеров и сфер деятельности, с чисткой базы по адресам «возвратов».

Из форм материалов почтовой рекламы наиболее распространенной является форма *письма*, для которой характерны: прямое обращение к получателю, личностный характер изложения информации, подпись отправителя. Такое письмо может направляться вместе с информационными *брошюрами и ценниками*. Рассылаемые по почте *буклеты* реализуют имиджевую форму рекламы, для которой важен высококачественный дизайн и безукоризненная полиграфия. *Каталоги* или *справочники* содержат перечень, описание, фотографии объектов или помещений, цены предложения. *Журналы, газеты*, издаваемые при участии управляющей компании и рассылаемые потребителям, могут рекламировать компанию и ее объекты, причем реклама в таком издании эксклюзивна, на ее страницах нет рекламы конкурентов.

Почтой могут отправляться также *анкеты* и *возвратные купоны*, *рекламные листовки, сувениры* и формы, выполняющие специальные функции.

Наиболее простым *способом рассылки* рекламных материалов является отправление их через отделение почты, однако, более надежным вариантом является доставка материалов с курьером (в случае небольших объемов рассылки в пределах города).

Наружная реклама

Значительное место в рекламной кампании отводится *наружной рекламе*, которую целесообразно проводить в сочетании с другими формами рекламы. Использование этого вида рекламы расширяется, и уже сейчас его используют более 25% руководителей фирм Санкт-Петербурга, деятельность которых связана с недвижимостью.

Рекламная деятельность в этой сфере регулируется Федеральным законом «О рекламе» и документом «Правила размещения и эксплуатации объектов наружной рекламы и информации в Санкт-Петербурге». По договору поручения между Комитетом по управлению городским имуществом Санкт-Петербурга и Городским центром размещения рекламы (ГЦРР) последний получил право заключать от имени города договоры о предоставлении в пользование городских участков, объектов благоустройства, а также зданий, сооружений, объектов, находящихся в ведении Санкт-Петербурга, в целях размещения наружной рекламы и информации. При этом разрешения на установку и эксплуатацию всех специализированных рекламных модулей и конструкций, как отдельно стоящих, так и расположенных на стенах и крышах зданий и сооружений, выдает Департамент по благоустройству и дорожному хозяйству города. Оформлением этих разрешений занимается ГЦРР. Разрешения на размещение всех вывесок предприятий и учреждений, расположенных в соответствующих районах, выдают районные администрации.

Наиболее широко распространенными типами рекламного оборудования являются стрит-лайны, лайтпостеры, щиты на брендмауэре («глухой стене»), тумбы, вывески, панели-кронштейны на столбах освещения и опорах контактной сети. В числе владельцев таких рекламоносителей выступают частные фирмы.

Оценка эффективности наружной рекламы определяется количеством людей, которые могут пройти и/или проехать мимо рекламной установки, и вероятным процентом людей, которые могут обратить внимание на эту рекламу.

Представление о возможном *общем количестве* потенциальных «контакторов» с рекламоносителем получают из информации об объемах и структуре транспортного и пассажирского потоков города, получаемой путем подсчета-регистрации или ведения дневниковых записей о передвижениях по городу за две недели. *Процент* людей,

обративших внимание на рекламу, определяют путем опросов - с анализом зависимости уровня запоминаемости от параметров конкретной установки или с использованием видеооборудования по специальной программе, со специальными средствами программной обработки изображения. При этом наиболее важными параметрами рекламной установки являются: расстояние от места вероятного просмотра, угол установки, отклонение от линии взгляда, возможные помехи, высота установки, время экспонирования.

Для определения числа зрителей оцениваемого рекламного щита (пешеходы, владельцы транспортных средств, пассажиры общественного транспорта) объект подвергается исследованию, по меньшей мере, 4 раза. Каждый раз регистрируется число зрителей в различных потоках в течение 6 минут. Измерение проводится через строго определенные интервалы времени в течение дня и в различные дни недели, за исключением выходных и праздничных дней.

При вычислении *общего показателя эффективности* (среднего числа зрителей, осуществивших визуальный контакт с рекламным изображением в течение часа) учитывается среднечасовое число зрителей в дневное время рабочих дней с 7 до 19 часов. Данные, которые учитываются при вычислении общего показателя эффективности, обрабатываются следующим образом:

- на основе данных об интенсивности движения вычисляется *общее число пассажиров и пешеходов* в каждом транспортном потоке для каждой группы зрителей;
- с учетом факторов, характеризующих местоположение рекламного щита и условий его восприятия, вычисляется *число «видевших» зрителей* в каждом потоке.

При этом выделяют следующие факторы:

- высота установки рекламного щита;
- условия освещения;
- угол установки;
- удаление от точки взгляда (линии движения);
- зрительные преграды;
- уровень конкуренции (в какой степени другие рекламные щиты и визуальные раздражители отвлекают на себя внимание?);
- степень внимания (в какой степени анализ дорожной ситуации может отвлечь от рекламного щита?).

В «базовую совокупность признаков», обеспечивающих рекламный контакт с 10% пешеходов, включаются:

- угол установки - 15 градусов;
- возможная длительность визуального контакта - 10 секунд;
- удаление от зрителя - 10 метров;
- отсутствие зрительных препятствий - полное.

На основании принципов, изложенных в методике анализа эффективности наружной рекламы фирмы «GFK», Германия, специалисты ИФ «Гортис» рассчитали некоторые функциональные зависимости для определения «*числа вспомнивших зрителей*» в потоке «пешеходов» (табл. 4.6).

Для иллюстрации использования таблицы рассмотрим пример, в котором дано, что рекламный щит (установка) стоит перпендикулярно потоку (90 градусов), виден с 60 метров (35-40 секунд), стоит рядом с тротуаром. В этом случае «*число вспомнивших зрителей*» рассчитывается как произведение 0.1 (при базовых условиях) на коэффициенты 1.3 (угол), 1.35 (длительность), 0.63 (удаленность) и будет равно 0.11. Если всего по тротуару проходит в час 500 человек, то «показатель эффективности» рекламного щита для пешеходов будет равен произведению 0.11 на 500 – 55 - именно столько пешеходов знакомятся с рекламой на щите в течение часа.

Таблица 4.6

<i>Угол установки плоскости стенда относительно линии движения пешехода (град.)</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

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

Если есть «посторонние» визуальные раздражители, конкурирующие с рекламным щитом, то полученный результат нужно умножить на коэффициент 0.85.

Для расчета «общего показателя эффективности» с учетом автомобилистов и пассажиров общественного транспорта можно воспользоваться этими же коэффициентами. В таком случае будет рассмотрен оптимистический вариант, так как на самом деле для указанных категорий зрителей должны быть определены свои коэффициенты.

Заметим, что по данным европейских исследований наружная реклама в течение 14 дней обеспечивает узнаваемость объекта рекламы до 80%, а уровень припоминания – от 40% до 70% (уровень припоминания зависит от предмета рекламы и атрибутов конкретного рекламного обращения). К преимуществу *наружной рекламы* можно отнести возможность размещения рекламоносителя вблизи места расположения объекта недвижимости или прямо на нем, демонстрируя объект без привлечения других средств. Однако, очевидно, что слабой стороной этой формы рекламы является легкая привыкаемость к рекламным плакатам и ограниченный охват потенциальных клиентов.

Реклама на радио.

Кроме рассмотренных рекламных средств в рамках рекламной кампании можно использовать *радио* (использование *телевидения* оказывается неэффективным). При этом необходимо иметь в виду межсезонные колебания интенсивности прослушивания радио. Отмечается, например, резкое падение внимания к радиотрансляции в июле месяце, небольшой спад - в зимние месяцы и увеличение аудитории слушателей с марта по июнь и с августа по ноябрь. Стоимость рекламного ролика зависит от времени трансляции и ее продолжительности. Более дорогостоящими являются часы с 10.00 до 19.00, несколько дешевле - с 7.00 до 10.00 и с 19.00 до 22.00.

Очевидно, что выбор совокупности различных средств рекламной кампании требует принятия решения о формировании бюджета рекламной кампании и о *распределении этого бюджета* между различными средствами. Об этом пойдет речь ниже при обсуждении экономики объекта.

Продвижение объектов недвижимости через Интернет

Одним из наиболее эффективных и перспективных способов продвижения объектов недвижимости является *контекстная реклама* в Интернете (см. [18]). Реализация контекстной рекламы осуществляется следующим образом: в поисковой

системе размещается рекламное объявление, которое появляется на специальной позиции, когда пользователь набирает заранее обозначенное сочетание слов. Например, рекламируя бизнес-центр в Петербурге, можно подобрать более 50 ключевых слов, в числе которых будут «снять офис», «сдать офис» (люди часто ищут объявления о сдаче в аренду по ключевому слову «сдать»), «офисы в Петербурге», «бизнес-центр», «офисная недвижимость», «база офисов» и т.д. Набрав одно из указанных словосочетаний, пользователь увидит рекламное объявление, посвященное аренде помещений в конкретном бизнес-центре, и, «кликнув» по нему, перейдет на страницу сайта этого бизнес-центра, где будет размещена нужная информация.

Преимущество контекстной рекламы состоит в том, что она позволяет выявить ограниченный круг людей, интересующихся конкретной информацией. При этом платить приходится не за весь поток пользователей, увидевших рекламное объявление, но только за «клики» – то есть за обращения людей, зашедших по объявлению на нужный сайт. Именно поэтому при умелом обращении и грамотной фокусировке объявления, контекстная реклама является еще и одним из самых дешевых способов рекламы.

К недостаткам контекстной рекламы можно отнести отсутствие имиджевой составляющей (люди, не проявляющие немедленного интереса к предмету, такую рекламу не запомнят и не увидят). Поэтому контекстная реклама хуже работает для дорогих элитных объектов – целевая аудитория подобной недвижимости обычно реагирует в первую очередь на бренд.

Основными площадками для контекстной рекламы являются поисковые системы *Яндекс* (yandex.ru) и *Гугл* (google.ru). Кроме того, существует система *Беган* (begun.ru), которая позволяет разместить рекламное объявление сразу на большом количестве рекламных площадок, в том числе и в поисковых системах *Рамблер* (rambler.ru) и *Мэйл* (mail.ru). Каждая из описанных площадок имеет свои особенности. Ежедневно 60% пользователей русскоязычного Интернета прибегает к поисковой системе *Яндекс* в поисках информации, услуги или продукта. Поэтому контекстная реклама на *Яндексе* работает очень эффективно, привлекая большое количество посетителей. Для определения нужных ключевых слов на *Яндексе* предусмотрен очень удобный сервис – статистика запросов (см. раздел «Как подбирать ключевые слова» на <http://direct.yandex.ru>). На этой же странице есть весьма разумные рекомендации о том, как составить эффективное объявление. Кроме того, можно воспользоваться специальным сервисом, при котором управление рекламной кампанией возьмут на себя специалисты *Яндекса*. Сервис бесплатный – единственное условие – объем трат на рекламные кампании на *Яндексе* должен составлять не менее 21 тыс. руб. Следует, конечно, помнить, что при использовании данного тарифа экономия средств не будет являться первоочередной задачей менеджеров *Яндекса*.

Рекламное объявление на *Яндексе* содержит:

- заголовок (до 35 символов);
- короткое описание (до 75 символов);
- при необходимости координаты контактного лица (адрес, телефон, название компании, ФИО);
- ссылку на одну из страниц сайта;

При подготовке кампании на основании популярных запросов по той или иной теме составляется *список ключевых слов*, по запросу которых объявление будет показано пользователю. При этом для каждого ключевого слова определена ставка за «клик» (переход с объявления на сайт). Например, если ключевое слово «аренда офиса» стоит 50 центов, и если пользователь запрашивает это слово, находит по нему рекламное объявление и «кликает» по нему, из бюджета рекламной кампании вычитается 50 центов.

При отсутствии бюджета кампания заканчивает работу, и объявление больше не может транслироваться посетителям.

Для каждого ключевого слова ставки могут быть разные, в зависимости от направленности слова (например, словосочетание «элитная недвижимость» в 4 раза дороже, чем «аренда офиса»). Чем больше конкурентов (то есть желающих поместить свое объявление на запрос по данному слову), тем выше ставка на слово.

В зависимости от величины ставки объявление будет показываться на VIP-месте, на 1-9 местах справа от вывода результатов *Яндексом*, либо вообще на второй странице, на которую можно попасть по ссылке под объявлениями «все объявления». Естественно, что чем выше в этом списке будет находиться объявление, тем выше будет его востребованность («кликабельность»).

Особое внимание уделяется типу размещения:

-VIP-место (специальное размещение) – объявление показывается под строкой запроса с левой стороны, это с рекламной позиции выгодное место, поскольку объявлению почти не приходится ни с кем конкурировать, при этом стоимость клика может достигать 20\$;

-первое место – объявление показывается с правой стороны на первом месте, соответственно, и ставка назначается выше, чем ставки у конкурирующих объявлений; если у объявления есть «конкурент», чье объявление более популярно и по нему чаще «кликают», то при прочих равных условиях наша реклама опускается на позицию ниже, пропуская вперед конкурента;

-гарантированные показы – предусматривают вывод объявления на 2-9 место первой страницы вывода результатов; если ставки конкурента перекрывают выбранные нами ставки, объявление занимает позиции ниже 9 места.

Помимо обычного рекламного объявления, в поисковой системе *Яндекс* можно разместить *баннер*, который также будет появляться на заданные слова и словосочетания. Естественно, стоимость баннера гораздо выше, но зато он значительно заметнее. Оплата при использовании баннера происходит не за обращения («клики», как в случае с объявлениями), а за показы.

Яндекс позволяет реализовать операцию самостоятельного выбора интересной аудитории – от Санкт-Петербурга до всего мира. С уменьшением размеров выбранного географического пространства увеличивается вероятность того, что объявление увидят потенциальные клиенты. И, наоборот, если объявление рекламирует аренду офисов в Петербурге, целесообразнее задать регион показа только «Санкт-Петербург», в противном случае на объявление будут откликаться нецелевые клиенты из других регионов в надежде снять офис в своем городе, что повлечет ненужное расходование бюджета.

Система Беган www.begun.ru объединяет огромное количество площадок (требования для вступления в партнерскую программу *Бегана* относительно невысоки). Это является одновременно достоинством и недостатком: количество показов и запросов («кликов») в этой системе весьма велико, но вот качество аудитории низкое с точки зрения сайта по недвижимости (пришедшие по рекламе посетители в большинстве случаев не оставляют заявок и загружают не более одной страницы сайта). Отчасти неэффективных запросов можно избежать, ограничив число площадок, на которых будет показываться объявление (например, оставив только *Рамблер*).

Рамблер - наиболее привлекательная рекламная площадка, входящая в систему *Беган* - известная поисковая система в России - вторая по популярности после *Яндекса*. Принцип работы такой же, как у *Яндекса*. Существенное отличие в том, что при запросе ключевого слова на странице выводится лишь 3 объявления, также нет возможности

задать контактную информацию. Заголовок объявления – до 30 символов, текст – до 70. Объявления показываются под строкой поиска.

Поисковая система Гугл www.google.com имеет некоторые *преимущества* в сравнении с *Яндексом* и *Рамблером*: невысокая цена за клик, большое соотношение показов объявления и кликов, практически полное отсутствие конкуренции. Недостатком этой системы является то, что она только начинает приобретать популярность в русскоязычном Интернете, вследствие чего появляется небольшое число кликов, соответственно, меньше возможность «зацепить» целевую аудиторию. Принцип работы - как в *Яндексе* - за исключением невозможности публикации контактной информации. Объявления показываются справа от вывода результатов единым блоком (т.е. нет VIP-размещения).

Более подробные инструкции по пользованию системами и рекомендации по эффективному использованию контекстной рекламы можно найти на сайтах: <https://adwords.google.com/select/Login>, <http://begun.ru/textads.php>, <http://direct.yandex.ru>.

Кроме сайтов, указанных выше, целесообразно использование для рекламы еще и *профильных сайтов*.

Листинги в сети. Многие профильные сайты по недвижимости предлагают размещать предложения о сдаче коммерческой недвижимости в своих базах данных, взимая за это определенную плату. Поскольку эти сайты являются местом скопления целевой аудитории – людей, заинтересованных в поиске того или иного вида коммерческой недвижимости – размещение рекламы объектов в подобных базах является эффективным. Чаще всего представление объекта в листинге на профильных сайтах содержит название, небольшое фото объекта, краткое описание объекта, цену в рублях, контактный телефон, логотип продающей компании и ссылку на подробное описание объекта. Иногда это подробное представление объекта отсылает к сайту рекламодателя (то есть, нажав на ссылку «подробнее об объекте», посетитель попадает на сайт объекта). Иногда подробная информация об объекте располагается на сайте рекламной площадки (что менее эффективно).

Отметим *крупнейшие площадки* для размещения рекламы объектов недвижимости. Портал <http://orsn.rambler.ru> компании *Рамблер* посвящен недвижимости в России. Для петербургских объектов можно использовать раздел «Санкт-Петербург». Объекты можно размещать как на главной странице (там, как правило, размещены жилые объекты), так и в разделе «Нежилые помещения», который довольно обширен. При «клике» на ссылку «подробнее» посетитель переходит на сайт рекламодателя.

Портал <http://realty.rbc.ru> компании *РосБизнесКонсалтинг* посвящен недвижимости в России. Рекламу объектов можно разместить на главной странице раздела «Санкт-Петербург», либо в этом же формате во внутреннем разделе «Коммерческая недвижимость». При клике на ссылку «подробнее» посетитель переходит на сайт рекламодателя.

Баннерная реклама. По эффективности (количеству запросов) баннерная реклама обычно уступает предложениям в листинге:

-во-первых, посетитель, озабоченный поиском чего-то конкретного, может и не заметить баннер, торопясь на страницу базы, где он ожидает найти выбор из многих вариантов;

-во-вторых, у некоторых пользователей показ баннеров в браузере вообще отключен. Значительным недостатком баннеров является и их дороговизна по сравнению с размещением в листингах.

Достоинством баннеров является то, что они несут «имиджевую» функцию. Для дорогих объектов узнавание брэнда потенциальным клиентом может быть очень важно. Например, если арендатор ожидает, что его размещение в дорогом бизнес-центре придаст его компании статусность, он, скорее всего, выберет объект, который широко рекламируется. Также имиджевое продвижение может быть важно для арендаторов торгового центра – это продемонстрирует им, что управляющая компания ТЦ сможет эффективно продвигать объект будущим посетителям.

Другое достоинство баннерной рекламы в том, что она обычно работает с более широкой аудиторией. Обратит на нее внимание могут люди, которые непосредственно сейчас не думают о недвижимости и не заняты поиском.

Обычно при использовании баннеров платят либо за число показов, либо за срок размещения (например, неделя или месяц). Баннеры могут иметь статическое расположение (т.е. эксклюзивное - с показом при любом заходе на страницу) или динамическое (т.е. в ротации с другими – при каждой загрузке страницы показывается другой баннер).

Помимо обычных баннеров, расположенных на странице, широкое распространение имеют баннеры типа «pop-up» и «pop-under» – всплывающие окна, которые располагаются перед или позади окна, открытого пользователем. Несмотря на раздражение и протесты, которые вызывают такие баннеры, посещаемость у них обычно на порядок выше, чем у обычных, даже с учетом «кликов», сделанных по ошибке – в поисках кнопки «закрыть».

Следует признать, что баннерная реклама больше используется для имиджевой рекламы компании в целом, а не конкретных объектов.

Укажем некоторые сайты, где можно размещать рекламу коммерческой недвижимости:

www.arendator.ru, www.komned.ru, www.nwrent.ru, www.account.spb.ru, www.realty.rbc.ru, www.bsn.ru, www.bestspb.ru, www.bn.ru, www.rent.ru, www.spb.theproperty.ru.

Использование рейтингов для определения эффективности рекламной площадки. Часто бывает затруднительно определить, какой именно сайт стоит использовать в качестве площадки для размещения информации о коммерческой недвижимости. Обычный способ оценки посещаемости площадки основывается на изучении его статистики в рейтингах (например, <http://top.mail.ru> или <http://top100.rambler.ru/top100>). Сайты, предлагающие рекламу, обычно ставят себе счетчик одного из рейтингов (обычно находится в нижней части главной страницы сайта), кликнув который можно посмотреть общедоступную статистику с информацией о количестве показов и посетителей по данному сайту. Давать рекламу на сайтах, где статистика закрыта для посещений, не рекомендуется – вполне возможно, что от посетителей скрывается истинное положение дел.

Щелкнув на баннер, вы попадаете в соответствующий раздел каталога, где можно посмотреть статистику сайта. Если на месте значка «график» изображен «замочек», значит, статистика сайта закрыта для посещений. «Щелкнув» значок «график», можно посмотреть подробную статистику по выбранному сайту.

География посещений. Помимо статистики посещений следует обратить внимание на раздел «География» - для определения, насколько географическое положение пользователей сайта соответствует потребностям рекламодателя. Обычно московские сайты далеко опережают по посещаемости петербургские, находясь на более высоких позициях рейтинга. Но при этом доля петербургской аудитории, интересующей рекламодателя, может быть невелика, а затраты на рекламу выше. В этом случае эффективнее использовать в качестве рекламной площадки сайт с более низкой позицией в рейтинге, но с большим количеством петербургских посетителей. С другой

стороны, для объектов высокого класса московская аудитория может быть весьма интересной.

Целевая аудитория. Еще одна сложность при рекламе объектов коммерческой недвижимости заключается в том, что большинство сайтов по недвижимости специализируются в основном на жилых объектах, а разделы по коммерческой недвижимости рассматриваются лишь как дополнительные и слабо развиваются. Поэтому при изучении статистики рекомендуется «зайти» в раздел «Страницы» (рейтинг посещаемости страниц сайта) и уточнить, сколько посетителей посещают страницу по коммерческой недвижимости. Кроме того, для окончательных выводов об эффективности сайта, следует изучить количество объектов рекламируемого объекта и типу недвижимости в базе по региону.

Почтовая рассылка. Помимо рекламы на сайтах, можно использовать также рекламу в почтовых рассылках. Данный вид рекламы не следует путать со спамом. Разница заключается в том, что солидные службы рассылки используют только те адреса, владельцы которых сами подписались на рассылку определенной тематики. То есть рассылка является санкционированной адресатом, что повышает ее эффективность. Для этой цели обычно используется одна из крупнейших служб online-рассылки площадка <http://www.subscribe.ru>. Принцип работы портала: пользователь подписывается на рассылку определенной тематики (аренда квартир, коммерческой недвижимости, частной недвижимости и т.д.), после чего при наличии новых предложений на e-mail подписчика приходит интересующая его рекламная информация, оформленная в листовке. Есть возможность рассылать рекламную листовку по подписчикам определенного региона (т.е. фокусировка по географии), а также по социально-демографическим параметрам (фокусировка по полу, уровню зарплаты и т.д.). Достоинства такого способа рекламы: пользователь получает ту информацию, которую он захотел получать, в листовке легко размещаются фотографии и текстовая информация.

Эффективность рекламы в Интернете.

Работая с Интернет-рекламой, необходимо позаботиться о том, чтобы сайт, куда эта реклама ведет, произвел на посетителей приятное впечатление. Большинство брокерских компаний, работающих сразу с большим количеством объектов, предпочитают давать ссылку не на *конкретный объект*, а на свою *базу данных*, рассчитывая, что даже если посетителю не подойдет рекламируемый объект, он все равно найдет на сайте что-нибудь подходящее. Проблема заключается в том, что если объектов оказывается слишком много, потенциальному арендатору бывает нелегко найти тот, что заинтересовал его изначально. В этом случае он может устать от поиска и уйти с сайта.

Целесообразно иметь в виду другой вариант – ссылку, ведущую на *описание объекта*. В некоторых случаях это страничка на сайте компании, иногда – отдельный сайт, посвященный объекту. Если рекламодатель ссылается на отдельный сайт, ему следует позаботиться о том, чтобы ссылка вела на страницу, специально предназначенную для целевой аудитории – то есть, для арендаторов из избранного сегмента.

При построении странички для арендаторов важно не только дать потенциальному клиенту информацию об объекте, но и предусмотреть разные *возможности для связи*: оставить on-line заявку на объект, связаться с оператором по ICQ, задать on-line вопрос об объекте, позвонить по телефону. Лучше всего предложить клиенту сразу все упомянутые виды связи. Запрос от клиента – это именно то, что необходимо, поэтому вся страница должна «провоцировать» именно на это действие.

При этом следует учитывать, что многие клиенты, работающие в Интернете, привыкли оставлять заявки, поэтому может оказаться полезным предусмотреть вариант «заявки на просмотр объекта» вместо «заявки на аренду объекта» (количество заявок значительно возрастет т.к. нередко людям кажется, что оставлять заявку на «аренду» слишком ответственно и преждевременно). Стоит также отметить, что такое простое усовершенствование, как увеличение размера кнопки «оставить заявку», зачастую приводит к значительному увеличению количества заявок.

Очень важный фактор – быстрота ответов на заявки. Пользователи Интернета привыкли к высокому темпу реагирования. Необходимо организовать работу так, чтобы ответы на заявки давались в тот же день (максимум в течение суток).

Важное *преимущество Интернет-рекламы* заключается в том, что ее результаты можно легко просчитать и отследить. Часть данных можно получать от рекламной площадки (например, «Яндекс директ» предоставляет очень подробную и интересную для изучения статистику по работе каждого рекламного объявления). Часть необходимой статистики необходимо фиксировать на собственном сайте (можно использовать данные счетчиков – например, Spylog.ru, можно с помощью программистов создавать собственные системы сбора статистики).

Для того, чтобы отличать посетителей, пришедших по рекламе, от остальных, на баннеры и объявления ставятся *специальные метки*. К обычному адресу страницы прибавляется специальный код (например, /?adv=ya). При этом необходимо проверить, что страница с добавлением такой метки загружается корректно. На каждый баннер можно ставить собственную метку. Статистику сайта можно построить так, чтобы она отражала все перемещения по сайту пользователей, зашедших по рекламе (это задача программистов).

Для определения эффективности рекламы рекомендуется отслеживать *параметры эффективности*, приведенные ниже.

1. *Объект*. В этой графе обозначается объект, который рекламируется в объявлении или баннере и площадка, на которой он рекламируется. Например, рекламируется определенный объект (Бизнес-центр № 1) с помощью контекстного объявления в Яндексе.

2. *Количество посещений*. Имеется в виду количество кликов на баннер или на объявление. Цифра отражает количество переходов с рекламной площадки на сайт рекламодателя.

3. *Количество целевых посетителей*. Можно определить, какие посетители являются для сайта целевыми. С помощью отлаженной системы статистики можно определить, какое количество посетителей, зашедших на сайт по рекламе, совершили нужные действия. В данном случае целевыми посетителями сайта признаны люди, загрузившие более одной страницы сайта (то есть, не закрыли сайт сразу, а захотели найти на нем нужную информацию). Такой подход оправдан, если рекламируется база объектов (то есть предполагается, что посетитель, зайдя на страницу базы, заинтересовался одним из объектов и открыл подробную информацию).

4. *Загрузки страниц посетителями*. Показатель отражает количество открытых посетителями страниц (подробно изучая сайт, можно сделать 5-10 переходов, а можно сразу закрыть окно). 10 посетителей могут сделать 10 загрузок, а могут 100, если сайт им интересен.

5. *Количество показов баннера или объявления* свидетельствует о том, насколько популярную площадку или поисковое слово выбрали для рекламы. Этот показатель может быть предоставлен только рекламной площадкой. Самостоятельно его выявить невозможно.

6. *Количество загруженных страниц на одного посетителя* (показатель *PPR* рассчитывается делением количества загрузок по п.4 на количество посетителей по п.2). Этот показатель позволяет определить, насколько аудитория сайта рекламодателя соответствует избранной целевой аудитории. Если много заходов, но при этом большинство посетителей открывают по одной странице – значит, разработчики «промахнулись» с целевой аудиторией. Возможно также, что баннер или объявление плохо сфокусировано – то есть привлекает не ту целевую аудиторию.

7. *Показатель PPR по целевым посетителям*. Этот показатель отражает, насколько сайт рекламодателя интересен целевой аудитории (из количества загрузок страницы следует вычесть загрузки нецелевых посетителей). Если целевая аудитория – посетители, загрузившие более одной страницы, формула подсчета *PPR* по целевым посетителям такова: $P.4 - (п.2 - п.3) / п.3$.

8. *Показатель «соотношение показов и кликов» (CTR - сколько % из увидевших объявление кликнуло на него)* помогает определить, насколько целевой аудитории сайта интересно рекламное сообщение. По объявлениям *CTR* обычно гораздо выше, чем по баннерам. За низкий *CTR Яндекс*, например, отключает объявления, поскольку получает деньги за клики, а не за показы.

9. *Соотношение кликов и покупок* (в данном случае заявок - *CTB*) Отражает, какой процент кликнувших на объявление оставили заявку на сайте. Формула подсчета: количество заявок (п. 8) делить на количество посетителей (п. 2)

10. *Затраты* на размещение баннера или объявления. Для баннера эта сумма обычно устанавливается заранее, для контекстного объявления – по факту.

11. *Количество заявок*, полученное от посетителей, пришедших по рекламе

12. *Стоимость посещения* - сколько стоил один проинформированный о проекте посетитель (затраты по п.10 делятся на количество посетителей по п.2).

13. *Количество звонков* – определяется путем опроса брокеров и секретарей, принимающих звонки. Во многих компаниях ведется статистика по звонкам, позволяющая определить количество обращений по каждому объекту. Кроме того, лица, принимающие звонки, обычно спрашивают об источнике информации.

14. *Количество звонков по Интернету* - важно для Интернет-статистики, поскольку многие интересанты предпочитают не оставлять заявку, а сразу позвонить. Анализ данного показателя помогает определить долю телефонных обращений, источником которых является Интернет. Естественно, телефонные обращения можно приравнять к заявкам.

15. *Стоимость контакта* – показатель, который позволяет подсчитать, сколько стоит одно обращение через Интернет (общие затраты по п.10 делится на объединенный показатель количества заявок по п.11 и звонков по Интернету - п.14: $п.10 / (п. 11 + п. 14)$).

Другие показатели позволяют вычислить эффективность подачи рекламы по сравнению с общей посещаемостью сайта:

16. *общее количество посещений сайта за месяц;*

17. *процент посетителей, пришедших по рекламе*, от общего числа посетителей сайта;

18. *процент заявок*, полученных по рекламным объявлениям от общего числа заявок, пришедших на сайт за исследуемый период;

19. *процент целевых посетителей* (загрузивших более 2-х страниц) от общего количества рекламных посетителей.

4.2.2. Комбинированные формы привлечения клиентов.

Личное представление и продвижение товара.

Как указывалось выше, кроме рекламной деятельности группа обеспечения аренды ведет активный *поиск потенциальных клиентов* посредством устного представления объекта и услуг потенциальным арендаторам в процессе телефонных и личных контактов с ними. В организации таких коммуникаций участвует менеджер объекта – главным образом по телефону (~5 регистрируемых звонков в день), но в основном эти функции выполняют брокеры и агенты, состоящие в штате отдела маркетинга управляющей компании или привлекаемые со стороны. Заметим, что управляющей компании полезно иметь собственное брокерское подразделение (возможно, в составе отдела маркетинга), поскольку задачи поиска арендаторов возникают перед компанией непрерывно (вследствие смены арендаторов). Кроме того, управляющей компании приходится – иногда по просьбе собственника – решать задачи подготовки управляемого объекта к продаже по завершении срока действия договора доверительного управления. В таком случае управляющей компании – так же, как и собственнику, – важно обеспечить продажу объекта по максимально высокой цене, что будет свидетельствовать в пользу вывода о весьма высоком уровне управления объектом.

Эти задачи, как, впрочем, и задачи сдачи в аренду объектов, вновь принятых или освобождающихся при смене клиентов, с наиболее высокой степенью заинтересованности могут решать – при прочих равных условиях - именно «свои» брокеры (с наймом агентов на период массовых кампаний по сдаче в аренду новых объектов). Однако в этом случае нужно быть готовым к тому, что своя команда брокеров в какие-то периоды времени может не иметь «внутренних» заказов. На этот случай нужно предусмотреть возможность работы брокеров «на стороне» по заказам клиентов своей компании и других управляющих компаний. При такой постановке дела высшему менеджменту управляющей компании нужно иметь представление о работе брокера по внешнему заказу для грамотной организации взаимоотношений с внешними брокерами, а также для регулирования деятельности своих брокеров по выполнению внешних и внутренних заказов.

В случае привлечения «внешних» брокеров (или агентств недвижимости) с ними заключается договор подряда или договор на оказание услуг (*listing - листинг*), по которому брокер оказывает собственнику (по доверенности - управляющей компании) услуги по продаже полных или частичных прав собственности на объект недвижимости, а собственник (управляющая компания) соглашается оплатить брокеру комиссионные.

При этом вознаграждения (комиссионные) брокеру устанавливаются, исходя из базового уровня арендной платы или в процентах от заключенной сделки (в процентах от суммы годовой арендной платы). В качестве особых условий оговариваются: критерий исполнения обязательств брокера и выплаты вознаграждения (по факту заключения сделки), а также правила исчисления комиссионных в зависимости от размера сданной площади или в зависимости от срока аренды. В последнем случае нужно обратить внимание на особенности оплаты услуг брокера при наличии в договоре аренды условия аннулирования этого договора до истечения срока аренды.

Следует также иметь в виду, что по договору с брокером комиссионные ему выплачиваются только за заключение первичного договора с арендатором, и они не пополняются при пролонгации этого договора или при последующем увеличении площади помещений, арендуемых клиентом. Особое внимание нужно обратить на контроль текущей деятельности брокера: в договоре должны оговариваться обязательства брокера предоставлять еженедельные отчеты о текущем положении дел и осуществлять доступную управляющей компании регистрацию клиентов брокера.

Обеспечив таким образом юридическую основу работы брокера, нужно представлять себе мотивы и контролировать процесс брокериджа (деятельности брокера - brokerage). Как указывается в [44], успех исполнения всех *функций брокера* (и брокерского подразделения или агентства недвижимости) зависит от решения пяти важнейших задач:

- *ранжирование листингов* и отбор объектов для брокериджа;
- определение *допустимого размера затрат* на маркетинг по каждому объекту;
- оптимизация совокупности путей и приемов *поиска покупателя или арендатора*;
- организация продажи (сдачи в аренду) объекта как можно *быстрее* и по *максимально высокой цене* (арендной ставке);
- обеспечение *гарантий оплаты* труда брокера собственником (управляющей компанией) по завершении сделки.

Ранжирование листингов проводится на основе оценки привлекательности объектов для брокера с точки зрения следующих факторов (см. таблицу 4.7, аналогичную представленной в [44]):

Таблица 4.7

№	Фактор	(вес)	Характеристика	Балл
1	Степень контроля	(2)	Эксклюзив	3
			Созэксклюзив	2
			Открытый договор	1
			Без договора	0
2	Период контроля	(1)	Абсолютно достаточен	3
			Достаточен	2
			Недостаточен	1
			Абсолютно недостаточен	0
3	Наличие финансирования	(1)	Есть	3
			Доступно	2
			Под вопросом	1
			Отсутствует	0
4	Рыночная привлекательность	(1)	Очень привлекательный	3
			Обычный	2
			Малопривлекательный	1
5	Реалистичность цены	(1)	На 10% ниже рыночной	3
			Равна рыночной	2
			Выше рыночной на 10%	1
6	Приемлемость ожиданий	(1)	Можно торговаться	3
			Твердая позиция	2
			Проба рынка	1
Максимальное число баллов - 21				

- *степень контроля* брокера над продаваемым или сдаваемым в аренду объектом: объект поручен только этому брокеру (*эксклюзив*), или поручение дано двум брокерам (*созэксклюзив*), *открытый договор* (по одному объекту работают несколько брокеров, комиссионные получает тот, чей клиент купил или заключил договор аренды), *без договора* (письменно оформленного соглашения нет);

- достаточность *периода контроля* над объектом с точки зрения возможности совершения сделки, которая принесет ожидаемые комиссионные (*абсолютно достаточен, достаточен, недостаточен* - но с возможностью снижения цены, *абсолютно недостаточен*);

- *наличие финансирования* сделки купли-продажи или возможностей удовлетворения пожеланий арендаторов по улучшениям (*есть, доступно, под вопросом, отсутствует*);

-рыночная привлекательность объекта для потенциальных покупателей (*очень привлекательный, обычный, непривлекательный*);

-реалистичность цены предложения или арендной ставки (степень удаленности от рыночной стоимости: *на 10% ниже, равна, выше на 10% и более*);

-приемлемость ожиданий и требований собственника относительно цены, сроков и условий продажи или сдачи в аренду (есть желание продать и *можно торговаться; твердая позиция* по условиям и цене сделки; вместо желания и готовности продать - *проба рынка*).

Такое ранжирование позволяет разделить объекты на две группы по степени привлекательности их для брокериджа:

-привлекательные (число баллов N больше предельно допустимого N_{cr} , по [44] - $N_{cr} \geq 16$), этими объектами имеет смысл заниматься;

-не привлекательные ($N < N_{cr}$), за эти объекты не следует браться.

Конечно, такой принцип разграничения весьма условен и можно, например, предложить выделение промежуточной группы риска, объекты из которой могут обслуживаться брокером, но за более высокое вознаграждение.

Определение допустимого размера затрат на маркетинг базируется на соотношении доходной и расходной частей бюджета брокериджа. При этом в расчете *доходной части* этого бюджета учитываются:

-цена предложения по листингу (как потенциальный доход собственника) и рыночная стоимость (как наиболее вероятная цена продажи, определяющая эффективный доход);

-ставка и размер комиссионных;

-вероятность продажи или сдачи в аренду данным брокером (агентом) при наличии соброкерства;

-ожидаемая сумма дохода брокера (брокерской фирмы) за вычетом суммы выплат агентам;

-доля дохода и сумма, выделяемая для брокериджа как доходная часть бюджета брокера.

В *расходной части* бюджета брокера учитываются дополнительные расходы на рекламу (сверх произведенных управляющей компанией - объявления в СМИ, изготовление и рассылка писем, фотографий, схем, буклетов), а также транспортные, телефонные, представительские и другие расходы. Устанавливается, что превышение фактических расходов над планируемыми доходами оплачивает брокер (агент) или собственник объекта.

Поиск покупателя и арендатора начинается с определения территории (географии) рынка для объекта и уточнения возможных вариантов использования - с расширением круга потенциальных покупателей в случае отличия текущего использования от наилучшего и наиболее эффективного. Далее выделяются преимущества (уникальные качества) объекта перед конкурирующими объектами (оптимизируется соотношение цена/достоинства) и анализируются недостатки объекта с подготовкой предложений по их компенсации (определяются и описываются затраты с целью преодоления у покупателя синдрома завышения пугающе неизвестных затрат).

На основании результатов исследований рынка (своих или предоставленных управляющей компанией) составляется описание типичного портрета потенциального покупателя - на основе конкретного анализа мотивов и мнений тех, кто стал (является) владельцем или арендатором подобного объекта. Далее преимущества листинг-объекта перед объектами-конкурентами соотносятся с потребностями потенциальных покупателей (производится «примерка» с аргументацией выделения «своего»

покупателя), выполняется анализ присутствия (отсутствия) нужных пользователей на рынке (кому предлагать и кому не предлагать), готовятся предложения по вариантам возможных схем финансирования, ранжируются приоритеты и реализуется избранный набор мероприятий.

Совершение сделки как можно быстрее и по максимально высокой цене обеспечивается системой планирования мероприятий маркетинга со сроками и ответственными, а также текущим контролем исполнения плана по всем его позициям.

Гарантии оплаты труда брокера собственником по завершении сделки обеспечиваются организацией постоянной обратной связи с заказчиком брокериджа, предусматривающей регулярную отчетность о проведенных мероприятиях, сроках проведения и исполнителе, об ответной реакции потенциального покупателя (арендатора) и о последующих действиях. Такая организация работы обеспечивает:

- постоянную занятость брокера работой с объектом,
- возобновление или пролонгацию его контракта за пределами планировавшегося срока,
- повышение конкурентоспособности брокера при наличии соброкерства;
- возможность корректировок плана маркетинга с получением дополнительного финансирования от собственника,
- документальное подтверждение действий и расходов брокера.

Из последнего следует, что своевременные выплаты комиссионных является непременным условием обеспечения заинтересованности брокера в успехах управляющей компании и результативности его работы. Весьма важным представляется замечание [44] о том, что для успешного сотрудничества с брокером совершенно необходимо обеспечивать уважение и защиту его позиции в последующих переговорах с «доставленным» им клиентом.

Описанные выше процедуры исполнения *функций брокериджа* и решения *задач личного предложения* обеспечиваются не только самим брокером, но также и с тем или иным участием структурного подразделения (отдела маркетинга) управляющей компании или агентства недвижимости. При этом обязанности распределяются в соответствии с трехступенчатой иерархией:

- *начальник отдела маркетинга* (руководитель агентства недвижимости) осуществляет внешние коммуникации, планирование и руководство деятельностью брокеров отдела (менеджеров агентства);
- *брокер (менеджер)* – непосредственно взаимодействует с арендаторами и покупателями с целью организации сделки, осуществляя все этапы процесса совершения ее - от формирования базы данных потенциальных клиентов до участия в подготовке и подписании документов - с последующим анализом результатов работы;
- *агент* по поручению брокера (менеджера) собирает данные, обеспечивает телефонные переговоры и рабочие контакты с клиентами, организует «доставку» клиента менеджеру объекта и подготовку документов.

Взаимодействие между уровнями этой иерархии обеспечивается в рамках структуры организации отдела (агентства):

- «продуктовая» структура предусматривает узкую специализацию брокеров и подчиненных им агентов по секторам рынка недвижимости (жилье, офисы, аренда, только и т.п.);
- «территориальная» структура закрепляет брокеров за локальными рынками недвижимости, предполагая универсальную деятельность брокера (по всему локальному рынку) и узкую специализацию агентов (по секторам рынка);
- «матричная» структура реализуется при управлении портфелем недвижимости и предполагает межрегиональное информационно-методическое и учебно-

квалификационное подчинение брокеров аппарату центрального офиса, а также административное подчинение их руководителю отдела маркетинга в регионе.

Завершая анализ особенностей личного предложения применительно к недвижимости, обратим внимание на особый статус комбинации методов этого (личного) способа коммуникаций и некоторых методов рекламы (неличного способа продвижения товара), называемой *прямым маркетингом* или *интерактивной маркетинговой системой*. Эта система обеспечивает установление непосредственной *двусторонней связи с каждым потребителем* (концепция «*один к одному*») и стимулирует отклик этого потребителя, сформированный в виде *заказа на товар*.

Реализуется система путем разработки и развития баз данных покупателей, посылки специальных предложений конкретным лицам по курьерской или электронной почте, организации интернет-магазинов и телевизионных магазинов недвижимости. Отмечается рост популярности сетевого («онлайнового») маркетинга, обеспечивающего потребителю максимальные удобства процесса поиска нужного продукта и доступность большого массива информации с исключением лишних контактов с продавцом.

Третьей составной частью системы продвижения товара (SP) является ***стимулирование сбыта***, которое осуществляется кратковременными или долгосрочными *мерами*, побуждающими клиента к заключению договора о сделке (стимулирование клиента с ускорением покупки) или способствующими интенсификации сбыта (стимулирование системы сбыта). При этом предусматривается реализация методов *ценового* (скидки и вариации цен) и *неценового* (подарки, поощрения), *сплошного* (всем клиентам) и *выборочного* стимулирования.

