

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ТЕМА 1. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВОМ

Лекция 1. Экономические аспекты понятия имущества. Сущность управление имуществом

Лекция 2. Правовые аспекты имущественных отношений

Лекция 3. Особенности управления имуществом на уровне государственных органов власти

ТЕМА 2. ЭКСПЛУАТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ НЕДВИЖИМОГО ИМУЩЕСТВА

Лекция 1. Понятие и основные признаки недвижимого имущества

Лекция 2. Классификация объектов недвижимого имущества

Лекция 3. Особенности рынка недвижимости

Лекция 4. Управление объектами недвижимости

Лекция 5. Развитие недвижимого имущества. Девелопмент

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ КОРПОРАЦИИ

Лекция 1. Российские корпорации в современной экономике

Лекция 2. Типы корпоративных объединений и организация деятельности

Лекция 3. Корпоративная собственность как объект управления

ТЕМА 4. МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ

Лекция 1. Цикл управления корпоративным недвижимым имуществом

Лекция 2. Оценка стоимости и правового положения объекта недвижимого имущества

Лекция 3. Оценка эффективности использования объектов недвижимого имущества

Лекция 4. Планирование и реализация вариантов использования недвижимости. Контрольные мероприятия

ТЕМА 5. ВИДЫ ЛИЗИНГА. МЕХАНИЗМЫ ЛИЗИНГОВЫХ СДЕЛОК

Лекция 1. Сущность и классификация лизинга

Лекция 2. Механизм взаимодействия лизинговой компании и производственных предприятий

Лекция 3. Характеристика и классификация международного лизинга

Лекция 4. Риски осуществления сделок международного лизинга

ТЕМА 6. СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ И УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ

- Лекция 1. Определение и структура нематериальных активов
- Лекция 2. Цели и задачи оценки стоимости нематериальных активов
- Лекция 3. Основные подходы к вовлечению в оборот нематериальных активов
- Лекция 4. Основы моделирования процесса управления нематериальными активами как инновационным ресурсом

ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В РФ

- Лекция 1. Понятие и состав муниципальной собственности
- Лекция 2 Классификация муниципальной собственности
- Лекция 3. Методы управления муниципальной собственностью

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Понятие «имущество» является довольно сложным и емким, имеющим длительную историю своего формирования и развития, в результате чего оно сложилось как понятие, включающее не только физические характеристики, но также правовые и экономические аспекты.

Имущественные отношения всегда имели место в жизни человека. Потребность в богатстве, то есть в обладании каким-либо имуществом, развивалось параллельно с самосознанием человека. Обладание каким-либо имуществом или определенным объемом этого имущества, всегда придавало человеку определенный статус. Как в древности, в античные времена, так и сегодня обеспеченные люди, владеющие значительным объемом имущества, обладают большим влиянием в обществе.

Имущественные отношения всегда имели место в жизни человека, его история длится тысячелетиями. До нашей эры, и даже до крещения Руси имущественные отношения представляли собой типичную для племенного строя ситуацию. Затем, во времена Средневековья, появились новые законы, но в целом глобальных изменений не было. Особое внимание следует уделить крепостному праву. Крепостные крестьяне своими полномочиями не очень сильно отличались от античных рабов, и, следовательно, права на собственность не имели. Далее последовала отмена крепостничества, а затем – образование СССР. В Советском Союзе было практически аннулировано право частной жизни и, в частности, право частной собственности, - гражданин СССР не имел права распоряжаться движимым и недвижимым имуществом, не считая предметов личного пользования. В Российской Федерации это право было восстановлено.

Свойство имущественных отношений регламентированы Конституцией РФ и кодексами РФ. Практически в каждом кодексе есть пункты, статьи или даже главы, прямо или косвенно связанные собственностью. В Семейном Кодексе РФ это глава седьмая – «Законный режим имущества супругов» В Уголовном Кодексе Российской Федерации – это глава двадцать первая – «Преступление против собственности», а также некоторые статьи и двадцать второй главы, - ст.170 (регистрация незаконных сделок с землей), ст. 175 (приобретение или сбыт имущества, заведомо полученного преступным путем), ст.188 (контрабанда). Далее, это глава двадцать шестая – «Преступление против общественной безопасности и общественного порядка», ст.212 (массовые беспорядки) и другие. Далее, с имущества взимаются определенные налоги, регламентированные Налоговым Кодексом РФ. К примеру, глава тридцать первая – «Земельный налог».