Стимулирование *клиентов* осуществляется:

- *предоставлением бесплатных* такелажных, транспортных и других *услуг* при въезде арендаторов;

- *премиями* или *снижением ставки арендной платы* против рыночного уровня за пролонгацию (повторное заключение) договора аренды, за аренду дополнительных помещений при расширении бизнеса;

- *льготной схемой платежей* за аренду (временные отсрочки, удобные группировки) и согласием на полную или частичную *оплату аренды продуктом бизнеса* арендатора (товарами или услугами другим арендаторам, управляющей компании и собственнику);

- *оснащением арендуемых помещений* дополнительными элементами интерьера и льготной арендой оргтехники;

- обещанием оказания *фирменных услуг* по ценам ниже рыночных или бесплатно.

Стимулируется также деятельность нанимаемых брокерских компаний и собственного брокерского персонала.

Стимулирование «*внешних*» *брокерских компаний* (агентств недвижимости) осуществляется:

- проведением семинаров, циклов обучения и консультаций для брокеров и агентов;

- совместным финансированием рекламных кампаний и совместным участием в выставках и ярмарках;

- предоставлением бесплатных рекламных материалов.

Штатные *брокеры* и *агенты управляющей компании* стимулируются:

- системой заработной платы и денежного премирования, основанной на выполнении плана по объёму сделок;

- подарками, сувенирами, путевками;

- перспективой обучения и продвижения по службе.

Заметим, что большинство указанных методов стимулирования основано на краткосрочном воздействии на клиента, поэтому меры стимулирования применяются эпизодически и по определённому поводу. Кроме того, мероприятия по стимулированию сбыта дают быструю отдачу, но эффект от их воздействия оказывается краткосрочным. Тем не менее, роль мер стимулирования в условиях растущей конкуренции возрастает, наблюдается тенденция роста затрат на стимулирование сбыта, и появление оригинальных творческих решений в этой сфере маркетинга.

Значимую роль в продвижении товара на рынке недвижимости играют *связи с общественностью (PR)*. Они обеспечивают развитие отношений с различными общностями потребителей (с государством, общественными организациями, населением и пр.) с целью продвижения или защиты имиджа управляющей компании, представления для общества пользы ее деятельности и управляемых ею объектов с противодействием нежелательным слухам и комментариям.

PR-группа отдела маркетинга управляющей компании обеспечивает выполнение *функций маркетинговой службы связи с общественностью (MPR)*:

- предоставление прессе информации о компании и управляемых ею объектах в наиболее выгодном свете (*связь с прессой*);

- проведение мероприятий, обеспечивающих известность определенному объекту недвижимости (*опосредованная реклама*);

- пропаганда политики компании и общественной значимости ее деятельности (*корпоративные связи*);

- сотрудничество с органами власти с целью содействия принятию (или блокированию) тех или иных законодательных и подзаконных актов (*лоббирование*);

- подготовка рекомендаций руководству компании при возникновении у общественности вопросов относительно позиции и репутации компании или управляемых ею объектов (*рекомендации*).

Маркетинговая служба связи с общественностью (MPR) управляющей компании:

- содействует появлению на рынке недвижимости *новых услуг* (формирование портфелей недвижимости и управление ими, лизинг недвижимости);

- возрождает или развивает *интерес к определенной группе* объектов (доходные жилые дома, апартамент-отели, профилированные бизнес-центры);

- воздействует на определенные целевые группы* субъектов рынка (крупных собственников недвижимости – потенциальных заказчиков услуг по доверительному управлению);

- содействует изменению отношения* общественности к компании (негативные последствия чрезвычайного происшествия на управляемом объекте нейтрализуются публикациями о конкретных и действенных мерах по минимизации рисков и компенсации потерь);

- защищает проект или объект* в проблемных ситуациях (противодействие населения застройке внутригородской «зеленой» площадки крупным бизнес-центром преодолевается – по предложению MPR - проектированием на первом этаже этого здания общедоступного зимнего сада с доведением этой информации до общественности средствами MPR);

- создает* в глазах клиентов *положительный образ управляющей компании*, благоприятно отражающийся на образе управляемого ею объекта (выступления руководителя компании с полезными для клиентов и общественно–значимыми инициативами на освещаемых прессой «круглых столах», научно-практических конференциях и других мероприятиях привлекает внимание к объектам, управляемым компанией).

MPR использует инструменты:

-ежегодные отчеты, статьи, информационные бюллетени, журналы компании (*публикации*);

-семинары, выставки, презентации, финансируемые компанией спортивные и культурные мероприятия (*мероприятия*);

-новости о компании и ее инициативах, о событиях на управляемых ею объектах, об особых достижениях ее сотрудников - с поддержкой новостного сайта в Интернете (*новости*);

-публикуемые в СМИ выступления высшего руководства компании на пресс-конференциях, на общественных слушаниях, в общественных объединениях профессионалов – с подготовкой текстов и развитием ораторского мастерства выступающих (*выступления*);

-благотворительные акции по поддержке музеев, исторических и архитектурных памятников, по ликвидации последствий стихийных бедствий и др. (*благотворительность*);

-популяризация компании использованием логотипа, визитных карточек, настенных календарей, стиля и дизайна интерьеров, униформы обслуживающего персонала (*визуализация образа*).

Все перечисленные мероприятия MPR способствуют «брендингу» - формированию и укреплению *бренда* («*торговой марки*») управляющей компании как комплекса элементов (имя, символ, товарный знак), обеспечивающих идентификацию привлекательного для клиентов стиля управления и качества услуг - с выделением этой компании в среде компаний-конкурентов. Марка (бренд) компании способствует продвижению аренды и услуг на рынок при комбинировании имени компании с именем (именами) всех объектов трастового комплекса (совместное упоминание имен в рекламе, «вкрапление» имени компании в наименование объекта).

Завершая обсуждение проблем организации маркетинга для целей управления, отметим, что реализация рассмотренного выше набора мероприятий должна обеспечивать сдачу в аренду всех элементов объекта недвижимости по рыночно обоснованным арендным ставкам. Эти последние устанавливаются на основании обработки рыночных данных о *ставках арендной платы* по заключенным ранее *договорам аренды*. Если управляющей компании поручается подготовка сделки купли-продажи, то рыночно обоснованные цены предложений формируются на основании обработки рыночных данных о *ценах сделок купли-продажи*. Определению рыночных величин арендной ставки и стоимости объекта путем обработки данных, полученных при исследовании рынка недвижимости, посвящается следующая глава.

4.3. Вопросы для самоконтроля

1.Какая часть программы маркетинга, и на каком этапе ее реализации согласуется с учредителем доверительного управления, какие действия совершаются менеджером объекта от момента согласования условий до момента подписания договора аренды собственником объекта?

2.На основании каких исследований и каким образом можно обеспечить измерение и прогнозирование изменения потерь доходов из-за недозагрузки помещений арендаторами?

3.Назовите содержание и этапы исследования рынка услуг по управлению недвижимостью, а также методы и процедуры позиционирования управляющей компании в иерархии компаний-конкурентов.

4.Представьте программу сбора первичной информации с обоснованием планирования выборки объектов и методов исследований, обоснуйте целесообразность использования методов «внедрения» и анкетирования существующих арендаторов.

5.Каким образом обрабатываются, и в каком виде представляются к использованию менеджментом недвижимости количественные данные по сделкам купли-продажи и сдачи объектов в аренду, какие сведения необходимы для выводов о динамике спроса и предложения с установлением равновесной цены?

6.Обоснуйте выбор средств и конкретных способов рекламы при продвижении аренды и услуг, предлагаемых менеджментом регионального торгового центра и торгово-развлекательного комплекса.

7.Можно ли количественно обосновать выбор эффективного средства массовой информации для рекламы аренды помещений в офисном и офисно-торговом центре?

8.Кто и какими средствами участвует в личном представлении и продвижении аренды, на каком этапе и каким образом включается в процесс привлечения арендатора менеджер объекта?

9.Существует ли ограничение затрат на стимулирование сбыта в случае сдачи в аренду торговых помещений?

10.Перечислите и охарактеризуйте функции продвижения аренды и услуг службой маркетинга через ее связи с общественностью.

Глава 5. Управление доходностью недвижимости

Рациональное хозяйствование в сфере недвижимости предполагает, прежде всего, обеспечение максимально продуктивного использования объекта как экономического ресурса и отыскание путей повышения эффективности такого использования. При этом учитывается, что критерии эффективности для доходных объектов, используемых в качестве реального или финансового актива, т.е. предназначенных для извлечения дохода, должны основываться на параметрах доходности объекта. Анализ этой доходности начинаем с планирования бюджета единичного объекта недвижимости.

5.1. Планирование бюджета объекта

Как следует из сказанного в главе 4, величина рыночной ставки арендной платы создает основу для назначения цен предложения и прогноза этих цен на будущее. Конечно, такой прогноз (и планирование доходной части бюджета) оказывается достаточно надежным лишь при возможности ретроспективного анализа цен сделок в предшествующие периоды, общая продолжительность которых должна многократно превышать горизонт планирования доходов. Имея это в виду, начнем бюджетное планирование с обсуждения структуры доходов и расходов, характерных для функционирующего объекта недвижимости.

5.1.1. Структура доходов и расходов

Важнейшей экономической характеристикой доходного объекта недвижимости является *«рентный доход»*, генерируемый земельным участком и улучшениями. В случае использования объекта его собственником в качестве *инвестиционного актива*, рентный доход определяется как сумма средств, передаваемых пользователем (арендатором) собственнику (арендодателю) в виде *арендной платы* в обмен на право владения и (или) пользования землей и (или) улучшениями (строениями, коммуникациями) в течение определенного периода времени. Размер суммы и сопутствующие условия определяются соответствующим *арендным договором* (см. главу 2 и ГК РФ [1], ст. 609–624), в котором обозначаются все условия, существенным образом влияющие на уровень арендного дохода.

В частности, ст. 614 ГК устанавливает пять *форм расчетов* за аренду объекта (или его элементов), среди которых наиболее распространенной является форма единовременных или периодических денежных платежей. В этом случае для расчета арендной платы указывается удельная характеристика – *ставка арендной платы*, определяемая как *арендный доход, выраженный в денежных единицах за единицу времени и отнесенный к единице площади помещения (участка земли)*. Если использование в качестве *финансового актива* объектов недвижимости того типа, к которому принадлежит «наш» объект, является типичным, то, как правило, анализ доходности «нашего» объекта можно выполнять, опираясь на доступную информацию о рыночных ставках арендной платы для аналогичных объектов.

При характеристике доходности объекта недвижимости, используемого в качестве *реального актива* (для производства товаров и услуг), доходность объекта определяется сложнее. В связи с этим следует иметь в виду, что во всех случаях доходного использования недвижимости необходимо отличать *рентный доход* объекта от *дохода, генерируемого бизнесом*, реализуемым на данном объекте. В случае аренды объекта бизнесменом *арендная плата* (рентный доход объекта) составляет лишь *часть дохода от бизнеса* (от продажи товара – продукта этого бизнеса). Величина этой платы может быть определена как сумма средств, которая остается после платы за использование в бизнесе наемного труда, производящего упомянутый товар, ресурсов

(финансов, материалов, машин), используемых для производства товара, а также за обеспечение управления бизнесом – все с учетом соответствующих частей прибыли и налогов, относящихся к указанным компонентам бизнеса.

В составе рассчитанного таким образом рентного дохода (арендной платы) в общем случае остаются (не вычитаются из дохода от бизнеса) средства на оплату персонала, ресурсов, налогов и прибыль, относящиеся к элементам объекта недвижимости (земле, строениям, коммуникациям и пр.). Очевидно, что рентный доход (*арендная плата*), определенный вышеприведенным образом, должен быть использован в расчете характеристик доходности объекта недвижимости как *реального актива*, а приведенный алгоритм расчета рентного дохода целесообразно использовать и при обосновании величины арендной ставки для объекта недвижимости как *инвестиционного актива*. В обоих случаях задача упрощается, если имеется информация о рыночных ставках арендной платы для аналогичных объектов (см. главу 4 и [2]).

Исходя из сказанного выше, начнем анализ с характеристики бюджета объекта, доходная часть которого определяется с опорой на рыночные данные об аренде объектов, аналогичных анализируемому объекту. Структура бюджета, перечень и последовательность определения доходов и расходов представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1

№	Наименование	Обознач.	Символ	Примечание
1	Потенциальный валовой доход = Potential Gross Income	ПВД = PGI	I_{pg}	Контрактная арендная плата, I_{pc}
				Скользкий арендный доход, I_{ph}
				Рыночная арендная плата, I_{pm}
				Прочие доходы, I_{pa}
2	Потери дохода = Vacancy & Collection Loss	ПД = V&L	ΔI_{pg}	Потери от недозагрузки, $I_{pgi} \times K_{vi}$
				Потери от неплатежей, $I_{pgi} \times K_{fi}$
3	Эффективный валовой доход = Effective Gross Income	ЭВД = EGI	I_{eg}	$I_{eg} = \sum I_{pgi} \times (1 - K_{vi}) \times (1 - K_{fi})$
4	Операционные расходы = Operating Expenses	ОР = OE	E_o	Постоянные, E_c
				Переменные, E_v
5	Чистый операционный доход = Net Operating Income	ЧОД = NOI	I_o	$I_o = I_{eg} - E_o$
6	Выплаты по обслуживанию долга = Mortgage Debt Service	ОД = DS	I_m	$I_m = V_m \times R_m$
7	Чистый валовой доход = Pre-Tax Cash Flow	ЧВД = PTCF	I_e	$I_e = I_o - I_m = V_e \times R_e$
8	Налог на прибыль = Tax	НПП = Tax	T_{pr}	$T_{pr} = K_T \times (I_e - Am)$
9	Чистый доход = After-Tax Cash Flow	ЧД = ATCF	I_{at}	$I_{at} = (I_e - Am) \times (1 - K_T)$
10	Доход от продажи объекта = Reversion	ДПО = Rev	V_n	

«Стартовой» характеристикой доходности объекта является *потенциальный валовой доход* ($PВД = I_{pg}$). Этот вид дохода определяется как максимально возможная сумма средств, которая теоретически могла бы быть получена в течение предстоящего года (после даты приема коммерческого объекта в управление) при наилучшем и наиболее эффективном использовании потенциала всех элементов объекта (все помещения заняты арендаторами, которые платят сполна и своевременно). ПВД рассчитывается как сумма четырех составляющих:

- *контрактной годовой арендной платы* I_{pc} – выплат по договорам аренды, действующим в течение всего или части соответствующего года;

-скользящего дохода I_{ph} – надбавок и штрафов за превышение норм использования временных, энергетических, других ресурсов, а также процентные надбавки за превышение оборота бизнеса над оговоренным базовым уровнем, другое;

-рыночной годовой арендной платы I_{pm} – арендных платежей за планируемую сдачу в аренду по рыночным ставкам всех не занятых арендаторами основных помещений – в том числе занятых собственником или нанятым им персоналом и

-прочих доходов I_{pa} за год, включая: арендную плату за землю под автостоянкой, платежи за размещение рекламы на фасаде здания или на стенах внутри здания, платежи за размещение мини-прачечной в подвале, торговых киосков и автоматов в вестибюле, телеантенны на крыше и пр., а также доходы от сервисного бизнеса, управляемого менеджером объекта и предназначенного исключительно для арендаторов основных помещений объекта.

Обратим внимание на то, что первые три составляющие отражаются в действующих или планируемых к заключению договорах аренды, связанных так или иначе с использованием основных помещений, в то время как четвертая составляющая относится к свободной части земельного участка, а также к помещениям и к элементам конструкций вспомогательного или технического назначения.

Отметим обязательность учета всех поименованных компонентов потенциального валового дохода, значимость которых должна проверяться при выборе варианта наилучшего и наиболее эффективного использования (см. [2]). Здесь нужно учитывать, что управляющий объектом в интересах собственника старается реализовать все мыслимые и доступные возможности извлечения доходов при эксплуатации объекта. Так, например, в отсутствие рекламы на фасаде здания управляющий рассматривает возможность поиска потенциальных заказчиков на размещение такой рекламы и учитывает соответствующую величину дохода при расчете ПВД.

Поименованные доходы, как правило, не могут быть получены в полном объеме:

-из-за потерь, связанных с недозагрузкой – вследствие ограниченного спроса или потери времени на смену арендаторов, а также

-из-за потерь, связанных с практикой задержки или прекращения очередных платежей арендной платы арендаторами в связи с потерей ими платежеспособности.

Оба типа потерь на российском рынке существенно больше, чем в развитых странах, поэтому учету их надлежит уделять больше внимания.

Коэффициенты потерь дохода из-за недозагрузки и неплатежей для прогнозируемого года определяются на основании обработки соответствующей информации по местному рынку за предшествующие годы и экстраполяции тренда – с учетом прогнозируемых изменений рыночной ситуации (см. [2]). С учетом сказанного и в предположении, что потери от недозагрузки и неплатежей для разных типов помещений одинаковы, а для разных статей доходов различны, можем рассчитать **эффективный валовой доход** ($\text{ЭВД}=I_{ef}$) как разность доходов и потерь по каждой из статей ПВД:

$$I_{ef}=(I_{pc}+I_{ph})\cdot(1-K_l)+I_{pm}\cdot(1-K_v)\cdot(1-K_l)+I_{pa}\cdot(1-K_v^*)\cdot(1-K_l^*). \quad (5.1)$$

Здесь учтено, что для помещений, занятых арендаторами, потери связаны только с неплатежами, т.к. контрактная арендная плата свободна от потерь, связанных с недозагрузкой. Кроме того, учитывается, что потери от недозагрузки и неплатежей при аренде основных помещений отличаются от таковых в случае аренды технических и вспомогательных помещений, земельных участков и элементов конструкций (обозначения K_v^* и K_l^* соответственно). Заметим, что потери от недозагрузки и неплатежей могут суммироваться при малых значениях этих величин, что приводит к заметным погрешностям для условий российского рынка (произведение $K_v\cdot K_l$ может быть соизмеримым с K_v и K_l):

$$(1-K_v) \cdot (1-K_l) = 1 - K_v - K_l + K_v \cdot K_l > 1 - K_v - K_l \quad (5.2)$$

Более существенные погрешности возникают в случае применения ко всем компонентам потенциального валового дохода одной величины потерь от недозагрузки и неплатежей: как указано выше, величины потерь, связанных с недозагрузкой, не должны учитываться при расчете части ЭВД, связанной с контрактной арендной платой.

Операционные расходы подразделяются на две группы: *условно постоянные* E_c и *условно переменные* E_v , формируемые из довольно полного общего перечня расходов, приведенного в [2]. В таблице 5.2 представлен примерный перечень операционных расходов, соответствующий «полной» аренде, при которой предусматривается включение в арендную ставку всех видов операционных расходов, связанных с функционированием арендуемых элементов объекта недвижимости.

Таблица 5.2. Перечень операционных расходов при «полной» аренде помещений

№	Вид расходов	Постоянные E_c	Переменные E_v
1	Налоги	На недвижимость	На зарплату персонала
2	Страховка	Страховка	–
3	Управление	Управленческий учет	Управляющий с накладными расходами
4	Бухгалтерские и юридические услуги	Бухгалтерский учет основных фондов и постоянные платежи	Бухгалтерские и юридические услуги арендных и подрядных отношений
5	Маркетинг и работа с арендаторами	Исследование рынка и реклама	Работа по привлечению и удержанию арендаторов
6	Энергоснабжение	Безаварийное теплоснабжение здания	Теплоснабжение арендуемых помещений
		–	Электроснабжение
		–	Газоснабжение
7	Коммунальные услуги	–	Водоснабжение
		–	Канализация
		–	Удаление мусора
8	Эксплуатация	–	Вентиляция, кондиционирование
		–	Расходные материалы
		–	Обслуживание лифтов
		–	Дезинсекция
		Уборка территории	Уборка помещений
9	Техническое обслуживание	Отложенный ремонт кровли, теплосетей, фасада, ограждений	Мелкий и отложенный ремонт облицовки, оборудования и сетей.
10	Обеспечение безопасности	Автоматизированная система оповещения	Система и служба безопасности
		–	Надбавки за сверхурочные услуги
11	Прочие расходы (из прочих доходов)	Обслуживание рекламных носителей	–
		Обслуживание систем и сетей	Обслуживание телеприемников
		Энергоснабжение и ремонт автостоянки и торговых площадок	Автосервис для арендаторов
		Обслуживание мастерских	Индивидуальные услуги
		Другое	Другое

Заметим здесь, что в «классической» теории оценки (см., например, [45]) операционные расходы группируются в три блока: *постоянные расходы*, не зависящие от уровня загрузки объекта, *переменные расходы*, зависящие от уровня загрузки помещений, и *резерв замещения* (ресурсы на отложенный ремонт). Нетрудно заметить, что указанное разделение недостаточно логично, так как в состав ресурсов на отложенный ремонт включаются как переменные, так и постоянные расходы. В частности, в резерв замещения включаются:

- расходы, зависящие от загрузки объекта арендаторами и от интенсивности эксплуатации помещений (ремонт покрытия полов, внутренней отделки стен,

оборудования и сетей газоснабжения, водоснабжения, вентиляции и кондиционирования),

- расходы, не зависящие от загрузки помещений арендаторами, но связанные с компенсацией разрушительного влияния природных сил (кровля, наружная отделка стен), а также затраты на восстановление эксплуатационных качеств систем теплоснабжения и обеспечения безопасности, планируемые даже для объекта, временно выведенного из эксплуатации (см. ниже).

Нелогично и ограничение перечня постоянных расходов страховкой и налогами на недвижимость: к постоянным расходам, не зависящим от степени загрузки объекта, следовало бы отнести также все расходы по содержанию объекта в состоянии, законсервированном, но технически готовом к принятию первого арендатора.

Так, например, к постоянным расходам следовало бы отнести:

- минимальные расходы на управленческий учет,
- затраты на упоминавшееся выше «безаварийное» теплоснабжение на уровне, исключающем промерзание сетей и конструкций,
- расходы на эксплуатацию частично автоматизированной системы обеспечения безопасности в здании без дежурства на вахте,
- упоминавшиеся выше затраты на своевременный ремонт кровли, элементов конструкций и сетей из средств, планируемых как резерв замещения.

Отметим здесь, что тип группировки операционных расходов мало важен для оценщика недвижимости: ему достаточно иметь данные о полном перечне расходов. Что касается управляющих недвижимостью, то для них только такая группировка обеспечивает возможность анализа эффекта операционного леввереджа и оптимизацию загрузки объекта арендаторами при управлении доходностью объекта (см. ниже).

Уже на данной стадии знакомства с операционными расходами нужно иметь в виду, что в их состав не включаются:

- платежи по обслуживанию долга (они вычитаются позднее из чистого операционного дохода);
- амортизационные отчисления (резерв средств на возврат капитала остается в составе всех видов доходов, представленных в табл. 5.1);
- капитальные вложения в развитие объекта (они должны вычитаться из чистой прибыли);
- доходы от корпоративного бизнеса, использующего недвижимость (недвижимость генерирует только часть доходов от бизнеса);
- налоги на прибыль (учитываются позднее на стадии расчета доходов).

В составе этих расходов не должны присутствовать также затраты, не включенные в плату за пользование объектом (например, при «распределенной» аренде – см. ниже). В то же время следует иметь в виду, что в составе операционных расходов должны быть представлены все затраты, сопровождающие получение статей доходов, включенных в состав потенциального валового дохода (в том числе «прочих доходов»).

Нередко ошибочно в расходную часть бюджета включаются затраты, не предусмотренные в составе арендных платежей (арендные ставки взяты для объектов-аналогов с «распределенной» арендой, а перечень расходов – для условий полной аренды). В то же время часто забывается о том, что прогнозируемые дополнительные и прочие доходы могут быть связаны с необходимостью выполнения работ, требующих затрат, которые выходят за рамки упоминавшегося выше типичного набора расходов, но должны непременно учитываться при расчете чистых доходов.

Приведем пример типичной ошибки: в составе прочих доходов приводятся платежи за размещение световой рекламы на крыше здания, но «забывается» условие, по которому собственник (управляющий) здания берет на себя обязательства

обеспечивать регулярную очистку рекламного модуля клиента от пыли и листьев, резервируя средства на оплату этой работы из платежей за размещение модуля.

Обратим также внимание на довольно обстоятельный и весьма полезный пример, приводимый в таблице 15.2 в [45]. Здесь прочие доходы, суммируемые с эффективным валовым доходом от сдачи помещений в аренду, по логике построения схемы расчета еще не «очищены» от соответствующих расходов (иначе их следовало бы суммировать с чистым операционным доходом). Между тем в операционных расходах не показаны затраты на обеспечение услуг, перечисленных среди источников прочих доходов и являющихся ресурсоемкими видами сервисного бизнеса (прокат и мелкий ремонт автомобилей, мебели и техники). Использование таких источников в практике управления недвижимостью в принципе возможно (в российских условиях – особенно). Однако включение в доходную часть объекта недвижимости не только платы за использование элементов объекта недвижимости для организации бизнеса, но также и других частей дохода от бизнеса возможно лишь при соблюдении дополнительных условий.

Прежде всего, собственно расходы на персонал, материалы, ремонт технологического оборудования и автомобилей должны включаться в состав операционных расходов. Кроме того, все аспекты этого бизнеса (сервисного для арендаторов помещений) должны быть подконтрольны управляющему объектом недвижимости. Последнее важно, поскольку заботы по получению этих доходов учитываются в вознаграждении управляющего.

Отметим здесь и особенность учета капитальных затрат (на подвесные потолки, перегородки, пристройки). Независимо от того, предусмотрены эти вложения арендным договором или нет и от того, на чьи деньги (собственника или арендатора) они создаются, капитальные затраты в состав операционных расходов не включаются, т.к. финансироваться должны они из чистой прибыли (об особенностях учета этих расходов при назначении реальной ставки арендной платы упоминалось выше). Имеются особенности и в учете амортизационных отчислений: в состав операционных расходов они не включаются, но учитываются при расчете налога на прибыль, когда в качестве налогооблагаемой базы используется денежный поток до уплаты налогов – за вычетом из него годовой суммы амортизационных отчислений.

Чистый операционный доход ($ЧОД=NOI=I_o$) представляет собою чистый годовой доход на весь капитал (собственный и заемный), инвестированный в управляемый объект недвижимости, рассчитывается он как разность эффективного валового дохода и операционных расходов ($I_o=I_{eg}-E_o$). Как видно из таблицы, будучи очищенным от всех операционных расходов, этот доход включает в себя две составляющие: **часть, приходящуюся на заемные средства** (платежи по обслуживанию долга $ОД=DS=I_m$), и часть, **приходящуюся на собственные средства** (**чистый валовой доход** $ЧВД=PTCF=I_e$).

Заметим, что в составе этого последнего дохода имеются средства, предназначенные для простого воспроизводства объекта по истечении срока его жизни, т.к. по приведенной выше схеме из ЭВД не вычитались средства, обычно планируемые для этой цели и называемые амортизационными отчислениями (A_m). Эти средства исключаются из налогооблагаемой базы при исчислении налога на прибыль (с использованием ставки налогообложения K_T).

Чистый доход от эксплуатации объекта ($ЧД=ATCF=I_{at}$) находится вычитанием из чистого валового дохода I_e налога на прибыль ($T_{ax}=T$). Он содержит в себе чистую прибыль и сумму, резервируемую для обеспечения простого воспроизводства изнашиваемого объекта по истечении срока его жизни.

Кроме обозначенных выше доходов, получаемых ежегодно, в бюджете объекта или комплекса объектов учитывается *доход от продажи объекта* ($Rev=V_n$), получаемый по завершении инвестиционного цикла в конце n -го периода. Существенно, что в случае, если сделка планируется и в самом деле, этот доход «очищается» от налога на сделку и на величину транзакционных издержек. Эта операция «очищения» исключается, если стоимость реверсии вводится в качестве эквивалента будущих доходов, приведенных к концу прогнозного периода.

5.1.2. Планирование арендного дохода

В соответствии со сказанным выше потенциальный валовой доход объекта недвижимости как финансового актива определяется арендными платежами. Эти платежи могут поступать от сдачи в аренду всех элементов объекта, включая:

-*основные помещения*, занимаемые арендаторами и закрепленные за каждым из них,

-*вспомогательные помещения*, используемые совместно и оплачиваемые дополнительно разными арендаторами – пропорционально их доле в суммарной площади основных помещений, закрепленных арендными договорами за этими арендаторами – пользователями данного вспомогательного помещения,

-*технические помещения*, предназначенные в основном для подразделений, персонала и инженерного оборудования, обеспечивающих функционирование объекта.

Кроме помещений в аренду могут сдаваться также

-*элементы конструкций* (стены и крыша – для размещения рекламы, коллективной антенны, др.) и

-*свободные части земельного участка* (под автостоянку, торговый киоск, др.).

Площадь основных помещений назовем *полезной* (S_u), сумму полезной площади и площади вспомогательных помещений назовем *арендной площадью* (S_r), а сумму арендной площади с площадью технических помещений – *общей площадью* (S_o). Арендные ставки A обычно относятся к единице одной из площадей: *полезной* (A_u), *арендной* (*арендопригодной* A_r), или *общей* (A_o). Эти ставки устанавливаются, как правило, в расчете на год, но выплачиваются средства один раз в месяц или в квартал – в начале периода (авансовый платеж) и – гораздо реже – в середине или в конце периода.

На величину арендной ставки оказывает влияние *распределение обязанностей между арендодателем и арендатором* по покрытию операционных расходов и финансированию улучшений. По составу затрат, включаемых в арендную плату или исключаемых из нее, различают:

-*полную аренду* – с включением в арендную плату всех статей операционных расходов,

-*чистую аренду* – с исключением из арендной платы всех операционных расходов,

-*распределенную аренду* – с включением в арендную плату обусловленной договором аренды части операционных расходов, покрываемые арендодателем.

Отметим, что при *чистой аренде* ставки арендной платы обычно относят к единице *общей площади*, при *полной аренде* – эти ставки «привязываются» к единице *полезной площади*, а при *распределенной аренде* арендные ставки соотносятся чаще всего с единицей *арендной площади*. Следует иметь в виду, что объективно *размеры арендных платежей* (и арендных ставок) определяются *условием*, по которому полная совокупность выплат в течение всего жизненного цикла объекта недвижимости обеспечивает:

-возмещение текущих операционных расходов (на эксплуатацию, техническое обслуживание),

- компенсацию затрат на поддержание потребительских (эксплуатационных) качеств объекта на уровне требований соответствующих стандартов,
- выплату земельной ренты,
- возврат (в конце концов) капитала, вложенного в создание улучшений (строений, коммуникаций, многолетних насаждений), и
- получение достойной (рыночно обоснованной) прибыли на этот капитал – с учетом стоимости денег во времени.

Реализация указанного выше **условия** приводит к тому, что ставки арендной платы, приведенные к единице общей, арендной и полезной площадей, оказываются взаимосвязанными: в простейшем случае определения средних ставок арендной платы для одного здания можно записать: $A_o \times S_o = A_r \times S_r = A_u \times S_u$. В общем случае детального различения ставок арендной платы для помещений разного качества это соотношение записывается в виде:

$$A_o \times S_o = \sum_{j=1}^k A_{rj} \times S_{rj} = \sum_{j=1}^k A_{uj} \times S_{uj}, \quad (5.3)$$

где k – общее число основных помещений (и «привязанных» к ним частей вспомогательных помещений – при назначении ставок на единицу арендной площади).

Существенными для характеристики доходности объекта являются условия, касающиеся упоминавшихся выше *форм расчетов* между арендатором и арендодателем. По договорам аренды ставки арендной платы могут быть *постоянными* на весь период действия договора или *переменными* – увеличивающимися или уменьшающимися один раз в год. В свою очередь, переменные ставки подразделяются на три группы, определяемые условиями задания изменений:

- фиксированные на период* (месяц, квартал, год) – ставки задаются численными значениями, «привязанными» к определенным датам начала или окончания периода (обычно без указания правила исчисления изменений);

- корректируемые (индексируемые)* – изменения ставки задаются правилом их «привязки» к изменениям экономических и прочих факторов, влияющих на доходность объекта: в связи с инфляцией или дефляцией (*индексируемые*), с изменением рыночной стоимости объекта, с увеличением налогов или страховых взносов, другое (*корректируемые*);

- наращиваемые*, изменяемые (по факту за предыдущий месяц, квартал или с изменением уровня на следующий период) на величину, равную *договорной процентной доле* от превышения оборота (торгового или иного доходного бизнеса) над уровнем, определенным арендным договором в качестве базового (в таких случаях арендные ставки иногда называются *процентными*).

К условиям, касающимся *форм расчетов* между арендаторами и арендодателями, относятся (в соответствии с [3]) и *условия участия арендатора* в текущем или капитальном *ремонт* элементов объекта и (или) в **возведении** дополнительных **улучшений** – с компенсацией затрат соответствующим снижением арендных ставок на весь период или на часть периода действия арендного договора. В этом случае арендная ставка уменьшается таким образом, чтобы с учетом стоимости денег во времени и с использованием нормы отдачи для ближайшего альтернативного проекта обеспечить арендатору компенсацию его расходов (возврат капитала и доход на капитал) на ремонт, реконструкцию, достройку объекта.

При этом могут реализоваться две схемы расчета компенсаций: исходя из величины рыночной ставки арендной платы для улучшенного объекта (на момент завершения проекта) или исходя из рыночной ставки для объекта в стартовом состоянии (при определенной, оговоренной заранее продолжительности арендного договора).

Нетрудно заметить, что при реализации первой схемы расчетное использование арендных ставок приведет к достижению рыночной стоимости, в то время как во втором случае (специальный способ стимулирования инвестора!) возможно достижение инвестиционной стоимости (определения см. в [2]).

Отметим, что при планировании доходности объекта с описанными условиями инвестирования средств следует обращать внимание на наличие или отсутствие условия о закреплении за арендатором **права собственности на дополнительные улучшения**. В частности, перегородку, подвесной потолок, встроенную мебель, другие элементы, изъятие которых может быть выполнено без ущерба для последующего использования объекта, арендатор имеет право изъять (унести с собою) по окончании действия договора аренды. Очевидно, что в этом случае упомянутая компенсация затрат арендатора на возведение таких элементов не предусматривается.

Обратим также внимание на случаи, когда арендатор без согласования с арендодателем усложняет работы по реконструкции или ремонту, производя «сверхулучшения», не повышающие (а иногда и снижающие) рыночную стоимость объекта. В этом случае избыточные расходы арендатору не компенсируются, а при снижении стоимости – влекут за собою штрафные санкции, компенсирующие ущерб арендодателя от упомянутых «сверхулучшений».

Кроме оговоренного выше, к условиям, связанным с **формами расчетов**, относятся условия использования для платежей некоторых **эквивалентов денежных средств**:

- долей продукции, плодов, доходов, полученных на арендованном объекте недвижимости;

- услуг арендатора арендодателю;

- прав аренды вещи, переданной арендатором объекта недвижимости собственнику этого объекта.

Во всех этих случаях договор аренды должен содержать правила определения стоимости этого эквивалента в денежных единицах и предусматривать процедуры оценивания и передачи эквивалента арендатором арендодателю (обычно ориентиром в расчетах являются процедуры компенсации эквивалентом рыночных ставок арендной платы).

На договорную величину арендной ставки существенное влияние оказывает **качество прав пользования и владения объектом**, обеспеченное договором аренды: наличие или возможность *государственной регистрации договора*, возможности продления или *возобновления арендных отношений* после завершения срока действия договора, *наличие обременений* (ресурсных, временных, ситуационных, функциональных и других *ограничений прав пользования и владения* арендуемым объектом). В частности, риски потери права аренды при отсутствии регистрации и неудобства от обременений обычно компенсируются снижением договорной ставки арендной платы.

Существенное значение имеют также **особые условия** арендных отношений:

- договоренность о выкупе объекта арендатором по окончании срока арендного соглашения (арендные отношения оформляются договором купли-продажи – см. [3], ст. 624), что может привести к *повышению арендной ставки в обмен на снижение цены помещения (объекта)*, приобретаемого арендатором, или, напротив, к снижению арендной ставки в обмен на повышение цены будущей сделки;

- договоренность о *снижении ставки арендной платы для арендатора – бывшего собственника* арендуемого объекта, достигнутая ранее при совершении сделки купли-продажи объекта, когда с целью уменьшения налога на сделку цена продажи была установлена ниже рыночной в обмен на соответствующее снижение арендной ставки;

-разрешение арендатору на сдачу помещений в субаренду, дающее возможность арендодателю в условиях ожидаемого роста спроса на помещения данного типа несколько *повысить договорную ставку арендной платы* с учетом будущего превышения «субарендных» ставок над текущими арендными ставками;

-дополнительные условия стимулирования арендаторов при вялом спросе на рынке (дополнительные услуги, льготы и рассрочки по платежам), вынуждающие арендодателя нести *дополнительные расходы, ведущие к фактическому уменьшению арендного дохода*;

-разрешение на использование помещения под функцию, *не соответствующую принципу наилучшего и наиболее эффективного использования* без корректировки арендной ставки.

Выбор условий назначения ставок, привязки их к площади, полноты включения расходов, порядка корректировок и режима выплат согласуется арендодателем и арендатором при подписании договора и сказывается на договорной величине арендной ставки. Кроме этих (субъективных) условий, на величину арендной ставки как «договорной цены» права аренды влияют и другие ценообразующие факторы, упоминавшиеся ранее:

-местоположение объекта – престижность района дислокации объекта, близость его к центрам деловой активности и жизнеобеспечения, к транспортным и пешеходным магистралям, к остановкам общественного транспорта (особенно метро) и к местам парковки автотранспорта, к границам рекреационных зон и зон повышенной экологической опасности;

-физические свойства участка и улучшений – качество обустройства территории, обеспеченность доступа к коммуникациям, положение входа в помещение относительно транспортной магистрали или рекреационной зоны, качество «вида из окна», этаж, высота потолков, форма и размеры помещений, качество отделки и эксплуатационных характеристик помещений, архитектурный облик (стиль) и состояние фасада здания;

-экономические характеристики объекта – удельные характеристики потребления и эффективность системы контроля расходования ресурсов пользователями при поддержании эксплуатационных качеств на уровне требований стандартов (тепло, вода, электроэнергия, топливо), соотношение площадей основных, вспомогательных и технических помещений: чем больше отношение полезной площади к арендной и арендной к общей, тем выше доходность объекта (ниже удельная величина операционных расходов);

-сервисное сопровождение объекта – наличие парковки, погрузочно-разгрузочной площадки, дополнительного оборудования (систем связи, спутниковых систем, специального оборудования, мебели и др.), обслуживающего персонала, систем обеспечения безопасности, особых коммунальных удобств и др.

Обратимся теперь к некоторым особенностям обоснования **ставок арендной платы**, которые целесообразно учитывать при планировании арендного дохода. В практике управления объектами недвижимости эти ставки устанавливаются, главным образом, на основании обработки рыночных данных и, прежде всего, на основании анализа всех □ прошлых, действующих и предлагаемых к заключению договоров аренды – как для изучаемого (управляемого) объекта недвижимости, так и для объектов, конкурирующих с ним на местном рынке.

При этом рыночные ставки арендной платы определяются методом сравнительного анализа (см. [2]) не только арендных договоров по объектам-аналогам, но и предложений по арендным ставкам для подобных объектов – с подробным изучением (методом внедрения и «модельного» торга с арендодателями) всех существенных условий договоров.

Важно, что при назначении арендной ставки для помещения учитываются результаты выбора варианта наилучшего и наиболее эффективного использования (ННЭИ) последнего: эта ставка назначается для функции, соответствующей ННЭИ независимо от планов будущего арендатора по использованию помещения.

Перечисленные выше характеристики объекта, условия его функционирования и важнейшие параметры договора аренды должны включаться в перечень ценообразующих факторов, влияющих на уровень арендного дохода, и рассматриваться в качестве *элементов сравнения* при определении величин рыночных ставок арендной платы по объектам-аналогам. В качестве последних должны выбираться объекты одинакового функционального назначения, соответствующего принципу наилучшего и наиболее эффективного использования.

Упомянутый выше перечень ценообразующих факторов оказывается весьма пространным и в условиях ограниченности информации исследователи «выводят» из рассмотрения часть факторов, влияние которых пренебрежимо мало, а затем оставшиеся факторы группируют в «родственные» пакеты (см. [2]). Конечно, «группировка» факторов не исключает необходимости учета влияния каждого из факторов группы – особенно в случае противоположного направления их влияния. Так, например, положительное влияние высокой престижности района местоположения может быть ослаблено удаленностью объекта от станции метро, а это последнее может компенсироваться близостью к рекреационной зоне или существенно ослабляться близостью к месту локального источника экологической опасности.

Отметим, что с повышением требований к точности метода определения рыночной ставки число факторов, влияние которых подлежит учету, возрастает. Так, например, определение ставок методами массовой оценки с декларированной погрешностью в 15% и с нормативно назначаемой ставкой, на 30% меньшей расчетной рыночной, позволило авторам [28] для офисных, торговых и производственных помещений ограничиться учетом влияния всего девяти факторов: удаленности от *локальных центров* – в том числе от *метро*, удаленности от *центра города*, удаленности от *магистрالی*, *размера* помещения, *состояния* помещения, *номера этажа*, *расположения входа*, *типа здания*, *благоустройства территории*.

Влияние остальных факторов в пределах означенного доверительного интервала считалось несущественным. Очевидно, что для конкретного проекта управляющему и оценщику требуется учет существенно большего числа факторов, – особенно с учетом особенностей, отмеченных ранее. Однако следует отметить полезность исследований и разработок авторов [28], построивших многофакторную модель рынка аренды города с пригородами и разработавших методику определения ставок арендной платы с использованием методов массовой оценки. Расчеты по этой методике могут иллюстрировать качественные виды зависимостей ставок от важнейших факторов и определять возможные границы величин ставок, но не могут претендовать на точность, требующуюся в конкретных проектах. Это объясняется отчасти небольшим числом контролируемых факторов (в массовом исследовании особенно трудно учесть весьма весомое влияние качества прав, условий и форм финансовых расчетов, особых условий, сервисного обеспечения), отчасти – «субъективными» обстоятельствами: из-за большого объема затрат не удастся обеспечивать непрерывный мониторинг рынка и калибровку модели в условиях динамично развивающегося рынка.

В связи с этим представляется излишне оптимистичной надежда авторов [28] на возможности использования модели для контроля качества индивидуальной оценки. Представляется спорной и сама идея применения для целей государственного управления ставок арендной платы, найденных методами массовой оценки и применяемых с понижающим коэффициентом: принятая технология не позволяет

задавать органам управления недвижимостью (и компаниям, осуществляющим доверительное управление государственной недвижимой собственностью) условия, стимулирующие усилия по повышению доходности объектов.

Завершая анализ проблемы планирования доходов, обратим внимание на то, что упомянутые выше два типа валового дохода – *потенциальный и эффективный* – в практике управления недвижимостью имеют различное назначение: первый (потенциальный) *задает высокие цели и ориентиры роста качества управления* объектом. Рассчитанная по (5.1) величина эффективного валового дохода определяет *доходную статью бюджета* объекта и должна быть получена непременно. В связи с этим ясно, насколько важно по возможности точно прогнозировать величины арендных ставок и потерь от недозагрузки и неплатежей.

Отметим, что при прогнозе доходов практикуется использование метода сценариев с вариациями от пессимистического до оптимистического. При этом в качестве пессимистического рассматривается вариант, в котором одновременно устанавливаются минимально возможные ставки арендной платы и максимально возможные потери, а в оптимистическом сценарии, напротив, максимально возможные ставки арендной платы сопровождаются минимально возможными потерями. Очевидно, что такая «сценарная разработка» позволяет управляющему оценить возможности «провала» бюджета и принять меры для минимизации и компенсации возможных потерь. В этом случае приходится ставить задачу управления рисками, речь о которой пойдет ниже. Здесь заметим только, что более всего распространены модели изменения потоков будущих доходов, принимающих условия:

-постоянства дохода $I_{pg} = \text{const}$;

-изменения дохода по линейному закону $I_{pgk} = I^* \times (1 + k\chi)$;

-изменения дохода по схеме «сложных процентов» $I_{pgk} = I^* \times (1 + \chi)^k$.

Здесь k обозначает число прогнозных периодов, а χ – среднегодовой темп роста ставок арендной платы. Заметим, что последний вариант может реализоваться, например, в случае роста ставок арендной платы исключительно за счет инфляции, характеризуемой темпом $h = \chi$ за период.

Обратимся теперь к более подробному *анализу операционных расходов*, уделив особое внимание тем статьям расходной части бюджета, которые определяют успешность управления доходностью объекта.

5.1.3. Планирование операционных расходов

Налогообложение недвижимости и учет налогов

В структуре операционных расходов кроме налогов на недвижимость (земля и строения) учитываются обязательные платежи (в бюджет и в фонды), начисленные на заработную плату (пенсионный фонд, социальное и медицинское страхование, фонд занятости), а также налоги с выручки и с расходов на рекламу. Укажем, что налоги на заработную плату и на рекламу целесообразно учитывать не отдельной строкой, а вместе с соответствующими расходами. Налог на добавленную стоимость учитывается в составе операционных расходов при расчете платежей внешним подрядчикам (включая вознаграждение управляющей компании). Заметим, что этот налог учитывается при расчете доходов только в случае, если ставка арендной платы указывается с учетом этого налога. В таком случае обеспечивается «представительство» этого налога в составе чистого операционного дохода, что при капитализации последнего в рыночную стоимость обеспечивает присутствие налога на добавленную стоимость и в составе величины стоимости объекта.

Рассмотрим подробнее схемы расчета поименованных выше налогов, включаемых в состав операционных расходов, обратив внимание на то, что налог на недвижимость включает в себя земельный налог и налог на часть основных фондов (строения).

Земельный налог. Плательщиками являются: собственники земли, землевладельцы, землепользователи. Ставка налога устанавливается в зависимости от зоны градостроительной ценности. Территория Санкт-Петербурга поделена на 19 таких зон, для каждой установлен свой налоговый тариф при выборе площади участка земли в качестве базы начисления налога.

Укажем, что налоговые ставки установлены и для других категорий земель:

- земли, занятые садоводством, огородничеством, животноводством;
- земли сельскохозяйственного назначения;
- земли, расположенные в полосе отвода;
- земли, занятые жилищным фондом;
- земли, занятые индивидуальными и кооперативными гаражами.

Справку о том, к какой зоне градостроительной ценности следует отнести земельный участок изучаемого объекта недвижимости, можно получить в районной налоговой инспекции.

Налог на строения и коммуникации. Ставка налога сейчас равна 2% от налогооблагаемой базы, в качестве которой используется среднегодовая балансовая (остаточная, за вычетом амортизационных отчислений) стоимость части имущества, относящегося к недвижимости. Однако уже в ближайшие годы исчисление налога будет производиться на базе кадастровой стоимости с неизвестной пока ставкой налогообложения.

Налоги с заработной платы обслуживающего персонала. Базой для исчисления налога с заработной платы является фонд оплаты труда (ФОТ) персонала, непосредственно занятого в обслуживании объекта недвижимости. В ФОТ включается: оплата за отработанное время; оплата за неотработанное время (отпускные); единовременные поощрительные выплаты, премии, материальная помощь; выплаты на питание, жилье и топливо. Отчисления осуществляются ежемесячно в процентах от ФОТ.

Налог на добавленную стоимость: $\text{НДС} = \text{НДС}_{(+)} - \text{НДС}_{(-)}$, где $\text{НДС}_{(+)}$ – сумма НДС, полученная вместе с платежами I_{pg^*} от пользователей недвижимости, а $\text{НДС}_{(-)}$ – сумма налога на добавленную стоимость, перечисленная компаниям, которые занимаются обслуживанием объекта (управлением, охраной, уборкой помещений, ремонтом и т.п.).

Заметим здесь, что *налог на прибыль* в состав операционных расходов не включается и *вычитается из денежного потока до налогообложения*. Базой начисления этого налога является часть чистого операционного дохода, *приходящаяся на собственный капитал* (I_e) за вычетом амортизационных отчислений. Максимальная ставка налога составляет 20%.

Расходы на страхование

В соответствии с теорией управления риском (см. главу 6) ***страхование*** производится во всех случаях, когда рискованные события с неблагоприятным исходом происходят сравнительно редко, но приводят к весьма большим потерям.

Отсутствие договора страхования объекта, принимаемого в управление, не является основанием для отказа от учета расходов на страхование: трудно представить себе управляющего, соглашающегося взять на себя ответственность за последствия риска возникновения пожара на объекте – кроме редких нетипичных случаев

использования принципа «удержания риска» с компенсацией возможных потерь из средств собственника.

В составе операционных расходов надлежит учитывать денежную сумму, называемую *страховой премией*, передаваемую страхователем страховщику частями (*страховыми взносами*), при этом величина денежной суммы *страховой премии* задается *страховым тарифом*, выраженным в процентах от страховой суммы (равной меньшей из двух стоимостей – рыночной или остаточной балансовой стоимости объекта). При страховании отделки помещений страховая стоимость определяется в размере расходов, необходимых для восстановления отделки в прежнем виде за вычетом износа.

В составе операционных расходов могут учитываться также страховые взносы по важному для практики управления объектами договору страхования ответственности. Базой для расчета размера страховых взносов является *лимит ответственности* – сумма, в пределах которой страховщик обязуется возмещать убытки при страховании ответственности страхователя, исходя из оценки ущерба, который может быть нанесен третьим лицам действиями страхователя.

Кроме страховой суммы и лимита ответственности важным параметром договора страхования является страховой тариф, определяемый страховщиком отдельно по каждой группе страхуемых предметов и зависящий, в частности, от (см. [84]): набора страхуемых рисков; степени защищенности имущества; расположения имущества; материала зданий, сооружений (кирпичные или деревянные) и т.д.

Укажем, что в [2] для примера приведены тарифы страховых компаний при страховании зданий по полному пакету рисков, а также при страховании ответственности за безопасное использование помещений. Следует иметь в виду, что указанные тарифы изменяются во времени, а представленные в [2] расходы капитального характера на создание технической системы безопасности должны покрываться из прибыли и в составе операционных расходов не учитываются.

Расходы на управление, бухгалтерские и юридические услуги

Расходы на управление задаются в зависимости от размера объекта – либо в виде доли эффективного валового дохода (для крупных объектов, управляемых специализированной компанией), либо величиной заработной платы управляющего с накладными расходами (для малых объектов, управляемых, например, наемным работником или по совместительству одним из руководителей предприятия-пользователя объекта). При этом здесь предполагается, что в случае передачи объекта в управление специализированной компании размер ее вознаграждения (как доля от I_{cg}) определяется так же, как и для малых объектов – расходами на заработную плату управляющих и накладными расходами (пользование помещениями, средствами связи, транспортом, а также делопроизводство – без бухгалтерских и юридических услуг, но с вкладом в прибыль компании).

В такой трактовке оценка расходов на управление для больших и малых объектов в принципе должна опираться на рыночные данные о разумном уровне оплаты труда управляющего соответствующего уровня квалификации. При этом имеется в виду, что уровень квалификации определяет способность управляющего добиваться оптимального уровня потерь от недозагрузки и неплатежей при рыночно обоснованном уровне арендных ставок (далее будет доказано существование оптимальной ставки арендной платы, при которой величина чистого операционного дохода максимальна). В таком случае платежи компании будут отличаться от платежей наемному управляющему только величиной налога на добавленную стоимость. Таким образом, при расчете расходов на управление необходимо иметь представление о системе управления и претензиях квалифицированных управляющих на уровень оплаты труда.

Как следует из Стандартов профессиональной практики управления недвижимостью Межрегиональной ассоциации управляющих недвижимостью [4]–[6] (см. главу 3), системы (портфели) объектов, предназначенные для сдачи в аренду с целью извлечения дохода, имеют три уровня управления, обеспечивающих соответственно:

-собственно работу на объекте с клиентами, подрядчиками и персоналом (*уровень менеджера объекта*),

-управление доходностью объекта в тесном сотрудничестве с собственником на основе анализа рынка, назначения ставок арендной платы, управления рисками (*уровень менеджера комплекса*) и

-стратегическое планирование со своевременной сменой приоритетов и целевой ниши рынка, с реализацией программ управления проектами развития комплексов, формированием культуры профессии, фирменного стиля и имиджа компании (*уровень высшего менеджера – руководителя компании*).

Очевидно, что наиболее успешное решение задачи управления объектом обеспечивается, если функционирует система с реализацией функций всех трех уровней управления.

Таким образом, если на объекте работает только один наемный управляющий, то он либо должен сам обладать качествами и знаниями управляющих всех трех уровней, либо должен предусматривать привлечение соответствующих консультантов – с примерно тем же объемом финансирования, что и в случае передачи объекта управляющей компании. Из этого следует, что оценку расходов на собственно управление объектами любых размеров можно выполнять по единому правилу – в процентах от эффективного валового дохода, причем величина этого процента и размер вознаграждения за управление объектом может устанавливаться, исходя из претензий управляющих соответствующего уровня на оплату труда. Заметим, что в современных российских условиях в крупных городах, как и в развитых странах, разумный уровень этих расходов составляет 5–6% от I_{eg} (см. [2]).

В России размеры компаний пока что существенно меньше, чем в развитых странах, вследствие чего претензии высших менеджеров и менеджеров комплексов на соотношение уровней доходов с менеджерами объекта существенно скромнее. Менеджеры высших уровней, не обладая пока что достаточно высоким уровнем квалификации и не имея должного объема работы, реально выполняют функции менеджера уровня ступенькой ниже. Однако, учитывая высокие риски работы российских управляющих компаний в условиях нестабильного рынка, сложившаяся на рынке услуг по внешнему управлению недвижимостью в крупных городах практика назначения сумм вознаграждения управляющих компаний на обозначенном выше уровне 5–6% от эффективного валового дохода представляется достаточно обоснованной.

При обсуждении вопроса об уровне расходов на оплату труда управляющего, необходимо обратить внимание на обоснование «привязки» его к эффективному валовому, а не к чистому операционному доходу (с кажущейся необходимостью стимулирования снижения расходов). Дело в том, что объем работы управляющего тем больше, чем больше перечень работ (и статей расходов), и, например, при управлении недвижимостью бюджетного предприятия средства поступают только на покрытие расходов. В то же время очевидно, что при переходе от полной аренды к распределенной, а также при уменьшении или исключении из обязанностей управляющего сдачи помещений в аренду вознаграждение управляющего уменьшается вместе с уменьшением эффективного валового дохода.

Одновременно с этим следует отметить существование специфической формы контроля качества работы управляющего по уровню коэффициента операционных расходов K_{oe} , достигнутого на объекте. Работа управляющего становится объектом пристального внимания как в случае завышения величины этого коэффициента по сравнению со среднерыночными значениями, так и в случае существенного занижения ее: если первое свидетельствует о недостаточно экономном расходовании ресурсов, то второе может означать невыполнение эксплуатационных стандартов (несвоевременный ремонт, снижение температурного режима в помещениях, недостаточное освещение).

Обратим внимание на то, что в российской практике к расходам на управление нередко добавляются и *расходы на бухгалтерские, аудиторские и юридические услуги*, представленные в таблице 5.2 отдельной строкой. Этот вид расходов задается аналогично расходам на собственно управление – долей эффективного валового дохода (4–5% от I_{eg}), а при представлении их вместе с расходами на собственно управление (как это, по-видимому, и сделано в [45], где этот вид расходов не упоминается), суммарные расходы оцениваются в 10–11% от I_{eg} . Существенно то, что с ростом размера управляемого комплекса (портфеля) объектов недвижимости доля этих расходов уменьшается, но при этом всегда выполняется правило: по объектам разных собственников открываются и обслуживаются разные счета в банках.

Уточнение *общих расходов на бухгалтерию* проводится на основании рыночных данных об уровне заработной платы высококвалифицированных бухгалтера объекта и главного бухгалтера фирмы (иногда с добавлением заработной платы старших бухгалтеров для комплексов объектов). При этом имеется в виду, что уровень оплаты труда и накладных расходов этих работников ставится в соответствие с уровнем оплаты менеджера соответствующего уровня (в накладные расходы включаются и расходы на аудиторские проверки).

Расходы на юридические услуги рассчитываются также по заработной плате юристов – с учетом рыночно обоснованных уровней оплаты труда и специфических особенностей статуса и состояния отношений собственности, обременений и практики договорных отношений с арендаторами и подрядчиками.

Расходы на маркетинг

Обратимся теперь к другой важной статье операционных расходов – *расходов на маркетинг*. Бюджет маркетинга предусматривает компенсацию затрат на проведение исследований рынка, рекламу, установку указателей, разработку и изготовление фирменных буклетов, сувениров и др. Затраты на этот вид деятельности определяются методами:

-*целевым* (в соответствии с требованиями ресурсного обеспечения первоочередных и перспективных задач маркетинговой кампании – как правило, при смене приоритетов или на стадии «раскрутки» объекта);

-*процентным* (в процентах от эффективного валового дохода – чаще всего в условиях стабильного режима функционирования объекта);

-*сравнительным* (соразмерно расходам конкурентов – как правило, при обострении конкурентной борьбы в условиях стабильного состояния рынка);

-*остаточным* (расходы на маркетинг определяется в пределах сумм, остающихся после вычитания из доходов всех затрат более высокого уровня приоритетности).

Как и в практике развитых стран, в крупных городах России чаще других используется процентный метод, и величина расходов на маркетинг считается приемлемой на уровне до 5% от эффективного валового дохода. При этом крупные фирмы в эти проценты включают маркетинговые исследования (до 2%) и затраты на рекламу (3% и более), в то время как небольшие фирмы все средства расходуют на рекламу. Однако в условиях переходного периода, медленного становления рынка услуг

в сфере недвижимости и развития управляющих компаний необходимо предусматривать возможность применения всех четырех методов, с обоснованием сумм маркетинговых расходов на основе детального анализа рыночной ситуации и реальных потребностей типичных управляющих компаний – по алгоритму, фрагменты которого приводятся ниже.

Бюджет маркетинга формируется на основе разработки оптимальной программы реализации всех его составных частей и, в частности, выбора оптимальной программы размещения рекламного материала (см. главу 4). Отметим, что общие затраты определяются требованиями эффективности рекламы по передаче целевой аудитории намеченных сведений и конкретного рекламного обращения. Расчетная модель, опубликованная ИФ «Гортис» и используемая в [2], позволяет оценить число рекламных контактов, выбрать несколько изданий (обычно 2–3), обеспечивающих максимальное соотношение «число контактов/цена».

При разработке оптимальной программы рекламной кампании важным является *распределение рекламного бюджета*. Управляющий может и должен выбирать, заниматься ли ему самостоятельно планированием или заказывать планирование в исследовательской фирме. В первом случае нужна информация и специалист с рабочим местом. Этот вариант имеет смысл использовать для фирм с рекламным бюджетом менее 3 000 долларов в квартал, когда нет особого размаха в выборе рекламных средств, а специалист-маркетолог может одновременно с разработкой рекламной кампании заниматься ведением базы данных и т.п.

В случае, если бюджет позволяет использовать различные средства массовой информации, возникает проблема распределения рекламного бюджета. Так, при квартальном бюджете от 5 000 до 40 000 долларов имеет смысл планировать газетную и наружную рекламу в размере 85–90% от этой суммы, а остальную часть суммы использовать на рекламу на радио и в Интернете. Если квартальный бюджет – до 5 000 долларов, то на газеты, прямую рассылку, буклеты и т.п. следует отвести от 70% до 90% суммы, а оставшуюся часть – направить на наружную рекламу.

Обратим внимание на немаловажное значение проблемы определения расходов на подготовку и стимулирование работы персонала, предназначенного для реализации маркетинговой кампании и работы с арендаторами. При этом необходимо отвечать на вопросы о целесообразном распределении маркетинговых «забот» между собственными специалистами и привлекаемыми профессиональными брокерами, об уровне требований к практическому опыту претендентов, об источниках «поставки» опытных профессионалов и системе повышения их квалификации, о режиме и системе оплаты труда сотрудников.

Заметим, что примеры расчета «целевого» бюджета маркетинга для единичного объекта, выполненные в разное время в [35], [1] и [2], подтвердили сказанное выше о том, что указанные выше величины расходов на маркетинг составляют около 5% от эффективного валового дохода, при этом примерно несколько больше трети средств тратится на исследование и мониторинг рынка

Расходы на ресурсы, эксплуатацию и техническое обслуживание

Весьма интересное исследование авторов [39], показавших на примере разномасштабных бизнес-центров сопоставимость реализуемых на практике и стандартизируемых уровней расходов воды, тепла и электроэнергии, позволяет рекомендовать существующие нормативы для расчетного прогнозирования этих расходов. Зная и прогнозируя тарифы на эти виды ресурсов, можем рассчитать и соответствующие статьи расходной части бюджета объекта. Следует иметь в виду, что обнаруженное авторами [39] отклонение реальных расходов ресурсов от нормативного уровня может быть следствием недостатков управления объектом. В связи с этим

следует иметь в виду необходимость поиска путей экономии упомянутых ресурсов (в том числе и в сравнении с нормативным уровнем) за счет применения специальных мер ресурсосбережения, а также путем использования современных систем автономного энергоснабжения и более экономичного оборудования. Если такая возможность обнаруживается, надлежит организовать ее использование и планировать соответствующее уменьшение расходной части бюджета.

Существенную проблему составляет определение в рыночных условиях расходов на эксплуатацию и техническое обслуживание в части, касающейся нормативов для расчета численности персонала и оплаты его труда (см. [35]). Упомянутые нормативы, оставаясь разумными в части объема трудозатрат на одного человека, отстают от динамики ценообразования на рынке труда. Изучая передовой опыт организации труда в управляющих компаниях, можно рассчитывать эксплуатационные затраты на основе рыночной информации об уровне оплаты труда соответствующих категорий работников – при условии расчета затрат на материалы по существующим нормативам их расходования и рыночным ценам на них.

При планировании расходов на техническое обслуживание объекта надлежит предусматривать финансирование работ по текущему профилактическому и текущему непредвиденному ремонту, а также резервирование средств на «отложенный ремонт» («резерв замещения» – выборочный и/или комплексный капитальный ремонт), предназначенный для поддержания на должном уровне эксплуатационных качеств объекта. Резервирование средств обеспечивается ежегодным вложением части эффективного валового дохода в надежные финансовые инструменты. Это гарантирует обеспечение финансирования ремонтных работ на прогнозируемом (в году выполнения ремонта) уровне затрат. Для повышения надежности планирования расходов будущих периодов целесообразно заключать долгосрочные договоры с надежными подрядными организациями, предусматривая фиксацию размеров платежей (по будущим работам) и гарантированное обслуживание ремонтируемых элементов объекта. Собственно размеры платежей за ремонтные работы определяются путем расчета расходования ресурсов (строительные материалы, машины, оборудование и трудовые ресурсы) по нормативам – с оценкой и учетом в расчетах их рыночной стоимости (см. [2]).

Затраты на обеспечение безопасности

Схема расчета расходов на обеспечение безопасности зависит от выбора концепции организации системы и выбора технических средств (см. главу 3), а также от выбора между вариантом привлечения специализированной фирмы и вариантом опоры на собственную команду. В любом случае прогноз расходов должен опираться на рыночную стоимость такого рода услуг, рассчитанную на основании информации о ценах, назначаемых специализированными компаниями. При этом расходы на аппаратное обеспечение системы безопасности (сигнализация, средства регистрации доступа, системы пожаротушения и т.п. – см. главу 3) в состав операционных расходов не включаются, т.к. они должны оплачиваться из прибыли.

Укажем, что с примерами обоснования операционных расходов и расчета платежей по кредиту для объекта коммерческой недвижимости можно познакомиться в [2].

5.2. Контроль экономической эффективности управления недвижимостью

Получив представление о структуре доходов и расходов, характерных для функционирования объекта, обратимся теперь к *системе* формирования и контроля исполнения бюджета компании, опираясь на предложения [18].

5.2.1. Система формирования и контроля исполнения бюджета компании.

Рассмотрим особенности формирования и исполнения бюджета управляющей компании, имея в виду, что основными потребителями управленческой отчетности являются собственники и менеджмент компании. Бюджеты позволяют собственникам составить представление о финансовом состоянии своего бизнеса, перспектив его развития и эффективности работы менеджмента компании. Менеджменту бюджет позволяет формулировать задачи, решаемые компанией, и разрабатывать пути достижения поставленных целей. При этом разумное ограничение расходной части бюджета позволяет избежать конфликтов между ключевыми затратными подразделениями и финансовой службой. Кроме того, данные бюджетов, как правило, выступают основным источником определения ключевых параметров эффективности работы при внедрении мотивационных систем для партнеров и персонала.

Система формирования бюджета должна обеспечить:

- контроль расходования ресурсов на содержание, эксплуатацию и ремонт объектов недвижимости;
- ограничение величины обязательств управляющей компании перед поставщиками и подрядчиками;
- сбалансированность поступлений и выплат посредством контроля финансовых потоков по счетам собственников и самой управляющей компании.

Из этого следуют и главные задачи бюджетной системы:

- планирование доходов и расходов по каждому объекту недвижимости и - отдельно - по собственной деятельности управляющей компании;
- прогнозирование дебиторской задолженности арендаторов по арендной плате и возмещению коммунально-эксплуатационных расходов;
- текущий контроль и подведение итогов за период по совокупности бюджетных показателей;
- анализ плана поступлений и расходования средств с подготовкой различных вариантов развития ситуаций, выявлением возможных причин неблагоприятных отклонений и подготовки вариантов выхода из рискованных ситуаций.

Принцип последовательного планирования.

Планирование осуществляется последовательно во времени: сначала планируется доходная часть бюджетов, затем расходная часть, далее оценивается полученный результат (чистая рента) и производится корректировка первичных бюджетов.

Принцип сквозного планирования.

Бюджеты формируются в рамках отдельных подразделений, на которые и возлагается ответственность за исполнение этих бюджетов.

Принцип декомпозиции.

Бюджет более низкого уровня составляется как часть бюджета более высокого уровня. Например, совокупность бюджетов объекта недвижимости сводится в бюджет собственника.

Принцип нормативного планирования.

На отдельные статьи затрат и показатели могут устанавливаться нормативы, которые позволяют облегчить процесс планирования и контроля расходной части бюджетов. При этом необходимо предусматривать важные показатели, которые должны быть достигнуты в процессе исполнения бюджетов.

Принцип скользящего планирования.

Предусматривается регулярная корректировка планов исходя из фактических результатов деятельности управляющей компании в меняющихся рыночных условиях функционирования объекта.

Рассмотрим основные мероприятия, обеспечивающие формирование бюджетной системы. Прежде всего, следует иметь в виду, что для успешного внедрения системы бюджетного управления в компании должна быть регламентирована организационная структура, определены потоки документов, финансовых и материальных ресурсов, и на основе распределения функций между подразделениями построена финансовая (и бюджетная) модель компании. При этом независимо от масштаба компании все ее структурные подразделения, включая финансовую службу, должны видеть перспективы развития бизнеса в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Так, например, для компании, управляющей всего одним объектом, сдаваемым в аренду, стратегия развития может заключаться в повышении качества услуг (в соответствии со стандартами уровня этих услуг), предусматривать улучшение технического состояния здания и повышения профессионализма обслуживающего персонала. В таком случае при планировании бюджета дополнительное внимание будет уделено расходам на реконструкцию и ремонты помещений, на повышение квалификации персонала и эффективности управления эксплуатацией – возможно, с использованием аутсорсинга.

У крупных компаний, управляющих комплексами или портфелями недвижимости, стратегия развития предусматривает расширение бизнеса, увеличение количества объектов в составе комплекса, освоение новых сегментов рынка услуг по управлению недвижимостью. В таких компаниях бюджеты необходимы для оптимального распределения ресурсов между центрами затрат, для определения дефицитных статей с учетом периодов возникновения недостатка ресурсов.

В [18] отмечено, что организационно формирование системы бюджетов может осуществляться как собственными силами компании, так и с привлечением консультантов. При этом недостатком варианта участия консультантов в данной работе является распределение ответственности между ними и работниками предприятия. Не свободен от недостатков и вариант формирования системы бюджетирования собственными силами: сотрудники компании могут противиться усилению контроля, к которому приводит введение этой системы. Учитывая, что внешние специалисты обходятся в несколько раз дороже своих, но не могут обходиться без участия сотрудников компании, может оказаться оптимальным вариант совмещения обоих вариантов при условии, что консультанты ставят задачи, а затем контролируют развитие и внедрение системы.

Как было отмечено выше, при формировании системы бюджетирования важно четкое представление всех подразделений о стратегии развития компании. При этом в контексте бюджетного управления к стратегии можно предъявлять менее жесткие требования, нежели в системе управления компанией в целом: достаточно в устной форме довести до финансового директора простое видение собственниками или менеджментом компании ее будущего, прописав в пояснительной записке к бюджетам всех уровней стратегию в качестве основного параметра. Существенно, что для достижения тех или иных целей стратегия определяет потребность в специалистах: выстраивается оптимальная организационная структура компании, распределяются функциональные обязанности и коммуникационные схемы, экономится время на подбор нужных специалистов, через систему бюджетов определяются возможности привлечения дорогих и, соответственно, более квалифицированных специалистов.

Стратегия компании определяет горизонт бюджетного планирования, влияет на состав бюджетов и порядок постановки приоритетов при распределении ресурсов. При этом стратегия может быть текущей (на год) и долгосрочной (на 3 - 5 лет), этим срокам должны соответствовать бюджеты. В случае планирования «длинных» проектов

(строительство, реконструкция) долгосрочный бюджет может быть продлен до срока окупаемости таких проектов.

Финансовая структура

Организационная структура системы бюджетирования предусматривает определение:

- центров финансовой ответственности (ЦФО);
- центров формирования прибыли (ЦФП);
- центров формирования затрат (ЦФЗ).

На базе этих центров строится финансовая структура компании и формируется модель движения ресурсов. Указанное моделирование может привести к необходимости пересмотра организационной структуры компании с обеспечением ее соответствия поставленным задачам. Как отмечено в [18], при матричной структуре управления для составления бюджета формируется перечень целевых показателей деятельности компании в целом во взаимосвязи с функциональным наполнением проектов. Затем совокупность данных показателей группируется в бюджетах центров ответственности (по функциональному признаку) и в бюджетах проектов.

Бюджетирование доходов и расходов, ответственность, мотивация работников целиком зависят от руководителя группы (проекта) и от фактических результатов деятельности. Результаты работы подразделений и компании в целом в значительной степени зависят от меры ответственности, которые несут различные уровни управления. Для оценки данных результатов и выделяются центры финансовой ответственности, т.е. подразделения, отвечающие за исполнение одной либо группы функций. Эти центры (ЦФО) можно разделить на следующие узконаправленные участки:

Центр доходов (ЦД) – участок, ответственный за формирование доходов (менеджер объекта, менеджер комплекса)

Центр затрат (ЦЗ) – участок, ответственный за формирование затрат (менеджер объекта, отдел маркетинга, отдел снабжения, отдел инвестиций и развития), определяет финансовый поток.

Место возникновения затрат (МВЗ) - участок, который непосредственно несет материальные затраты (отдел технического обслуживания, транспортный отдел и т.д.), определяет материальный поток.

Центр учета (ЦУ) – вспомогательный участок, ответственный за обработку данных и разделение потоков, в частности, когда центру затрат присущи элементы места возникновения затрат, или наоборот (бухгалтерия, планово-экономический отдел, отдел персонала).

После того, как только выявлены центры ответственности, можно приступать к формированию структуры, а затем и формы бюджетов.

Построение бюджетной модели

Процедура построения бюджетной модели заключается в формировании структуры и иерархии бюджетов в рамках компании. Базовыми бюджетами («мастер – бюджетами») являются три основных документа:

- *бюджет движения денежных средств* (БДДС);
- *бюджет доходов и расходов* (БДР);
- *управленческий или прогнозный баланс* (УБ).

Для того, чтобы сформировать мастер-бюджет, необходимо организовать систему планирования и сбора информации по основным участкам деятельности. Для этих целей принято формировать бюджеты второго уровня:

- бюджет арендных договоров;

- бюджет маркетинга;
- бюджет налоговых отчислений;
- бюджет венчурных расходов;
- бюджет кредитов и займов и т.д.

Оптимальное количество таких бюджетов определяется финансовой структурой компании. Например, для одного бизнес-центра достаточно одного «мастер-бюджета», так как небольшой объем операций обеспечивается информацией, размещающейся в одном документе.

Оптимальным решением быстрого и достоверного получения данных для составления бюджетов является внедрение *форм планирования и отчетности (ФПО)*. Эти формы должны заполнять непосредственные исполнители на участках под контролем лица, ответственного за бюджетирование.

Иерархия ответственности за формирование вспомогательных форм и бюджетов по центрам представлена в таблице 5.3 (по убыванию). Понятие уровней введено для установления подчиненности бюджетов при построении системы документооборота.

Таблица 5.3.

	Вид бюджета	Уровень ответственности
Центр учета	Мастер-бюджет	1 уровень
Центр доходов	Бюджет	2 уровень
Центр финансовой ответственности	Бюджет	2 уровень
Центр затрат	ФПО	3 уровень

Стандартизация процесса бюджетирования

Бюджеты всех уровней содержат практически один и тот же перечень доходных и расходных статей, подлежащих учету. Однако формируются бюджеты на разных участках учета компании. При наличии нескольких бизнес центров будут формироваться несколько бюджетов доходов и аналогичных расходных бюджетов, которые будут сводиться либо в бюджеты каждого бизнес центра, а затем в единый бюджет комплекса или портфеля, либо сразу в единый бюджет. В таких случаях неизбежно будут возникать расхождения в формулировках тех или иных статей, что приведет к невозможности эффективной консолидации либо к искажению информации из-за различий в группировках статей.

В целях оптимизации процесса бюджетирования и обеспечения достоверности данных производится стандартизация учета, т.е. четкое и однозначное определение всех статей расходов и доходов компании с присвоением им соответствующих кодов. При этом самостоятельное присвоение наименований статьям учета должно быть административно запрещено на всех уровнях учета. При возникновении каких либо новых видов затрат или доходов изменения могут вноситься только через администратора процесса бюджетирования (финансового директора) отдельным приказом.

Кодификация необходима для нескольких целей, поименованных ниже.

1. Номерное значение кода дает возможность визуальной классификации статьи затрат в иерархии структуры бюджета. Классифицировать статьи бюджета можно, опираясь на структуру бюджетов, тогда по коду статьи можно сразу определить принадлежность ее к конкретному бюджету или к группе бюджетов.

2. Кодификация позволяет выстраивать структуру затрат, т.е. осуществлять группировку затрат по уровням детализации. Для аналитических и статистических подборок, отчетов для акционеров достаточно укрупненных показателей по группам затрат. Группировка упрощает работу с бюджетами в процессе их составления и

занесения данных, так как количество статей может достигать нескольких тысяч и найти нужную статью можно по укрупненной группе или коду.

3. Кодификация обеспечивает сокращение времени на обработку операции. Наименования статей могут состоять из нескольких слов, набор или поиск которых может занимать достаточно много времени. В среднем ежедневное количество транзакций в компании колеблется от ста до нескольких тысяч, к некоторым требуется дополнительные управленческие «проводки». Присвоение цифрового кода позволяет упростить ввод типовых операций. Номерное значение кода дает возможность визуальной классификации статьи затрат в иерархии структуры бюджета.

4. Кодификация необходима для автоматизации бюджетирования, особенно с применением нецелевых программных продуктов (например, бухгалтерских программ): в этом случае требуется введение только цифрового кода операции. Дальнейшая классификация происходит с помощью дополнительной программной надстройки.

Система кодов разрабатывается конкретно под компанию. Под системой кодов подразумевается присвоение каждому разряду или группе разрядов соответствующей аналитической нагрузки. Каждая статья должна быть описана, т.е. четко определено, какие затраты отражаются по данной статье. Не допускается наличие общих, «размытых» статей, таких как «прочие расходы» или «хозяйственные нужды». Для корректной формулировки целесообразно рассмотреть все затраты компании за последние несколько лет по данным бухгалтерского или управленческого учета, постараться выявить все возможные статьи как можно более подробно и затем сгруппировать эти статьи в группы.

Далее, в соответствии с принятой структурой кода присваиваются значения каждому разряду. Результаты сводятся в информационную таблицу, и в результате для каждой операции формируется индивидуальный код. В процессе деятельности коды присваиваются каждой операции. В зависимости от принятой политики учета присвоение кодов может происходить либо на уровне финансового менеджера, который контролирует платежи, либо непосредственно бухгалтером - при использовании автоматизированной системы учета.

Основные ошибки при внедрении бюджетирования

Проблемы, которые возникают при постановке бюджетирования, условно можно разделить на *методологические* и *организационные* (возникающие в процессе организации внедрения и использования системы бюджетирования).

Методологические ошибки:

- использование бюджетирования в отрыве от стратегического планирования (формально бюджет готов, но в процессе его реализации выясняется, что утвержденные показатели не соответствуют тем стратегическим целям, которые ставит перед собой компания);

- использование некорректной или нечеткой терминологии (менеджеры компании используют одни и те же термины, но допускающие двоякое толкование, теряется возможность эффективного анализа и сопоставимости ежемесячных бюджетов в случае использования терминов «прочие доходы» или «прочие расходы»);

- отсутствие процедур исполнения бюджета (недостаток каких-либо элементов системы - совокупности бюджетов и сотрудников, ответственных за формирование и исполнение того или иного бюджета, процедуры формирования и утверждения бюджетов; отсутствие процедур исполнения, контроля и анализа бюджетов делает всю систему неэффективной, допускающей заключение договоров с превышением расходов,

с осуществлением платежей не на основе установленных приоритетов, а исходя из субъективных решений руководителя).

Организационные ошибки:

Основными организационными ошибками являются:

- отказ топ-менеджеров компании от участия в постановке бюджетирования;
- неправильное выделение и классификация ЦФО (вследствие отсутствия регламентированной структуры управления компанией с четко прописанными должностными обязанностями);
- отсутствие системы мотивации, увязанной с бюджетными показателями (чтобы бюджет исполнялся, нужно мотивировать сотрудников на достижение запланированных показателей);
- неправильная автоматизация (необходимо выбирать информационную систему после разработки методологии бюджетирования).

5.2.2. Анализ экономической эффективности системы управления недвижимостью

Одним из *показателей*, применяемых в *экспресс-анализе эффективности использования* объекта недвижимости, является величина *годовой нормы доходности капитала* K_I , вложенного в объект недвижимости. Этот показатель используется в экспресс-анализе. *Общая норма доходности* K_{I_0} всего инвестированного капитала определяется как *отношение величины чистого операционного дохода* I_0 за год к *общей сумме средств* C_0 , вложенных в этот объект: $K_{I_0} = I_0 / C_0$. Если упомянутое вложение осуществлено на условиях, типичных для данного рынка недвижимости, то можно считать, что вложенный капитал равен рыночной стоимости указанного вложения (и приобретенного таким образом объекта недвижимости) $C_0 = V_{0,t=-h}$ на дату $t = -h$ вложения средств C_0 . Если, к тому же, условия получения доходов оказались типичными для рынка, то, в соответствии с определением, упомянутая норма доходности капитала K_{I_0} окажется равной *общему коэффициенту капитализации* $R_0 = I_0 / V_{0,t=-h}$ для инвестированного капитала.

Величина R_0 , используемая в оценке недвижимости, может быть определена обработкой рыночных данных о сделках купли-продажи и арендных договоров для каждого типа объектов недвижимости (см. [2]). Определяя среднерыночную величину коэффициента капитализации R_0 для анализируемого объекта, можем сформулировать один из *критериев эффективности оперативного управления* этим объектом: управление может считаться достаточно эффективным, если выполняется условие $K_{I_0} \geq R_0$.

Однако для собственника объекта более привлекательной оказывается экспресс-оценка доходности *собственного капитала*, вложенного в приобретение объекта. В таком случае *норма доходности собственного капитала* K_{I_e} сравнивается со среднерыночным коэффициентом капитализации R_e для собственного капитала, называемого иногда нормой дивиденда на собственный капитал (чистый операционный доход распределяется между заемным и собственным капиталом). При этом в качестве базы сравнения выбирается величина R_e , полученная не только путем обработки данных о сделках на рынке недвижимости, но также и на основании данных о доходности альтернативных инвестиций, включая доходность паев ПИФов и ценных бумаг. Заметим, что уместное к использованию в данном случае условие $K_{I_e} \geq R_e$ представляет собою совокупный критерий *эффективности управления объектом с эффективностью выбора и реализации схемы кредитования* сделки с объектом.

Выполнение условия достижения максимально возможной величины общей *нормы доходности инвестированного капитала* K_{I_0} в качестве критерия высокой эффективности управления объектом обеспечивается, в свою очередь, условием достижения максимального значения величины чистого операционного дохода I_{0max} . В самом деле, I_{0max} достигается при *оптимальном* соотношении между величиной арендной платы и уровнем потерь от недозагрузки (см. [2]).

Кроме дохода на величину K_{I_0} оказывает влияние и уровень издержек на обеспечение функционирования объекта, характеризуемый величиной коэффициента операционных расходов $K_{oe} = E_o / I_{eg}$. Последний показатель весьма важен с точки зрения анализа «бережливости» управляющего и выполнения им эксплуатационных стандартов. Этот анализ проводится на основании сопоставления величины коэффициента операционных расходов K_{oe} , характерного для управляемого объекта, со среднерыночной величиной такого коэффициента. Нетрудно заметить, что эта величина при переходе от «полной» аренды (когда все расходы включаются в арендную плату), через варианты «распределенной» аренды (когда в арендную плату включаются только те расходы, которые будут компенсироваться арендодателем) к «чистой» аренде (когда все расходы оплачивают сами арендаторы) будет меняться от максимального значения до нуля. По-видимому, имеет смысл «выводить» из рыночных данных и выбирать в качестве ориентира для сравнения среднерыночные величины только тех коэффициентов, которые соответствуют полной аренде. При таком подходе успешность усилий управляющего по снижению расходов может анализироваться с использованием величин коэффициента «распределенных» расходов, «приведенных» к варианту полной аренды путем соответствующей корректировки.

При анализе операционных расходов следует иметь в виду, что для величины K_{oe} существует ограничение снизу, обусловленное обязательностью выполнения эксплуатационных стандартов, требующего определенных затрат. Заметим, что особо пристального внимания заслуживает контроль работы управляющего объектом в двух случаях:

-при заметном превышении величины K_{oe} для этого объекта над среднерыночной величиной K_{oem} для объектов того же типа ($K_{oe} > K_{oem}$), что может свидетельствовать о недостаточной бережливости менеджера, и

-при заметном занижении операционных расходов на объекте ($K_{oe} < K_{oem}$), что может свидетельствовать о недостаточно качественном сервисе или о недостаточном объеме обязательного резервирования средств.

Важным показателем эффективности управления объектом в условиях риска является *коэффициент покрытия долга* $DCR = K_{dc} = I_o / I_m$. Его величина должна быть достаточно большой для обеспечения возможности расчетов собственника объекта по долгам даже в случае недобора средств в рискованных ситуациях: требуется выполнение условия $K_{dc} \geq K_{dcm}$, где K_{dcm} – среднерыночное значение коэффициента покрытия долга, при котором расчеты по долгам гарантированы.

Как указывалось выше, представленные показатели используются в *экспресс-анализе* эффективности хозяйствования на управляемом объекте недвижимости в «квазистационарном» режиме эксплуатации, характеризуемом слабыми изменениями в доходности объекта и не предусматривающем дополнительные капиталовложения. Детальный анализ более сложных вариантов развития процессов удается выполнять с использованием другого показателя эффективности капиталовложений в недвижимость – *нормы отдачи на капитал*. При этом основным *интегральным показателем ценности объекта* как экономического ресурса, способного обеспечивать удовлетворение потребности его владельца на соответствующем уровне, может использоваться *рыночная*

стоимость объекта. Вопросы обоснования величин норм отдачи на капитал и определения рыночной стоимости объекта недвижимости подробно рассмотрены в [2].

5.2.3. Об эффекте операционного левеверджа в экономике недвижимости

Кроме сравнения показателей эффективности управления конкретным объектом со среднерыночными значениями этих показателей для аналогичных объектов, важную роль в анализе эффективности использования объекта будет играть феномен операционного левеверджа, имеющий свои особенности применительно к экономике недвижимости.

Операционный левевердж (рычаг) проявляется в следующем: относительный прирост прибыли предприятия оказывается больше прироста дохода от реализации произведенного им продукта вследствие того, что рост объема производимой продукции и выручки от реализации последней сопровождается почти таким же ростом переменных издержек, в то время как постоянные издержки остаются неизменными [2].

В экономике недвижимости суть операционного левеверджа состоит в том, что при росте (уменьшении) эффективного валового дохода I_{eg} вследствие уменьшения (роста) потерь от недозагрузки ПД в $N=1+\alpha$ раз (где $N>1$ ($\alpha>0$) при росте I_{eg} и $N<1$ ($\alpha<0$) при уменьшении I_{eg}) переменные расходы E_v растут (уменьшаются) примерно во столько же раз (N), в то время как постоянные расходы E_c остаются неизменными. Вводится понятие *силы воздействия* K_o операционного левеверджа, которая равна отношению суммы чистого операционного дохода I_o и постоянных операционных расходов E_c (включая налог на недвижимость, страховку, эксплуатационные расходы и расходы на отложенный ремонт для объекта, не занятого пользователями) к чистому операционному доходу:

$$K_o = (I_{eg} - E_v) / I_o = (I_o + E_c) / I_o = 1 + E_c / I_o. \quad (5.4)$$

Отметим, что обычно $I_o > 0$ и, следовательно, $K_o > 1$ ($E_c > 0$ всегда), причем в области малых I_o оказывается $K_o \gg 1$ (вариант $I_o < 0$ реализуется при «переходе» через критическую точку в область убыточности проекта, недопустимую для практики управления и потому малоинтересную для исследования эффекта операционного левеверджа).

Пусть $I_{eg2} = I_{eg1}(1+\alpha)$, тогда $E_{v2} \cong E_{v1}(1+\alpha)$ (переменные расходы растут примерно пропорционально росту эффективного валового дохода, несколько опережая рост последнего). Тогда с учетом (5.4) можем получить:

$$\varphi = \frac{I_{o2} - I_{o1}}{I_{o1}} = \frac{I_{eg1}(1+\alpha) - E_c - E_{v1}(1+\alpha) - I_{eg1} + E_c + E_{v1}}{I_{o1}} = \frac{\alpha(I_{eg1} - E_{v1})}{I_{o1}} = \alpha K_o \quad (5.5)$$

Так как $\alpha = (I_{eg2} - I_{eg1}) / I_{eg1}$, то из (5.5) следует, что относительное изменение чистого операционного дохода φ в K_o раз больше относительного изменения эффективного валового дохода α .