Имущество подлежит как бухгалтерскому, так и налоговому учету, и является ресурсом любого предприятия, независимо от его организационно-правового статуса и сферы деятельности. И, кроме того, имущество обладает тем удивительным свойством, что является с одной стороны, источником расходов предприятия, а с другой стороны, источником доходов. Поэтому, управление имуществом, - это сфера интересов, как юриста, так и экономиста, так и менеджера. Кроме того, имущество, нуждается не только в управлении, но и в частности, в правильной эксплуатации, в проведении своевременных ремонтов, поэтому имущество является также областью профессиональной деятельности, как инженера, так и фасилити-менеджера.

Общие задачи управления имуществом соответственно природе объектов можно рассматривать в трех аспектах - правовом, экономическом и техническом. *Правовой аспект* – наиболее рациональное использование, распределение и комбинирование прав на объекты. *Экономический аспект* – управление доходами и расходами, формирующимися при эксплуатации объектов. *Технический аспект* – поддержание объекта управления в работоспособном состоянии в соответствии с его функциональным назначением.

Главная цель управления имуществом, в зависимости от его функционального назначения, – это либо сохранение имущества, либо максимизация его стоимости, с сохранением имущественных прав.

ТЕМА 1 . ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВОМ

Лекция 1. Экономические аспекты понятия имущества. Сущность управление имуществом

Определение понятия имущество:

- совокупность вещей и материальных ценностей, состоящих, прежде всего в собственности лица или в оперативном управлении предприятия или организации. В состав ИМУЩЕСТВА входят также деньги и ценные бумаги. Круг объектов, входящих в состав ИМУЩЕСТВА, зависит от формы собственности, к которой это ИМУЩЕСТВО относится.
- совокупность вещей и имущественных прав на получение вещей или иного имущественного удовлетворения от других лиц (актив). Так, устанавливая правила об ответственности предприятий по своим обязательствам, закон определяет ее объем в пределах принадлежащего им (закрепленного за ними) ИМУЩЕСТВА, на которое по закону может быть обращено взыскание.
- совокупность вещей, имущественных прав и обязанностей, которые характеризуют имущественное положение их носителя (актив и пассив). С этим пониманием ИМУЩЕСТВА связано универсальное правопреемство (переход к другому лицу актива и пассива - прав и обязанностей) при наследовании и прекращении юридических лиц вследствие реорганизации.

Имущество юридических лиц

Все виды имущества, предназначенные для деятельности предприятия, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором.

В Гражданском кодексе Российской Федерации (ГК РФ) установлено, что предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью, хотя это понятие противоречит положениям ГК РФ. Имущество, находящееся в собственности (хозяйственном ведении, оперативном управлении) предприятий, организаций и учреждений, подразделяется на недвижимое и движимое (вещи).

Полученные предприятием доходы (прибыль), произведенная продукция, работы в результате использования принадлежащего ему имущества принадлежат предприятию, использующему это имущество на законном основании, если иное не предусмотрено законом, иными правовыми актами или договором об использовании этого имущества.

К недвижимым вещам (недвижимое имущество, недвижимость) относятся земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты и все, что прочно связано с землей, т.е. объекты, перемещение которых без нанесения несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе лес, многолетние насаждения, здания, сооружения. К недвижимым вещам (недвижимому имуществу) относятся также воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты. Законом к недвижимому имуществу может быть отнесено и другое имущество.

Вещи, не относящиеся к недвижимости, включая деньги и ценные бумаги, признаются движимым имуществом. Регистрация прав на движимые вещи не требуется, кроме случаев, указанных в законе. К движимому имуществу также можно отнести объекты интеллектуальной собственности.