Эффект рычага (левеверджа) заключается в том, что результатом усилий, направленных на уменьшение потерь от недозагрузки, будет превышение относительного приращения чистого операционного дохода (а, следовательно, и прибыли) над приращением эффективного валового дохода.

Обратим внимание на влияние относительной величины потерь от недозагрузки на результат эффекта операционного левеверджа. Рассмотрим для примера наиболее общий случай сдачи всего объекта в аренду по рыночным ставкам на условиях полной аренды при условии, что потери от недозагрузки (в долях единицы K_v) для всех компонентов потенциального валового дохода I_{pg} одинаковы. Тогда

$$I_{eg} = I_{pg}(1-K_v); I_{eg2} = I_{pg}(1-K_{v2}); I_{eg1} = I_{pg}(1-K_{v1}); \quad (5.6)$$

$$(I_{eg2}-I_{eg1})/I_{eg1} = \alpha = (K_{v1}-K_{v2})/(1-K_{v1}). \quad (5.7)$$

Видно, что в частном случае $K_{v1} = 0$, $\alpha = -K_{v2}$ и $\varphi = -K_{v2}K_o$, т.е. появление потерь от недозагрузки приводит к относительному уменьшению NOI, в K_o раз большему в сравнении с относительной величиной самих потерь. В то же время видно, что в реальном случае $K_{v1} > 0$ величина α – как величина относительного прироста (уменьшения) EGI – оказывается больше относительного уменьшения (прироста) величины потерь от недозагрузки, и это превышение возрастает с увеличением K_{v1} .

Рассмотрим особенности проявления эффекта операционного левереджа вблизи граничной («особой») точки области безубыточности проекта ($I_{eg}-E_v-E_c = I_o = 0$). О ней приходится говорить, поскольку при довольно надежной прогнозируемости величины потенциального валового дохода (назначаемые ставки арендной платы не могут существенно отличаться от рыночного уровня) потери от недозагрузки могут заметно превысить среднерыночные величины из-за недостаточно эффективного управления объектом.

Для примера укажем, что при условии сдачи всего объекта в аренду по рыночным ставкам на условиях полной аренды и при равенстве потерь от недозагрузки для всех компонентов потенциального валового дохода I_{pg} , условие, соответствующее границе безубыточности ($I_{eg}-E_v-E_c = 0$), можно записать в виде:

$$I_{eg} = I_{pg}(1-K_v) = E_v+E_c, \quad (5.8)$$

откуда получаем условие для оценки сверху допустимой величины потерь от недозагрузки объекта:

$$K_v \leq 1 - (E_v+E_c)/I_{pg}. \quad (5.9)$$

Следует иметь в виду, что в окрестностях упоминавшейся «особой» точки при $I_o \rightarrow 0$, имеем $K_o \rightarrow \infty$, т.е. согласно (5.7)÷(5.9) даже небольшое изменение величины потерь от недозагрузки может привести к большим относительным потерям в величине NOI.

Заметим, что условия по уровню недозагрузки становятся намного жестче при использовании заемного капитала. При этом кроме переменных и постоянных издержек эффективный валовой доход расходуется на фиксированные платежи по обслуживанию долга $ОД = DS = I_m$, которые так же, как и постоянные издержки, не зависят от степени загруженности помещений арендаторами. «Особую» точку в этом случае определяет условие равенства нулю потока доходов до налогообложения:

$$I_e = I_{pg}(1-K_v) - E_v - E_c - I_m = 0. \quad (5.10)$$

Поскольку размеры платежей по кредиту не должны превышать величину чистого операционного дохода, условие ограничения сверху для величины недозагрузки принимает вид

$$K_v \leq 1 - (E_v+E_c+I_m)/I_{pg}. \quad (5.11)$$

Очевидно, что здесь целесообразно несколько видоизменить и привычную структуру величины силы воздействия операционного левереджа:

$$K_e = (I_{eg}-E_v)/I_e = (I_e+I_m+E_c)/I_e = 1+(I_m+E_c)/I_e, \quad (5.12)$$

откуда

$$\varphi_e = (I_{e2} - I_{e1})/I_{e1} = \alpha (I_{eg1} - E_{v1})/I_{e1} = \alpha K_e. \quad (5.13)$$

Поскольку $K_e > K_o$, то из (5.13) следует, что эффект операционного левереджа для относительного изменения части чистого операционного дохода, приходящейся на собственный капитал, оказывается более существенным, чем для изменения всего этого дохода.

Отсюда нетрудно определить и влияние операционного леведреджа на важнейшую характеристику эффективности управления доходностью объекта – величину дивиденда на собственный капитал (коэффициента капитализации для собственного капитала) $R_{ei} = I_{ei}/V_e$. С учетом (5.13) можем записать:

$$(R_{e2}-R_{e1})/R_{e1} = (I_{e2}-I_{e1})/I_{e1} = \alpha \cdot K_e = \varphi_e. \quad (5.14)$$

В данном случае эффект операционного леведреджа сказывается на величине дивиденда на собственный капитал - параметра, характеризующего качество управления недвижимостью, - заметнее, чем на важную для оценки недвижимости величину чистого операционного дохода.

5.3. Способы повышения доходности объекта

5.3.1. Обеспечение оптимальной загрузки объекта арендаторами

Представленные выше данные о высокой чувствительности величины чистого операционного дохода к изменениям величины недозагрузки помещений приводят к необходимости более подробного исследования характера указанной зависимости. Следуя [2], рассмотрим для примера обоснование принятия решения о прогнозировании или назначении ставки арендной платы в бизнес-центре, опираясь на рыночную информацию об арендных ставках для объектов, идентичных объекту исследования по своим свойствам.

В качестве минимально возможной рассматривается ставка арендной платы A_{\min} , наибольшая из тех, при которых *уже обеспечивается* 100%-ное заполнение всех помещений объекта (коэффициент потерь из-за недозагрузки $K_{v\min}=0,0$). Максимально возможной считается ставка A_{\max} – наименьшая из тех, при превышении которых со стопроцентной вероятностью не удастся сдать в аренду ни одного помещения, т.е. $K_{v\max}=1,0$.

Принимаем в первом приближении, что при любом варианте назначения ставки (при любой степени заполненности помещений) постоянные операционные расходы E_{cs} , отнесенные к единице площади, будут одинаковыми ($E_{cs}=\text{const}$), в то время как переменные расходы E_{vs} , рассчитанные на единицу площади, будут изменяться, уменьшаясь от максимального значения $E_{vs\max}$ до нуля при изменении коэффициента недозагрузки от 0 до 1: $E_{vsi}=E_{vs\max} \cdot (1-K_{vi})$.

Рассмотрим набор арендных ставок $A_i \in [A_{\min}, A_{\max}]$, которые могли бы быть назначены, и рассчитаем вероятности $W(A_i)$ того, что при назначении ставки A_i будут сданы в аренду все помещения. Исходя из того, что сдавать по ставкам, меньшим A_{\min} , невыгодно, а по ставкам выше A_{\max} – невозможно, в простейшем линейном приближении получим:

$$W(A_i) = (A_{\max} - A_i) / (A_{\max} - A_{\min}). \quad (5.15)$$

Тогда вероятность того, что при ставке арендной платы A_i не удастся сдать ни одного помещения, будет равна

$$Q(A_i) = 1 - W(A_i) = (A_i - A_{\min}) / (A_{\max} - A_{\min}). \quad (5.16)$$

Здесь $W(A_i)$ и $Q(A_i)$ определяют также и долю K_{vi} площади помещений, не сданных и сданных в аренду:

$$K_{vi} = Q(A_i); 1 - K_{vi} = W(A_i). \quad (5.17)$$

В таком представлении чистый операционный доход I_{os} от сдачи единицы площади помещений в аренду по ставке A_i будет определяться соотношением:

$$\begin{aligned}
I_{osi} &= (A_i - E_{vsmax} - E_{cs}) \cdot W(A_i) - E_{cs} \cdot Q(A_i) = I_{osi} = A_i \cdot (1 - K_{vi}) - E_{cs} - E_{vsmax} \cdot (1 - K_{vi}) = \\
&= A_i \cdot (A_{max} - A_i) / (A_{max} - A_{min}) - E_{cs} - E_{vsmax} \cdot (A_{max} - A_i) / (A_{max} - A_{min}) = \\
&= [- (A_i)^2 + A_i \cdot A_{max} + E_{vsmax} \times A_i - E_{cs} \cdot (A_{max} - A_{min}) - E_{vsmax} \times A_{max}] / (A_{max} - A_{min}). \quad (5.18)
\end{aligned}$$

Исследование функции $I_{osi}(A_i)$ на наличие экстремума позволяет обнаружить и определить оптимальное (максимальное из рекомендуемых) значение арендной ставки:

$$\begin{aligned}
\partial(I_{osi})/\partial A_i &= [-2A_i + A_{max} + E_{vsmax}] / (A_{max} - A_{min}) = 0; \\
\partial^2(I_{osi})/\partial^2 A_i &= -2 < 0 \Rightarrow \\
A_{iopt} &= (A_{max} + E_{vsmax}) / 2. \quad (5.19)
\end{aligned}$$

Нетрудно показать, что аналогичный результат получится и в случае, если исследование на существование экстремума выполнить для зависимости величины максимально возможного выигрыша ΔI_{osi} в величине чистого операционного дохода на единицу площади помещений I_{os} (по сравнению с I_{os} при ставке A_{min}) от ставок $A_i \in [A_{min}, A_{max}]$.

Определяя из рыночных данных для объектов, подобных объекту управления, величину A_{min} и арендную ставку A_i^* с соответствующей ей величиной потерь от недозагрузки K_{v^*} , можем оценить и величину A_{max} :

$$\begin{aligned}
(A_{max} - A_i^*) / (A_{max} - A_{min}) &= 1 - K_{v^*} \Rightarrow \\
\Rightarrow A_{max} &= [A_i^* - (1 - K_{v^*}) \cdot A_{min}] / K_{v^*}, \quad (5.20)
\end{aligned}$$

$$K_{vopt} = (A_{opt} - A_{min}) / (A_{max} - A_{min}). \quad (5.21)$$

Рассмотрим для примера ситуацию, в которой оценщику или консультанту нужно определить оптимальную загрузку помещений бизнес-центра категории B . Анализ рыночных данных для данного типа объектов за прошедший год позволил установить, что полностью были загружены объекты-аналоги с арендной ставкой от 290 до 300 д.е./м²год. Это позволило выбрать $A_{min} = 300$ д.е./м²год.

Недозагруженными были бизнес-центры категории B , в которых средняя (по бизнес-центру) годовая ставка арендной платы превышала 300 д.е./м². Выполнив сравнительный анализ договоров аренды для объектов-аналогов, и скорректировав эти данные на различия по всем элементам сравнения, кроме данных о потерях от недозагрузки, получили четыре группы данных по арендным ставкам с разными средними потерями от недозагрузки. Эти данные, а также расчетные величины A_{max} представлены в табл. 5.3.

Таблица 5.3

A_i^*	305	310	320	335
K_{v^*}	0,017	0,035	0,07	0,121
A_{max}	588	585	586	589
A_{max} сред	587			

Имея в виду представленную в [2] информацию о структуре операционных расходов для этих объектов ($K_{oev} \approx 0,23$, $K_{oec} \approx 0,13$), можем оценить оптимальную ставку арендной платы и соответствующий ей коэффициент недозагрузки: $E_{vsmax} \approx 0,23 \cdot A_{min} = 69$ д.е., $A_{iopt} \approx 328$ д.е./м²год, $K_{vopt} \approx 0,097$, т.е. максимальная величина чистого операционного дохода достигается не при полной загрузке, а при относительно большой доле свободных помещений.

Таким образом, показана возможность существования оптимального соотношения между величиной ставки арендной платы и потерями от недозагрузки помещений. Однако количественное определение величины ставки должно основываться на результатах исследования рынка недвижимости, обеспечивающего не только определение величин A_{\min} и A_{\max} , но также обоснование самих зависимостей (5.15)÷(5.21) – с прогнозом изменений искомых величин в будущие периоды (см. [2]). Дополнительно следует иметь в виду необходимость учета потерь от недозагрузки при оценке рыночной ставки арендной платы сравнительным анализом сделок и при расчете чистого операционного дохода – с учетом снижения переменных издержек при наличии помещений, не занятых арендаторами.

5.3.2. Определение справедливой ставки арендной платы

Проблема обоснования приемлемой ставки арендной платы, при которой достигается эффект оптимизации величины чистого операционного дохода (и загрузки объекта арендаторами), существенно усложняется в случае недостатка или отсутствия рыночных данных об аренде объектов-аналогов. В этом случае надлежит определять не рыночную, а *«справедливую» ставку аренды* применением затратного и доходного подходов к оценке (см. [2]). С учетом сказанного предлагается схема рассуждений оценщика, обязанного отразить и согласовать точки зрения типичного арендодателя и типичного арендатора.

Арендодатель назначает ставку арендной платы, намереваясь обеспечить возврат капитала и доход на капитал, вложенный в создание этого объекта (если создавал объект «для себя») или на капитал, вложенный в приобретение его (если купил объект для использования в качестве инвестиционного актива). Отражая эту заботу арендодателя, оценщик на *первом шаге* находит рыночную стоимость объекта, сдаваемого в аренду. Если арендодатель *создавал* объект для себя, то ему будет понятна оценка рыночной стоимости объекта аренды методами затратного подхода (конечно, с учетом прибыли предпринимателя и потерь стоимости из-за износа и устаревания). Если арендодатель *купил* объект для использования в качестве финансового актива, то арендодатель с удовлетворением воспримет оценку объекта методом сравнительного анализа сделок. Для типичного арендодателя целесообразно на этом первом шаге определить рыночную стоимость объекта методами как затратного, так и рыночного подходов.

На *втором шаге* оценщик решает «обратную задачу» теории оценки недвижимости капитализацией доходов: по известной стоимости объекта и рыночной норме отдачи на капитал (или рыночной величине коэффициента капитализации) он находит потенциальный валовой доход и арендную ставку. Заметим, что при этом к чистому операционному доходу нужно добавлять не только операционные расходы, но и ожидаемые величины потерь от недозагрузки и неплатежей. Оценщику высшей квалификации («оценщику-консультанту») в процессе расчета рекомендуется учесть и возможность снижения ставки за счет извлечения «прочих» доходов (для поддержки заинтересованности арендодателя в конкурентных преимуществах), а также проанализировать риски. Изложенный алгоритм оценки рыночной ставки арендной платы будем именовать «методом компенсации издержек доходами» - в отличие от «метода компенсации издержек продажей», используемого в затратном подходе к оценке рыночной стоимости.

Арендатор определяет предельно допустимую величину ставки арендной платы, опираясь на свои представления о допустимой величине *части* ожидаемых им предпринимательских доходов, *которую* он считал бы возможным отдавать за пользование и владение арендуемым помещением для извлечения этих доходов. Здесь оценщику приходится распределять годовой доход от бизнеса типичного арендатора

между всеми видами факторов производства, вычлняя сумму, «генерируемую» недвижимостью, т.е. определяя «добавочную продуктивность» земли и улучшений по остаточному принципу. Эта сумма («добавочная продуктивность») и будет определять величину рыночной арендной платы типичного арендатора за пользование и владение объектом недвижимости в течение соответствующего года.

Последовательное применение этого алгоритма оценки, названного здесь «методом добавочной продуктивности недвижимости», позволит оценщику со временем накопить данные о справедливой доле доходов от бизнеса, которую следовало бы относить к недвижимости. Отметим особую полезность этой работы с точки зрения планирования арендных доходов (при реализации доходного подхода и анализе рисков) на основании прогноза успешности развития того или иного бизнеса на локальном рынке. Конечно, такая оценка будет по плечу только оценщику высшей квалификации (оценщику-консультанту), освоившему глубины теории оценки бизнеса.

Таким образом, из сказанного выше следует, что к оценке рыночной ставки арендной платы можно применить три разных подхода (желательно все три - для уверенности в том, что это и в самом деле «наиболее вероятная» цена). При этом, однако, нужно поддерживать предложенный алгоритм ссылкой на аксиому теории оценки (см. [2]), т.к. только при этом условии допускается постановка и решение упомянутых выше «обратных задач» теории оценки. Заметим, что опора на упомянутую аксиому позволяет, при необходимости, обойтись в оценке рыночной ставки арендной платы только одним из трех упомянутых подходов:

- при наличии достаточного количества рыночных данных безусловное предпочтение отдается *методу сравнительного анализа* арендных договоров или предложений по ставкам арендной платы;

- на «пассивном» рынке недвижимости или для «пассивного» сегмента этого рынка (но при развитом рынке капитала) оценщикам (и управляющим объектами) приходится использовать описанный выше «*метод компенсации затрат доходами*»;

- если нет рынка недвижимости и слабо развит рынок альтернативных инвестиций, то для оценки ставки арендной платы остается единственная возможность – применить упомянутый выше «*метод добавочной продуктивности недвижимости*».

В качестве примера рассмотрим вариант реализации «метода компенсации затрат доходами» на основе предварительного расчета рыночной стоимости V_{oc} не слишком «изношенного» объекта практически всегда доступным *методом компенсации издержек* затратного подхода (см. главу 5 из [2]). Из аксиомы теории оценки следует, что величина этой стоимости должна быть равна величине рыночной стоимости V_{oi} объекта, найденной каким-либо методом доходного подхода. Примем для определенности, что рассматриваемый проект реализуется в условиях достаточно надежно прогнозируемого изменения цен на недвижимость и доходов от аренды. В таком случае для определения стоимости объекта может быть применена модельная техника метода капитализации доходов нормой отдачи на капитал Y_o с вариациями соотношения для вычисления общего коэффициента капитализации R_o , зависящими от характера ожидаемых изменений доходов и цен:

$$V_{oc} = V_{oi} = \frac{I_o}{R_o} \quad (5.22)$$

$$I_o = (1 - K_{oe}) \cdot \sum I_{pgi} (1 - K_{vj}) (1 - K_{dj}), j \in [1, 4]. \quad (5.23)$$

Здесь при расчете чистого операционного дохода I_o рассматривается вариант наиболее полного учета всех статей I_{pgi} потенциального валового дохода: $j=1$ соответствует контрактной арендной плате, $j=2$ относится к скользящим доходам, $j=3$ соответствует рыночной арендной плате, а $j=4$ относится к прочим доходам.

Кроме того, здесь введены обозначения: K_{vj} и K_{dj} – коэффициенты потерь дохода из-за недогрузки и неплатежей по соответствующим статьям потенциального валового дохода (обычно $K_{v1}=0$), K_{oe} – коэффициент операционных расходов.

Для расчета общего коэффициента капитализации R_o в наиболее распространенном случае, когда в течение n периодов прогнозируется некоторый рост доходов и цен на недвижимость, можно использовать одну из модельных схем:

– если доходы и цены растут сравнительно медленно (на единицы процентов в год), можно воспользоваться моделью Эллвуда (по [2]);

– если доходы и цены растут по схеме «сложных процентов» со среднегодовым темпом χ , то капитализация хорошо описывается моделью Гордона (по [2]).

Последняя модель выполняется строго, если рост ставок и цен обуславливается только инфляционным удорожанием имущества, ресурсов и услуг (со среднегодовым темпом $h=\chi$), но в условиях микроэкономического равновесия, когда спрос и предложение постоянны и равны друг другу. Заметим, что эта модель оказывается применимой также и в случаях «динамического равновесия» - при превышении спроса над предложением ($\chi>h$) или при некотором превышении предложения над спросом ($\chi<h$), но всегда при условии ценового регулирования и согласования позиций покупателей и продавцов с учетом инфляции.

Рассмотрим вначале простейший случай сдачи свободного объекта в аренду *корпоративному арендатору* на условиях *чистой аренды* ($K_{oe}=0$), при невозможности получения скользких и прочих доходов ($I_{pg1}=I_{pg2}=I_{pg4}=0$), в предположении *полной загрузки помещений и отсутствия неплатежей* ($K_{v3}=K_{d3}=0$). Тогда из (5.22) и (5.23) можем рассчитать среднюю для здания величину ставки арендной платы A_{cp} , соотнесенной с единицей общей площади S_o помещений:

$$A_{cp}=V_{oc}R_o/S_o \quad (5.24)$$

Если имеется возможность с вероятностью $W_4=1-K_{v4}$ получать «сполна» прочие доходы (плату за чистую аренду свободной части участка земли под парковку, за чистую аренду участка крыши или фасада здания для размещения рекламы и т.п.) в сумме I_{pg4} , то размер арендной платы будет меньше (у арендатора «отбирается» часть прав пользования и владения объектом):

$$A_{cp}=(V_{oc}R_o - I_{pg4}W_4)/S_o \quad (5.25)$$

Соотношение (5.25) меняется, если дополнительно проявляется возможность ежегодного получения - с вероятностью $W_2=(1-K_{v2})(1-K_{d2})$ - скользких доходов в сумме I_{pg2} (например, в виде платежей за перерасход ресурсов или в виде надбавок к арендной плате, предусмотренных договором – см. [2]):

$$A_{cp}=(V_{oc}R_o-I_{pg4}W_4-I_{pg2}W_2)/S_o \quad (5.26)$$

Если планируемый договор аренды предусматривает не чистую, а «распределенную» аренду с годовыми расходами арендодателя в размере E^* (включая, например, налоги на недвижимость, страховые премии, расходы на управление, затраты по услугам, обеспечивающим получение прочих доходов и др.), то величина арендной платы должна увеличиться:

$$A_{cp}=(V_{oc}R_o-I_{pg4}W_4-I_{pg2}W_2+E^*)/S_o \quad (5.27)$$

Нетрудно заметить, что при заключении договора аренды на условиях полной аренды арендодатель оплачивает все операционные расходы E_o , и в этом случае в соотношении (5.27) следует лишь заменить E^* на E_o .

Задача усложняется, если вместо одного корпоративного арендатора планируется привлечь несколько более «мелких» арендаторов: разные помещения характеризуются своими потребительскими качествами и «заслуживают» индивидуального подхода. В этом случае кроме средней ставки арендной платы надлежит оценить и ставки арендной платы для отдельных помещений. Заметим, что ставки эти должны относиться теперь

либо к арендной площади S_r (ставка A_r), либо к полезной площади S_u (ставка A_u) (см. [2]). Более того, в данном случае надлежит учитывать и разные среднерыночные потери доходов из-за недозагрузки и неплатежей.

Распределить нагрузку по арендной плате между помещениями окажется возможным, если удастся получить представление о рыночно обоснованном соотношении количественных показателей полезностей групп помещений (например, по соотношению ставок арендной платы для помещений соответствующего типа на иных объектах в данном поселении или на подобных объектах в других городах). Если, к примеру, в здании выделены три группы помещений с полезной площадью каждой группы, равной S_{uj} (где j - номер группы), с арендными ставками A_{uj} , характеризуемыми отношением $A_{u1}:A_{u2}:A_{u3}=1:\alpha_2:\alpha_3$, - с одинаковым уровнем потерь от недозагрузки (коэффициент K_{v3}) и неплатежей (коэффициент K_{d3}) для всех групп помещений, то вместо (5.27) целесообразно использовать соотношение:

$$\begin{aligned} A_{cp}S_o &= V_{oc}R_o - I_{pg4}W_4 - I_{pg2}W_2 + E_c^* + E_v^*(1-K_{v3}) = A_{u1}(S_{u1} + \alpha_2 S_{u2} + \alpha_3 S_{u3})W_3, \\ E^* &= E_v^* + E_c^*, \quad W_3 = (1-K_{v3})(1-K_{d3}), \end{aligned} \quad (5.28)$$

откуда следует

$$A_{u1} = A_{cp}S_o / [W_3 (S_{u1} + \alpha_2 S_{u2} + \alpha_3 S_{u3})]; \quad A_{u2} = \alpha_2 A_{u1}; \quad A_{u3} = \alpha_3 A_{u1}. \quad (5.29)$$

Заметим, что здесь операционные расходы E^* представлены в виде суммы двух составляющих - постоянной E_c^* и переменной E_v^* . При этом учтено, что переменные расходы уменьшаются на величину расходов, приходящуюся на долю помещений, которые не заняты (см. [2]).

Очевидно, что аналогичным образом можно оценить величины ставок арендной платы и для случаев, к которым относятся соотношения (5.24)-(5.26) - при любом количестве групп помещений. Нетрудно заметить, что задача несколько усложнится, если для упомянутых групп помещений обнаружится разный уровень потерь от недозагрузки и неплатежей.

Обратим внимание здесь на особенность определения данной техникой ставок арендной платы в случае, если часть помещений уже сдана в аренду по контрактной ставке арендной платы ($I_{pg1} \neq 0$). Здесь не может быть применена логика рассуждений, использованная при выводе соотношений (5.25)-(5.26), так как нетипичные для рынка достоинства или недостатки управления объектом в прошлом периоде не должны оказывать влияния на оценку рыночно обоснованных величин ставок арендной платы для свободных помещений. В этом случае наличие договоров аренды не учитывается, и для определения ставок арендной платы для свободных помещений из разных групп используются указанные выше соотношения (5.28)-(5.29).

5.3.3. Обеспечение эффективного использования и развития объекта

Экономическое моделирование развития объекта.

Как отмечалось в главе 1, жизненный цикл объекта недвижимости начинается с анализа возможного использования имеющегося или приобретаемого земельного участка. По результатам этого анализа принимается решение о выборе варианта *развития жизненного цикла* - от проектирования до строительства и пуска улучшений в эксплуатацию. Однако такого рода анализ и экономическое обоснование принятия решений о развитии объекта выполняются и на других этапах жизненного цикла при возникновении необходимости достройки, капитального ремонта, реконструкции и, возможно, перепрофилирования улучшений с целью увеличения доходности объекта.

На стадии *экономического обоснования* решения о приобретении и (или) о развитии объекта субъект рынка (собственник, покупатель, инвестор) рассчитывает

текущую (на дату принятия решения) стоимость будущих выгод за вычетом затрат на дополнительные работы по развитию улучшений после приобретения объекта и (или) в процессе его развития. При этом различные варианты принятия решений сравниваются между собою по критериям максимальной выгодности проектов с точки зрения конечного результата, приведенного к дате принятия решения. Соответствующий анализ выполняется на основе математической модели инвестиционного цикла, которая позволяет в общем случае связать между собою величины:

-расходы E_l на приобретение земельного участка (или права его застройки) и на подготовку этого участка к строительству;

-распределенные во времени расходы E_j на создание и (или) развитие улучшений;

-распределенные во времени будущие чистые доходы от эксплуатации объекта инвестиций I_{oj} и чистый доход V_{on} от возможной продажи этого объекта в конце инвестиционного цикла;

-ожидаемую общую норму отдачи на капитал Y .

В наиболее общем случае развития недвижимости эта связь представляется в виде соотношения для чистой текущей стоимости NPV_c будущих благоприобретений, полученного на основе «смешанной» модели инвестиционного цикла (соотношения (5.24)–(5.26) и (5.62)–(5.64) в [2]):

$$NPV_c = \frac{V_{oi} - V_{bk*}}{(1 + Y_{ocq})^k}; \quad (5.30)$$

$$V_{oi} = \sum_{j=k+1}^n \frac{I_{oj}}{(1 + Y_o)^{j-k}} + \frac{V_{on}}{(1 + Y_o)^{n-k}}; \quad (5.31)$$

$$V_{bk*} = \sum_{j=0}^k E_j (1 + Y_{ocq})^{k-j}. \quad (5.32)$$

Суть модели состоит в том, что в конце k -го периода реализации предполагаемого проекта достройки объекта, его ремонта, реконструкции, и (или) перепрофилирования из рыночной стоимости обновленного объекта V_{oi} (найденной капитализацией доходов от будущей эксплуатации «улучшенного» объекта) вычитаются капитализированные (наращенные к концу этого периода) издержки V_{bk*} периода работ, обеспечивающих нужные изменения потенциала объекта.

Полученная таким образом разность в (5.30) представляет собою стоимость исходного объекта (в состоянии до начала изменений) на дату завершения работ - на границе между k -м и $(k+1)$ -м периодами. Пересчитывая (дисконтируя) эту разность к дате принятия решения об изменениях, получаем упомянутую величину NPV_c , равную рыночной стоимости объекта, подлежащего обновлению. Обратим внимание на то, что величина V_{bk*} представляет собою стоимость дополнительных улучшений, рассчитанная методом капитализации издержек на дату завершения работ (конец k -го периода).

Для реализации модели необходимо, прежде всего, определить издержки E_j и график платежей на создание всех дополнительных улучшений (строений, пристроек, насаждений, парковки, ограды и т.п.). Затем необходимо рассчитать величины I_{oj} дохода, достижимого в будущем на обновленном объекте.

Здесь в начальные затраты E_0 включены авансовые платежи подрядчикам E_a и затраты на удаление устаревших элементов конструкций. Весь инвестиционный цикл, состоящий из n периодов (разной продолжительности в периоды строительных работ и доходной эксплуатации обновленного объекта), представлен в виде совокупности из k первых периодов (кварталов) создания улучшений и $(n-k)$ периодов (лет) доходной эксплуатации объекта с продажей его в конце n -го периода с чистой суммой полученных

средств V_{on} . При этом предположено, что для затратной (при создании улучшений) и доходной частей инвестиционного цикла норма отдачи на капитал различна и неизменна во времени (квартальная норма Y_{sq} в период изменений и годовая норма Y_0 в период эксплуатации, причем годовые нормы для двух периодов различны: $Y_c > Y_0$ - см. [2]).

В результате анализа множества вариантов использования (в случае выбора стратегии перепрофилирования объекта) или (и) развития объекта выбирается тот вариант, для которого оказывается наибольшей величина чистой текущей стоимости NPV_c (все варианты рассчитываются с нормами отдачи на капитал, характерными для нового состояния объекта).

Выбор варианта наилучшего и наиболее эффективного использования объекта

Как указывалось выше, капитал, вложенный в создание или развитие объекта недвижимости с целью получения доходов в будущем, должен приносить максимальную прибыль. Эта цель может быть достигнута при условии, что для созданного или развиваемого объекта выбран наилучший и наиболее эффективный (наиболее выгодный) вариант использования (ННЭИ). Именно поэтому в группе принципов оценки объектов недвижимости особое место занимает *принцип ННЭИ*, реализация которого, обязательная при определении рыночной стоимости недвижимости, необходима и в практике управления недвижимостью, если перед управляющим ставится задача обеспечения максимальной продуктивности объекта.

По определению (см. [2]), *наилучшее и наиболее эффективное использование (ННЭИ)* земли и улучшений – это вероятное, законное, физически возможное, экономически обоснованное, финансово осуществимое использование, которое приводит к максимальной продуктивности объекта и наивысшей стоимости его. Совокупность процедур отыскания и обоснования выбора функций ННЭИ объекта из набора альтернативных вариантов использования последнего, называется *анализом с целью выбора варианта ННЭИ (или кратко – анализом ННЭИ)*. Для целей эффективного управления объектом или для целей оценки его рыночной стоимости анализ ННЭИ должен (кроме особых случаев) проводиться сначала для участка земли, как будто свободного, а затем – для этого же участка, но с существующими улучшениями. При этом следующее из анализа ННЭИ использование участка с имеющимися улучшениями признается наилучшим и наиболее эффективным, если рыночная стоимость улучшенного участка выше, чем стоимость участка как свободного. Отметим, что варианты функций или комбинаций функций, соответствующих принципу ННЭИ для участка с существующими улучшениями и для этого же участка без указанных улучшений, могут быть различными.

Если стоимость участка без существующих улучшений выше, чем с этими улучшениями, то с точки зрения оценщика в этом случае нецелесообразно оценивать рыночную стоимость объекта с улучшениями. С точки зрения управляющего, в случае превышения рыночной стоимости земли над стоимостью всего объекта нецелесообразно брать такой объект в управление с обязательством обеспечивать ожидаемую собственником положительную динамику изменения его ценности и доходности в течение холдингового периода.

Для каждого объекта (свободного земельного участка или участка с улучшениями) *алгоритм анализа ННЭИ* состоит из пяти этапов.

Этап 1. Первоначально составляется *максимально полный* (по возможности исчерпывающий) *перечень функций*, которые «в принципе» могут быть реализованы на базе исследуемого объекта. На данном этапе включение функций в перечень осуществляется без ограничений, в режиме «мозгового штурма», когда разрешены предложения, сколь угодно фантастические, но реализуемые на участке с имеющимися

характеристиками и в существующем окружении. Отметим, что при этом для свободного земельного участка и для участка с существующими улучшениями предусматривается возможность в будущем провести дополнительные изменения характеристик объекта:

-участок может быть разделен на равные или неравные доли с выполнением или без выполнения работ (на всем участке или на отдельных частях его) по расчистке территории, прокладке дорог и разводке коммуникаций;

-может быть рассмотрен гипотетический вариант «присоединения» соседнего участка к данному участку;

-строение может быть наращено (вверх, вниз, по периметру), реконструировано (но не снесено!), на свободной части земельного участка может быть построено дополнительное здание или сооружение;

-многолетние насаждения могут быть посажены или убраны;

-пакет прав и обременений может быть дополнен или реструктурирован.

Для примера в таблице 5.5 [2] представлен набор функций, подготовленный для одного из объектов в центре города, представляющем собою частично застроенный земельный участок. Здесь из весьма объемного набора функций условно выделены 14 видовых групп, однако в каждой из групп перечня показаны не все представители вида, различающиеся ставками арендной платы. Так, например, в группе торговых функций, где должны быть собраны магазины всех профилей, не представлены некоторые виды продовольственных (винный, кондитерский, др.) и промтоварных (одежда, хозяйственные товары, пр.) магазинов. Здесь, в иллюстративном примере, это исключение сделано из соображений ограниченности места, но в практике анализа ННЭИ такое исключение нуждается в обосновании, обеспечиваемом, как правило, только на последующих этапах анализа.

Отметим, например, что специалисты в области оценки и управления весьма часто некоторые виды функций исключают из перечня на основании всего лишь сведений о том, что подобного профиля объекты уже имеются в непосредственной близости от исследуемого объекта. Однако такое исключение может быть осуществлено только на основании результатов анализа степени удовлетворения текущего и прогнозируемого потребительского спроса на соответствующий вид товаров или услуг на локальном рынке, а также анализа возможности (или невозможности) обеспечения более высокой конкурентоспособности исследуемого объекта в сравнении с «соседним» объектом-аналогом (именно так ставится задача перед управляющим объектом недвижимости).

Этап 2. На следующем этапе из составленного перечня (по п. 1) исключаются те функции, реализация которых – по данным анализа – может встретить непреодолимые препятствия вследствие **законодательных и нормативно-правовых ограничений** и в том числе ограничений, установленных:

-правилами зонирования и (или) существующими регламентами получения разрешения на застройку, разделение или объединение участков;

-требованиями, предусмотренными Строительными нормами и правилами (СНиП) и, в частности, по взаимному расположению зданий и положению вновь возводимого строения относительно коммуникаций;

-нормативными актами об охране здоровья населения, окружающей среды и памятников, а также по потреблению ресурсов.

При этом имеются в виду запреты и ограничения не только на сами функции, но также и на набор работ (строительно-монтажных, наладочных), предназначенных для реализации этих функций. Кроме того, при анализе допустимости реализации функций на данном этапе учитывается:

- наличие сервитутов (в том числе и не реализованных, но потенциально возможных) и других ограничений прав собственности на объект;
- местные правила финансирования застройщиком развития инфраструктуры или (и) передачи муниципалитету части помещений в созданном объекте;
- наличие захоронений и необходимость археологических раскопок;
- возможная реакция местных жителей на реализацию рассматриваемой функции.

Отметим, что в перечне остаются для последующего анализа функции, ограничение реализации которых может быть преодолено путем дополнительных усилий заинтересованных лиц и дополнительного финансирования.

Например, в одном из городов для некоторых районов установлен запрет на строительные работы на земельных участках с улучшениями без проведения археологических раскопок. На этом основании оценщик счел невозможным проведение анализа ННЭИ для земельного участка как свободного и для варианта использования участка с реконструкцией существующих улучшений. Между тем в городе существует организация, выполняющая – на законных основаниях – подобные раскопки на коммерческой основе, в том числе и с сохранением существующего строения. Следовательно, анализ ННЭИ в данном случае возможен (и должен выполняться по «полной программе»), но вариант с заменой или изменением строения на участке потребует дополнительного финансирования (на оплату работ по раскопкам), размеры которого окажут влияние на окончательный выбор функционального назначения объекта на последнем этапе анализа.

Другой важный пример касается существующей практики выделения земельных участков под застройку, при которой указанное выделение участка осуществляется лишь после согласования предпроектного предложения по застройке в административном органе регулирования градостроительной деятельности. На этом основании в анализе ННЭИ оценщики ошибочно (см. ниже) отказываются от вариаций объемов строительства и архитектурно-планировочных решений. Между тем известно, что согласование может быть получено и для другого проекта или предпроектного предложения, не противоречащего существующим градостроительным нормам. Конечно, осуществление упомянутых вариаций потребует дополнительных расходов на оплату труда проектировщиков и приведет к удорожанию работ по оценке объекта, однако это не может служить основанием для отказа от полного анализа ННЭИ для участка.

Наконец, часто встречающаяся ситуация, когда непреодолимым препятствием реализации функции представляются возражения жителей против предполагаемого функционального назначения встроенных нежилых помещений в жилом доме (например, под овощной магазин). Эти возражения могут преодолеваются (и управляющие объектами это практикуют) путем убеждения жителей с «экономическими аргументами», предусматривающими меры по улучшению организации сбора мусора, по проведению внепланового ремонта мест общего пользования, по строительству детской площадки и т.п. Очевидно, что функция, требующая дополнительных расходов на преодоление возражений жителей, на последнем этапе анализа может быть отклонена как неконкурентоспособная в сравнении с другими функциями.

Этап 3. На третьем этапе анализа ННЭИ изучаются возможности *физической осуществимости функций*, остающихся в перечне после процедур этапа 2. На этом очередном этапе из перечня исключаются функции, осуществление которых невозможно из-за недостаточно высокого качества земельного участка:

- не тот рельеф и имеются скальные образования;
- неудобна форма или мал размер участка;
- неприемлема гидрологическая обстановка в грунте и имеются затопляемые зоны;

-недостаточна несущая способность грунта и неудовлетворительны его дренажные свойства;

-нет возможности подсоединиться к коммуникациям жизнеобеспечения объекта;

-планируемой застройке мешают особенности рельефа или застройки ближайшего окружения, ограничивающие, например, визуальную или физическую доступность с любой стороны дорожного движения.

Из этого перечня исключаются также функции, которые не могут быть реализованы из-за невыполнимости каких-либо звеньев технологической цепочки планируемого строительства: нет возможности обеспечить поставку материалов, техники, рабочей силы, а также обеспечить необходимые условия техники безопасности и завершения проекта в заданный срок при приемлемом соответствии стоимости и качества работ.

Как и на предыдущем этапе, в перечне функций для дальнейшего анализа оставляются функции, которые физически нереализуемы в текущем состоянии объекта, но могут быть исполнены после дополнительных улучшений. При этом имеются в виду возможности:

-взрывного удаления скальных образований,

-осушения и засыпки заболоченной части земельного участка,

-устройства террасы у дома на склоне горы для размещения игровой площадки и стоянки автомобиля и т.п.

Очевидно, что требующееся для таких улучшений дополнительное финансирование снижает конкурентоспособность функции при окончательном выборе варианта по критерию максимальной продуктивности (этап 5).

Этап 4. Юридически разрешенные и физически осуществимые функции остаются в перечне только в случае их *экономической целесообразности*. Эта последняя достигается, если соотношение платежеспособного спроса и конкурентного предложения на локальном рынке недвижимости обеспечивает (при использовании каждой из функций) возврат капитала и доходы на капитал с нормой этого дохода, не ниже нормы отдачи для одного из надежных альтернативных проектов. Предусматривается также, что указанные доходы должны поступать в планируемые промежутки (моменты) времени и в заданных размерах.

Отметим, что при анализе спроса необходимо выделение целевого рынка под каждую функцию, позиционирование объекта оценки в сравнении с объектами-конкурентами, прогноз тенденций развития демографической ситуации и инвестиционной активности – с анализом экономической ситуации в регионе и регионального рынка недвижимости, прогноз доходности и возможной цены перепродажи объекта с учетом тенденций изменения структуры предложения.

На данном этапе необходимо также обеспечить условия *финансовой осуществимости функции*: не каждый доходный проект в экономических условиях, характерных для момента оценки или приема объекта в управление, кредитруется банками или может быть обеспечен партнерским капиталом. При этом имеется в виду, что в российских условиях дополнительно практикуются схемы финансирования с долевым участием в строительстве будущих собственников или схемы кредитования инвестора поставщиком строительных материалов (с отсрочкой платежей за их поставку) или подрядчиком (с отсрочкой платежей за строительные работы). Отметим, что на данном этапе анализа выясняется только принципиальная возможность обеспечения финансирования – без предпочтений какого-либо из источников (вариантов).

Этап 5. Наконец, на последнем этапе из экономически обоснованных и финансово осуществимых проектов выбираются несколько проектов с реализацией

функций, использование которых принесет собственнику **максимальную доходность и максимальную рыночную стоимость объекта** (с учетом «своих» рисков и «своих» норм отдачи для каждого варианта). Именно один из этих последних проектов (наименее рискованный) и признается отвечающим принципу наилучшего и наиболее эффективного использования объекта.

Обратим внимание на то, что по описанному алгоритму ведется анализ использования участка как свободного: здесь функции рассматриваются в укрупненном варианте (без детализации по элементам) и результатом анализа является выбор одной укрупненной функции (жилая, торговая, офисная, складская, производственная и пр.). В этом случае, как указывалось выше, кроме функций могут варьироваться также и характеристики самого участка: могут быть разными размеры частей при дроблении одного участка или может варьироваться общий размер участка.

При анализе использования участка с существующими улучшениями учитываются особенности строения и не занятой улучшениями части участка земли. Исходный перечень функций для участка с улучшениями полностью идентичен перечню, подготовленному для участка земли как свободного, но условия для исключения функций из этого перечня становятся более жесткими. Отметим, в частности, что при анализе ННЭИ для участка с улучшениями из исходного перечня функций исключаются функции, которые не соответствуют ресурсному потенциалу объекта, в частности, его *емкости* и *эффективности*. При этом *емкость* характеризуется числом полезных функций, потенциально реализуемых на объекте – чем их больше, тем полнее используется ресурс объекта. *Эффективность* объекта определяется комбинацией факторов, при которой обеспечивается максимальная продуктивность и экономическая эффективность объекта: престижность местоположения или живописность ландшафта приведет к большему эффекту в совокупности с офисной или торговой функцией, нежели со складской функцией.

Важно, что на заключительном этапе анализа ННЭИ для участка с улучшениями рассматривается не одна-единственная функция (как при анализе использования земли), а перечень всех экономически целесообразных и финансово осуществимых функций, реализация которых может быть осуществлена в разных частях объекта. Например, можно планировать размещение:

- складской функции – в подвале здания и в дополнительно построенном складском строении на свободной части участка земли,
- торговой функции – на первом этаже здания и в торговых павильонах, построенных на свободной части участка земли,
- офисной функции – на первом и на втором этажах здания и т.п.

В таком случае подбор комбинаций функций осуществляется на основе экспертных оценок, учитывающих совместимость функций при максимальной продуктивности комбинации (иногда бесприбыльная функция, реализуемая в одном из помещений, оказывает существенное влияние на реализуемость других, высокодоходных функций).

Организация развития объекта

Рассмотрев вопросы экономического обоснования развития недвижимости, обратимся к обсуждению некоторых особенностей реализации проекта такого развития для объекта, находящегося в доверительном управлении у специализированной компании. При этом развитием объекта недвижимости будем называть комплекс мероприятий, направленный на преобразование земельного участка и улучшений с целью более полного удовлетворения потребностей пользователей объекта. При этом наибольший интерес и наибольшую сложность представляют варианты развития,

предусматривающие реализацию полного инвестиционного цикла – от подбора и приобретения права застройки свободного земельного участка до исчерпывающе полной доходной эксплуатации и (или) продажи «новостроя» с целью извлечения прибыли на вложенный капитал. Такого рода инвестиционное развитие объекта именуется девелопментом и представляет собою особую сферу деятельности, обеспечиваемую специфической системой управления.

Проблема развития объекта недвижимости, предназначенного для извлечения прибыли и планируемого к передаче или переданного с этой целью в доверительное управление, оказывается существенно более узкой в сравнении с девелопментом и предусматривает изменения существующего объекта путем организации:

- дополнительной застройки свободной части земельного участка или другого способа расширения улучшений (надстройка, пристройка улучшений с расширением, озеленением земельного участка);

- капитального ремонта отдельных элементов или всего объекта без изменения архитектурно-планировочных решений, но с изменением назначения этих элементов;

- реконструкции (а возможно, и реставрации) объекта с полным изменением его функционального назначения (с «перифункционализацией» объекта).

Эти работы имеют своей целью устранение всех видов потерь эксплуатационных качеств объекта и достижения максимальной продуктивности его использования – в соответствии с выбранным вариантом ННЭИ в условиях изменения предпочтений пользователей и рыночной конъюнктуры. Они требуют привлечения значительных материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, подготовки соответствующей технической и организационной документации, принятия управленческих решений и осуществления деятельности по их выполнению. Процесс достижения целей с формированием и утверждением документов, с привлечением ресурсов, с принятием управленческих решений и организацией деятельности будем называть *проектом*.

Проект развития объекта недвижимости инициируется его *собственником*, который выполняет функцию *инвестора*, осуществляя вложения собственных, заемных или привлеченных денежных средств с целью извлечения дополнительной прибыли. Инвестор определяет объемы, направления, эффективность инвестиций и обеспечивает реализацию проекта собственными силами или – на договорной основе – силами *заказчика-застройщика*. Последний несет перед инвестором имущественную и иную (предусмотренную действующим законодательством) ответственность за рациональное использование ресурсов и материальных ценностей, выделенных для реализации проекта.

Если развиваемый объект как финансовый актив планируется к передаче или передан в *доверительное управление специализированной компании*, то этой компании передаются некоторые функции инвестора (разработка концепции, привлечение заемных средств), а также *функции заказчика-застройщика* по проекту. В таком случае *управляющая компания* силами собственного подразделения по развитию трастового комплекса или силами нанимаемой по контракту организации, специализирующейся в сфере управления проектами, обеспечивает (см. [46]):

- подготовку концепции и исходных данных для проектирования, а также размещение заказа на разработку проектно-сметной и другой документации, необходимой для выполнения работ по развитию объекта;

- согласование с органами надзора проектной и иной документации в порядке, установленном законом или иными нормативными актами;

- поиск и привлечение на договорной (конкурсной) основе подрядчиков для выполнения всего комплекса строительных, монтажных и пуско-наладочных работ, а также для поставки оборудования и материалов;

- приемку, учет, надлежащее хранение находящегося на складах оборудования, изделий и материалов, с последующей передачей их в производство монтажных работ;
- выполнение всех работ по подготовке земельного участка к строительным работам, осуществление надзора за соблюдением норм и правил при производстве строительно-монтажных работ, содействие сокращению сроков строительства;
- рациональное и экономное расходование средств, выделенных на реализацию проекта, своевременные платежи за материалы, оборудование и выполненные работы;
- приемку законченных работ с подготовкой завершеного строительством объекта к передаче менеджеру объекта и вводу его в эксплуатацию.

Для повышения эффективности выполнения всех работ по проекту заказчик-застройщик формирует *команду* (организационную структуру управления проектом), возглавляемую *менеджером проекта*, которому поручается планирование, контроль и координация работ участников проекта (конкретный состав полномочий менеджера и команды определяется контрактом с заказчиком).

При анализе деятельности по реализации проекта развития объекта недвижимости как финансового актива, передаваемого или переданного собственником в доверительное управление, нужно обратить внимание на то, что этот проект представляет собою составную часть более крупного инвестиционного (основного) проекта, выполняя служебную («зависимую») функцию поддержки основного проекта. С этой точки зрения проект развития объекта, являясь по сути своей инвестиционным, структурируется несколько иначе, чем это принято для собственно инвестиционных проектов, и делится (аналогично предложению [46]) на четыре этапа:

- подготовительный* – с формированием концепции развития земельного участка и улучшений;
- проектный* – с разработкой и согласованием проектно-сметной и иной документации, необходимой для выполнения работ по развитию улучшений;
- строительный* – с выполнением всех строительно-монтажных и пуско-наладочных работ;
- эксплуатационный* – с передачей измененного объекта управляющей компании и вводом в доходную эксплуатацию.

Здесь в отличие от классической схемы «независимого» инвестиционного проекта оказывается «усеченным» *прединвестиционный* этап, т.к. значительная часть задач этого этапа должна быть решена при разработке программы управления объектом (выбор варианта ННЭИ). Поскольку проект завершается передачей «развитого» объекта в управление и доходную эксплуатацию, предусмотренную основным инвестиционным проектом, здесь существенно ограничен перечень задач, решаемых на *эксплуатационном* этапе (только ввод объекта в эксплуатацию) и вовсе отсутствует *ликвидационный* этап. В то же время детальнее структурируется *инвестиционный* этап, разделенный здесь на этапы проектирования и строительства, но и здесь существенно сокращается перечень задач проекта (маркетинг, персонал), уже решенных или решаемых в рамках основного инвестиционного проекта.

Обращаясь к характеристике *этапов проекта* развития объекта недвижимости, находящегося в доверительном управлении, обратим внимание на работы, которыми в той или иной мере приходится заниматься доверительному управляющему. При этом будем опираться на разработки в сфере управления проектами, представленные в [46].

Как указывалось ранее, *подготовительный этап* начинается с разработки *концепции проекта*, оформляющей *инвестиционный замысел* на основе выбранного варианта ННЭИ объекта. На этом этапе выполняется *проектный анализ* (более детальный, чем *экономический анализ* при выборе ННЭИ), обеспечивающий уточнение *ценности проекта* на основе исследования *инвестиционных возможностей* и

сопоставления выгод с затратами. Этот анализ оказывается необходимым для обоснования инвестиции в строительство, для которого Сводом правил СП 11-101-95 установлен порядок разработки, согласования, утверждения и состав.

Проектный анализ включает в себя виды анализа:

-*технический* – с сопоставлением технико-технологических альтернатив, с определением объемов, сроков и примерного графика проведения работ, с анализом доступности и достаточности ресурсов;

-*финансовый* – с уточнением затрат на проект (включая непредвиденные расходы), с определением источников и режимов финансирования, с оценкой распределения результатов между участниками инвестирования проекта;

-*коммерческий* – с маркетингом на рынках ресурсов и подрядных работ;

-*экологический* – с оценкой потенциального ущерба и возможностей его компенсации;

-*организационный* – с анализом и рекомендациями по менеджменту и организационной структуре проекта, планированию, комплектованию и обучению персонала, финансовой деятельности, координации и общей политике;

-*социальный* – с оценкой общественной значимости проекта.

По итогам этого анализа разрабатывается и согласовывается с местными органами власти *декларация о намерениях* по реализации проекта – с предварительным согласованием места размещения объекта, составляется *технико-экономическое обоснование инвестиции* и *бизнес-план* проекта, готовятся рекомендации по порядку дальнейшего проектирования и строительства.

Как указывается в [46], на этом этапе обоснование инвестиции сопровождается разработкой (с разрешения органа градостроительного регулирования) и согласованием в органах исполнительной власти *предпроектной документации*, если:

-проектом предусматривается размещение новых объектов, не предусмотренных утвержденной градостроительной документацией,

-изменяется функциональное назначение существующего объекта и (или) намечается отклонение объемно-пространственной характеристики от утвержденных градостроительных регламентов (проекта застройки территории), а также

-намечается изменение эколого-гигиенических характеристик объекта.

В случае планирования работ на объекте, отнесенном к памятникам истории и культуры, а также в случае размещения проектируемого объекта в границах зон охраны памятников, необходимо получение предварительного архитектурно-реставрационного задания от органа государственной инспекции по охране памятников. Заметим, что разработка предпроектной документации обычно осуществляется силами специализированной проектной организации (состав и порядок согласования, экспертного анализа, утверждения *обоснования инвестиций* и *предпроектной документации* см. в [46]).

На втором (*проектном*) этапе реализации проекта продолжается начатая на первом этапе работа по подготовке исходно-разрешительной документации и с этой целью заказчиком обеспечивается:

-разработка задания на проектирование, и выбор проектной организации для работ на стадии «проект»;

-получение архитектурно-планировочного задания (АПЗ) и, если необходимо, архитектурно-реставрационного задания (АРЗ);

-получение технических условий на инженерное обеспечение объекта;

-проведение топографо-геодезической съемки местности или земельного участка;

-проведение инженерно-геологических, гидрологических, экологических изысканий;

- разработка, согласование, экспертиза и утверждение проектно-сметной документации (ПСД) на стадии «проект» (ТЭО – технико-экономическое обоснование);
- разработка задания на проектирование и ПСД для стадии «рабочий проект» или «рабочая документация».

Заметим, что уже на этом этапе надлежит завершить *оформление границ земельного участка* (для проектирования, строительства и дальнейшего землепользования), начатое ранее с разработки и согласования проекта границ и завершающееся выносом границ участка в натуру (см. [103]).

Строительный этап начинается с организации *подрядных торгов*, которые – по усмотрению заказчика – могут:

- предусматривать предварительную квалификацию (предварительный отбор претендентов) или обходиться без нее,
- быть гласными или негласными – в зависимости от участия претендентов в процедуре торгов и оглашения их результатов,
- назначаться открытыми или закрытыми – в зависимости от того, допускается к участию в торгах неограниченное число претендентов, либо только претенденты, удовлетворяющие специально оговоренным условиям.

Основными участниками *подрядных торгов* являются: заказчик торгов, назначаемые заказчиком организатор торгов и тендерный комитет, а также претенденты и «оференты». При этом *заказчик* осуществляет следующие функции:

- принимает решение о проведении *подрядных торгов* и издает в связи с этим официальный распорядительный документ;
- определяет предмет торгов и определяет лицо, которому поручается выполнение функций организатора торгов – с изданием соответствующего распорядительного документа или с заключением соответствующего договора;
- контролирует работу организатора торгов и участвует в работе тендерного комитета через своего представителя;
- принимает решение по результатам торгов.

Организатором торгов может быть либо сам заказчик, либо любое юридическое лицо, уполномоченное заказчиком. Организатор торгов выполняет функции:

- готовит документы для объявления торгов и осуществляет публикацию объявления или рассылку приглашений;
- готовит проекты приказов заказчика о формировании тендерного комитета и о назначении торгов;
- осуществляет сбор заявок на предварительную квалификацию от претендентов (если таковая предусмотрена условиями торгов);
- организует разработку, распространение и необходимые изменения тендерной документации;
- обеспечивает сбор, хранение и оценку представленных оферт (предложений);
- контролирует деятельность тендерного комитета;
- представляет заказчику результаты торгов;
- по поручению заказчика ведет переговоры с победителем торгов.

Тендерный комитет формируется и утверждается заказчиком, либо организатором торгов, если такие полномочия закреплены за организатором торгов по договору с заказчиком. Тендерный комитет самостоятельно или с привлечением консультантов выполняет функции:

- обсуждает и представляет на утверждение заказчику тендерную документацию;
- проводит предварительную и/или последующую квалификацию претендентов;
- организует ознакомление претендентов с тендерной документацией и дает необходимые разъяснения;

-определяет победителя торгов, принимает иные решения по результатам торгов и представляет их на утверждение заказчику.

Претендентом становится фирма, подавшая в тендерный комитет заявку на участие в торгах. Претендент приобретает статус *оферента* с момента регистрации его предложений (оферты).

Собственно тендер производится в соответствии с *регламентом*, утвержденным Заказчиком и устанавливающим:

-порядок прохождения предварительной квалификации и внесения задатка претендентом,

-условия и содержание публикаций о тендере,

-содержание и порядок приобретения претендентами тендерной документации,

-процедуры анализа оферт и принятия решения тендерным комитетом.

Решение тендерного комитета оформляется протоколом, на основании которого заказчик торгов принимает один из вариантов решения:

-подписывает протокол с победителем торгов о проведении дальнейших переговоров, или

-подписывает контракт с победителем о выполнении работ по проекту, или

-объявляет о проведении повторных торгов (если контракт между победителем и заказчиком не заключен).

Повторные торги на тот же самый объект с тем же предметом торгов заказчик может назначить также в случае, если в результате первичных торгов победитель не определен или протокол не утвержден (подробнее см. в [46]).

Строительные работы начинаются после получения заказчиком в установленном порядке разрешения на выполнение строительно-монтажных работ и утверждения обязательных документов – проекта организации строительства и проекта производства работ. Строительство ведется по этапам: выполнение работ «нулевого цикла», возведение несущих и ограждающих конструкций, монтаж инженерного оборудования, выполнение отделочных работ, благоустройство территории и восстановление участка после строительства. В течение всего периода строительства объекта заказчик осуществляет контроль качества работ и технический надзор за строительством (соблюдение проектных решений и требований нормативных документов, наличие и эффективность производственного, операционного, инспекционного контроля и авторского надзора). В процессе строительства обеспечивается также государственный контроль и надзор за выполнением строительно-монтажных работ.

Сдача и ввод объекта в эксплуатацию организуются в порядке, предусмотренном договором подряда – либо по завершении всех работ, либо по мере завершения отдельных очередей (стадий) проекта. *Приемку объектов* от подрядчика производит *заказчик проекта* (управляющая компания) с участием менеджера объекта и представителей других заинтересованных организаций. Приемка осуществляется на основании результатов обследований, проверок, контрольных испытаний и измерений на объекте, с учетом документов, подтверждающих соответствие принимаемого объекта утвержденному проекту, нормам, правилам и стандартам, а также с учетом заключений органов надзора. На этом этапе заказчик и подрядчик оформляют акт приемки законченного строительством объекта с необходимыми приложениями, однако, окончательный ввод объекта в эксплуатацию осуществляется лишь после оформления соответствующего акта приемки объекта *государственной приемочной комиссией* (см. [46]).

В ***заключение*** заметим, что изложенное в данном разделе позволяет управляющей компании обосновывать экономическую основу для принятия и реализации решений о развитии объекта. При этом выбор направления (наилучшего и

наиболее эффективного использования) и реализацию планируемых изменений следует осуществлять с использованием *элементов управления риском*. Обсуждению вопросов такого управления посвящается глава 6.

5.3.4. Об использовании эффекта масштаба трастового комплекса для повышения доходности объекта в его составе

До сих пор все вопросы теории и практики оценки излагались для объекта недвижимости без учета влияния на его экономические характеристики синергетического эффекта, возникающего при включении объекта в трастовый комплекс или в инвестиционный портфель. Между тем в работах [47]-[49] показано, что при росте размера комплекса объектов, находящихся в управлении специализированной компании, происходит снижение потерь от недозагрузки и неплатежей, уменьшаются размеры удельных операционных расходов и сокращается коэффициент операционных расходов, что приводит к существенному увеличению рыночной стоимости объекта. Мало того, как оказывается, при росте масштабов управления (с ростом размера комплекса) снижаются и удельные расходы управляющей компании вследствие централизации управления, повышения эффективности реализации всех функций управления, снижения зависимости от эффективности аутсорсинга (внешнего сервиса). Этот факт позволяет управляющей компании при росте масштабов комплекса снижать размер вознаграждения за управление – с одновременным повышением показателей прибыли, рентабельности и конкурентоспособности компании.

Результаты исследований [47]-[49] приводят к выводу, что по мере развития рынка недвижимости и института управления недвижимостью в России можно ожидать укрупнения трастовых комплексов и портфелей объектов инвестиционной недвижимости. Несомненно, что это ведет к повышению эффективности использования недвижимой собственности и к необходимости учета влияния масштаба комплекса на стоимость объекта в оценочной и консультационной деятельности.

Рассмотрим подробнее постановку задачи и сами результаты выполненного в [48] исследования эффекта масштаба управления. Автором предложена методика исследования, использующая комбинацию методов case study (анализ на реальном примере), моделирования и статистического анализа. Суть методики заключается в том, что на основании данных о деятельности российских (внешних) управляющих компаний строится - при некоторых допущениях - модель функционирования типичного трастового комплекса недвижимости в четырех различных состояниях, с различными масштабами управления, но при равных внешних условиях. В каждом из состояний рассчитываются все основные экономические показатели функционирования комплексов - с учетом различий в технологиях управления при разных масштабах. Таким образом, при пошаговом моделировании расширения трастового комплекса от одного объекта до двадцати моделируются не только экономические показатели объектов, составляющих комплексы, но и – что особенно важно – показатели самой управляющей компании, вплоть до состава персонала и использования аутсорсинга.

Для дальнейшего анализа важно, что автором использованы допущения, существенно упрощающие задачу:

- не учитываются изменения на рынке недвижимости и на других смежных рынках (во всех состояниях комплекса параметры рыночной среды считаются одинаковыми);

- рассматривается комплекс, в котором все объекты одного функционального назначения (офисные здания), одного уровня (класса) и расположены в одном населенном пункте;

- не учитывается налогообложение (НДС и налог на прибыль);

- не учитывается использование заемных средств;
- не рассматривается развитие управляемых объектов – считается, что их использование в краткосрочном периоде соответствует принципу ННЭИ (в частности, не учитываются инвестиции в развитие объектов и динамика заполнения арендаторами);
- для всех объектов рассматривается полная аренда;
- трастовый комплекс состоит исключительно из объектов, принадлежащих собственникам, не аффилированным с управляющей компанией;
- ценообразование имеет рыночный характер (вознаграждение управляющей компании, ставки аренды, стоимость услуг и ресурсов);
- для объектов учитывается только доход от аренды основных помещений;
- не учитывается возможность оптимизации связей с органами управления;
- операционные расходы объектов рассчитываются по укрупненным статьям;
- расчеты выполняются в долларах США, сводные показатели представляются в тысячах долл. – все в годовом исчислении;
- деятельность управляющей компании состоит только в управлении объектами, входящими в комплекс;
- выручка состоит исключительно из вознаграждения за управление объектами комплекса (для всех объектов и состояний рассчитывается в процентах от эффективного валового дохода - EGI).

При численном моделировании в [48] использовались ретроспективные данные и прогнозы для конкретных объектов, управляемых одной из компаний и представленных в четырех типах комплексов, отличающихся числом одинаковых объектов площадью 5000м^2 . Параметры комплексов и характеристики бюджетов для них приведены в табл. 4.3 [2]. Из этой таблицы следует, что при малозаметном изменении значений экономических параметров с увеличением размеров трастового комплекса (от единичного объекта до комплекса из 20 объектов) удельный чистый операционный доход (на 1 кв. м арендной площади) увеличился на $\approx 40\%$, а удельная рыночная стоимость V_{os} управляемой недвижимости увеличилась на $\approx 70\%$.

Заметим, что в расчетах [48] учтено, что с увеличением размера трастового комплекса *средняя ставка аренды* имеет некоторую тенденцию к росту, а *коэффициент потерь от недозагрузки и неплатежей* $K_{v\&l}$ – к снижению, что подтверждается данными мониторинга рынка коммерческой недвижимости Санкт-Петербурга и реальной практикой управления комплексом недвижимости. При этом с увеличением размера трастового комплекса *общая норма отдачи* Y_o несколько уменьшается вследствие снижения рисков низкой ликвидности (повышается эффективность маркетинга и брокериджа), а также из-за снижения части внутренних правовых, экономических и социальных рисков.

Представленные в упомянутой табл. 4.3 [2] операционные расходы рассчитывались с использованием укрупненных статей: *вознаграждения за управление, расходов на коммунальные ресурсы, расходов на техническое обслуживание и ремонт, а также прочих расходов, полученных с использованием известных удельных нормативов и данных управляющих компаний*, но в предположении, что с увеличением комплекса не уменьшаются удельные коммунальные расходы (см. табл. 4.4 из [2]). При этом предполагается, что с укрупнением комплекса повышается эффективность системы управления со снижением удельных расходов на маркетинг, услуги, персонал, из чего следует увеличение прибыльности управляющей компании при весьма заметном для собственника снижении размера вознаграждения компании (подробнее см. в [49]).

Для проявления эффекта масштаба автор [47] исследовал возможность обобщения упомянутых расчетных данных, с помощью нескольких видов функций,

предложенных американскими исследователями и устанавливающих связь между стоимостью активов (рыночной стоимостью) трастового комплекса и величиной операционных расходов комплекса. Выполненный анализ позволил сделать вывод о том, что для всех вариантов состава трастового комплекса значения коэффициента экономии на масштабах, обратного коэффициенту эластичности, оказываются больше единицы (и чем крупнее комплекс, тем больше превышение), что подтверждает наличие эффекта масштаба.

Из изложенного следует, что при анализе доходности объекта и его оценке надлежит прогнозировать изменения ситуации с состоянием рыночного института доверительного управления недвижимостью в регионе, учитывая эффект масштаба при проектировании доходности объекта.

5.4. Вопросы для самоконтроля

1. Каким образом менеджмент объекта недвижимой собственности может назначить ставку арендной платы и планировать ее изменение во времени для объекта, впервые появившегося на рынке аренды?

2. Обоснуйте возможность планирования поступления в будущих периодах денежных средств по статьям «скользящий доход» и «прочие доходы», приведите примеры.

3. С какой целью и по какому признаку операционные расходы подразделяются на постоянные и переменные, каким образом в составе этих расходов отражены денежные средства, призванные обеспечить резерв замещения?

4. Объясните, каким образом в составе расходов будущих периодов будет учитываться величина налога на недвижимость в условиях ожидаемого изменения налогооблагаемой базы (с введением кадастра недвижимости).

5. Укажите различия структур бюджетов компании при управлении ею трастовым комплексом или портфелем инвестиционной недвижимости.

6. Обоснуйте целесообразность и алгоритм контроля качества управления объектом по величине дивиденда на собственный капитал и по приращению рыночной стоимости объекта управления – с количественной оценкой эффективности управления по доле вклада усилий управляющего в величину этого приращения.

7. Каким образом планируется, обнаруживается и используется в управлении инвестиционной недвижимостью феномен операционного леввереджа?

8. Обоснуйте причину существования и порядок определения величины оптимальной ставки арендной платы, при которой чистый операционный доход максимален.

9. Можно ли увеличить отдачу на капитал, вложенный в объект управления, путем реконструкции строения и нового строительства с увеличением площади застройки финансируемым присоединением «соседнего» участка и с использованием феномена положительного финансового леввереджа?

10. Каковы причины снижения расходов на управление объектом (с увеличением чистого операционного дохода, генерируемого объектом управления и перечисляемого собственнику) – с одновременным приращением доходов управляющей компании?

Глава 6. Управление риском.

Мы *говорим о риске*, когда деятельность осуществляется в условиях неопределенности, связанной с недостатком информации о путях реализации, затратах и результатах программ управления эксплуатацией и развитием недвижимости, и когда неудачный выбор решения может с оцениваемой степенью вероятности привести к *потерям материальных ресурсов и денежных средств*.

Существенно, что понятие риска связано с необходимостью выбора в условиях неопределенности одного варианта решения из набора альтернатив, причем *рисковая ситуация* отличается от любой другой *ситуации неопределенности* наличием возможности объективной или субъективной *оценки вероятности* неблагоприятного стечения обстоятельств и (или) развития процессов. Здесь термином «ситуация» обозначается совокупность предпосылок и условий, определяющих способы и результаты осуществления данного вида деятельности. *Управлением риском* будет называться деятельность по *преодолению неопределенности* в процессе выработки и принятия решения с учетом оценки вероятности успеха или неудачи в достижении поставленной цели.

6.1. Факторы и функции управления риском.

Будем иметь в виду, что риском в операциях с недвижимостью можно управлять, если обеспечивается:

- признание неизбежности таких рисков как источников потерь;
- знание всех факторов риска, включая субъективные факторы;
- наличие высококвалифицированных специалистов в сфере анализа и управления рисками.

При этом к функциям управления риском будем относить:

- анализ рискованных ситуаций;
- принятие решения о выборе варианта из набора альтернатив;
- определение путей и средств минимизации потерь;
- подготовку мер по нейтрализации или компенсации потерь.

Начнем с характеристики факторов, обуславливающих возникновение рискованных ситуаций, обращая внимание на особенности последствий неблагоприятного развития этих ситуаций.

6.1.1. Типы и факторы рисков

Для участников (субъектов) рынка недвижимости источники и последствия рисков разнообразны, выделим наиболее существенные из них. В таблице 6.1 представлены две группы рисков, различающиеся *источником опасности* – *внешние* (систематические, не диверсифицируемые) и *внутренние* (несистематические, диверсифицируемые). Природа *внешних* рисков обусловлена проявлением особенностей характеристик среды, окружающей объект, в то время как *внутренние* риски возникают в процессе создания и эксплуатации самого объекта. В названных группах выделены подгруппы рисков, различающихся сферами проявления. Охарактеризуем группы и подгруппы рисков подробнее.

К *физическим рискам* отнесены риски потерь доходов вследствие неожиданных изменений физической среды обитания объекта и его пользователей, а также проявления недостатков материальной сущности объекта. При этом к уменьшению привлекательности объекта для пользователей и инвесторов, к увеличению капитальных затрат и к снижению доходности объекта приведут:

- возможное ухудшение *качества среды* вследствие (промышленного, транспортного или бытового) *загрязнения* почвы, атмосферного воздуха и воды,
- опасность возникновения *техногенных катастроф* на «вредных» (химических, радиационных, биологических, оборонных) объектах микрорайона или региона;
- возможность проявления *природных катаклизмов* (землетрясений, наводнений, оползней, лавин, ураганов).

Таблица 6.1

Типы рисков	Внешние (не диверсифицируемые)	Внутренние (диверсифицируемые)
Физические	Загрязнение среды	Скрытые дефекты
	Техногенные катастрофы	Пожары и аварии на объекте
	Природные катаклизмы	Изъяны техники и технологий
Правовые	Нестабильность политики	Погрешности документов
	Несовершенство законов	Неисполнение контрактов
	Изъяны гос. регулирования	Правовые издержки
	Конфликты со странами	Запреты диверсификации
Экономические	Насыщение рынка	Просчеты маркетинга
	Недостаток ресурсов	Операционные потери
	Нерасчетная инфляция	Низкая ликвидность
	Спад в экономике	Убытки из-за персонала
Финансовые	Недоступность кредитов	Срывы финансирования
	Неустойчивость валюты	Валютные потери
	Государственный долг	Потери кредитоспособности
Социальные	Отношение к инвесторам	Проблемы с соседями
	Социальные конфликты	Трудовые конфликты
	Преступность в регионе	Преступления на объекте

Дополнительные капитальные издержки, неожиданное нарушение режима создания объекта или его доходной эксплуатации – с потерями доходов и прибыли - возникнут при проявлении:

- *скрытых дефектов* улучшений, возникших при строительно-монтажных работах, а также неблагоприятного изменения характера квартальной застройки или состояния соседних зданий;
- *пожаров и аварий* на объекте;
- *изъянов техники и технологий*, низкого качества материалов и технических средств, используемых при строительстве и эксплуатации объекта.

Правовые (политические) риски возникают и приводят к потерям доходов вследствие неожиданных изменений правового пространства, а также из-за проявления недостатков юридической сущности объекта и нормативно-правового обеспечения его функционирования. При этом к уменьшению привлекательности объекта для пользователей и инвесторов, к сужению возможностей наилучшего использования земли, к снижению темпов развития и уменьшению доходности объекта приведут:

- неопределенность политической ситуации и отсутствие *политической стабильности*;
- *несовершенство и нестабильность экономического законодательства* (включая подзаконные акты), обеспечивающего экономически обоснованные условия рыночного ценообразования, гарантии прав собственности, условия инвестирования средств и использования прибыли, а также изменения в налогообложении недвижимости и бизнеса;
- *изъяны государственного регулирования*: непредсказуемость государственных мер регулирования в сферах землепользования, охраны окружающей среды, лицензирования, градостроительства; предоставление привилегий национальным инвесторам в конкуренции с иностранными инвесторами; ограничения экспорта-импорта, внешнеэкономических связей, торговли и поставок, изменения таможенных

пошлин, непредсказуемость исхода правоотношений с региональной исполнительной властью, с ведомствами и с ресурсными монополиями;

- наличие или возможность возникновения *конфликта с соседними странами* и регионами, закрытие границ и опасность вооруженного противостояния.

К не планируемым потерям средств могут привести:

- *несовершенство*, погрешности или отсутствие правоустанавливающих документов на землю и строения объекта; изъяны в оформлении договоров и контрактов;

- *неисполнение контрактов* по поставке ресурсов и выполнению работ, в том числе вследствие банкротства подрядчиков; прямой обман со стороны партнеров или клиентов, трения во взаимоотношениях с налоговой инспекцией;

- *правовые издержки*, возникающие из-за просчетов юристов при экспертизе патентных и лицензионных прав, при разрешении споров и проведении судебных разбирательств, при подготовке управленческих решений и разрешении форс-мажорных обстоятельств;

- *возможные запреты диверсификации* видов использования земельного участка и строений, требующейся при смене конъюнктуры.

К **экономическим рискам** относятся риски потерь доходов вследствие неблагоприятных изменений макроэкономических тенденций и рыночной конъюнктуры, а также из-за недостатков управления доходностью объекта. Не реализуемость ожиданий по привлечению инвесторов и уменьшение доходов от эксплуатации и перепродажи объекта могут стать следствием:

- *насыщения рынка* с уменьшением его емкости и величины отношения спрос/предложение для недвижимости и для продуктов деятельности потенциальных арендаторов объектов исследуемого типа;

- *недостатка* материальных, энергетических и трудовых ресурсов в регионе, а также срывы развития внешней инфраструктуры (ресурсные и транспортные коммуникации, системы снабжения и жизнеобеспечения);

- *нерасчетной инфляции*, обусловленной макроэкономическими процессами в стране;

- *спада в экономике* с ростом безработицы, с ухудшением «сальдо» платежного баланса.

К не планируемым потерям доходов и росту затрат могут привести:

- *просчеты маркетинга*, связанные с закрытостью рыночной информации, с недостатками методов исследования рынка, с ошибками в оценке конкурентов и в проведении рекламной кампании;

- *неожиданные операционные потери*, обусловленные возможным срывом поставок ресурсов, неверной стратегией снабжения и переплат за материалы; нарушением безопасности, ошибками в планировании и нарушением графика работ, выходом из строя техники, нанесением прямого ущерба имуществу: конструкциям, транспорту, оборудованию, материалам, имуществу собственника, клиентов и подрядчиков, с возникновением косвенных потерь при демонтаже и передислокации поврежденного имущества; перерасход средств из-за резкого роста цен на факторы производства и услуги, а также из-за недостатков системы управления и ошибок при составлении смет и в расчетах;

- *снижение ликвидности* данного типа объектов и возможная утрата позиций (лидерства) на конкурентном рынке, в том числе вследствие недостатков управления объектом и потери арендаторов, появления претензий по качеству производимой продукции (услуг);

- *убытки из-за* отсутствия или недостаточной квалификации менеджеров и

персонала, недостаточной заинтересованности, потери здоровья или ухода ведущих специалистов, а также из-за внеплановых затрат на замену и дополнительное обучение сотрудников.

Финансовые риски возникают и приводят к потерям доходов вследствие неблагоприятных изменений конъюнктуры рынка капитала, а также недостатков системы управления финансами объекта. Эти риски оказывают влияние на реализуемость инвестиционных проектов с созданием и куплей-продажей недвижимости, усугубляя последствия других рисков. К внешним финансовым рискам относятся:

- неожиданное снижение *доступности кредитов* (истощение кредитных ресурсов, банкротство банков и кризис банковской системы);
- ухудшение конвертируемости и *стабильности национальной валюты*;
- *рост* внешнего и внутреннего *государственного долга* со снижением надежности государственных обязательств.

Внутренние финансовые риски связаны с *недостатками управления финансами* на объекте и включают в себя:

- *срывы финансирования* проекта создания или развития объекта не поступлением средств из основных и дополнительных источников средств, в том числе вследствие отрицательных результатов аудита объекта; не учитываемые в операционных расходах платежи и потери, являющиеся следствием принятия решений по выбору источников финансирования и распоряжению свободными средствами, по продаже или удержанию активов, по обеспечению расчетных операций

- *валютные риски*, связанные с резкими изменениями валютных курсов - *операционный риск* (потери доходов импортеров в случае роста курса иностранной валюты и экспортеров – в случае падения этого курса), *трансляционный риск* (рассогласование активов и пассивов компании, размещенных в разных странах, при устойчивой тенденции изменения валютного курса), *экономический риск* (неблагоприятное влияние обменного курса на возможности приобретения ресурсов за рубежом, на покупательную способность арендаторов, на конкурентоспособность продукции производства арендаторов помещений);

- *потери кредитоспособности* вследствие отсутствия кредитной истории или снижения кредитного рейтинга, из-за потери возможности рассчитываться по кредитным обязательствам в режиме «критической точки» - при переходе через ноль разности величины чистого операционного дохода и суммы платежей по обслуживанию долга, а также *процентные риски*, связанные с возможными изменениями ставок процентов по кредитам – *долговой риск* (рост платежей по обслуживанию долга при росте «плавающей» ставки процента), *портфельный риск* (падение стоимости портфеля при росте ставки процента), *экономический риск* (в случае зависимости доходности объекта или бизнеса арендатора от кредитующихся покупателей и конкурентов).

Социальные риски возникают и приводят к потерям доходов вследствие смен общественных предпочтений и настроений, сопровождаемых социальными конфликтами, развития криминальной среды и терроризма в стране и регионе, а также из-за недостатков управления проявлениями этих факторов на объекте. Существенное осложнение задач развития бизнеса и реализации инвестиционных проектов в регионе может быть связано с внешними социальными рисками:

- развития *негативного отношения* части населения к частным собственникам и к инвесторам;

- возможности возникновения *социальных конфликтов*, а также национального или религиозного противостояния;

-отсутствия ощутимых успехов в борьбе с преступностью, вандализмом и терроризмом в регионе.

Дополнительных затрат потребуют усилия по преодолению последствий рискованных ситуаций на самом объекте:

- возникновения конфликтов менеджмента объекта с соседями - пользователями частей данного объекта или соседних объектов (претензии по чистоте, шуму, эстетике, использованию территории);

- опасности преломления региональных социальных конфликтов в трудовые конфликты и саботаж на объекте;

- не устранимой в принципе возможности совершения преступлений на самом объекте.

Заметим, что все перечисленные выше типы рисков могут проявляться в конкретном событии с материальным ущербом для объекта («статические» риски), или в процессе реализации проекта вследствие изменения обстоятельств с потерей или с увеличением доходности объекта («динамические» риски). В частности, к динамическим будем относить риски непредвиденных изменений стоимостных оценок объекта и проекта вследствие изменения первоначальных управленческих решений, а также рыночных и (или) политических обстоятельств - с последствиями, снижающими или повышающими доходность объекта и проекта его развития. Статическими будем считать риски потерь реальных активов вследствие нанесения ущерба собственности или неудовлетворительной организации работ - с последствиями, снижающими ценность объекта.

6.1.2. Функции управления риском.

В процессе управления рисками может быть выбран один из способов разрешения рискованной ситуации (табл. 6.2):

- **избежание** - отказ от реализации рискованного решения, рекомендуемое при высокой вероятности неблагоприятного развития событий и очень большом размере возможного ущерба;

- **передача (ответственности)** - страхование, перестрахование, передача в доверительное управление, получение финансовых или материальных гарантий третьей стороны, используемое при невысокой вероятности события и большом размере возможных финансовых потерь;

- **сокращение** - принятие превентивных мер для минимизации потерь путем снижения вероятности риска и уменьшения размера возможного ущерба, рекомендуемое к использованию при высокой вероятности неудачи (неблагоприятного развития событий) и небольшом размере ущерба;

- **удержание** - реализация решения с готовностью покрыть потери из своих средств, в том числе с использованием резервных фондов, создаваемых для самострахования; способ рекомендуется при невысокой вероятности события и небольшом размере возможного ущерба.

Таблица 6.2

Уровень риска	Большой ущерб		Небольшой ущерб	
	Высокая вероятность	Невысокая вероятность	Высокая вероятность	Невысокая вероятность
<i>Способ разрешения</i>				
<i>Избежание</i>	+			
<i>Передача</i>		+		
<i>Сокращение</i>			+	
<i>Удержание</i>				+

Как отмечено выше, к функциям управления риском, реализующим, в частности, и отмеченные выше способы разрешения рискованных ситуаций, относятся:

- анализ рискованных ситуаций;*
- принятие решения о выборе варианта из набора альтернатив;*
- определение путей и средств минимизации потерь;*
- подготовка мер по нейтрализации или компенсации потерь.*

Охарактеризуем эти функции несколько подробнее.

Анализ рискованных ситуаций и оценка рисков.

В процессе анализа формируется представление о возможных источниках рисков, а также обосновывается заключение об уровне риска и вероятных последствиях его. В *результате анализа* обеспечивается:

-разработка *полного перечня* возможных *рисков* и факторов, определяющих эти риски;

-установление *степени опасности* каждого *i*-го типа *риска*, которая характеризуется *показателем опасности* ΔF_i , оцениваемым в баллах или в денежном выражении по последствиям, т.е. по убыткам, представляющим собой денежную форму выражения ущерба, или по потере в величинах искомых параметров F_i , каковыми могут быть величины I_0 , V_0 , NPV, IRR;

-оценка *вероятности* *i*-го типа *риска* W_i в долях единицы;

-определение *степени важности* *i*-го типа *риска*, оцениваемой *показателем важности* Ω_i , равным произведению *вероятности* проявления рискованной ситуации на показатель опасности риска $\Omega_i = W_i \times \Delta F_i$;

-*ранжирование рисков* по степени важности с точки зрения целей анализа.

Для получения указанных результатов используются количественный и качественный виды анализа рисков:

-*качественный анализ* обеспечивает идентификацию факторов, выделение видов (классификацию) рисков, а также описание областей проявления этих рисков;

-*количественный анализ* предусматривает оценку последствий отдельных рисков и риска проекта в целом.

Важнейшей задачей *качественного анализа* является *выявление рисков* посредством сбора и обработки информации об особенностях объекта и окружающей среды, а также *характеристика опасностей*, сопутствующих реализации функционального назначения объекта (комплекса объектов) или программы его развития. При этом *информационное обеспечение* анализа осуществляется, исходя из принципа оптимальности соотношения между полнотой и качеством сведений с одной стороны и уровнем затрат ресурсов и времени - с другой (*принцип экономически оптимальной неполноты информации*). Для реализации этого принципа стоимость пополнения информации сравнивается с возможными потерями от ее неполноты, определяемыми как разность между ожидаемыми результатами в условиях наличия и недостатка упомянутой информации.

Для получения информации об объекте управления и окружающей среде используются *универсальные (стандартизованные) и специализированные опросные листы* (см. [50]). В стандартизованных листах весьма подробно (свыше 500 вопросов) представлены все виды характеристик объекта, территории и среды обитания, сведения об особенностях системы управления и финансового состояния объекта, данные о персонале и населении микрорайона расположения объекта. В них отражаются полный перечень и характеристики всех видов имущества (с особым выделением технологического оборудования и транспортных средств), приводятся данные о страховании объекта и рисков, сведения об убытках, связанных с авариями и отказами

оборудования, а также данные о заявленных исках, выплаченных компенсациях и другие сведения.

Существенно, например, что в опросном листе об имуществе для всех его элементов указываются:

- первоначальная стоимость,
- текущая стоимость,
- стоимость замены на новый элемент,
- сведения об усовершенствованиях,
- сведения об обременениях (залоге),
- данные об ответственном лице.

Обращается внимание на объемы и стоимость текущих, средних, максимальных и минимальных запасов у пользователей и менеджмента объекта (быстроизнашивающихся элементов и агрегатов, сырья, полуфабрикатов, готовой продукции). Уделяется внимание имуществу персонала и имуществу других организаций (и арендаторов), а также наличию договорных отношений, предусматривающих ответственность менеджмента объекта за это имущество. В информации о составе имущества особо выделяются документация на бумажных и магнитных носителях (описание, местонахождение, текущая стоимость и стоимость восстановления, наличие копий), выставочные и рекламные материалы, предметы залога, попечительства и опеки, произведения искусства, животные, продукты питания, арендованное (в лизинге) имущество. Для всех упомянутых элементов приводятся сведения о стоимости ремонтов и замены после повреждения, а также экспертная оценка размера возможного ущерба (от протечек, от пожара или перегрева, от переохлаждения, от криминальных действий и пр.). Особое внимание уделяется состоянию системы обеспечения безопасности (наличие систем предупреждения и защиты).

В *специальных опросных листах* ставятся и конкретные (в том числе ситуационные) вопросы, уточняющие характеристики объекта, среды, системы управления, подготовки персонала. В примере [50], касающемся выявления имущественных рисков, представлены вопросы о доступности информации об объекте, о диверсификации видов деятельности и видов продукции, о правовых началах пользования объектом и об обременениях. Кроме того, здесь представлены сведения о наличии опасностей и систем защиты, об инвентаризации и способах хранения имущества (выделяя вещи повышенной ценности), о наличии пожароопасных и взрывоопасных материалов и производств.

Кроме опросных листов анализируются *структурные диаграммы*, характеризующие состав элементов комплекса объектов и систему управления им с указанием взаимосвязей и соподчиненности элементов структуры (см. [50]). Этот тип анализа полезен для оценки внутренних рисков, связанных с качеством управления объектом. В частности, обращается внимание на возможность неконтролируемого *дублирования* функций, усиливающего риски потерь из-за несогласованности действий «дублеров» из разных структурных подразделений. Рискованной признается излишняя *зависимость* функционеров (подразделений и персонала) от руководства и друг от друга, а также другая крайность – несовершенство связей и *несогласованность принятия решений* взаимозависимых функционеров. При анализе структурных диаграмм обращается внимание на опасность *концентрации* рисков, связанных с отсутствием диверсификации источников снабжения и финансирования, с излишней концентрацией ответственности и контроля.

Надежность и устойчивость функционирования комплекса объектов недвижимости анализируется с помощью *поточковых (функциональных) диаграмм*,

выделяющих *узловые элементы* всего процесса управления объектом. В качестве таких элементов рассматриваются подсистемы ресурсного или финансового обеспечения проекта, организация подрядных работ как части инвестиционного проекта, маркетинговое обеспечение продажи прав собственности или частичных прав и другое. Нарушение режима реализации одного из этих элементов ведет к замедлению развития или к прекращению функционирования объекта.