Помимо деления имущества на недвижимое и движимое согласно Положению о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации все имущество, отражаемое в бухгалтерском балансе предприятия, подразделяется на следующие виды: капитальные и финансовые вложения, основные и нематериальные активы, сырье, материалы, готовая продукция

и товары, незавершенное производство и расходы будущих периодов, капитал и резервы, расчеты с дебиторами и кредиторами, прибыль (убыток). Значит, можно сказать, что управление имуществом предприятия, - это управление его активами.

Управление активами - деятельность коммерческой организации по прибыльному (с минимальным риском) размещению собственных и привлеченных средств. Выделяют управление текущими активами, управление оборотными средствами, превращение ликвидных активов в факторы производства, управление фиксированными активами (основными средствами), управление нематериальными активами.

Главная цель системы управления активами - добиться наивысших конечных результатов при рациональном использовании всех видов активов. Основные задачи и принципы управления активами предприятия:

Увеличение активов. Любое увеличение активов означает использование фондов.

Уменьшение пассивов. Пассив предприятия включает все, что оно должно другим: банковские займы, выплата поставщикам и налоги. Фонды, получаемые предприятием, могут пойти на уменьшение пассива, например, возврат банковских займов.

Имущество и собственность

Имущество выделяется не только по своим физическим, но и по правовым характеристикам. Правовые аспекты собственности проявляются двояким образом.

Во-первых, как обладание имуществом, так и передача его от одного лица другому возможны только через оформление или передачу прав на имущество (кроме отдельных видов движимого имущества). При этом как сами права, так и изменение этих прав (т.е. сделки) подлежат регистрации и без таковой недействительны.

Например, сделки с недвижимостью регулируются ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним». Сделки с недвижимостью возможны только через сделки с правами на недвижимость. Однако возможна передача не всего пакета прав собственности (купля-продажа), а отдельных правомочий собственника (аренда). Двойственную природу основных видов имущества (вещь и право) важно понимать и управляющему имуществом. Заключая договор с собственником на передачу объекта в управление, с арендатором по поводу сдачи помещений в пользование и прю, управляющий должен понимать, что, совершая юридические действия, он одновременно воздействует на экономические процессы, такие как управление правами – часть управления экономикой.

Во-вторых, имущество – это один из носителей отношений собственности, причем такой, в котором правовые и экономические отношения переплетены чрезвычайно тесно. Реально в экономическом обороте принимают участие не вещи как таковые, а права-вещи, права на возможность совершения каких-либо действий с вещью.

Из этого следует, что управление имуществом, - это частный случай управления собственностью.

В связи с вышесказанным важно разобраться как с самим понятием «собственность», так и с взаимосвязью собственности и управления хотя бы на уровне основных подходов.

СОБСТВЕННОСТЬ - 1) как экономическая категория представляет собой общественно-производственное отношение по поводу присвоения лицами - индивидуумами и коллективами - предметов природы, естественных и созданных трудом; 2) как юридическая категория означает принадлежность имущества определенным лицам - индивидам или коллективам на определенных условиях и в определенных формах (право собственности в субъективном смысле). Конституция РФ и ГК РФ признают и гарантируют равноправие следующих форм собственности: государственной (федеральной и субъектов РФ); муниципальной; частной. Конституция РФ допускает также существование иных форм С.; 3) гражданско-правовой институт, представляющий совокупность юридических норм, регулирующих экономические отношения С. методами гражданского права (право собственности в объективном смысле); 4) само имущество, принадлежащее какому-либо субъекту на праве С.

Право собственности у приобретателя вещи возникает с момента его передачи, если иное не предусмотрено законом или договором. А если это отчуждаемое имущество подлежит государственной регистрации, то право собственности у приобретателя такого имущества возникает с момента регистрации.

Сделки юридических лиц по поводу отчуждения имущества должны совершаться в письменной форме путем составления документа, выражающего содержание сделки и подписанного лицом или лицами, совершившими сделку, или должным образом уполномоченными лицами.

Сделки с землей и другим недвижимым имуществом подлежат государственной регистрации в соответствии с ГК РФ (ст.164) и Федеральным законом «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним».

ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ - по законодательству РФ имущество может находиться в частной, государственной, муниципальной собственности, а также в собственности общественных объединений (организаций). Установление государством в какой бы то ни было форме ограничений или преимуществ в осуществлении права собственности в зависимости от нахождения имущества в частной, государственной, муниципальной собственности, в собственности общественных объединений (организаций) - не допускается.

Управление как таковое

Управление – необходимая функция любых организованных (упорядоченных) систем, обеспечивающих их сохранение и воспроизводство, координацию взаимодействия между элементами системы.

Объекты управления – объекты движимого и недвижимого имущества или совокупность объектов, рассматриваемых как единый объект с точки зрения организации наиболее эффективного управления ими с учетом затрат по содержанию и управлению.

Применительно к человеческому обществу можно дать другое определение.

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

Указанное определение может быть принято как базовое, так как содержит основные требования, предъявляемые к той деятельности:

- Управление должно осуществлять сознательно, на основе изучения объективных закономерностей протекания общественных процессов (экономических, политических, национальных и пр.)
- Управление должно быть направлено на достижение определенных целей и на разработку способов их достижения
- Управление является систематическим, а не разовым процессом: нельзя свести смысл управления к принятию только одного решения или к однократному управленческому воздействию на объект.
- Управление всегда осуществляется только в условиях определенной, причем всегда изменяющейся внешней среды, которая воздействует как на субъект, так и на объект.

Приведенное базовое определение управления применительно к экономической сфере нуждается в *уточнениях* с учетом двух важных характеристик:

1. экономическая деятельность всегда осуществляется на базе определенных отношений собственности: ее цели, содержание, критерии эффективности определяются собственником факторов производства. Соответственно этому управление выступает в качестве важнейшей функцией собственника и является способом и условием реализации его целей и экономической власти.
2. развитие экономики органически связано с развитием разделения труда, в ходе которого управление превращается в самостоятельный вид хозяйственной деятельности, а при развитии предпринимательства становится одним из видов *предпринимательской деятельности*.

Между указанными характеристиками управления (управление как функция собственника и как предпринимательская деятельность) существует противоречие. С одной стороны, при управлении предприниматель призван реализовывать интересы собственника (например, повышать стоимость недвижимости), а с другой – он имеет собственные интересы, отличные от собственника (получать максимальное вознаграждение за свою деятельность).

Существующая проблема, – это объективный результат разного социально-экономического статуса собственника и управляющего, в литературе получившая название «агентская проблема». Создание *эффективной системы управления имуществом* предполагает выработку таких норм и стандартов управления, таких договорных отношений и механизмов материального стимулирования управляющих, которые позволяли бы свести к минимуму негативные последствия этого противоречия.

Элементами такой системы могут быть:

- совместное определение основных целей и принципов, которыми должен руководствоваться управляющий, оформленных в виде декларации или концепции управления объектом (разработанных управляющим и согласованных с собственником)

- регулярная и пунктуальная отчетность управляющего перед собственником, включая не только формализованные, цифровые данные, но и текстовую часть, объективно отражающую деятельность управляющего;

- регулярные аудиторские проверки по согласованию с собственником и управляющим графику;

- создание механизмов материального поощрения управляющих, содержащих явную связь между его доходом и приростом стоимости имущества (а не только объемами и темпами валового роста или чистого дохода от объекта);

- создание организационных форм, позволяющих вовлечь собственника или его представителей в принятие наиболее существенных решений по управлению объектами (выбор, привлечение базовых арендаторов, существенный пересмотр арендных ставок и пр.).

Конкретизирую приведенное выше определение управления как деятельности по обеспечению эффективного функционирования объекта управления, можно сформулировать его в виде следующих прикладных вариантов, помогающих понять смысл управления имуществом.

Управление – целенаправленный перевод объекта из начального состояния в заданное состояние в изменяющихся условиях, осуществляемый наиболее эффективным образом.

Приведенное определение показывает, что управление, во-первых, всегда направлено на достижение определенных целей, которые должны быть ясно определены и сформулированы, а во-вторых, оно должно обеспечить достижение этих целей наиболее эффективным образом, то есть с минимальными издержками

Управление имуществом

Управление имуществом – выбор наилучшего варианта из всех возможных, то есть наилучшего варианта использования объекта, наилучшей организации управления и пр.