Экономические риски обнаруживаются в процессе *анализа финансовой и управленческой отчетности* управляющей компании и менеджмента объекта. Из документов управляющей компании, принимающей на баланс объекты доверительного управления, важнейшими с точки зрения проявления рисков являются бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках. Анализ баланса позволяет составить представление о структуре активов (денежные средства, дебиторская задолженность, запасы, внеоборотные активы) и пассивов (краткосрочные и долгосрочные обязательства, собственные средства). Отчет о прибылях и убытках позволяет рассчитать себестоимость услуг по управлению объектами, операционную, чистую и реинвестированную прибыль, а также размеры выплаченных процентов по кредитам, налогов, штрафов. В управлении риском важную роль играют показатели прибыльности работы компании и в особенности:

-*рентабельность активов* (отношение балансовой прибыли, получаемой при доходной эксплуатации объектов, переданных в доверительное управление, к стоимости этих объектов) или

-*рентабельность инвестированного капитала* (отношение упомянутой выше балансовой прибыли к средней величине инвестированного капитала, равного сумме собственных и заемных средств).

Для управления недвижимостью существенным показателем надежности является *ликвидность объекта*, характеризующая важную для собственника способность актива исполнять роль непосредственного средства платежа или превращаться в денежную форму. Для управляющей компании важным показателем оказывается *коэффициент абсолютной ликвидности*, равный отношению стоимости высоколиквидных средств (деньги, ценные бумаги) к текущим обязательствам компании (приемлемый диапазон значений – от 0,2 до 0,25). Компания должна также обладать способностью обеспечивать текущие потребности собственными средствами. Эта способность характеризуется *коэффициентом текущей ликвидности*, отличающимся от предыдущего коэффициента тем, что к высоколиквидным средствам добавляются средства средней ликвидности (товарные запасы, дебиторская задолженность) и допустимый диапазон значений этого показателя смещается до уровня 2,0÷2,5. Риск *низкой ликвидности* возникает при переводе активов в денежные средства и приводит к потерям из-за необходимости ускорения процесса реализации в сравнении со среднерыночным временем экспозиции, из-за потерь на транзакционные издержки, из-за продажи объекта до завершения строительства или ремонта и т.п.

Для выявления рисков собственно объекта недвижимости используются показатели, упоминавшиеся выше:

-*коэффициент операционных расходов* K_{oe} (отношение операционных расходов к эффективному валовому доходу), характеризующий эффективность работы и «провалы» в деятельности управляющего;

-*коэффициент покрытия долга* $K_{dc}=DCR$ (отношение чистого операционного дохода к годовому платежу по кредитам), который характеризует устойчивость экономики объекта к финансовым рискам;

-*дивиденд на собственный капитал* R_e (отношение части чистого операционного дохода, приходящегося на собственные средства, к величине собственного капитала в

структуре инвестированного капитала), определяющий эффективность использования заемного капитала.

Уровень величин и динамика изменения всех упомянутых выше показателей позволяют выделить опасности финансовых рисков и прогнозировать возможные последствия их проявления (см. ниже).

Заметим, что кроме поименованных выше способов выявления рисков, базирующихся на анализе результатов опросов и документов, могут использоваться и *инспекционные проверки* постановки дела на конкретных объектах менеджером комплекса или риск-менеджером компании. Эти проверки необходимы для уточнения результатов опросов и проверки соответствия документов реальному состоянию дел.

Организируются проверки в плановом порядке. При этом проводятся проверки по программе, продуманной и утвержденной высшим руководством, с предварительным оповещением проверяемых или без такого оповещения. Результаты инспекции оформляются в виде отчета с указанием цели, с кратким описанием процедур, с изложением выводов и рекомендаций.

Количественный анализ предполагает выработку представлений о рисках *по аналогиям развития подобных ситуаций в прошлом, со статистическим анализом прибылей и убытков*, имевших место на объектах данного типа в прошлом, с установлением величины и частоты проявления положительных и отрицательных последствий событий и с прогнозом вероятности проявления таких последствий в будущем. При недостатке информации об аналогиях обоснование заключения об уровне риска и вероятных последствиях его осуществляется использованием методов *статистических испытаний* или *экспертных оценок*, осуществляемых представительной группой опытных функционеров рынка недвижимости (см. ниже).

Количественное выражение (степень опасности) *риска* определяется величиной вероятного выигрыша, неудачи или отклонения от намеченной цели и определяется путем сравнения выигрыша с проигрышем по каждой оцениваемой альтернативе. Здесь следует иметь в виду, что основными составляющими *количественной характеристики* риска являются *затраты и финансовые потери*, т.е. конкретная величина степени опасности риска включает в себя не только упоминавшуюся выше *сумму убытков* в результате реализации рискованного решения, но также и *сумму расходов на реализацию* собственно данного решения. При этом следует иметь в виду, что сумма потерь включает в себя не только *прямые убытки*, связанные с непосредственным ущербом имуществу, имущественным интересам и здоровью, но также существенно более крупные *косвенные убытки*, являющиеся следствием невозможности продолжения нормального функционирования объекта. В частности, к косвенным убыткам могут быть отнесены:

- затраты на расследование происшествий и юридическое урегулирование конфликтов,

- штрафы и претензии из-за невозможности обеспечения обязательств (в том числе и перед арендаторами),

- упущенная выгода из-за приостановки нормального функционирования всего или части объекта,

- потеря имиджа управляющей компании с повышением уровня потерь от недозагрузки помещений всего комплекса объектов в будущем.

Таким образом, в рамках количественного анализа *оцениваются*:

- ресурсный потенциал* предупреждения возникновения и компенсации последствий негативного развития ситуации;

- наносимый ущерб* и необходимые суммы компенсаций последствий риска;

- распределение общих затрат* на компенсацию риска между совокупностью

намечаемых защитных мероприятий.

Оценка вероятности неблагоприятного стечения обстоятельств на объектах осуществляется методами построения деревьев возможных событий и отказов, использованием индексов опасности, а также весьма трудоемким методом анализа последствий всего набора возможных событий, приводящих к нарушению функций всех элементов системы.

При построении *деревя событий* прослеживается развитие рискованной ситуации в системе управления комплексом объектов с учетом передачи «по цепочке» влияния предшествующего частного события (инцидента) на последующие события – с определением итоговой вероятности развития ситуации как произведения вероятностей частных событий.

Метод построения *деревя отказов*, являясь частным проявлением метода построения дерева событий, обеспечивает прогноз потенциально опасного развития ситуаций вследствие комбинирования сбоев (отказов) в исполнении необходимых процедур и применяется для анализа промышленных (технологических) и инвестиционных рисков.

Метод «*события-последствия*» предусматривает детальный анализ назначения каждого элемента системы, составление перечня и характеристик возможных отклонений от нормального режима функционирования, изучение причин и последствий этих отклонений. Последний этап анализа позволяет оценивать вероятность проявления каждого из отклонений, а затем и вероятность неблагоприятного развития рискованной ситуации для комплекса в целом.

Метод *индекса опасности* помогает оценить риск по степени опасности, характеризуемой числовым индексом, и чаще всего используется при оценке пожароопасности и взрывоопасности объекта (см. главу 3).

Обратимся теперь к исследованию зависимости показателей рисков от определяющих факторов. Прежде всего, обратим внимание на наиболее широко используемые **методы анализа рисков**:

-анализ чувствительности – исследование влияния возможного изменения *каждого i-го из k факторов* риска на искомый показатель F_i с целью *ранжирования* всей совокупности таких *факторов* по их влиянию на степень опасности (и важности) каждого из типов риска;

-анализ сценариев – исследование влияния изменения *совокупности факторов* риска на характеристики *каждого из проектов* с целью *ранжирования* всей совокупности *проектов* по степени рискованности.

При этом метод анализа сценариев реализуется несколькими техниками. Наиболее широко применяемая из них, называемая здесь **техникой вариации сценариев**, предусматривает анализ *пессимистического, оптимистического и вероятного* сценариев функционирования и (или) развития объекта как случайных сочетаний событий с трактовкой значения искомого параметра как математического ожидания трех разных значений этого параметра, найденных в результате анализа сценариев и рассматриваемых в качестве случайных величин.

Еще более упрощенной разновидностью данной техники является **техника проверки устойчивости проекта**, предусматривающая анализ сценариев в базовом варианте и в наиболее опасных вариантах - с проверкой возможности ослабления неблагоприятных последствий рисков созданием запасов и резервов, а также страхованием. Здесь - в отличие от техники вариации сценариев – анализируются только пессимистический и вероятный сценарии.

Более детальной представляется **техника анализа сценариев с построением дерева решений** и с определением ожидаемого значения интегрального эффекта

проекта - например, суммы величин чистой текущей стоимости (NPV) потоков будущих доходов, умноженных на вероятности соответствующих сценариев ветвления дерева. Здесь, в отличие от техники вариации сценариев, исключена детерминированная группировка случайных событий, которые в действительности характеризуются различными вероятностями.

Некоторыми преимуществами обладает *техника «прогона» имитационных моделей* (метода Монте-Карло), в которой исключаются недостатки субъективных оценок вероятности частных событий, но используется условие, что все прогоны равновероятны.

Особое место в инструментарии анализа рисков занимает полезный для практики управления и оценки недвижимости анализ устойчивости проекта *проверкой степени удаленности его от «точки безубыточности»*. В качестве такой «точки» принимается сочетание параметров задачи, при котором величина эффективного валового дохода становится равной величине операционных расходов. Заметим, что в практике управления недвижимостью подлежит анализу возможность потери устойчивости проекта также и вследствие достижения другой особой точки (*«критической» точки*), в которой следствием возникновения рисков ситуации может стать превышение суммы платежей по обслуживанию долга над величиной чистого операционного дохода. Неплатежи по кредитным обязательствам угрожают опасностью продажи объекта за долги, что, в свою очередь, приводит к прекращению работы управляющей компании с этим объектом и лишает смысла оценку рыночной стоимости объекта. Уровень данного типа финансового риска зависит от доли заемных средств в цене покупки недвижимости и от характера кредитного соглашения (примеры см. ниже).

Заключительная процедура анализа - *ранжирование рисков* производится с использованием упоминавшегося выше *показателя важности i-го риска* Ω_i или так называемого *коэффициента риска* K_{Fi} , равного отношению максимально возможной величины потерь ($\Delta F_i \geq \Omega_i$) из-за данного риска к объему собственного капитала V_e владельца объекта (см. [2]) $K_{Fi} = \Delta F_i / V_e$. При этом *общий коэффициент риска* проекта K_Ω может оцениваться как средневзвешенная величина коэффициентов всех видов риска, где весовыми коэффициентами являются вероятности проявления соответствующих типов риска общим числом m :

$$K_\Omega = \sum \Omega_i / V_e; i \in [1, m]$$

Условная шкала рисков ранжирует риски проектов по диапазонам допустимых значений общего коэффициента риска (таблица 6.3). Заметим, что представленные в таблице границы интервалов уровня риска ориентированы, для примера, на соотношения потерь с доходом после налогообложения ($K_\Omega \leq ATCF / V_e$), с доходом до налогообложения ($K_\Omega \leq PTCF / V_e$) и с чистым операционным доходом ($K_\Omega \leq NOI / V_e$), соотнесенными с величиной собственного капитала в составе стоимости объекта.

Таблица 6.3

K_Ω	Уровень риска	Способ разрешения
$<0,20 \approx ATCF / V_e$	Приемлемый (минимальный)	Удержание
$0,20 \div 0,30 \approx PTCF / V_e$	Допустимый (повышенный)	Снижение, самострахование
$0,30 \div 0,75 \approx NOI / V_e$	Критический (предельный)	Передача
$>0,75$	Катастрофический (недопустимый)	Избежание

Как отмечалось выше, при наличии затруднений в измерении количественных характеристик риска и ранжировании рисков используются методы экспертных оценок с привлечением профессионалов, имеющих достаточный опыт в управлении

недвижимостью и обладающих соответствующими знаниями теории управления. При этом существенное внимание уделяется формированию количественного (12÷16 чел.) и качественного (представительного по специализациям) состава группы экспертов, не обремененных особыми интересами, способными привести к искажению результатов экспертизы.

Чаще всего предпочтение отдается такой организации опросов, при которой эксперты могут открыто высказывать свои суждения при полном запрете критики со стороны (режим «мозгового штурма», богатый ценными идеями, но сопровождаемый значительным «информационным шумом») или, что предпочтительнее с точки зрения возможностей обработки результатов – с заполнением анкет экспертного опроса и с корректировкой их авторами после обсуждения «промахов» (метод «Дельфи»).

При подготовке опросов и анкет организаторами экспертизы обеспечиваются: независимость экспертов и анонимность их ответов, соответствие вопросов структуре предмета анализа и удобство работы с анкетами, вся необходимая информация и приемлемость затрат времени на подготовку ответов. В процессе анализа рисков эксперты обычно оценивают: размер ущерба, вероятность рискового события или ранг риска.

Реализация метода «Дельфи» предусматривает заполнение и обработку анкет с корректировками оценок (см. [2]). Оценки, содержащиеся в анкетах «стартового» опроса экспертов, располагаются в порядке убывания их величин. Для построенного таким образом убывающего ряда величин находится медиана и две квартили, которые «делят» этот ряд на четыре интервала. Во втором раунде эксперты, чьи оценки оказались в двух крайних интервалах числового ряда, приводят обоснования своих оценок. С этими обоснованиями знакомятся все эксперты (без указания авторов обоснований) и процедура опроса всех экспертов повторяется. Процесс уточнения мнений продолжается до тех пор, пока изменения в позициях экспертов не становятся пренебрежимо малыми (достигается максимально возможное согласование позиций экспертов).

Результаты опросов экспертов о вероятности события или сценария представляются в виде обобщенной оценки, представляющей собою:

- медиану упоминавшегося выше согласованного ряда оценок,
- среднее значение (математическое ожидание) оценок как случайных величин

или

- средневзвешенное значение с использованием весовых коэффициентов, отражающих уровни компетентности экспертов.

При подведении итогов ранжирования рисков, когда n экспертов присваивают ранги (балльные оценки ϑ) всем m видам рисков, иерархия рангов рисков устанавливается сравнением суммарных оценок (сумм баллов) $\vartheta_{\Sigma j} = \sum \vartheta_{ij}$ ($i \in [1, n]$), присвоенных всеми экспертами каждому j -му из m рисков. Достоверность результата экспертизы проверяется по величине коэффициента согласия («конкордации») K_{ag} оценок экспертов, который определяется как отношение дисперсии суммарных оценок $\sigma^2(\vartheta_{\Sigma j})$, имевших место в действительности, к дисперсии суммарных оценок $\sigma^2(\vartheta_{\Sigma j e})$, в условиях полного совпадения мнений:

$$K_{ag} = \sigma^2(\vartheta_{\Sigma j}) / \sigma^2(\vartheta_{\Sigma j e}) = 12 \times \sum \{ \vartheta_{\Sigma j} - n \times (m + 1) / 2 \}^2 / n^2 \times m \times (m^2 - 1).$$

Оценки считаются достаточно согласованными, если (по [40]) $K_{ag} \geq 0,5$.

Заметим, что обработка результатов экспертного опроса может проводиться также с использованием метода анализа иерархий (см. [51]).

Принятие решения в условиях неопределенности и риска.

Ранжирование факторов риска и самих рисков, обеспечиваемое на стадии анализа рисков, позволяет количественно обосновывать решения по выбору варианта реализации проекта из набора альтернативных вариантов. Этот инструментарий позволяет добавить к критерию максимальной продуктивности, используемому в рамках анализа и выбора ННЭИ, также и критерий приемлемого уровня рискованности варианта. Поскольку при принятии решений в условиях неопределенности вероятность событий и последствий удастся оценивать далеко не всегда, кроме критериев приемлемости уровня риска (при принятии решений в *условиях риска*) рассмотрим также критерии принятия решений при отсутствии возможности оценки вероятности неблагоприятного развития процессов (решения в *условиях неопределенности*).

Суть подхода к принятию решений в условиях неопределенности и риска рассмотрим с использованием таблицы 6.4 эффективности решений, в которой:

- строки соответствуют варианту решения,
- столбцы соответствуют интегральной характеристике совокупности факторов, влияющих на процессы и на их последствия (характеристики «среды»),
- в ячейках на пересечениях строк и столбцов указаны величины избранного показателя-результата F_{ij} (см. [2]).

Таблица 6.4

Вариант решения	Вариант состояния «среды»			
	j=1	j=2	j=m
i=1	F_{11}	F_{12}	F_{1m}
i=2	F_{21}	F_{22}	F_{2m}
....
i=k	F_{k1}	F_{k2}	F_{km}

Заметим, что представленные в этой таблице варианты состояния среды в *условиях риска* характеризуются набором факторов и вероятностями сценариев, в то время как в *условиях неопределенности* вероятности сценариев для рассматриваемых вариантов состояния среды *остаются неизвестными*.

При выборе оптимального варианта решения с ожидаемым результатом F^* в *условиях риска* основным является критерий **максимума величины математического ожидания** случайной величины F_{ij} . По этому критерию из множества k возможных решений, характеризующихся множеством величин математического ожидания $\{M_i(F_{ij})=F_{*i}\}$, выбирается то, для которого величина этого ожидания максимальна

$$F^* = \max \{F_{*i}\} = \max \{\sum F_{ij} \times W_j\}; i \in [1 \div k]; j \in [1 \div m].$$

При этом уровень риска для каждого из решений может быть охарактеризован с использованием величин дисперсии $\text{Var}_i(F)$ и стандартного отклонения σ_i :

$$\text{Var}_i(F) = \sum (F_{ij} - F_{*i})^2 \times W_j; \sigma_i = [\text{Var}_i(F)]^{1/2}; j \in (1 \div m);$$

$$\text{при } F_{*1} > F_{*i}, \sigma_1 < \sigma_i, \text{ где } i \in [2 \div k], F^* = F_{*1};$$

$$\text{при } F_{*1} = F_{*2}, \sigma_1 < \sigma_2, \text{ где } i \in [3 \div k], F^* = F_{*1};$$

$$\text{при } F_{*1} = F_{*2}, \sigma_1 > \sigma_2, \text{ где } i \in [3 \div k], F^* = F_{*2}.$$

Следует отметить, что здесь из всех трех вариантов с достаточной степенью обоснованности предпочтение отдается варианту с наименьшей величиной *коэффициента вариации* σ_i/F_{*i} , т.е. с наименьшей колеблемостью (и наименьшей суммой возможных потерь) величины признака-результата.

Несколько труднее решается задача выбора варианта в случае, когда знаки неравенства для F_{*i} и σ_i совпадают. Здесь, как показано в [40], необходимо учитывать, что при обычно предполагаемом нормальном распределении случайных величин F_{ij}

последние могут оказаться в доверительном интервале, более широком, чем $F_{*i} \pm \sigma_i$. Имеется в виду, что в общем случае $F_{*i} \pm \lambda \sigma_i$, где $\lambda=1$ при доверительной вероятности $\sim 0,68$, $\lambda=2$ при доверительной вероятности $\sim 0,954$ и $\lambda=3$ – при доверительной вероятности $\sim 0,997$.

Это приведет к тому, что, например, вблизи нижней границы интервала, соответствующего $\lambda \geq 2$, при выполнении условия $\sigma_1/F_{*1} > \sigma_2/F_{*2}$ потери во втором варианте могут оказаться больше, чем в первом. В связи с этим при заданной величине доверительной вероятности (и λ) универсальное условие выбора варианта с учетом риска целесообразно записать в виде:

$$F^* = F_{*1}, \text{ если } (F_{*1} - \lambda \sigma_1) > (F_{*i} - \lambda \sigma_i), \text{ где } i \in (2 \div k). \quad (6.1)$$

Как показано в [40], данная форма критерия оказывается применимой для принятия решений и при описании совокупности случайных величин F_{ij} функцией распределения, отличной от функции Гаусса. В этом случае нужно лишь оценить величины потерь ΔF_{*1} , ΔF_{*i} и подставить их в (6.1) вместо $\lambda \sigma_1$ и $\lambda \sigma_i$ соответственно.

Частным случаем рассмотренного критерия максимума математического ожидания является критерий Лапласа, который применяется в случае, если вероятности событий и сценариев неизвестны, но есть основания предположить, что все события и сценарии равновероятны: в этом случае рассмотренные выше соотношения и выводы получаются в предположении $W_j = W = \text{const}$.

Условие достижения максимальной величины математического ожидания показателя-результата используется также и при подготовке принятия итогового решения посредством построения «деревьев решений» - графического представления структуры процедур промежуточных решений с учетом вероятностей возможных последствий последних. Здесь на каждом из этапов принятия решений в узлах ветвления неопределенности оцениваются вероятности каждой из ветвей, а в конце каждой ветви указывается и итоговое значение показателя. Решение принимается на основании так называемого «обратного анализа», в процессе которого для каждого из указанных выше узлов неопределенности находится математическое ожидание показателя (как сумма произведений значений показателя в простых ветвях на «свои» вероятности). В качестве конечного выбирается решение, при котором достигается максимальное значение математического ожидания искомого показателя из всего набора показателей, найденных для «сложных» ветвей дерева решений.

Отметим, что применение дерева решений позволяет сделать наглядным процесс обоснования решения, а с дополнительными процедурами уточнения исходных предположений при наступлении промежуточных событий или при поступлении уточняющей информации о событии (на основе формулы Байеса) – существенно повышает и надежность принятия решения.

Принятие решения в условиях неопределенности.

В условиях *отсутствия оснований для оценки вероятности* сценариев развития процессов чаще других применяются критерии Вальда («*максимин*») и Сэвиджа («*минимакс*»). Первый, называемый «критерием пессимиста», рекомендует выбирать вариант решения, при котором наименьшее из представленных в соответствующей строке табл. 6.4 значений показателя F_{ij} оказывается наибольшим из всей совокупности наименьших значений, ожидаемых при реализации всей совокупности решений:

если $\min\{F_{1j}\} > \min\{F_{ij}\}$ при $i \in (2 \div k)$, то принимается решение по строке $i=1$.

Критерий Сэвиджа (минимакс) рекомендует выбирать вариант решения, при котором минимизируются размеры упущенной выгоды. Для реализации этого критерия таблица эффективности 6.4 перестраивается в таблицу 6.5 возможных потерь из-за

непринятия решения, которое могло бы привести к максимально возможному значению показателя при каждом из вариантов состояния среды:

Таблица 6.5

Таблица возможных потерь, связанных с упущенной выгодой

Вариант решения	Вариант состояния «среды»			
	j=1	j=2	j=m
i=1	$\max F_{i1} - F_{11}$	$\max F_{i2} - F_{12}$	$\max F_{im} - F_{1m}$
i=2	$\max F_{i1} - F_{21}$	$\max F_{i2} - F_{22}$	$\max F_{im} - F_{2m}$
....
i=k	$\max F_{i1} - F_{k1}$	$\max F_{i2} - F_{k2}$	$\max F_{im} - F_{km}$

В каждой строке этой таблицы выбирается максимальное значение разности $\max[\max\{F_{ij}\} - F_{ij}]$ и в качестве окончательного выбирается решение, при котором это максимальное значение разности оказывается наименьшим: $\min_i \{\max_j [\max_i (F_{ij}) - F_{ij}]\}$. Последняя запись обозначает последовательное выполнение операций: \max_i - операцию выбора наибольшего значения F_{ij} перебором этих значений по строкам в пределах j-го столбца, \max_j - операцию выбора максимального значения разности перебором этих значений по столбцам в пределах i-й строки, \min_i - операцию выбора наименьшего значения из отобранных в один столбец максимальных значений разностей.

Кроме критериев Вальда и Сэвиджа используется критерий Гурвица (обобщенного максимина, «пессимиста-оптимиста»), позволяющего выбирать решения, «лавируя» между двумя крайностями, связанными с наихудшим ($\min\{F_{ij}\}$) и наилучшим ($\max\{F_{ij}\}$) показателями-результатами соответственно: при заданной величине так называемого «показателя оптимизма» $\varepsilon \in [0,1]$ из рассматриваемого набора вариантов выбирается тот (j-й), для которого оказывается максимальной величина показателя результативности решения $\Omega_j = \Omega_{\max}$:

$$\Omega_i = [\varepsilon \times \min\{F_{ij}\} + (1-\varepsilon) \times \max\{F_{ij}\}]; \Omega_{\max} = \max\{\Omega_i\}; i \in [1, k]; \Omega_{i(i=j)} = \Omega_{\max}.$$

Очевидно, что при $\varepsilon=0$ («максимум» или критерий азартного игрока) предпочтение отдается весьма рискованному сценарию, при $\varepsilon=1$ принимающий решение соглашается на лучшее из набора худших исходов (в этом случае критерий Гурвица совпадает с критерием Вальда). Заметим, что выбор решения существенным образом зависит от уровня оптимизма лица, принимающего решение, т.е. от величины ε , обеспечивающей экспертную оценку вероятности оптимистического и пессимистического сценариев.

Укажем для примера, что рассмотренный здесь аппарат принятия решения в условиях неопределенности реализован в [52]. Авторы анализировали четыре варианта решения судьбы объекта и, соответственно, четыре варианта инвестиционных решений: *продажа* объекта в существующем состоянии; *минимальная реконструкция* с усилением фундаментов, ремонтом и частичной заменой основных конструктивных элементов, с перепланировкой помещений; *максимальная реконструкция*, подразумевающая частичный демонтаж здания и пристройку новых помещений со строительством подземного гаража; *строительство нового* здания на том же участке, рядом с существующим зданием. Рассчитав чистую текущую стоимость (NPV) для всех вариантов при одинаковых нормах отдачи на капитал, авторы нашли, что максимальное значение NPV достигается при реализации варианта с минимальной реконструкцией. Этот вывод требовалось проверить с учетом неопределенности в оценке изменения NPV (как показателя-результата) при изменениях величин начальных затрат на приобретение объекта, затрат на реконструкцию, величин доходов от эксплуатации и от продажи объекта, а также ставки дисконтирования и срока эксплуатации.

Учитывая, что каждый из этих факторов f_j может увеличиваться или уменьшаться, оказывая различное влияние на показатель-результат (NPV), авторы

выполнили соответствующий анализ чувствительности, сравнивая варианты по величине относительного (безразмерного) показателя чувствительности ϕ_j (эластичности) искомого показателя $F=NPV$ к изменениям f_j :

$$\phi_j = \delta F / \delta f_j; \delta f_j = \Delta f_j / f_j, \delta F = \Delta F_j / F,$$

ΔF_j – изменение F при изменении Δf_j величины фактора f_j .

Этот анализ позволил выделить важнейшие факторы, для которых $|\phi_j| \gg 1$: суммарный отрицательный денежный поток, суммарный поток доходов и норму дисконта.

Для всех комбинаций состояния среды (всего 8), характеризующихся одновременным изменением элементов исходных данных в сторону их увеличения или уменьшения, построена таблица эффективности решений (выигрышей). Выполненный анализ устойчивости показателя (вблизи точки $NPV \approx 0$) позволил составить рейтинг состояний среды. Как и следовало ожидать, наибольшее значение NPV соответствовало варианту исходных данных, при котором капитальные вложения и ставка дисконтирования уменьшаются, а доходы растут. Худшим состоянием среды (при минимальном значении NPV) оказался вариант, при котором затраты и ставка дисконтирования растут, а доходы падают. Для отбора вариантов в условиях неопределенности использовались упомянутые выше критерии Лапласа, Байеса, Вальда и Сэвиджа. По этим критериям лучшим оказался вариант минимальной реконструкции объекта, т.е. вариант, при котором была максимальной величина чистой текущей стоимости.

Меры минимизации (снижения, сокращения) рисков.

Такие меры разрабатываются для отобранного варианта решения (все еще рискованного) и, как правило, включают:

- организацию регулярного *освидетельствования* и профилактического *ремонта* элементов конструкций и инженерного оборудования;

- создание *систем безопасности*, обеспечивающих раннее предупреждение, ликвидацию (нейтрализацию) источников опасности и подавление неблагоприятного развития процесса;

- установление *ответственности* каждого из сотрудников *персонала* при четком разграничении их полномочий, а также стимулирование персонала с обучением его методам распознавания рискованных ситуаций и принятия рискованных решений;

- обеспечение условий для *перефункционализации* помещений в условиях смены конъюнктуры (универсализация помещений, предусмотренная при строительстве и реконструкции) и *диверсификацию* портфеля недвижимости управляющей компании;

- лимитирование* (ограничение) сроков и номенклатуры работ, объемов капиталовложений и займов, перечней исполняемых функций, уровней ответственности;

- страхование* имущества и ответственности, введение платежей за риск и разработку способов взыскания убытков;

- привлечение *профессиональных экспертов и консультантов*.

Меры технического характера (освидетельствования и ремонты) имеют своей целью обеспечение надежности работы оборудования и конструкций со снижением вероятности аварий, протечек и разрушений. Суть самих мер излагается в разделе 3.2, посвященном организации функционирования объекта, здесь обратим внимание лишь на необходимость планирования, обоснования и обеспечения своевременного финансирования этих мер.

Система безопасности призвана обеспечивать защиту от несанкционированного проникновения на объект (защита имущества и личности от хищений и терроризма), а

также снижение вероятности потерь имущества и жизни от пожаров и взрывов на объекте. Технические и организационные проблемы создания такой системы обсуждены выше, обратим внимание на необходимость обоснования финансовых затрат, адекватных требуемому уровню обеспечения безопасности объекта.

В системе мер обеспечения безопасности важную роль играет соответствующая работа с персоналом и арендаторами, включая разработку и доведение до исполнителей инструкций по безопасной эксплуатации технических систем, по выполнению правил предупреждения и ликвидации пожаров, по организации функционирования систем оповещения и защиты. Необходимым условием минимизации рисков является подготовка персонала к принятию решений в условиях чрезвычайной ситуации природного или техногенного характера.

Риски падения спроса на помещения определенного типа из-за смены рыночной ситуации при управлении единичным объектом преодолеваются с относительно небольшими потерями, если помещения приспособлены (или могут быть легко перепрофилированы) под разные функции. Однако существенно более эффективная защита от колебаний конъюнктуры достигается собственниками или (и) управляющими компаниями, способными сформировать портфель объектов недвижимости различного функционального назначения и имеющих, к тому же, различное местоположение - как в пределах одного населенного пункта, так и в разных регионах страны. В таком случае вероятность потерь от рисков для системы разнородных объектов, не связанных между собою территориально и экономически, будет существенно меньше вероятности таких потерь для единичного объекта (вероятность для системы рассчитывается как произведение вероятностей для отдельных объектов). Конечно, это касается только несистематических рисков (не связанных с глобальными катастрофами или политическими потрясениями) и при условии подбора объектов, для которых коэффициенты корреляции колебаний конъюнктуры отрицательны.

Примером снижения риска потерь средств путем *ограничения* объема средств, участвующих в проекте, может служить практика ограничения размера кредита и установления режима регулярных выплат при ипотечном кредитовании заданием предельно допустимой величины коэффициента покрытия долга (определение понятия см. выше). Требуемое превышение величины этого коэффициента над единицей должно обеспечивать способность заемщика осуществлять платежи по обслуживанию долга при предсказываемом уровне возможных потерь в величине чистого операционного дохода из-за неблагоприятного влияния всей совокупности факторов риска.

Другими примерами снижения риска *лимитированием* могут служить: ограничение объема капиталовложений в строительство объектов определенного функционального назначения, ограничение размера кредита, выдаваемого одному индивидуальному застройщику, ограничение набора решаемых задач и уровня ответственности менеджера объекта.

В ряду мер снижения рисков и компенсации потерь при управлении недвижимостью особое место занимает *страхование* имущества и ответственности.
Рекомендуется страховать:

- недвижимость и имущество от риска уничтожения* (пожар, наводнение, террористические акты);

- прямой ущерб имуществу*: транспорту, оборудованию, материалам, имуществу объекта и подрядчиков;

- ответственность за качество* строительства и ремонтно-строительных работ;

- неблагоприятные изменения цен* по контрактам;

- экспортные и внутренние кредиты*;

- косвенные потери*: демонтаж и передислокацию поврежденного имущества;

потери арендного дохода; нарушение запланированного ритма деятельности; увеличение необходимого финансирования;

-*риски неполучения ожидаемых доходов* (предпринимательский и коммерческий риски);

-*риски убытков от приостановки бизнеса*, наступившего из-за страхового случая.

Нормативными документами предписывается страховать дополнительные строительные риски:

-*связанные с посторонними лицами*: нанесение телесных повреждений, повреждение имущества; ущерб проекту вследствие ошибок проектирования и реализации проекта; нарушение графика работ и пуска объекта;

-*связанные с сотрудниками*: телесные повреждения, затраты на замену и дополнительное обучение сотрудников.

Кроме страхования с передачей риска страховщику применяется также самострахование, предусматривающее создание внутреннего резервного фонда (фонда риска), внешнего резервного фонда (в страховой компании) или дочерней («кэптивной») страховой компании, ориентированной на страхование рисков учредителя. Чаще применяется резервирование средств на накопительном счете собственника или управляющего в надежном банке, либо вложение резервируемых средств в доходные финансовые инструменты. Этот вид страхования используется в качестве единственного способа страхования при *удержании* риска и всегда рекомендуется в качестве сопутствующего при *передаче (страховании)* риска для компенсации потерь, не обеспечиваемых страховыми выплатами.

Все *мероприятия по минимизации рисков* планируются и осуществляются до рискового события и требуют финансирования (*«дособытийного финансирования»* по [28]) вне зависимости от того, будет ли иметь место само событие (к примеру, при строительстве страховые платежи закладываются в проектную документацию). Это финансирование обеспечивается из доходов от эксплуатации объектов – либо из чистой прибыли (создание систем безопасности, формирование резервных фондов), либо в составе операционных расходов (из средств, отнесенных на себестоимость), в том числе страховые премии (до 1% от эффективного валового дохода - при добровольном страховании и все платежи - при обязательном страховании).

Заметим, что выбор способа минимизации риска (и, в частности, выбор между передачей и удержанием риска) осуществляется на основании сравнения объемов *«дособытийного»* финансирования, обеспечивающих один и тот же уровень минимизации и компенсации потерь от риска (см. ниже).

Меры компенсации потерь от рисков.

Организация компенсации потерь, возникающих вследствие рисковых событий (*«послесобытийное финансирование»*), является четвертой функцией управления риском и предусматривает использование имеющихся источников финансирования для полного восстановления способности объекта к выполнению своего функционального назначения. Если объект или ответственность застрахованы страховщиком, надлежит совместно со страховщиком организовать комиссию для оценки ущерба, оформить соответствующие документы, получить страховку и организовать восстановительные работы. Можно заранее отметить, что страховое возмещение, как правило, не покрывает всего ущерба и требуется использование дополнительных источников финансирования. В случае недостатка сумм страхового возмещения, а также при самостраховании проблему помогают решить сформированные в *«дособытийный»* период *резервные и*

аварийные фонды, а также резервированные заранее источники кредитования с предусмотренным обеспечением возвратности кредита (залог или поручительство).

При управлении недвижимостью рекомендуется страхование имущества в сочетании с резервированием средств на покрытие потерь, не обеспечиваемых страховым возмещением. При этом в качестве резервного фонда может рассматриваться резерв на отложенный ремонт (резерв замещения), который предусматривается в структуре операционных расходов (этим подчеркивается недопустимость нередко проявляющихся отступлений управляющих объектами и собственников от правила непереносимого резервирования средств на замещение).

В качестве резервного фонда могут рассматриваться также временно свободные средства, сохраняемые на депозите, или вкладываемые в ценные бумаги. В последнем случае предпочтительно вложение средств в государственные обязательства или в портфельные инвестиции. Заметим, что при формировании портфеля выбор акций для включения в портфель целесообразно учитывать риски потерь средств вследствие резких колебаний курсов. В этом случае из котирующихся на фондовом рынке акций компаний можно выбирать акции, используя критерий максимума произведений величин доходности акций за предшествовавшие периоды, с учетом весов, рассчитываемых аналогично тому, как это делается при сглаживании динамического ряда с использованием экспоненциальной средней (см. [53]).

Определив основные функции управления рисками, обратимся к иллюстрациям реализации этих функций на примере исследования прикладных проблем управления недвижимостью.

6.2. Анализ рисков.

Одной из важнейших характеристик эффективности управления объектом недвижимости является величина дивиденда на собственный капитал (коэффициента капитализации для собственного капитала) R_e , весьма важного для собственника объекта и жестко контролируемого учредителем доверительного управления при анализе эффективности работы управляющего. Рассмотрим элементы анализа рисков, оказывающих влияние на величину R_e , иллюстрируя реализацию методов и техник, упомянутых выше.

6.2.1. Методы анализа рисков.

Анализ чувствительности искомого показателя F (в нашем случае $F=R_e$) к изменениям отдельных факторов f_j сводится к ранжированию факторов данного типа риска по величине отношения $\phi = \delta F / \delta f_j$ (здесь $\delta f_j = \Delta f_j / f_j$, $\delta F = \Delta F_j / F$, ΔF_j – изменение F при максимально возможном изменении Δf_j величины фактора f_j). Влияние фактора считается значимым, если $\phi \geq 1$. При $\phi \ll 1$ влиянием фактора можно пренебречь.

Пусть для примера вложенные в недвижимость собственные средства составляют $V_e = 1500000$, потенциальный валовой доход - $PGI = I_{pg} = 180000$, потери из-за недозагрузки и неплатежей - 5% от PGI ($K_{V\&L} = 0,05$), эффективный валовой доход - $EGI = I_{eg} = I_{pg} \times (1 - K_{V\&L}) = 171000$, коэффициент операционных расходов - $K_{oe} = 0,40$, чистый операционный доход - $NOI = I_o = I_{eg} \times (1 - K_{oe}) = 102600$, платежи по кредиту составляют $DS = I_m = 70000$, часть чистого операционного дохода, приходящаяся на собственные средства, равна $PTCF = I_e = 32600$.

Найдем, как изменится R_e , если, против ожидания, расходы возрастут и составят не 40%, а 45% от EGI :

-при $K_{oe1} = 0,40$ имеем $R_{e1} = I_{e1} : V_e = 32600 : 150000 = 0,217$;

-при $K_{oe2} = 0,45$ получим $I_{o2} = 94050$ и при той же сумме на обслуживание долга (70000) окажется $I_{e2} = 24050$ и $R_{e2} = 24050 : 1500000 = 0,160$.

Этот результат свидетельствует о довольно высокой чувствительности расчетной величины дивиденда на собственный капитал к погрешности в прогнозе величины операционных расходов. В самом деле, при вполне реальной величине этой погрешности, равной 5% от EGI (~12,5% от собственно суммы операционных расходов OE), ошибка в оценке величины дивиденда на собственный капитал оказывается существенно больше ($\Delta R_e/R_{e1} \approx 0,26$, $R_{e1}/R_{e2} \approx 1,36$). В то же время, чувствительность расчетной величины рыночной стоимости к величине данной погрешности оказывается заметно меньше: $\Delta V_0/V_{01} = \Delta I_0/I_{01} \approx 0,08$ (т.е. ~8%).

Если ошибка прогноза коснется не величины операционных расходов, а величины потерь из-за неплатежей, так что вместо $K_{V\&L} = 0,05$ окажется $K_{V\&L} = 0,10$, то будет $I_{e3} = 162000$, $I_{o3} = 97200$, $I_m = 70000$, $I_{e3} = 27200$, $R_{e3} = I_{e3} \cdot V_e = 27200 : 150000 \approx 0,18$. Отсюда следует, что ошибка в оценке потерь на 70% ведет к уменьшению R_e всего на 16,4%.

Несколько сложнее становится анализ чувствительности I_0 , I_e и R_e к ошибкам в величине потерь от недозагрузки. Здесь становится существенным проявление эффекта **операционного леведреджа**, описанного в [2].

Для измерения чувствительности изучаемого параметра (в данном случае R_e) к изменениям не единичного фактора (как было рассмотрено выше), а **группы факторов** риска применяется **техника вариации сценариев**. Обычно анализируются три альтернативных сценария - *пессимистический* («pes»), *вероятный* («most likely» - «ml») и *оптимистический* («opt»).

При моделировании *пессимистического* сценария предполагается, что с определенной (не стопроцентной) вероятностью $W_{pes} = W_{pesi}$ могут проявиться одновременно (равновероятно) самые неблагоприятные варианты каждого риска из всей совокупности рисков - с максимально возможными из мыслимых значений показателями опасности ΔF_{maxi} . Очевидно, что в этом случае величина искомой характеристики окажется минимально возможной $F_{min} = F_{pes}$.

Оптимистический сценарий, напротив, «собирает» вместе наиболее благоприятные варианты развития событий, исходя из предположения, что все риски из совокупности минимальны (вариант *безрисковый*, с минимально возможными из мыслимых значений показателя опасности $\Delta F_{mini} \approx 0$) и равновероятны (с одинаковой вероятностью $W_{opt} = W_{opti}$). Можно ожидать, что в этом случае потери минимальны и искомый параметр может характеризоваться максимально возможной («безрисковой») величиной $F_{opt} = F_{max}$.

Наконец, базовый (*вероятный*) сценарий, реализующийся с экспертно определяемой вероятностью $W_{ml} = W_{mli}$, моделирует вариант прогноза развития ситуации с умеренной степенью опасности всей совокупности рисков (показатели опасности ΔF_{midi}) и соответствующей средней величиной искомой характеристики $F_{ml} = F_{mid}$. Учитывая случайный характер каждого из прогнозных сценариев, можно рассчитать математическое ожидание F_w искомого результата, дисперсии $Var(F_w)$ и стандартного отклонения σ обработкой результатов, получаемых в результате анализа трех сценариев:

$$F_w = W_{pes} \times F_{min} + W_{ml} \times F_{mid} + W_{opt} \times F_{max}$$

$$Var(F_w) = W_{pes} \times (F_w - F_{min})^2 + W_{ml} \times (F_w - F_{mid})^2 + W_{opt} \times (F_w - F_{max})^2$$

$$\sigma = [Var(F_w)]^{1/2}.$$

В первом приближении можно допустить, что показатели опасности и важности совокупности рисков сказываются на случайных величинах F_{min} , F_{mid} и F_{max} так, что можно записать:

$$F_{mid} \approx F_{max} - \Delta F_{mid}; F_{max} \approx F_{min} + \Delta F_{max} \approx F_{mid} + \Delta F_{mid}$$

При такой трактовке результата математическое ожидание F_w можно

рассматривать как более обоснованное (в сравнении с F_{mid}) значение искомого параметра при среднем уровне риска, и в качестве меры показателя опасности риска далее использовать стандартное отклонение. Тогда можно принять, что при доверительной вероятности 0,68 для совокупности значений искомого параметра F справедливо соотношение: $F \approx F_w \pm \sigma$.

Для примера рассмотрим ситуацию, в которой, по оценке экспертов, для анализируемого объекта могут реализоваться условия, представленные в таблице 6.6.

Таблица 6.6

	Сценарий		
	Пессимистический	Вероятный	Оптимистический
I_{pg}	160000	180000	190000
$K_{V\&L}$	0,10	0,05	0,02
$I_{eg}=I_{pg} \times (1-K_{V\&L})$	144000	171000	186200
K_{oe}	0,45	0,40	0,35
$I_o=I_{eg} \times (1-K_{oe})$	79200	102600	121030
I_m	70000	70000	70000
I_e	9200	32600	51030
R_e	0,061	0,217	0,340
W	0,3	0,4	0,3
$R_{ew}=0,061 \times 0,3 + 0,217 \times 0,4 + 0,340 \times 0,3 = 0,0183 + 0,0868 + 0,1020 \approx 0,207$			

В данном примере *ожидаемое значение* оказалось равным $R_{ew} \approx 0,207$, дисперсия $Var = 0,3 \times (0,061 - 0,207)^2 + 0,4 \times (0,217 - 0,207)^2 + 0,3 \times (0,340 - 0,207)^2 = 0,0064 + 0,0053 = 0,0117$, стандартное отклонение $Sd = 0,0117^{1/2} = 0,108$ и можем считать, что с вероятностью 68% значения R_e окажутся в доверительном интервале

$$R_e = 0,207 \pm 0,108 = (9,9\% \div 31,5\%).$$

Заметим, что здесь при сравнительно небольших (и вполне реальных) погрешностях в определении базовых параметров I_{pg} , $K_{V\&L}$, K_{oe} - даже при минимально приемлемой величине доверительной вероятности (0,68) - доверительный интервал для искомого параметра оказывается довольно широким. Этот результат является следствием предположения о том, что все негативные проявления рисков с максимально возможными (оцениваемыми экспертно) размерами потерь будут иметь место одновременно. В реальной ситуации эффект окажется менее заметным, поскольку, в отличие от сделанных здесь предположений, вероятности проявления каждого из типов рисков неодинаковы. Из этого следует, что реальные потери окажутся меньше тех, которые предсказываются данным анализом, т.е. доверительный интервал, определяемый техникой вариации сценариев, можно рассматривать как оценку «сверху» для диапазона возможных значений искомого параметра.

6.2.2. Анализ финансового риска и феномен финансового леведреджа.

Следует отметить, что для дивиденда на собственный капитал упомянутый выше диапазон возможных значений может быть и существенно большим, если проект реализуется с использованием кредитных ресурсов и из-за потерь может «приближаться» к «критической точке» $R_e = 0$. Для иллюстрации этого эффекта выполним анализ влияния финансового риска, связанного с размером заемного капитала, на примере зависимости $R_e = f(M)$, где $M = V_m / V_o$ - доля заемного капитала в инвестированных средствах.

Условимся, что коэффициент капитализации для заемного капитала R_m при фиксированной процентной ставке ($Y_m=0,15$) по ипотечному кредиту (на 10 лет с годовыми платежами) примерно равен $R_m \approx 0,2$, а рыночная стоимость объекта $V_o=500000$.

Далее предполагаем, что возможна реализация трех сценариев (пессимистического – «pes», вероятного – «ml» и оптимистического – «opt») с вероятностями 0,3, 0,4 и 0,3 соответственно, обеспечивающих получение чистого операционного дохода I_o в размерах, представленных в табл. 6.6: $I_{pes}=79200$, $I_{ml}=102600$, $I_{opt}=121030$. Для такого сочетания данных искомая зависимость $R_e=f(M)$ представлена в табл. 6.7.

Таблица 6.7

	Сценарий			Результат		
	Пессимист. $W=0,3$	Вероятный $W=0,4$	Оптимист. $W=0,3$			
I_o	79200	102600	121030	Ожидание	Дисперсия	Отклонение
M	R_{epes}	R_{eml}	R_{eopt}	R_{ew}	Var	Sd
0	0,158	0,205	0,242	0,202	0,0010	0,031
0,3	0,141	0,207	0,260	0,203	0,0019	0,0436
0,6	0,096	0,213	0,305	0,205	0,0066	0,081
0,7	0,061	0,217	0,340	0,207	0,0117	0,108
0,8	-0,008	0,226	0,410	0,211	0,0264	0,1625

Пример решения: при $M=V_m/V_o=0,7$, $V_m=350000$, $V_e=150000$, $I_m=V_m \times R_m=70000$, и для пессимистического сценария $I_e=I_o-I_m=79200-70000=9200$, $R_e=I_e/V_e=9200/150000 \approx 0,061$

Из таблицы 6.7 видно, что с ростом доли заемного капитала M в стоимости объекта V_o дивиденд на собственный капитал R_e может расти (вероятный и оптимистический сценарии) и уменьшаться (пессимистический сценарий). Во всех этих случаях мы имеем дело с действием так называемого «финансового левеверджа» (финансового рычага), приводящего к уменьшению R_e с ростом M («левевердж отрицательный») в случае реализации пессимистического сценария и к обратной зависимости («левевердж положительный») – в двух других сценариях. Можно показать, что направление действия этого рычага определяется соотношением коэффициентов капитализации для собственного и заемного капитала.

При фиксированных (задаваемых рынком) значениях R_o и R_m величина R_e оказывается функцией M (см. [2]):

$$R_o = M \times R_m + (1-M) \times R_e; \quad R_e = (R_o - M \times R_m) / (1-M) = R_o + (R_o - R_m) \times M / (1-M).$$

Знак производной от R_e по M и определяет направление действия рычага:

$$\partial R_e / \partial M = (R_o - R_m) / (1-M)^2, \text{ откуда следует, что}$$

$$(\partial R_e / \partial M) > 0, \text{ если } R_e > R_o > R_m \text{ и } (\partial R_e / \partial M) < 0, \text{ если } R_e < R_o < R_m.$$

Здесь учитывается, что величины $M < 1$ и $(1-M) < 1$ выполняют роли весовых коэффициентов в формуле, связывающей общий коэффициент капитализации R_o с коэффициентами капитализации для заемного и собственного капитала (R_m и R_e). Нетрудно видеть, что предпринимателю-заемщику имеет смысл наращивать размер кредита, если левевердж положительный (норма дохода на собственный капитал больше нормы дохода на заемный капитал). Так как при $M=0$ $R_{epes}=R_{opes} < R_m \approx 0,2$, то в случае прогнозируемой реализации параметров пессимистического сценария кредит брать было бы нецелесообразно и даже опасно. Однако, поскольку оказывается, что ожидаемое значение $R_{ew} > R_m$, то возможность увеличения дохода на собственный капитал путем привлечения кредитных ресурсов может быть реализована (с учетом риска потерь доходов).

Следует обратить внимание на то, что в анализе данного типа риска устанавливается предельно допустимая величина M , при которой впервые проявляется признак возможной потери способности собственника объекта рассчитываться с кредитором. Как следует из таблицы 6.7, при $M \rightarrow 0,8$ по пессимистическому сценарию возможен «переход» через «критическую точку» в область отрицательных R_e , что приведет к потере объекта собственником (и рабочего места управляющим) вслед за принудительной продажей объекта для обеспечения возвратности кредита.

Заметим, что последняя акция оказывается нежелательной не только для собственника (заемщика), но также и для кредитора, поэтому феноменом критической точки обуславливается ограничение величины M , обычно устанавливаемое кредитными учреждениями (в современных условиях для ипотечного кредитования под залог высоколиквидного объекта недвижимости коммерческого назначения $M=0,70 \div 0,75$).

Поскольку операции купли-продажи и развития недвижимости осуществляются с неизменным использованием заемных средств, обратимся к проблеме анализа устойчивости кредитных отношений к рискам, связанным с особенностями недвижимости как объекта инвестиций.

6.2.3. Экспресс-метод анализа рисков при кредитовании инвестиций в недвижимость.

Анализ рисков ситуаций при финансировании операций с недвижимостью начнем с построения модели *финансовой надежности кредитного соглашения*. Для примера рассмотрим случай, наиболее представительный по набору факторов риска: требующее ремонта строение используется предпринимателем для развертывания производства или для иного дела, приносящего доход. Затраты, связанные с реализацией проекта, оплачиваются из кредита, возвращаемого далее из дохода, остающегося после продажи произведенных товаров (услуг) и покрытия необходимых расходов. Главными участниками в реализации такого проекта являются предприниматель (заемщик средств) и банк (кредитор). Важными действующими лицами - носителями источников риска являются подрядная (строительная) организация и поставщики оборудования и материалов, необходимых для развертывания производства. Вспомогательные функции выполняют (и вносят дополнительные факторы риска) посредники, эксперты, консультанты. На реализацию проекта оказывают влияние властные структуры, природа, конкуренты.

Для анализа рисков ситуаций выберем наиболее жесткое сочетание условий кредитного соглашения предпринимателя (заемщика) с банком (кредитором):

а) вся сумма кредита C выдается банком единовременно в начальный момент времени и тут же расходуется заемщиком на ремонт строения (сумма C_1), предоплату материалов (сумма C_2), закупку факторов производства (сумма C_3): $C=C_1+C_2+C_3$. При этом предполагается, что остальные затраты покрываются предпринимателем из имеющихся у него собственных средств.

б) наращение долга D исчисляется с учетом инфляции с использованием сложных дискретных процентов

$$D_n = C \times (1+i/m)^{nm} \quad (6.2)$$

или - более удобных для анализа и близких к (4.2) - сложных непрерывных процентов

$$D_\tau = \lim_{n \rightarrow \infty} D_n = C \times \exp(i \times \tau) \quad (6.3)$$

где: D_n - сумма долга, накопленного за n (лет);

D_τ - сумма долга, накопленного за τ (лет);
 m - число периодов (в году), в конце которых капитализируются проценты;
 $i = i_{if} + h$ - индексированная годовая (номинальная) ставка процента (в долях единицы);
 i_{if} - годовая безинфляционная ставка процента (в долях единицы);
 h - параметр (индекс) среднегодового темпа инфляции (относительный среднегодовой прирост цен в долях единицы).

с) производство товаров в строении и накопление средств I_τ для возврата долга начинается с момента $\tau = \tau_0$ (к этому времени завершается ремонт здания и сетей, а также монтаж оборудования). Накопление средств для возврата долга (как части чистого операционного дохода) осуществляется - при полной плановой загрузке производственных мощностей - с постоянной скоростью:

$$I = I_0 \times (\tau - \tau_0) \quad (6.4)$$

где I_0 - темп накопления средств (среднегодовой доход), считающийся неизменным (инфляционное удорожание факторов производства компенсируется ростом цен на продукцию, производимую предпринимателем).

d) предприниматель возвращает долг одной суммой в конце договорного периода (шаровой платеж), но при этом не меняется схема начисления процентов банком - по (6.2) или (6.3).

Нанесем на график рис. 6.1 предусмотренную договором (контрактом) кредитора с заемщиком зависимость роста долга $D_\tau(\tau)$ по (6.3) и полученную по итогам разработки бизнес-плана заемщика (предпринимателя) линию $I_\tau(\tau)$ накопления средств для расчета за долгосрочный кредит по (6.4). Видим, что в момент τ_{fl} сумма накоплений оказывается равной сумме долга. Если упомянутый момент времени τ_{fl} совпадает с моментом τ_f , обозначенным в кредитном соглашении в качестве момента окончательного расчета заемщика с банком (или $\tau_{fl} < \tau_f$), то можно считать, что будет выполнено главное необходимое условие сделки: предприниматель успешно закончит операцию освоения недвижимости с гарантией высокой доходности использования ее в будущем.

Математически условие своевременности возврата долга заемщиком может быть записано в виде

$$D_\tau(\tau \leq \tau_f) = I_\tau(\tau \leq \tau_f) \text{ или } I_0 \times (\tau_f - \tau_0) = C \times \exp(i \times \tau) \quad (6.5)$$

Соотношение (6.5) - если оно выполняется - позволяет найти количественную зависимость между всеми основными параметрами задачи (I_0 , C , i , τ_0 , а при использовании (6.2) - дополнительно m и n_0 вместо τ_0).

В реальной практике накопление долга описывается формулой (6.2) для сложных дискретных процентов или в $(m \times n)$ промежутках - по формулам для простых процентов с индексацией процента в каждом промежутке. Долг D_τ возвращается частями I_1, I_2, \dots, I_n в моменты времени $\tau_1, \tau_2, \dots, \tau_n$, эти части могут размещаться на «погасительном» вкладе в банке или вкладываться в какой-либо доходный финансовый инструмент. Вследствие этого реальное соотношение, соответствующее модельному соотношению (6.5), будет менее жестоким: при фиксированных C , i , τ_f , τ_0 реальный темп накопления средств, требуемый для своевременного возврата долга, будет несколько больше, чем I_0 из (6.5).

Однако, очевидно, что при анализе рискованной ситуации, когда нужно определить условия надежного возвращения долга, из всех упомянутых условий целесообразно использовать более жесткое "модельное" условие (6.5).

Рискованный характер кредитного соглашения банка с предпринимателем

(заемщиком средств) проявляется в том, что вследствие появления неучтенных факторов риска не достигается запланированный заемщиком темп накопления средств I_0 . Величина скорости накопления средств I_0 может оказаться настолько малой ($I_{\tau_2} < I_{\tau_1}$), что линия "дохода" (I_{τ_2}) ни при каком τ не пересечет линию "долга" D_τ . Из рис.6.1 видно, что в контрольный момент времени τ_f заемщик сможет возратить банку лишь часть долга, доля которой будет уменьшаться в случае просрочки платежа.

Из рисунка 6.1 видно также, что данной кривой наращенного долга при данной величине "индукционного периода" τ_0 может быть поставлена в соответствие одна линия $I_{кр}(\tau)$, которая разделяет семейство линий наращенного средства $I_\tau(\tau)$ на две группы - имеющих точку пересечения с линией $D_\tau(\tau)$ и не имеющих такого пересечения. Таким образом, линия $I_{кр}(\tau)$ характеризует минимально допустимый (критический) темп наращенного средства, при котором еще возможно возвращение долга в полном объеме - хотя и не в обозначенный соглашением срок ($\tau_{фкр} > \tau_f$).

Нетрудно заметить, что при другом значении τ_0 критическая линия $I_{кр}(\tau)$ будет другой: чем больше. Изменится положение $I_{кр}$ и при изменении других параметров (C, i). Таким образом, можно сделать вывод о том, что существует критическое сочетание параметров кредитного соглашения, которое определяет границу двух областей значений параметров, в каждом из которых возврат долга либо возможен, либо невозможен.

Указанное критическое сочетание параметров находится из условия касания линий $D_\tau(\tau)$ и $I_{кр}(\tau)$ (равенство функций и их производных):

$$I_{0кр} \times (\tau_{фкр} - \tau_0) = C \times \exp(i_{кр} \times \tau_{фкр}) \quad (6.6)$$

$$I_{0кр} = C \times i_{кр} \times \exp(i_{кр} \times \tau_{фкр}) \quad (6.7)$$

Из (6.6) и (6.7) можем получить:

$$\tau_{фкр} = \tau_0 + 1/i_{кр} \quad (6.8)$$

$$C \times i_{кр} \times \exp(i_{кр} \times \tau_0 + 1) = I_{0кр} \quad (6.9)$$

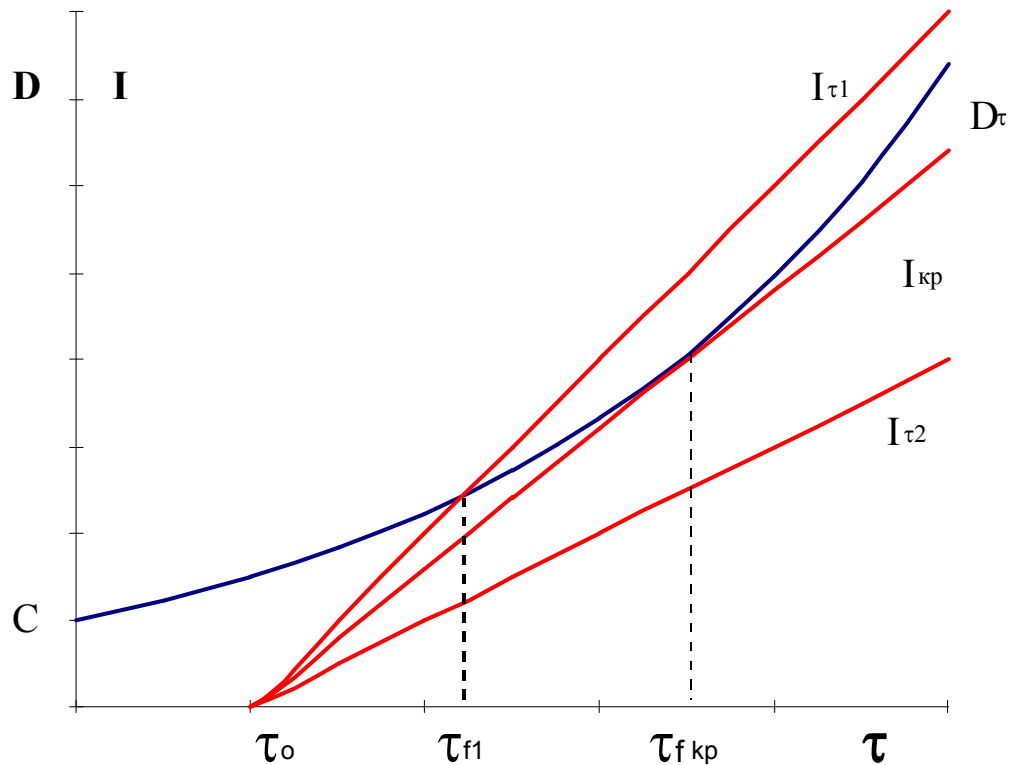


Рис. 6.1. К определению области финансовой надежности сделки.

Аналитическое соотношение (6.9) связывает значения размеров кредита C , индексированной процентной ставки i , продолжительности работ по вводу объекта в строй τ_0 и годовой нормы накопления средств для возврата кредита из дохода планируемого производства I_0 на границе области повышенного риска.

Интересно, что максимально возможный срок возврата долга при критическом сочетании параметров (6.9) определяется только продолжительностью "индукционного периода" τ_0 и размером индексированной процентной ставки (см. (6.8)).

Таким образом, соотношения (6.8) и (6.9) характеризуют *достаточные* условия успешной реализации кредитного соглашения между предпринимателем и банком: долг будет возвращен, если предусмотренный бизнес-планом темп наращивания средств для выплаты долга будет достаточно высоким

$$I_0 > C \times i \times \exp(i \times \tau_0 + 1) \quad (6.10)$$

Область значений параметров, определяемую неравенством (6.10), будем называть областью финансовой надежности сделки.

Имея модель финансовой устойчивости кредитной сделки и математическое представление границы области с повышенным риском, выполним теперь **анализ риска при кредитовании операций с недвижимостью** без специального обеспечения возвратности кредита. Начнем этот анализ с описания основных источников (факторов) риска. Очевидно, что с точки зрения рассматриваемой здесь проблемы основными являются факторы риска, которые могут помешать предпринимателю получить средства для оплаты долга в нужное время и в нужном количестве.

Учитывая упомянутые выше условия кредитного соглашения (условия а-б), можем выделить три группы факторов риска, оказывающих решающее влияние на успех проекта (здесь не рассматриваются факторы правового и личного характера):

А.Факторы, препятствующие вводу строения в эксплуатацию к запланированному моменту времени τ_0 .

В.Факторы, препятствующие набору запланированного темпа накопления средств I_0 .

С.Факторы, приводящие к дополнительным затратам и к необходимости дополнительного кредитования (увеличения C).

Рассмотрим подробнее перечень факторов по группам:

А.При согласованных сроках, объемах и стоимости подрядных (ремонтно-строительных) работ возможны срывы по причинам, редко оговариваемым в договорах:

А.1.Выявление в процессе работ скрытых дефектов проекта и недостатков предшествовавшей стадии строительных работ (не учтенные особенности конструкций, отклонения от проекта, скрытые неустраняемые изменения за время консервации строения и др.) - негативное проявление этого фактора приведет к увеличению продолжительности τ_0 (на $\Delta\tau_{01}$) и к удорожанию работ (на сумму ΔC_1).

А.2.Неспособность фирмы-подрядчика к нейтрализации в своей производственной деятельности внешних и внутренних факторов риска (ливневые дожди, выход из строя механизмов, недопоставка материалов и т.п.) может привести к росту продолжительности работ (на $\Delta\tau_{02}$) с дополнительными затратами (на ΔC_2) - значительными в случае банкротства подрядчика и необходимости поиска нового.

На продолжительность "индукционного периода" влияют также факторы, определяющие возможности пуска производства:

А.3.Некомпенсированное штрафными санкциями невыполнение партнерами предпринимателя обязательств по срокам поставки и монтажа оборудования, по срокам поставки и номенклатуре комплектующих изделий и материалов (требуется дополнительное время $\Delta\tau_{03}$ и дополнительные затраты ΔC_3).

А.4.Авария или пожар с разрушениями могут привести к необходимости получения новых кредитов (ΔC_4) и переносу срока ввода здания в эксплуатацию τ_{04} (даже для застрахованного объекта).

В.Существенным для прибыльности производства (и величины I_0) являются факторы риска:

В.1.Недостатки маркетинговых исследований заемщика, приводящие к ошибкам в прогнозе объема продаж в денежном выражении (пониженный спрос, высокий уровень конкуренции, появление товаров-заменителей и др.), могут привести к занижению (по сравнению с планируемым) темпа накопления средств (на ΔI_{01}).

В.2.Недостатки технологии, неверный выбор материалов и другие источники повышения издержек производства (уменьшение I_0 на ΔI_{02}).

В.3.Некомпенсированное штрафными санкциями невыполнение обязательств смежниками и поставщиками (по ассортименту и качеству комплектующих изделий и материалов), приводящее к простоям, снижению качества изделий и, в конечном итоге, к уменьшению I_0 на ΔI_{03} .

В.4.Недостатки в управлении производством и персоналом, ошибки в принятии риск-решений в связи с изменением конъюнктуры спроса (риск нововведений) приводит к уменьшению I_0 на ΔI_{04} .

С.Помимо факторов, поименованных выше, к финансовым потерям могут привести и другие источники риска:

С.1.Непоступление средств из других источников для предусмотренного планом покрытия части затрат на стадии строительства и оснащения (должно компенсироваться дополнительным кредитом ΔC_5).

С.2.Резкое удорожание какого-либо фактора производства (требуется дополнительные средства ΔC_6).

С.3. Неожиданные решения властных структур (повышение налогов, дополнительное требование вложений в развитие инфраструктуры и пр.), затраты и ошибки, связанные с незапланированным привлечением экспертов и консультантов (дополнительные кредиты ΔC_7).

Все поименованные выше группы факторов риска, характерные для предпринимателя (заемщика), определяют также основной финансовый риск для кредитора - риск невозвращения всего долга или его части. Дополнительными факторами для банка могут быть факторы: ошибки в прогнозе темпа инфляции и неверное задание величины h ; неоптимальный выбор схемы наращивания долга и ошибочный выбор базовой ставки процента i .

Суммируя (с весовыми коэффициентами γ_j , χ_j , ξ_j) величины приращений параметров, получим:

$$\Delta C = \sum_{j=1}^7 \Delta C_j \times \gamma_j; \quad \Delta \tau_0 = \sum_{j=1}^4 \Delta \tau_j \times \chi_j; \quad \Delta I_0 = \sum_{j=1}^4 \Delta I_{0j} \times \xi_j$$

Изобразим на рис.6.2 кривые $D_\tau(\tau)$ и $I_\tau(\tau)$, соответствующие планируемому развитию событий с оговоренным сроком возврата долга (с процентами) в момент τ_{fl} . Введем обозначения:

$$\tau^* = \tau_0 + \Delta \tau_0; \quad C^* = C + \Delta C; \quad I_{кр}^* = (I_0 - \Delta I_0)_{кр} \times (\tau - \tau_0); \quad D^* = C^* \times \exp(i \times \tau)$$

и нанесем на график линии "долга" и "дохода", соответствующие этим новым значениям параметров (пунктирные линии).

Как видно, неблагоприятное развитие ситуаций по любому числу факторов приведет к нарушению срока возврата долга ($\tau_{fl} < \tau_f^*$), а если окажется $\tau^* > \tau_{кр}^*$, $I_0^* < I_{окр}^*$ или $C^* > C_{кр}^*$, то возврат долга в полном объеме станет невозможным. Отметим, что в рассмотренном примере риски приводят к ухудшению условий обеспечения возвратности кредитов по так называемому «пессимистическому сценарию» развития событий (все плохое случается одновременно, хотя и с разными вероятностями).

Нетрудно заметить, что в случае опережения графика ремонтных работ, экономии средств, повышения спроса на продукцию, производимую предпринимателем ("оптимистический сценарий"), поправки к прогнозируемым значениям параметров задачи меняют знак, и в этом случае экспресс-анализ позволяет дополнительно получить другую возможную границу области значений параметров, определяющих обеспеченность возвратности кредита. Очевидно, что отсутствие точки пересечения или касания кривых "долга" и "дохода" и в этом "оптимистическом" варианте укрепляет уверенность в опасности предоставления (и получения) кредита для реализации такого проекта.

Выполнив анализ для условий кредита без обеспечения его возвратности, обратимся теперь к особенностям *анализа рисков при ипотечном кредитовании*. В этом случае вопрос неполного возврата долга становится менее острым: при размере кредита, составляющем 60-75% рыночной стоимости объекта ($M=0,6-0,75$), передача (или продажа на аукционе) собственности должника позволяет компенсировать ущерб кредитора. Однако здесь дополнительно весьма важным становится требование высокого качества экспертной оценки рыночной стоимости (и стоимости реализации) объекта с прогнозом динамики изменения этой стоимости.

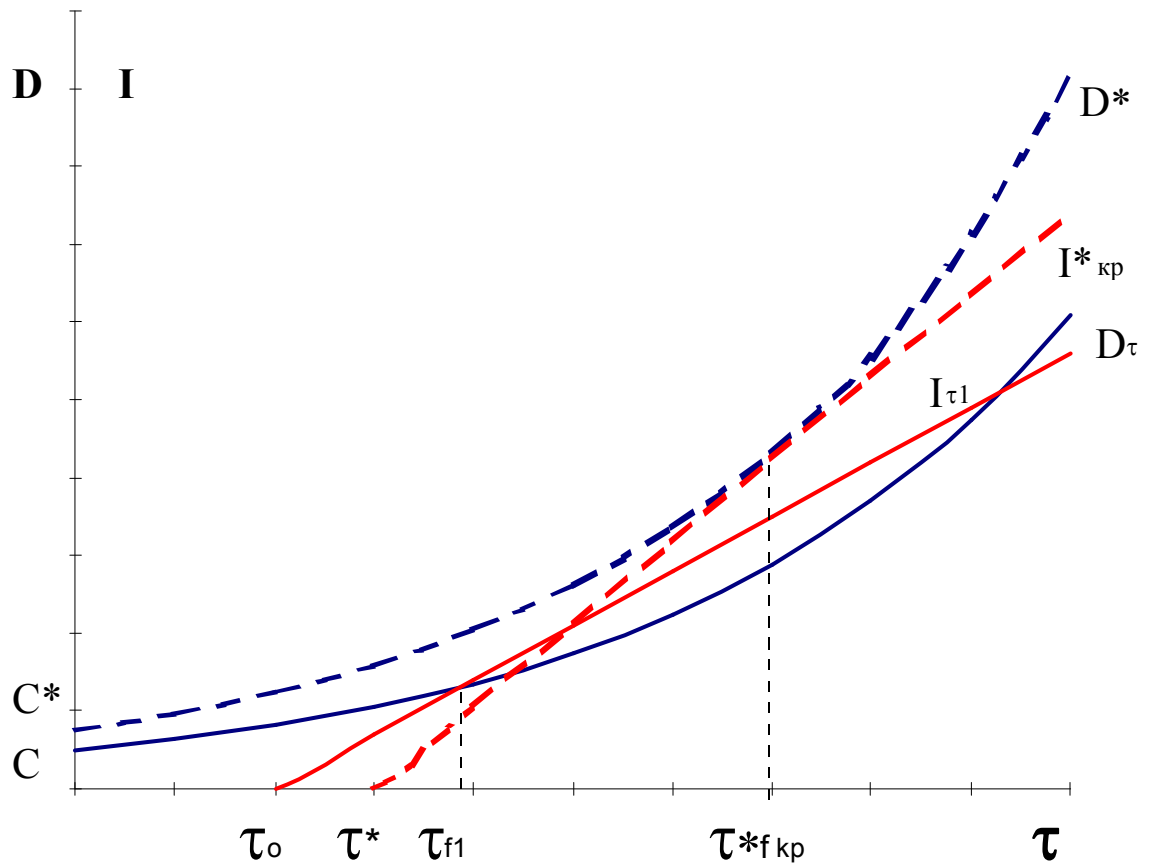


Рис. 6.2. Определение потерь при анализе рисков.

Рассмотрим возможные последствия неблагоприятного развития ситуации на примере диаграммы рис. 6.3. Здесь предполагается, что размер кредита C составляет лишь часть M начальной рыночной стоимости недвижимости V_0 . Эта стоимость со временем может расти по линии $V_{\tau 1}$ (вследствие инфляции, улучшения транспортной и инженерной инфраструктуры, повышения спроса на объекты данного типа) или уменьшаться по линии $V^*_{\tau 2}$ (ухудшение экологической обстановки, появление необходимости радикальной реконструкции строения или сетей). Если планируемые значения τ_0 и $I_{\tau 2}$, отраженные на графике, будут достигнуты, то в момент τ_{f1} , предусмотренный кредитным соглашением, долг будет возвращен. В случае же накопления средств с темпом I_{02} (по линии $I_{\tau 2}$), меньшим запланированного I_{01} , предпринимателю грозит потеря прав на заложенное имущество. Однако кредитор сможет полностью компенсировать ущерб, если успеет это сделать до момента τ_v , к которому сумма средств, накопленных для возврата кредита, и вырученных от продажи объекта будет равна размеру долга.

Очевидно, что в условиях сегодняшней российской практики реализация залогового права с компенсацией ущерба за счет изъятия и продажи заложенной собственности может быть затяжной, поэтому очевидна необходимость детального анализа возможностей заемщика по обеспечению возврата долга.

Рассмотрим для примера вариант покупки объекта недвижимости, предназначенного для извлечения арендного дохода, на следующих условиях: кредит целиком используется для покупки объекта, наращение долга осуществляется по схеме непрерывных сложных процентов (6.14), накопление средств для возврата долга

начинается с момента τ_0 завершения ремонта строения (выполняемого на собственные средства заемщика), возврат долга осуществляется единовременно в планируемый соглашением момент τ_f , когда накопленных средств оказывается достаточно для полного расчета по кредиту.

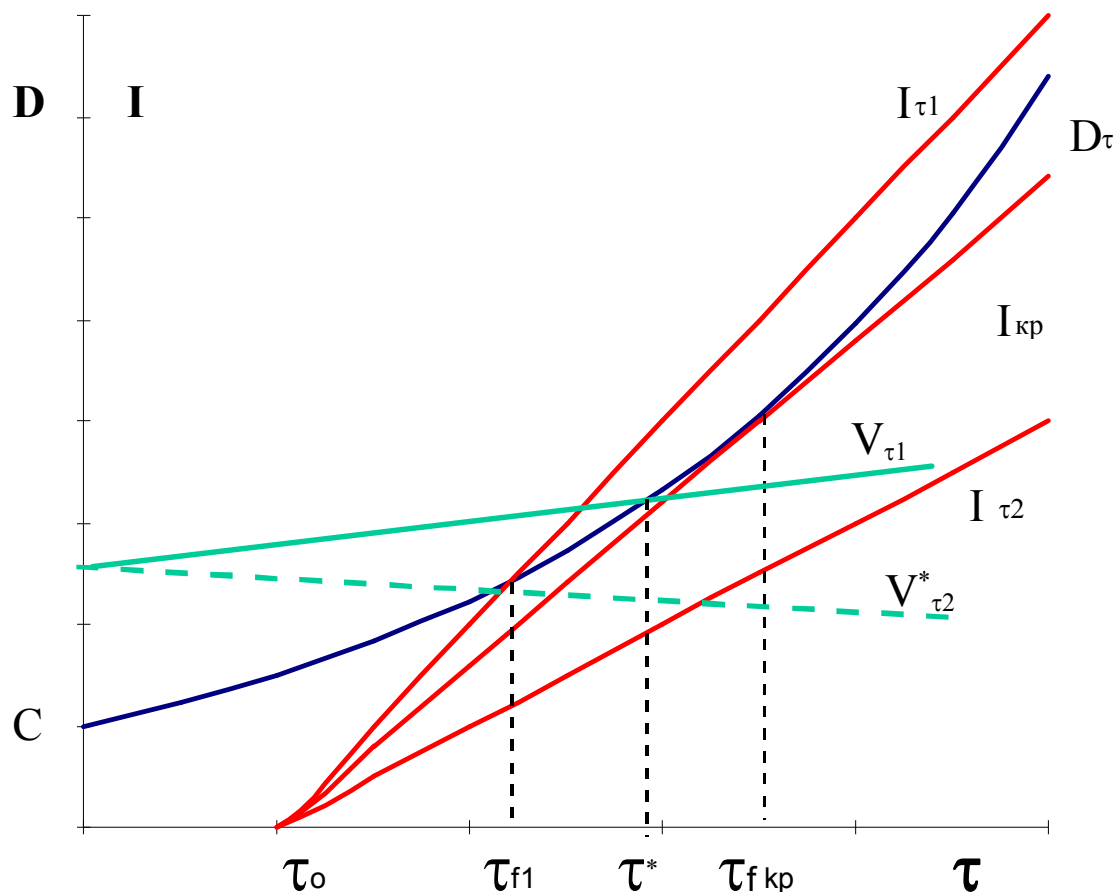


Рис. 6.3. К анализу надежности ипотечного кредитования

В таком приближении условие успешного завершения кредитного соглашения имеет вид (6.5), а критические условия для заемщика определяются соотношениями (6.8), (6.9), (6.10): выполнение этих условий обязательно для сохранения у заемщика полного права собственности на заложенный объект недвижимости. В случае невыполнения неравенства (6.10) появляется необходимость поиска критических условий, пограничных для области значений параметров, при которых кредитор может еще получить долг в полном объеме - хотя и позже намеченного срока (в момент $\tau_v \geq \tau_f$). Базовое соотношение, используемое в анализе критических условий финансовой устойчивости соглашения (для кредитора), имеет вид

$$D_{\tau_v} = C \times \exp(i \times \tau_v) = V_{\tau_v} + I_0 \times (\tau_f - \tau_0) \quad (6.11)$$

Здесь имеется в виду, что заложенное имущество должника выставляется на торги в момент τ_f и в течение промежутка времени $(\tau_v - \tau_f)$, необходимого для продажи объекта, доход от использования объекта равен нулю. В (6.11) функция V_{τ} описывает изменение рыночной стоимости заложенного объекта во времени и в простейших случаях может быть представлена в виде: $V_{\tau} = V_0 \times e^{h\tau}$ - при инфляционном удорожании,

$V_\tau = V_0(1+a\tau)$ - при линейном повышении или снижении стоимости, $V_\tau = V_0 = \text{const}$ - при неизменной стоимости объекта.

Отметим, что характер рискованных ситуаций зависит от соотношения продолжительности "индукционного периода" τ_0 и промежутка времени

$$\tau^* = i^{-1} \times \ln(V_{\tau^*}/C) = i^{-1} \times \ln M,$$

по прошествии которого долг сравнивается со стоимостью объекта: при $\tau_0 < \tau^*$ всегда имеется точка пересечения кривой "долга" с кривой суммарного "дохода" от сдачи в аренду и последующей продажи объекта, в то время как при $\tau_0 \geq \tau^*$ такой точки может и не быть. В связи с этим в первом случае планируемый срок возврата кредита не должен быть больше времени, определяемого соотношением (6.11) (для всех $\tau_0 \geq \tau^*$ величина долга будет превышать суммарный доход от объекта). Во втором случае ($\tau_0 \geq \tau^*$) критическое условие обеспечения возвратности кредита находится из условия касания кривых "долга" и "дохода":

$$Ce^{i\tau} = V_{\tau v} + I_0 \times (\tau v - \tau_0); \quad (6.12)$$

$$i \times Ce^{i\tau v} = (\partial V_\tau / \partial \tau)_{\tau=\tau v} + I_0; \quad (6.13)$$

$$\tau v = \tau_0 + i^{-1} \times [1 + (\partial V_\tau / \partial \tau)_{\tau=\tau v} / I_0] - V_{\tau v} / I_0 \quad (6.14)$$

Здесь $(\partial V_\tau / \partial \tau)_{\tau=\tau v}$ - производная по времени от стоимости объекта, равная в рассмотренных выше простейших случаях соответственно $h \times V_0 \times e^{ht}$; $a \times V_0$; 0. Очевидно, что кредит может быть возвращен лишь при таком сочетании параметров из соотношений (6.13) и (6.14), при котором темп наращивания дохода для возврата долга будет не меньше величины I_0 , следующей из (6.13) и (6.14).

Заметим, что предложенная здесь схема анализа рисков невозврата кредитов, выдаваемых для реализации проектов, связанных с использованием недвижимости, может рассматриваться как экспресс-методика такого анализа, позволяющая в "нулевом" приближении получать представление о влиянии факторов риска на конечный результат и выбирать соответствующие управленческие решения. Подобная схема может реализоваться и для ответа на вопрос о целесообразности инвестирования средств в объект недвижимости. Для этого достаточно сопоставить прогнозируемое наращивание доходов от эксплуатации объекта с дивидендами от финансовых инструментов, накапливаемых по схеме, аналогичной (6.11), но с условием, что $D_{\tau v}$ обозначает упомянутое накопление дивидендов.

6.3. Страхование недвижимости.

6.3.1. Основные принципы и методы страхования имущества.

Страхование как система отношений, обеспечивающих передачу риска от страхователя к страховщику, регулируется Гражданским кодексом РФ (статьи 927-970) и Федеральным законом «Об организации страхового дела в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 31.12.97 № 157-ФЗ). Установлено, что **страхователь** – собственник интереса (имущества, дохода, здоровья, др.) в обмен на страховые взносы в страховой фонд **страховщика** (страховой компании) получает право на материальную компенсацию страховщиком потерь страхователя при наступлении поименованного **договором страхования** рискованного события (страхового случая), приводящего к потерям указанного интереса. Здесь, как и в доверительном управлении, кроме двух

упомянутых субъектов договорных отношений, вводится третий – **выгодоприобретатель**, который по договору страхования может быть определен как получатель страхового возмещения по упомянутому выше страховому случаю (чаще всего выгодоприобретателем назначается сам страхователь).

Заметим, что в практике страхования **страховым возмещением** называется сумма, причитающаяся к выплате страхователю при наступлении страхового случая, но не превышающая величины **страховой суммы** - предусмотренной договором максимальной суммы компенсации **страхового ущерба**, измеряемого потерей стоимости погибшего или поврежденного имущества (при имущественном страховании). Страхователь передает страховщику денежную сумму, называемую **страховой премией**, частями (**страховыми взносами**), при этом величина денежной суммы **страховой премии** задается **страховым тарифом**, выраженным в процентах от страховой суммы.

Обычно применяется один из двух методов страхования, отличающихся способом распределения ответственности между договаривающимися сторонами (см. [28]):

-при **полном страховании** страховщик покрывает весь максимально возможный ущерб от данного типа страховых случаев;

-при **частичном страховании** страховое возмещение покрывает только часть ущерба, т.е. часть риска остается у страхователя.

Частичное страхование реализуется в одном из двух вариантов. При **пропорциональном страховании** размер страхового возмещения составляет часть размера убытка, равную отношению страховой суммы к страховой стоимости объекта. При **непропорциональном страховании** подходы к финансированию рисков ставятся в зависимость от их величины и происхождения и реализуются методами: страхование по системе первого риска, страхование предельных рисков и страхование с франшизой.

По первому методу (**первого риска**) ущерб, нанесенный объекту в результате наступления страхового случая, возмещается только в пределах страховой суммы, указанной в договоре: если ущерб меньше страховой суммы, то он возмещается полностью, если ущерб больше страховой суммы, то возмещается только часть ущерба, равная страховой сумме. При этом страхователь получает выгоду за счет уменьшения страховой премии, надеясь на уменьшение вероятности крупных потерь с ростом их размера.

Метод **страхования предельных рисков**, напротив, предусматривает возмещение только крупных убытков, превышающих «предельную» величину, зафиксированную в договоре. Чаще всего используется третий метод – **страхования с франшизой**, при котором страховая сумма меньше страхового ущерба на величину «безусловной» (**вычитаемой**) **франшизы** (неоплачиваемой части ущерба), что позволяет снизить тарифные ставки, обеспечивая привлечение страхователя к участию в убытке и гарантию его добросовестного отношения к своему имуществу. Страхованием с франшизой называют также исключение из **страхового покрытия** (совокупности условий по возмещению убытков в результате наступления страхового случая) убытков, не превышающих определенной пороговой величины («**условная франшиза**»). В этом случае метод страхования с франшизой отличается от метода страхования предельных рисков тем, что он реализуется в области малых и средних рисков.

Важный для практики управления недвижимостью **договор страхования имущества** заключается в пользу лица, имеющего интерес в сохранении этого имущества, и недействителен, если упомянутого интереса страхователь или выгодоприобретатель не имеет (ст. 930 ГК РФ). Интерес, страхуемый по Договору имущественного страхования, может состоять только в сохранении самого этого

имущества, но не в получении каких то выгод, связанных с владением, пользованием, распоряжением этим имуществом. Существенно, что у выгодоприобретателя, названного в договоре страхования, страхуемый интерес должен существовать в момент заключения этого договора. Если по договору страхования выдан полис на предъявителя, интерес у лица, предъявившего полис, должен существовать в момент наступления страхового случая.

Отметим особенности правового обеспечения **страхования имущества, сдаваемого в аренду**. В [54] обращается внимание на то, что ГК РФ возлагает риск случайной гибели или случайного повреждения имущества на его собственника, если иное не предусмотрено законом или договором, и не содержат норм, устанавливающих переход этого риска от собственника к арендатору. Следовательно, арендатор может страховать арендованное имущество только в пользу арендодателя (собственника), если переход риска не обусловлен Договором аренды. Если арендодателем выступает не собственник, а управомоченное лицо (предприятие или учреждение, получившее имущество в хозяйственное ведение или оперативное управление с правом сдавать его в аренду), то в пользу такого арендодателя страховать арендованное имущество нельзя, так как у него отсутствует страховой интерес в сохранении имущества.

В практике управления объектами встречается проблема желания арендатора (реализуемого некоторыми страховыми компаниями) застраховать в свою пользу отделку помещений, выполненную арендатором за свой счет или в счет арендной платы. По справедливому замечанию [54] такие договоры должны быть признаны недействительными в тех случаях, когда отделка, являясь неотделимым улучшением помещения, не может иметь отдельного владельца: помещение в целом, вместе с неотделимыми улучшениями принадлежит собственнику и может страховаться только в его пользу.

Обратим внимание на существенные условия Договора страхования имущества (ст. 942 ГК РФ). В нем должны быть определены: имущество или имущественный интерес, являющиеся объектом страхования; характер события, на случай наступления которого осуществляется страхование (страховой случай); размер страховой суммы; срок действия Договора, а также размер страховой премии, порядок и сроки уплаты страховых взносов (ст. 954 ГК РФ).

При описании страхуемого имущества последнее подразделяется на группы:

-*собственно здания и помещения* как совокупность конструктивных элементов и инженерных коммуникаций;

-*интерьер*, включающий подвесные потолки, дверные конструкции, рамы, оконные блоки, декоративные элементы, встроенные светильники, отделку и украшения стен, пола, потолков;

-*движимое имущество*, находящееся внутри помещений: мебель, хозяйственный инвентарь, оргтехника и компьютеры, производственное оборудование.