Последнее определение акцентирует внимание на том. Что управление всегда связано с анализом сильных и слабых сторон объекта управления, внешней среды, разработкой критериев принятия решений и выбором возможностей.

Управление – комплекс мероприятий (функций), которые должны быть реализованы для достижения поставленных целей.

Определение управления как процесса, состоящего из отдельных мероприятий (функций) – одно из наиболее известных и традиционных в науке управления. Основы такого понимания управления заложены в классической школе управления французским теоретиком и

практиком А.Фолем. согласно его представлениям, **управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать.**

Соответственно этому весь процесс управления состоит из следующих подпроцессов (распадается на функции): прогнозирование и планирование; организация; руководство; координация; контроль.

Управление имуществом является частным случаем управления, и подчинено общим законам управленческой деятельности, поэтому включает выполнение указанных функций. В то же время из-за специфики имущества как объекта управления имеет и свои особенности. Прежде всего, имущество выступает как одно из разновидностей собственности, на него распространяются общие положения для управления собственностью.

Как отмечалось выше, проблема управления собственностью может рассматриваться в двух аспектах:

- Управление собственностью как управление субъектами собственности (управление отношениями собственности)
- Управление собственностью как управление объектами собственности (эффективность их использования).

Управление собственностью *как управление отношениями собственности* включает:

1. Определение оптимального соотношения между различными формами и видами собственности.
2. Разграничение государственной и муниципальной, федеральной и субфедеральной собственности
3. Формирование системы приоритетов и ограничений для развития тех или иных форм и видов собственности
4. Определение и поддержание оптимального соотношения между различными видами собственности (недвижимость, ценные бумаги и пр.).

Как следует из перечисленных выше позиций, большая часть функций по управлению отношениями собственности доступна только государственным органам власти и отчасти муниципальными образования. Именно государство задает правила взаимоотношений между собственниками, определяет возможности развития разных форм и видов собственности (через законодательное определение статуса государственных предприятий, их разновидностей, возможных организационно-правовых форм, лицензирование, систему банкротства, налогообложение и пр.), поощряет или тормозит их развитие.

Управление отношениями собственности – важнейшая функция государства независимо от его доли как непосредственного собственника в экономике страны.

Что касается управления собственностью *как управления объектами собственности*, то в его рамках целесообразно выделить, в частности, следующие направления:

Управления объектами недвижимого имущества:

- управление отдельными зданиями, сооружениями;
- управление имущественным комплексом;
- управление портфелем недвижимости;
- управление земельными ресурсами;
- управление морскими и речными судами;
- управление прочими видами недвижимости.

Управление объектами движимого имущества:

- управление техническими ресурсами, в т.ч. транспортом
- управление материальными запасами
- управление интеллектуальной собственностью
- управление финансовыми ресурсами
- управление прочими видами имущества.

Управление интеллектуальной собственностью – включает следующие направления работ по управлению интеллектуальной собственностью (ИС) для организации любой сложности:

- - разработка нормативных документов для управления интеллектуальной собственностью (на основе международного законодательства);
- - анализ рисков в области ИС и управление ими путем выбора оптимальной защиты ИС с учетом экономической целесообразности;
- - выделение ключевых технологий, анализ на патентоспособность, патентование ключевых технологий в разных странах (все стадии до получения патентов);
- - анализ на патентную чистоту используемых решений, выработка рекомендаций для исправления технологии с учетом прав третьих лиц;
- - разработка документов защиты для скандальных патентов на предмет не нарушения, не валидности (*non-infringement, invalidity, freedom to operate*);
- - анализ возможности использования стороннего кода в разрабатываемых программных продуктах. Разработка документов для технических менеджеров по порядку использования стороннего кода;
- - регистрация авторских прав на программные продукты.
- Специфика управления определяется такими факторами как цели собственника; масштабы и структура объекта управления; типа и виды имущества.
- С точки зрения целей управления и его особенностей целесообразно в зависимости от масштаба и структуры объекта управления выделить следующих уровней в системе управления имуществом (рис.3)

В целом можно сказать, что управление имуществом это :

- Управление объектами
- Управление портфелем (финансовым портфелем; портфелем недвижимости)
- Управление производственно-техническими ресурсами (машины; оборудование)
- Управление запасами
- Управление комплексами объектов недвижимости, в том числе:
 - Управление имущественными комплексами
 - Управление территориями

Каждый из выделенных уровней имеет свои особенности и зависит от целей управления, от организации управления, от видов применяемых юридических процедур при передаче объектов в управление.