Размер **страховой суммы** определяется по соглашению Страховщика со Страхователем, фиксируется в Договоре страхования имущества и в соответствии со ст. 947 ГК РФ не может превышать величину «действительной» стоимости имущества. Если в договоре страхования страховая сумма установлена ниже «действительной» стоимости, то при наступлении страхового случая страховщик обязан возместить страхователю (выгодоприобретателю) часть убытков пропорционально отношению страховой суммы к страховой стоимости (ст. 949 ГК РФ).

Как указывалось ранее (см. [2]), понятие «действительной» стоимости здесь трактуется как стоимость строительства точной копии застрахованного здания в данной местности за вычетом потерь стоимости вследствие износа (по-видимому, имеется в виду бухгалтерская амортизация) на дату заключения договора страхования. При

страховании отделки помещений действительная стоимость определяется в размере расходов, необходимых для восстановления отделки в прежнем виде за вычетом потерь стоимости из-за износа. Действительная стоимость движимого имущества (мебели, оргтехники и т.п.) определяется как цена предмета подобного типа, т.е. сумма, необходимая для приобретения предмета, полностью аналогичного погибшему с той же степенью износа.

Расширяя круг рассматриваемых предметов договоров страхования, укажем, что для практики управления объектами важным также является страхование ответственности, для которого вводится понятие *лимита ответственности* - суммы, в пределах которой страховщик будет возмещать убытки при страховании ответственности страхователя (см. [2]). Этот лимит устанавливается по соглашению сторон, исходя из оценки стоимости ущерба, который может быть нанесен третьим лицам действиями страхователя. Определенный таким образом лимит ответственности является основанием для расчета размера страховых взносов.

Кроме страховой суммы и лимита ответственности важным параметром договора страхования является страховой тариф (примеры см. в [2]). Он определяется страховщиком отдельно по каждой группе страхуемых предметов и зависит, в частности, от: набора страхуемых рисков; степени защищенности имущества; расположения имущества; материала зданий, сооружений (кирпичные или деревянные) и т.д.

При этом в составе набора рисков наиболее часто страхуемыми оказываются:

-«огневые» риски (пожар, удар молнии, взрывы газа, технологического оборудования, падения летательных объектов и др.);

-риски, связанные с повреждением водой (протечки, аварии систем водоснабжения, отопления, систем канализационных и противопожарных систем);

-риски, связанные с противоправными действиями третьих лиц (хулиганство, хищение, повреждение в результате применения взрывных устройств);

-стихийные бедствия (ураганы, оседания грунта, бури, вихри, град, затопление).

Обращаясь к вопросам *практики страхования имущества*, укажем, что договор страхования готовится страховщиком и заключается после согласования величины стоимости объекта, страховых тарифов, суммы страховой премии (см. [54]). Подписанию договора страхования предшествует знакомство страховщика со страхуемым имуществом (осмотр, выдача рекомендаций по снижению страхового риска и т.п.). После заключения договора и оплаты первого взноса страховой премии страхователю выдается *страховой полис*, подтверждающий принятие на страхование заявленного имущества, в нем указываются конкретные сроки начала и окончания страхования.

При наступлении страхового случая страховщик собирает подробную информацию о поврежденном имуществе, оценивает размер убытка, сумму, причитающуюся к выплате. Выплата страхового возмещения осуществляется страховщиком на основании письменного заявления страхователя и представляемым им документов:

-справки из органов, в компетенцию которых входит расследование произошедшего события и наступления страхового случая (органы внутренних дел, пожарного надзора, аварийные службы и т.п.);

-документов, подтверждающих наличие, количество, стоимость застрахованного имущества и права на него;

-акта осмотра поврежденного имущества страховщиком при участии представителя страхователя (срок - до 72 часов после обращения страхователя о наступлении страхового случая).

На основании этих документов страховщиком составляется акт о страховом случае (в срок - до 7-ми дней после предоставления документов). Страховое возмещение выплачивается в течение 7 - 30 дней в зависимости от размера причиненного убытка на расчетный счет страхователя или при получении наличными деньгами в кассе страховщика.

Особого внимания заслуживают отношения договаривающихся сторон в связи с предусмотренным ст. 965 ГК РФ переходом к страховщику *права требования*, которое страхователь (выгодоприобретатель) имеет к лицу, ответственному за убытки, возмещенные в результате страхования (*суброгация*). Это право осуществляется страховщиком в пределах выплаченной им суммы в рамках правил, регулирующих отношения между страхователем (выгодоприобретателем) и лицом, ответственным за убытки. Страхователь (выгодоприобретатель) обязан передать страховщику все документы и доказательства, а также все сведения, необходимые для осуществления страховщиком перешедшего к нему права требования. В случае отказа страхователя (выгодоприобретателя) от своего права требования к лицу, ответственному за убытки, возмещенные страховщиком, или отказа от передачи упомянутых документов, доказательств и сведений страховщику, последний освобождается от выплаты страхового возмещения полностью или в соответствующей части и вправе потребовать возврата выплаченной суммы возмещения.

С точки зрения данного раздела и раздела о системах безопасности заслуживает внимания замечание авторов [54] о том, что при сравнительно невысокой величине расходов на страхование в сравнении с расходами на системы безопасности, от последних не следует отказываться, поскольку принятые однажды меры безопасности могут сэкономить расходы на страхование в будущем. В связи с этим интересны приведенные в табл. 6.8 примерные данные [54] по *затратам на оборудование* страхуемого здания минимальным набором *охранных устройств*:

Таблица 6.8. Стоимость оборудования защитными устройствами.

Наименование	Норма	Стоимость 1 ед., USD	Колич-во	Общая стоим., USD
1. Охранная сигнализация				
1.1. Датчики объемные	1 ед. в помещ.	30.00	60	1 800.00
1.2. Центральная панель	1 ед. на этаже	200.00	5	1 000.00
1.3. Сирена (контр. устройство)	1 ед.	100.00	5	100.00
ИТОГО:				2 900.00
2. Пожарная сигнализация				
2.1. Датчики тепловые	2 ед. на 1 помещ.	20.00	120	2 400.00
2.2. Пожарная контр. панель	1 ед. в здании	300.00	1	300.00
2.3. Тревожная кнопка	1 ед. на этаже	20.00	5	100.00
2.4. Звонок (контр. устройство)	1 ед. в здании	50.00	1	50.00
ИТОГО:				2 850.00
3. Монтажные работы по установке сигнализации	30% от стоим. оборудования			1 700.00
ИТОГО:				1 700.00
4. Механические устройства				
4.1. Металлические двери	входы на 1-м этаже	400.00	4	1 600.00
4.2. Металлические решетки	на 1-м этаже	100.00	25	2 500.00
ИТОГО:				4 100.00

- пожарной сигнализацией (дымовые или тепловые датчики в помещениях, выход - на центральный пост охраны здания);
- охранной сигнализацией (объемные датчики в помещениях);
- механическими защитными устройствами (металлические двери, решетки на окнах 1-го этажа и пр.).

6.3.2. Особенности страхования недвижимости, сдаваемой в аренду.

Риски по объектам недвижимости, переданным в доверительное управление и сдаваемым в аренду, по-разному касаются собственников, арендаторов и управляющей компании. К *рискам собственника*, связанным с повреждением или уничтожением недвижимости (с невосполнимой потерей основного источника дохода), добавляются проблемы, связанные с необходимостью возмещения ущерба имуществу арендатора в результате событий, наступивших по вине собственника. При этом наличие арендаторов усложняют для собственника и проблемы управления риском:

- вероятность рисков возрастает из-за менее ответственного (чем у собственника) и трудно контролируемого отношения арендаторов к объекту недвижимости;
- оказывается практически невозможным возложение всей ответственности за ущерб на управляющую компанию или арендатора даже при доказанности их вины: из-за сложности процедуры взыскания ущерба с виновника и ограниченности финансовых возможностей управляющей компании или арендатора удается получить лишь частичную компенсацию;
- ограниченные возможности защиты собственника и арендаторов от потерь доходов вследствие повреждения и гибели имущества с помощью мер безопасности и страхования вынуждают собственника резервировать дополнительные средства для компенсации ущерба, не покрываемого страховым возмещением.

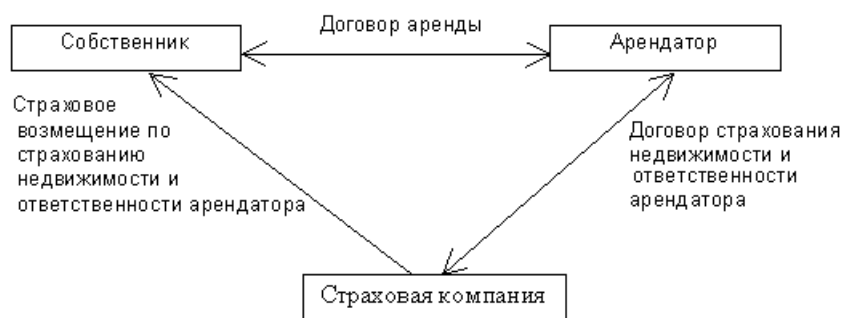
Отмеченное выше приводит к выводу о необходимости комплексной защиты интересов собственника и арендатора, включая все необходимые меры безопасности и страхование не только недвижимости, но и ответственности собственника перед арендаторами.

В отличие от собственника риски управляющей компании связаны с необходимостью возмещения ущерба собственнику (включая упущенную выгоду) и арендатору при повреждении или уничтожении имущества по вине управляющей компании. С этим связаны и особенности проблем управления риском со стороны управляющей компании: на нее возлагается часть ответственности за сохранность недвижимости при отсутствии у нее средств для возмещения крупных убытков и отсутствии возможности возложить ответственности на арендаторов за повреждение или уничтожение недвижимости по их вине.

Перейдем теперь к описанию представленных в [54] возможных схем организации страхования, учитывающих отмеченные выше особенности участия в управлении риском всех субъектов правоотношений, связанных с использованием объекта недвижимости. При этом первоочередное внимание уделим ситуациям, в которых арендодателем, заключающим договоры аренды, является сам собственник (схемы 1-3).

Схема 1 реализуется с помощью записи в договор аренды условия заключения договора страхования арендуемого помещения, договор страхования фактически считается неотъемлемой частью договора аренды (без договора страхования договор аренды не подписывается).

Схема 1. Страхователь (своего помещения) - арендатор.



При реализации этой схемы возможны варианты страховых рисков:

-при заключении договора страхования имущества и убытков от простоя производства - риск повреждения или гибели недвижимости и связанных с этим потерь дохода;

-при заключении договора страхования ответственности арендатора - риск необходимости возмещения ущерба собственнику, включая упущенную выгоду при повреждении или гибели недвижимости по вине арендатора.

По обоим вариантам рисков и договоров страхования выгодоприобретателем признается сам собственник, но при мелких убытках возмещение рекомендуется перечислять непосредственно арендатору или ремонтной организации по письму собственника - для осуществления ремонта самим арендатором.

Этой схеме присущи недостатки:

- не обеспечена полная защита всей недвижимости, т.к. страхуются только помещения, сданные в аренду, и не всех арендаторов удастся убедить заключить договор страхования;

- отсутствуют гарантии возмещения ущерба имуществу арендатора в случае вины собственника;

- страхование обходится дороже из-за необходимости работы страховой компании с каждым арендатором отдельно;

- трудно договориться со страховой компанией о рассрочке по уплате страховых взносов, т.к. у компании нет уверенности в их будущей оплате страхователем.

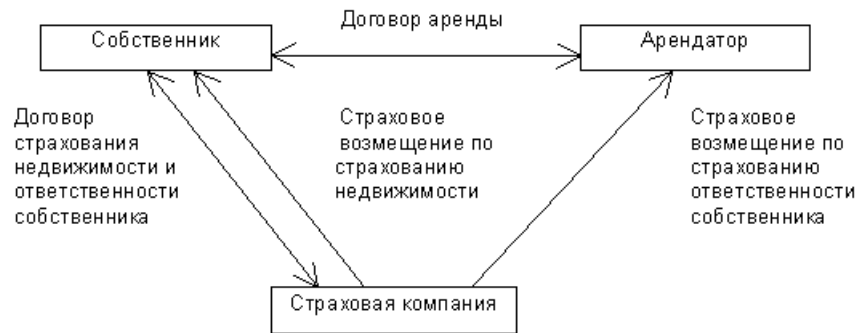
По **схеме 2** собственник заключает один договор страхования на весь объект недвижимости. Здесь возможны два варианта возникновения страховых рисков и договоров страхования:

- при заключении договора страхования имущества и убытков от простоя производства - риск повреждения или гибели недвижимости и связанной с этим потери дохода от нее;

- при страховании ответственности собственника - риск необходимости возмещения ущерба имуществу арендаторов, прочих расходов и упущенную выгоду арендатора при повреждении или гибели недвижимости или имущества арендаторов по вине собственника.

Выгодоприобретателем в первом варианте является собственник, во втором - арендатор. По первому варианту рисков при мелких убытках возмещение рекомендуется перечислять непосредственно арендатору по письму Собственника для осуществления ремонта самим арендатором.

Схема 2. Страхователь и плательщик - собственник.



Отметим достоинства схемы 2 в сравнении со схемой 1:

- обеспечивается полная страховая защита собственника от всех возможных рисков при меньших затратах на страхование;
- достигается простота в организации страховой защиты при отсутствии негативной реакции арендаторов;
- устраняются препятствия для предоставления страховой компанией рассрочки в платежах. Эти достоинства позволяют рекомендовать схему 2 к широкому использованию в случаях, когда собственник сдает в аренду помещения без управляющей компании.

Схема 3. Страхователь (отдельно по каждому помещению) - собственник.

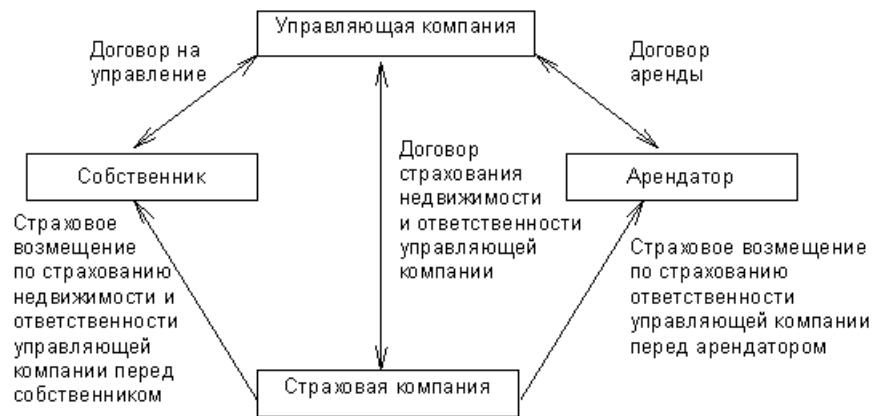
Плательщик (по своему помещению) - арендатор.

Данная схема реализуется с помощью заключения договора страхования собственником по каждому помещению в отдельности при заключении договора аренды этого помещения. В этом случае оплата договора страхования по условиям договора аренды возлагается на арендатора. Схема применяется весьма редко, т.к. она сложна, к тому же из-за необходимости уплаты страховых взносов из прибыли схема вызывает негативное отношение арендаторов.

Рассмотрим теперь схемы, в которых предусматриваются варианты сдачи недвижимости в доверительное управление с последующей сдачей помещений в аренду. Схема 4 (как и схема 1) реализуется с помощью записи в договор аренды условия об обязательном заключении договора страхования арендуемого помещения при выполнении условия, что без договора страхования договор аренды не заключается. По этой схеме страхуются варианты рисков:

- при заключении договора страхования имущества и убытков от простоя производства - риск повреждения или гибели недвижимости и связанных с этим потерь дохода от нее;
- при страховании ответственности арендатора - риск необходимости возмещения ущерба собственнику, включая упущенную выгоду при повреждении или гибели недвижимости по вине арендатора.

Схема 4. Страхователь (своего помещения) - арендатор.



В обоих вариантах выгодоприобретателем признается собственник, но в обоих случаях при мелких убытках возмещение рекомендуется перечислять непосредственно арендатору, управляющей компании или ремонтной организации по письму собственника для осуществления ремонта самим арендатором или управляющей компанией. Данной схеме присущи те же недостатки, что и схеме 1. Однако здесь имеется и дополнение, связанное с отсутствием гарантии возмещения ущерба имуществу арендатора в случае вины управляющей компании или в силу обстоятельств, не относящихся к обстоятельствам непреодолимой силы (если условия учета таких обстоятельств предусмотрены договором аренды).

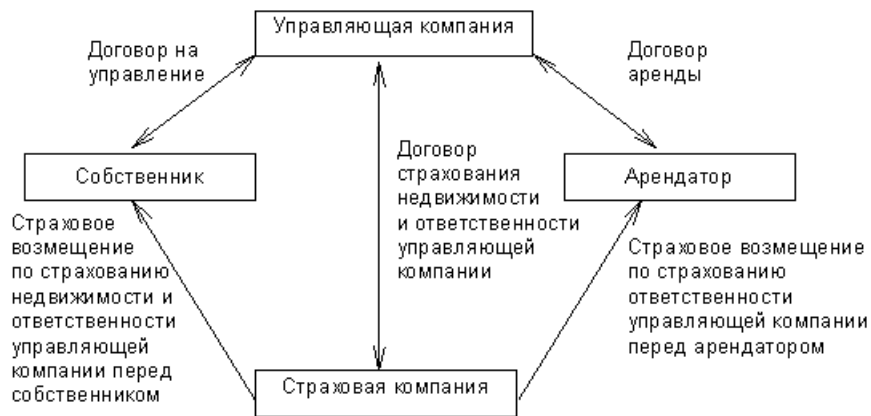
По схеме 5 управляющая компания заключает один договор страхования на весь объект недвижимости. Схема предусматривает возможность страхования вариантов рисков:

- при заключении договора страхования имущества и убытков от приостановки бизнеса - риск повреждения или гибели недвижимости с сопутствующими потерями дохода от нее;

- при страховании ответственности управляющей компании - риск необходимости возмещения ущерба, включая упущенную выгоду, собственнику при повреждении или гибели недвижимости по вине управляющей компании;

- при заключении договора страхования ответственности управляющей компании - риск необходимости возмещения ущерба имуществу арендаторов, прочих расходов и упущенную выгоду арендатора при повреждении или гибели недвижимости или имущества арендаторов по вине управляющей компании.

Схема 5. Страхователь и плательщик - управляющая компания.



По первым двум вариантам выгодоприобретателем признается собственник, по третьему варианту - арендатор. Возмещение, причитающееся собственнику (первый и второй варианты), при мелких убытках рекомендуется перечислять непосредственно арендатору, управляющей компании или строительной организации по письму собственника для осуществления ремонта самим арендатором или управляющей компанией.

Схема 5 может быть рекомендована к использованию управляющими компаниями, поскольку ей присущи достоинства, аналогичные достоинствам, отмеченным выше для схемы 2.

Схема 6. Страхователь (отдельно по каждому помещению) - управляющая компания. Плательщик (по своему помещению) - арендатор.

Упомянутая схема реализуется с помощью заключения договора страхования управляющей компанией при заключении договора аренды по каждому в отдельности помещению, а оплата договора страхования условиями договора аренды возлагается на арендатора. Договор аренды не подписывается без предварительной оплаты арендатором страхового взноса. Схема 6 обладает существенными недостатками, отмеченными для схемы 3, что является препятствием для ее реализации.

6.3.3. Разработка и реализация программы страхования объекта.

Программа страхования разрабатывается риск-менеджером или соответствующим подразделением собственника или управляющей компании - как правило, для всего комплекса объектов недвижимости, находящихся в собственности или в управлении соответственно, с выделением мероприятий для каждого из объектов в составе комплекса. К основным разделам программы можно отнести следующие:

- анализ рисков, подлежащих страхованию, с определением требуемого страхового покрытия для каждого из рисков;
- обоснование видов страхования, способных обеспечить требуемое страховое покрытие - с выделением обязательных видов страхования;
- рекомендации по выбору страховых схем и страховых партнеров;
- предложения страховому рынку к проектам договоров страхования;
- рекомендации по оценке эффективности и условиям пересмотра программы страхования.

При описании результатов анализа рисков представляются:

- перечень объектов и проектов, подверженных воздействию рисков;

- сведения о составе и уровне квалификации персонала с анализом готовности его к участию в управлении риском;

- подробный перечень потенциально возможных событий, способных привести к ущербу;

- перечень и краткая характеристика принятых и рекомендуемых к принятию мер снижения риска;

- краткое описание прогнозируемых сценариев развития неблагоприятных событий;

- информация, необходимая для оценки размеров страхового покрытия (стоимостные характеристики всех объектов воздействия рисков, описание случаев и причин возникновения рисков с анализом последствий и выделением особо опасных событий, оценка вероятности неблагоприятного исхода и возможных убытков для каждого типа риска, определение размера среднегодового и максимально приемлемого размеров ущерба).

При оценке параметров страхового покрытия определяются:

- месторасположение и страховая стоимость объектов, подлежащих страхованию;

- перечень рисков, от которых надлежит страховать объекты;

- характеристика страховых случаев и виды убытков, учитываемых при оценке страхового возмещения;

- страховая сумма по каждому виду убытков;

- условия предоставления и период действия страхового покрытия.

При подготовке предложений к договору страхования обращается внимание на условия, ограничивающие ответственность страховщика в страховом случае, проявившемся в результате злого умысла страхователя или сговора его с третьим лицом, а также при форс-мажорных обстоятельствах. Особо оговариваются условия отказа страховщика от выплаты страхового возмещения: при опоздании сообщения страхователя о страховом случае, при несоблюдении страхователем условий уплаты страховой премии, при отсутствии необходимых документов и др. К договору страхования готовятся предложения о страховых тарифах и страховой премии. Последняя уплачивается единовременно в начале периода страхования (с учетом инфляционного роста стоимости объекта), или в рассрочку (страхователю обходится дороже).

При выборе вида страхования имеется возможность заключить договор страхования *специальный*, защищающий только от одного вида риска, или *комплексный*, обеспечивающий защиту от всех (или от большей части) рисков по одному объекту. При относительно небольшом наборе возможных рисков второй вариант оказывается привлекательным вследствие того, что по нему тарифная ставка меньше суммы тарифных ставок при страховании рисков по отдельности.

Обратим внимание на особенности обязательного страхования, предписываемого законодательством. Это касается, в частности, опасных производств, для которых условия страхования оговорены Законом РФ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» от 21.06.1997 №116-ФЗ. Страхование рисков может быть обязательным условием предоставления кредита или инвестирования средств.

Подготовленные предложения по страхованию рисков адресуются страховому партнеру, выбираемому на основании анализа потенциала и опыта работы страховых компаний на рынке. При этом следует учесть, что одним из надзорных органов страховщиков - *Департаментом страхового надзора Министерства финансов*, разработаны нормативные акты по платежеспособности страховой компании, по порядку формирования и размещения ее страховых резервов. Департамент также осуществляет лицензирование страховой деятельности, осуществляет регулирование

сферы формирования и размещения резервов, осуществления выплат. При выборе компании обращается внимание на ее баланс (форма 1) и отчет о прибылях и убытках (форма 2), которые утверждаются приказом Министерства финансов, а также на объем страховых резервов. В состав последних включаются:

- резерв не заработанной премии - рассчитывается отдельно по каждому договору пропорционально не истекшему сроку действия договора страхования на отчетную дату;

- резерв заявленных, но неурегулированных убытков - образуется страховщиком для обеспечения выполнения обязательств по договорам страхования, не исполненным на отчетную дату;

- резерв произошедших, но незаявленных убытков - предназначен для обеспечения выполнения страховщиком своих обязательств, включая расходы по урегулированию убытков, по договорам страхования, возникшим в связи с происшедшими страховыми случаями в течение отчетного периода, о факте наступления которых страховщику не было заявлено в установленном законом порядке на отчетную дату;

- резерв предупредительных мероприятий;

- резерв катастрофических убытков и другие резервы.

Для увеличения надежности страховые компании осуществляют **перестрахование** риска - операцию, с помощью которой часть крупного риска передается перестраховочной компании, что гарантирует возмещение ущерба при наступлении страхового случая. Если риск был перестрахован, страховая компания выплачивает клиенту возмещение и после выплаты часть возмещения компенсируется ей перестраховочной компанией. В случае, если размер убытка большой, перестраховочная компания оплачивает свою долю страховой компании, а затем страховая компания рассчитывается с клиентом. Важно, что перестрахование позволяет брать на страхование риски, значительно превосходящие размер активов страховой компании.

При выборе страховой компании (СК) еще до изучения ее правил страхования необходимо провести ([54]):

- анализ организационной структуры управления СК (состав подразделений) с точки зрения способности профессионально и квалифицированно проводить индивидуальную и системную работу с клиентами;

- анализ финансовой устойчивости СК и способности предоставить своим клиентам надежную защиту;

- анализ соответствия правил страхования СК требованиям Росстрахнадзора, а также полноты раскрытия в договоре страхования обязанностей сторон и действий при наступлении страхового случая;

- анализ ценовой политики страховой компании на предмет обоснованности тарифных ставок.

Для получения полного представления о деятельности СК необходимо также оценить:

- опыт работы на рынке страхования (не менее 5-6 лет);

- сбалансированность страхового портфеля клиентов, наличие рекомендаций от них, открытость перед клиентами;

- наличие лицензии на осуществление требуемого вида страховой деятельности, список лицензированных Правил страхования;

- работу в профессиональных организациях - для получения подробной информации о деятельности страховой компании;

-организация работы офиса, стиль работы компании на рынке, соответствие стиля и методов работы потребностям клиентов.

Отметим для примера, что в Санкт-Петербурге качество работы страховых компаний является предметом пристального внимания Санкт-Петербургской межрегиональной инспекция страхового надзора Министерства финансов РФ, а также Санкт-Петербургского Союза Страховщиков, объединяющего более 40 страховых компаний города, в которых можно получить информацию, необходимую для выбора страхового партнера.

Выбор страховой компании можно осуществить и с помощью посредника – страхового брокера или консультанта, располагающих полной информацией о страховом рынке и опытом выбора оптимальных схем страхования.

Обратим внимание на важные для практики управления недвижимостью **проблемы учета расходов на страхование**, наиболее существенные из которых разрешаются следующим образом ([54]).

Если страхователь и плательщик – собственник, управляющая компания или арендатор (при оговоренном в договоре аренды условии обязательного заключения договора страхования арендуемого помещения согласно письму ГНС РФ № 09-03-10/256), то страховые платежи относятся на себестоимость.

Если страхователь - собственник или управляющая компания, а плательщик – арендатор, то страховые платежи арендатора платятся из чистой прибыли.

В соответствии с инструкцией № 552 от 05.08.92 (пункт р), платежи по добровольному страхованию средств транспорта, имущества, гражданской ответственности организаций - источников повышенной опасности, гражданской ответственности перевозчиков, платежи по договорам страхования от несчастных случаев и болезней, медицинского страхования, включаются в себестоимость продукции в размере 1% от объема реализации продукции.

Согласно письму ГНС РФ № 05-03-10/449 от 19.10.98, следует отражать уплаченный страховой платеж через счет 31 - «Расходы будущих периодов».

Приведем здесь пример [54] учета страховых платежей в соответствии с правилами отнесения их на себестоимость. Пусть страховой платеж составил 1200 рублей при сроке договора страхования 12 месяцев. Страховой платеж за 1 месяц составляет 100 рублей и эту сумму можно ежемесячно списывать на себестоимость, если она остается в пределах 1% от выручки. Если выручка I квартала составила 50000 рублей, то предельная сумма составила $50000 \times 0,01 = 500$ руб., следовательно, 300 руб. относим на себестоимость ($300 < 500$). Если выручка I и II кварталов составила 55000 рублей, то предельная сумма равна $55000 \times 0,01 = 550$ рублей. Сумма платежа за 6 месяцев составила 600 рублей ($600 > 550$), следовательно, страховой платеж в сумме 550 рублей можно отнести на себестоимость, а оставшиеся 50 рублей – выплатить из прибыли.

Завершая анализ особенностей страхования недвижимости, рассмотрим подход к оценке **эффективности страхования** выбора между страхованием (передачей риска) и самострахованием (удержанием риска). Учитывая, что все платежи (в том числе страховые премии и взносы в резервные фонды - вместе с затратами на противоаварийные мероприятия и создание системы безопасности) рассредоточены во времени, имеет смысл соответствующее сравнение проводить для величин будущей стоимости FV затрат, предусматриваемых системой управления риском.

Пусть, к примеру, известно, что в j-м году на страховые премии в случае страхования (с передачей риска) расходуется сумма E_{tji} , а в случае самострахования (с удержанием риска) – сумма E_{tjr} . Пусть также известно, что по данному виду риска

максимальная величина потерь L_{\max} может достигнуть уровня рыночной стоимости управляемого объекта недвижимости $L_{\max} \leq V_0$, в то время как среднестатистический уровень потерь для объектов данного типа характеризуется величиной $L_{\text{mid}} < L_{\max}$. В случае страхования (передачи риска с полным покрытием потерь среднего уровня L_{mid}) приращение величины собственного капитала ΔV_e за n лет после принятия решения окажется меньше, чем в случае отсутствия необходимости страхования, на величину $FV(E_{rji}, Y_e, n)$, где Y_e – норма отдачи на собственный капитал. При самостраховании (полном удержании риска с компенсацией потерь из резервного фонда) объемы отчислений в этот фонд должны обеспечить к концу планируемого периода (n лет) полное погашение максимально возможной величины потерь $L_{\max} = FV(E_{rjr}, i_e, n)$, где i_e – норма доходности финансового инструмента, используемого для накопления средств при самостраховании (депозит в банке, валютные облигации, акции).

Однако, если рисковое событие не произошло, то в отличие от случая страхования при самостраховании накопленные средства остаются у собственника объекта. В этом случае собственник теряет лишь сумму $[FV(E_{rjr}, Y_e, n) - FV(E_{rjr}, i_e, n)]$, равную разнице в величине накопленного капитала, возникшей из-за превышения нормы доходности собственного капитала над нормой доходности резервного финансового инструмента. И все же, поскольку в обоих вариантах должно предусматриваться возникновение страхового случая со среднестатистическим исходом (потери L_{mid}), то в случае самострахования эти потери следует покрывать из резервного фонда. Это означает, что сравнению подлежат потери при страховании $FV(E_{rji}, Y_e, n)$ и потери при самостраховании $[FV(E_{rjr}, Y_e, n) - FV(E_{rjr}, i_e, n) + L_{\text{mid}}]$: страхованию следует отдать предпочтение, если $FV(E_{rji}, Y_e, n) < [FV(E_{rjr}, Y_e, n) - FV(E_{rjr}, i_e, n) + L_{\text{mid}}]$.

Особого внимания заслуживает вопрос оценки эффективности страхования инвестиционных рисков, учитываемых составом компонентов в структуре нормы отдачи на капитал. Следуя изложенному, можем обосновать целесообразность страхования какого-либо риска путем сравнения величин чистой текущей стоимости будущих доходов и расходов при страховании (NPV_{in}) и без страхования (NPV) от какого-либо риска. При страховании на n лет страховые взносы увеличивают первоначальные инвестиции (на величину авансового страхового взноса E_{in} за период) и уменьшают доход от эксплуатации (доход после налогообложения I_{at}) на величину того же страхового взноса E_{in} . Одновременно в норме отдачи Y не учитывается премия Y_{in} за вид риска, потери от которого в полной мере будут обеспечены страховым покрытием. Если принять, что величина дисконтируемых доходов не будет меняться по периодам, и учесть, что при расчете NPV сумма от перепродажи (реверсии) объекта после окончания срока действия договора страхования должна дисконтироваться по ставке, учитывающей упомянутый вид риска (теперь уже не страхуемого), то условие целесообразности страхования данного вида риска будет иметь вид:

$$NPV_{\text{in}} - NPV = [-E_{\text{in}} + (I_{\text{at}} - E_{\text{in}}) \times a_n(n, Y - Y_{\text{in}})] - I_{\text{at}} \times a_n(n, Y) > 0 \quad (6.16)$$

Здесь символы $a_n(n, Y - Y_{\text{in}})$ и $a_n(n, Y)$ обозначают величины текущей стоимости единичного аннуитета, рассчитанные для n периодов при ставках дисконтирования, равных $Y - Y_{\text{in}}$ и Y соответственно. Отметим, что в примере, рассмотренном в [28], использованием критерия, аналогичного (6.16), показана целесообразность страхования политического риска как части странового риска. Там же приводятся полезные рекомендации по организации страхования таких рисков при инвестировании средств в зарубежные проекты.

В заключение заметим, что при управлении недвижимостью неблагоприятные последствия развития рискованных ситуаций могут быть сведены к минимуму путем

реализации соответствующих функций управления рисками. Для этого менеджменту компании необходимо, прежде всего, использовать обсужденные выше методы анализа рисков и учитывать результаты этого анализа при выборе варианта наилучшего и наиболее эффективного использования объекта. Для выбранного варианта функционального назначения объекта надлежит принимать меры, позволяющие снижать вероятность возникновения и неблагоприятного развития рискованных ситуаций, а также планировать мероприятия и изыскивать источники финансирования для компенсации неизбежных потерь. С этой точки зрения существенной оказывается роль страхования рисков и ответственности, эффективность которого обеспечивается при выполнении требований надежности страховщика и экономической оптимизации схемы страхования.

6.4. Вопросы для самоконтроля

1. Назовите особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска, обоснуйте возможность учета рисков при управлении комплексами объектов недвижимости.

2. Каким образом обосновывается формирование перечня типов рисков для конкретного объекта управления?

3. Опишите доступные менеджменту функции управления внешними (не диверсифицируемыми) рисками.

4. Обоснуйте варианты применения методов анализа рисков, определяемые при управлении портфелем недвижимости (с указанием показателей опасности и важности).

5. Можно ли управлять рисками потери устойчивости кредитных соглашений при положительном финансовом левередже?

6. Представьте программу минимизации рисков при управлении трастовым комплексом объектов недвижимости.

7. Назовите возможные источники и способы оформления получения средств для компенсации потерь, связанных с реализацией рискованной ситуации.

8. Опишите риски, связанные с управлением недвижимостью, которые можно и нужно страховать, обоснуйте приемлемость условий такого страхования.

9. Представьте предложения по условиям и субъектам заключения договоров страхования объектов недвижимости, передаваемых в доверительное управление и сдаваемых в аренду.

10. Обоснуйте принципы разработки и реализации программы страхования рисков для управляемого объекта, и назовите критерии выбора страховой компании для заключения договоров страхования.

Литература.

1. Озеров Е.С.. Экономика и менеджмент недвижимости. СПб.: Изд. МКС, 2003.
2. Озеров Е.С.. Экономический анализ и оценка недвижимости. СПб.: МКС, 2007.
3. Гражданский Кодекс Российской Федерации, часть 1 от 21.10.1994, часть 2 от 22.12.1995 (в ред. Федеральных законов от 17.07.2009 N 145-ФЗ). <http://www.consultant.ru>.
4. Озеров Е.С., Оралин В.А. Принципы стандартизации деятельности по управлению недвижимостью. Научный электронный журнал (НЭЖ) «Проблемы недвижимости», вып. 1, Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург.1999, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
5. Стандарты профессиональной практики управляющих недвижимостью (Общая часть). МАУН. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости», вып. 1, Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург.1999, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
6. Стандарт практики управляющего на объекте недвижимости (управляющий первого уровня). МАУН. НЭЖ «Проблемы недвижимости», вып.1, Изд.Р-Клуб, Санкт-Петербург.1999, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>
7. Федеральный закон «О недрах» от 21.02.92, N 2395-1. <http://www.consultant.ru>.
8. Водный Кодекс Российской Федерации от 18.10.1995. <http://www.consultant.ru>.
9. Лесной Кодекс Российской Федерации от 22.01.1997. <http://www.consultant.ru>.
10. Федеральный закон «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» от 21 июля 1997 г. № 122-ФЗ. <http://base.garant.ru>.
11. Салтанова С. А. Актуальные вопросы применения главы 17 ГК РФ. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости». СПб.: Р-Клуб, 2001. Вып. 1, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
12. Земельный Кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ. <http://base.garant.ru>.
13. Федеральный закон «О плате за землю» от 11 октября 1991 г. № 1738-1. <http://www.consultant.ru>.
14. Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» от 16.07.1998 г. № 135. <http://base.consultant.ru>.
15. Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16 июля 1998 г. № 102-ФЗ, <http://base.consultant.ru>.
16. Федеральный закон «Об основах федеральной жилищной политики» от 24 декабря 1992 г. № 4218-1, <http://nalog.consultant.ru>.
17. Градостроительный Кодекс Российской Федерации от 08.04.1998. <http://www.consultant.ru>.
18. Управление недвижимостью. Энциклопедия, ред. Озеров Е.С., изд. «Бонниер Бизнес Пресс», СПб. 2007.
19. Капчиц Ф.С. Правовые особенности доверительного управления имуществом в Российской Федерации. НЭЖ «Проблемы недвижимости», вып. 1, Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург.2001, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
20. Распоряжение Комитета по управлению городским имуществом Санкт-Петербурга от 20.01.2005 №10-Р «Об утверждении примерной формы договора о передаче здания (помещений) в доверительное управление».
21. Гришин А. О. Типовые формы взаимодействия управляющего с собственником. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости», вып. 1, Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург. 2001, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
22. Концепция управления государственным имуществом и приватизации в Российской Федерации. Одобрена постановлением Правительства Российской Федерации от 9 сентября 1999 г. № 1024.

23. Концепция системы управления недвижимостью Санкт-Петербурга. Одобрена постановлением правительства Санкт-Петербурга от 4 июня 2001г. № 30.
24. Озеров Е. С. Об основных принципах информационно-аналитического обеспечения управления недвижимостью. НЭЖ «Проблемы недвижимости». СПб.: Р-Клуб, 2000. Вып. 4, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
25. Подобед С. М., Симаков К. П. Перспективы развития информационно-аналитического обеспечения системы управления недвижимым имуществом Санкт-Петербурга. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости». СПб.: Р-Клуб, 2000. Вып. 4 (см. <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>).
26. Дмитриев С. Ю. К концепции информационно-аналитического обеспечения системы управления недвижимым имуществом Санкт-Петербурга. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости». СПб.: Р-Клуб, 2000. Вып. 4, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
27. Озеров Е. С. Управление недвижимостью как инструмент реализации стратегии развития региона. НЭЖ «Проблемы недвижимости». СПб.: Р-Клуб, 1999. Вып. 4, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>
28. Грибовский С. В., Жуковский В. В., Стабровская К. Ю., Лаушкин Д. С., Табала Д. Н., Тамарин А. П. Моделирование рынка аренды и методическое обеспечение определения арендной платы за нежилые помещения в Санкт-Петербурге. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости». СПб.: Р-Клуб, 1999. Вып. 2, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
29. Озеров Е. С. Концепция развития системы управления комплексом объектов недвижимости высшего учебного заведения. НЭЖ «Проблемы недвижимости». СПб.: Р-Клуб, 2000. Вып. 1, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
30. Кузнецов Д. Д., Логинова Н. С. Некоторые проблемы управления общежитиями крупного государственного университета и варианты их решения (на примере СПбГТУ). Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости». СПб.: Р-Клуб, 2000. Вып. 1, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>
31. Грудинин М.Ю., Ган А.А. Концептуальные основы Федерального Закона РФ «О порядке осуществления деятельности по управлению недвижимостью в РФ». Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости», вып.1, Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург. 1999, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/drm.php>
32. Озеров Е.С. О морально-этических нормах регулирования деятельности в сфере управления недвижимостью. НЭЖ «Проблемы недвижимости», вып.1, 2000. Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
33. Штепан П.Д. Альтернативные способы разрешения споров. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости», вып.3, 2000. Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
34. Озеров Е.С. Концепция развития системы управления комплексом объектов недвижимости высшего учебного заведения. НЭЖ «Проблемы недвижимости», вып.1, 2000. Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург (см. <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>).
35. Каленкевич М.В. Экономика недвижимости. Программа управления объектом смешанного назначения. Учебное пособие. Изд. СПбГТУ. СПб. 1999
36. Косарев А.А. Методология и практика проектирования системы управления портфелем недвижимости. НЭЖ «Проблемы недвижимости», вып.1, 2003. Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
37. Тарасевич Е.И. Управление эксплуатацией недвижимости. СПб. Изд. «МКС». 2006.
38. Тарасевич Е.И. Технологии эксплуатации недвижимости. СПб. Изд. «МКС». 2010.

39. Тарасевич Е.И., Павлова Е.С. Прогнозирование расходов ресурсов при эксплуатации недвижимости административно-офисного назначения. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости», вып. 1, Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург. 1999, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
40. Косарев А.А. Об организации обслуживания клиентов в системе управления недвижимостью. НЭЖ «Проблемы недвижимости», вып. 1, Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург. 2002, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
41. Иванищева Л.И., Пупенцова С.В. Основы маркетинга на рынке недвижимости. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости», вып. 4, Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург. 2000, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
42. Максимов С.Н. Девелопмент. СПб. Изд. ПИТЕР. 2003.
43. Грибовский С.В., Баринов Н.П., Анисимова И.Н. О повышении достоверности оценки рыночной стоимости методом сравнительного анализа. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости», вып. 2, Изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург. 2001, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
44. Максимов С.Н. Основы бизнеса на рынке недвижимости. СПб. Изд. ДЕАН+АДИА-М. 1997.
45. Тарасевич Е. И. Оценка недвижимости. СПб.: СПбГТУ, 1997.
46. Калашников А. А., Кузнецов Д. Д. Управление проектом развития недвижимости. Учебное пособие. Научный электронный журнал «Проблемы недвижимости». СПб.: Р-Клуб, 2002. Вып. 2, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
47. Косарев А. А. К вопросу о существовании эффекта масштаба в управлении трастовыми комплексами недвижимости. НЭЖ «Проблемы недвижимости - экономика, управление, инвестиции, оценка», СПб: МИПК СПбГПУ, 2004. № 1, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
48. Косарев А.А. О влиянии эффекта масштаба на экономические характеристики объектов в составе трастового комплекса недвижимости. НЭЖ «Проблемы недвижимости - экономика, управление, инвестиции, оценка», СПб: МИПК СПбГПУ, 2005. № 1, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
49. Косарев А. А. О влиянии размера трастового комплекса недвижимости на экономические характеристики управляющей компании. НЭЖ «Проблемы недвижимости - экономика, управление, инвестиции, оценка», СПб: МИПК СПбГПУ, 2005. № 1, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
50. Хохлов Н.В. Управление риском. Изд. ЮНИТИ, М.1999.
51. Блашенкова Ю. В. К вопросу о практике проведения экспертных опросов при формировании карты весов ценообразующих факторов объекта недвижимости. Научный электронный журнал (НЭЖ) «Проблемы недвижимости», вып.1, 2001, изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
52. Кузнецов Д.Д., Хайкина О.В. Учет неопределенности исходной информации при оценке недвижимости и инвестиционных проектов. НЭЖ «Проблемы недвижимости», вып.2, 1999, изд. Р-Клуб, Санкт-Петербург, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
53. Пупенцова С.В. Об особенностях применения методов анализа рисков при оценке стоимости недвижимости. НЭЖ «Проблемы недвижимости», СПб: МИПК СПбГПУ, 2004. № 1, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.
54. Басалаев К.В., Петрачков В.В. Страхование как инструмент минимизации рисков при управлении недвижимостью. НЭЖ «Проблемы недвижимости». Изд. Р-Клуб, СПб., Вып. 4, 1999, <http://www.spbgpu-dreem.ru/rclub/arhiv/>.