Например, задачи управления имуществом:

1. формирование имущественной политики;
2. разработка имущественной стратегии;
3. координация и контроль за деятельностью управляющих объектами;
4. проведение инвентаризации объектов управления;
5. обеспечение объекта и пользователей необходимыми ресурсами, связанными с эксплуатацией объектов;
6. сохранение объектов (бережное отношение; воспитание персонала; проведение своевременных ремонтов; организация службы охраны и т.п.).
7. максимизация дохода, приносимого объектом
8. применение соответствующих видов имущественного страхования.

Общие задачи управления имуществом соответственно природе объектов можно рассматривать в трех аспектах - правовом, экономическом и техническом.

Правовой аспект – наиболее рациональное использование, распределение и комбинирование прав на объекты.

Экономический аспект – управление доходами и расходами, формирующимися при эксплуатации объектов.

Технический аспект – поддержание объекта управления в работоспособном состоянии в соответствии с его функциональным назначением.

Единая цель управления имуществом – это либо сохранение имущества, либо максимизация его стоимости, с сохранением имущественных прав.

Лекция 2. Правовые аспекты имущественных отношений

Основы правового регулирования имущественных отношений были выработаны еще в Римском государстве (1 век н.э.) и используются с модификациями в большинстве государств до настоящего времени. Наиболее кратко предмет гражданского права определяется как совокупность общественных отношений, урегулированных нормами этой отрасли. В свою очередь эти же отношения делятся на две большие группы отношений: имущественные (о которых упоминалось выше) и связанные с ними личные неимущественные отношения. Что касается неимущественных отношений, не связанных с имущественными (речь идет о неотчуждаемых правах и свободах человека и др. нематериальных благах), то они защищаются гражданским правом (если иное не вытекает из существа таких нематериальных благ), но не регулируются им (ст. 2 ГК РФ ч.1).

Важной особенностью гражданского права является субъектный состав: гражданское правоотношение возникает между равноправными и независимыми друг от друга субъектами. Если перед нами имущественные отношения, основанные на власти и подчинении, то они не относятся к предмету гражданского права и регулируются другими отраслями права (административным, финансовым и др.).

Имущественные отношения, в силу своей природы, многочисленны и разнообразны. С социально-экономической точки зрения они предоставляют собой различные формы реализации отношений собственности. Но в одном они сходны: гражданское право регулирует лишь те имущественные отношения, в которых участвуют лица, экономически независимые один от другого, являющиеся самостоятельными товаровладельцами. Разнообразие экономических отношений зависит от характера и степени экономической самостоятельности участников гражданского оборота.

Важное значение имеет деление имущественных отношений гражданского права на отношения *вещного характера* и *отношения обязательственные*.

Вещные отношения - это всегда отношения, в которых субъект обладает определенными вещами (имуществом). Это отношения носят как бы двойственный характер:

- во-первых, они указывают на отношения субъекта к вещи;
- во-вторых, характеризуют отношения, в которые вступает обладатель вещи с другими лицами по поводу этой вещи (имущества).

Пределы вмешательства других лиц в дела обладателя вещи должны четко регламентироваться законом. В зависимости от правовой формы обладания вещью (имуществом) вещные отношения могли быть отношениями собственности, либо только производными от первых.

Обязательственные отношения связаны с перемещением вещи, благ между субъектами. Они являются выразителями динамики имущественных отношений. Круг этих отношений большой, каждая их разновидность имеет свою динамику. Так ст. 2 ГК РФ определяет имущественные отношения, реализуемые гражданским правом как отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности их участников. В этой же статье названы *основные группы* отношений гражданского права: *правовое положение участников гражданского оборота, право собственности, право на результаты интеллектуальной деятельности, договоры и иные обязательства*. В сферы гражданского права входит также наследственное право.

Субъектами имущественных отношений, регулируемых гражданским правом, являются физические лица (граждане, иностранцы, лица без гражданства), юридические лица (в том числе иностранные, находящиеся в России), а также государство, субъекты Российской Федерации - республики, края, области, города и муниципальные образования (ст. 124 ГК РФ), когда они выступают носителями имущественных прав.

Под имущественными отношениями понимают также общественные отношения, которые возникают по поводу различного рода материальных благ, т.е. вещей, работ, услуг и иного имущества.

Под *имуществом* в гражданском праве следует понимать понятие, применяемое для обозначения:

1. Совокупности вещей и материальных ценностей, находящихся в собственности, оперативном управлении или хозяйственном ведении лица. К имуществу относятся также деньги и ценные бумаги. Круг объектов, входящих в состав имущества, зависит от формы собственности, к которой это имущество относится.

2. Совокупность вещей или иного имущественного удовлетворения от других лиц (актив). Так, устанавливая правила об ответственности юридических лиц к своим обязательствам, закон определяет ее объем в пределах принадлежащего ему имущества, на которое по закону обращено взыскание.

3. Совокупность вещей, имущественных прав и обязанностей, которые характеризуют имущественное положение их носителя (актив и пассив). С этим пониманием и связано универсальное правопреемство (переход к другому лицу актива и пассива - прав и обязанностей) при наследовании и прекращении юридических лиц вследствие реорганизации.

Однако гражданское право регулирует не все имущественные отношения лиц, а только определенную часть, именуемую *имущественно - стоимостными отношениями*. К ним в первую очередь относятся товарно-денежные отношения. Следует иметь в виду, что гражданским правом регулируются отношения, непосредственно не связанные с денежными обращениями, и поэтому их нельзя назвать товарно-денежными (по обмену вещами, дарению и т. п.). Однако они носят также стоимостный характер, поскольку связаны с действием закона стоимости.

В силу вышесказанного правильно именовать имущественным отношением, входящим в предмет гражданского права, как имущественно - стоимостные отношения.

Имущественно - стоимостные отношения предполагают взаимную оценку участниками этих отношений количества и качества труда, в том материальном благе, по поводу которого эти отношения складываются.

Гражданское право как отрасль права - это система правовых норм, регулирующих имущественные, а также связанные и некоторые не связанные с ними личные неимущественные отношения, основанные на независимости, имущественной самостоятельности и юридическом равенстве сторон в целях создания наиболее благоприятных условий для удовлетворения частных потребностей и интересов, а также нормального развития экономических отношений в обществе.

Предмет гражданского права - это необщественные отношения, которые оно регулирует. Эти отношения делятся на:

1. Имущественные отношения, т.е. отношения, связанные с нахождением материальных благ, которые включают в себя:

- отношения статики, т.е. отношения, связанные с нахождением материальных благ у определенного лица (право собственности, ограниченные вещные права);

- отношения динамики, т.е. связанные с переходом материальных благ от одного лица к другому (обязательственное право наследование)

2. Личные неимущественные отношения - отношения, возникшие между людьми по поводу нематериальных благ и не имеющие экономического содержания, независимо от степени связанности с имущественными отношениями:

- личные неимущественные отношения, связанные с имущественными (например, возникшие по поводу авторства на произведения науки, литературы и искусства). В этом случае имущественные отношения производны от неимущественных (например, право автора на вознаграждение);

- личные неимущественные отношения, не связанные с имущественными (например, защита чести, достоинства и деловой репутации).

Самостоятельность той или иной отрасли в системе права связывается с наличием предмета и метода правового регулирования.

Предметом гражданского права являются имущественные отношения, именуемые также экономическими и хозяйственными. Основную группу имущественных отношений составляют рыночные отношения, связанные с реализацией производимых товаров и оказываемых услуг, то есть отношения, связанные с обменом и имеющие товарно-денежный характер.

Другой составной частью предмета гражданского права в соответствии со ст. 2 ГК является личные имущественные отношения, обладающее двумя признаками:

Во-первых, указанные отношения возникают по поводу неимущественных (духовных) благ (честь, достоинство, деловая репутация, имя гражданина, наименование юридического лица, авторское произведение, изобретение, полезная модель, промышленный образец и т.п.).

Во-вторых, в этих отношениях проявляется индивидуальность отдельных граждан или организаций, и осуществляется оценка их нравственных и социальных качеств.

Личные неимущественные отношения можно разделить на 2 группы.

В первую группу, о которой говорится в части 1 ст. 2 ГК, входят личные неимущественные отношения, тесно связанные с имущественными: прежде всего в области интеллектуальной собственности (авторское и патентное право), субъекты которого, наряду с имущественными правами, обладают правомочиями иного характера (право на авторство, неприкосновенность созданного произведения). Ввиду тесной связи между ними, а также регулирования их единым законодательством, они входят в предмет гражданского права.

Во вторую группу неимущественных прав, относящихся к предмету гражданского права, входят, так называемые, неотчуждаемые права и свободы человека и другие нематериальные блага, которые, согласно п. 2 ст. 2 ГК, гражданским законодательством, если иное не возникает из существа этих нематериальных благ. К ним относятся жизнь, здоровье, честь и доброе имя, неприкосновенность частной жизни, деловая репутация (см. в ст. 150 ГК, дан их примерный перечень).

Личные неимущественные отношения регулируются гражданским правом, лишены экономического содержания, т.к. в их основе лежат нематериальные блага (имя, честь, достоинство т.п.), которые неотделимы от личности.

Важно иметь в виду, что носителем личных неимущественных прав является не только граждане, но и их коллектив, организации. Так, к личным неимущественным благам организаций относятся деловая репутация, фирменная марка, товарный т.д.

Личные неимущественные взаимоотношения, в свою очередь, предполагают взаимную оценку их участниками индивидуальных качеств личности, участвующих в этих отношениях.

Взаимооценочный характер имущественно - стоимостных отношений составляют то общее свойство, которое позволяет объединить их в предмете гражданских прав.

В имущественных отношениях взаимная оценка проявляется в стоимостной форме, а в неимущественной - в виде нравственной и иной социальной оценке личных качеств гражданина и организаций.

Таким образом, предмет гражданского права можно определить как взаимооценочные общественные отношения в виде имущественных и личных неимущественных отношений.

Одним из достижений Гражданского кодекса является то, что в ст. 2 закреплены в составе предмета гражданского права предпринимательские отношения.

В 3 абзаце п.1 ст. 2 ГК дано определение предпринимательской деятельности. В ней указывается, что в качестве предпринимательской деятельности рассматривается не любая деятельность, направленная на систематическое получение прибыли. Так, действия, связанные с разовыми извлечениями прибыли, а также деятельность, приводящая к получению случайных, разовых доходов, несистематической прибыли, в качестве побочных заработков нельзя рассматривать как предпринимательство. Закон (ГК РФ) легализован в качестве одного из источников систематического получения прибыли наравне с продажей товаров, выполнением работ и оказанием услуг, пользование имуществом (например, использование своего

личного автомобиля для перевоз за плату). К характерным чертам предпринимательской деятельности относится также то, что она является самостоятельной, осуществляется на свой риск и имеет специальный субъективный состав (лица, зарегистрированные в установленном законом порядке в качестве предпринимателей).

В целом развитие предмета гражданского права идет по пути расширения круга входящих в него общественных отношений.

Методы правового регулирования

Под методами правового регулирования понимается совокупность способов и приемов регулирования отношений между субъектами, складывающихся вследствие особых свойств предмета регулирования. Каждая отрасль права имеет свой специфический метод правового регулирования, который определяется спецификой общественных отношений. Он характеризуется следующими чертами:

- характером положения участников правоотношения;
- особенностью содержания правоотношений;
- особенностью состава юридических фактов;
- спецификой ответственности.

Гражданско-правовой метод - способ взаимодействия на общественные отношения, который является дозволительным, характеризуется наделением субъектов на началах их юридического равенства, способностью правообладания, диспозитивностью и инициативой, обеспечивает установление правоотношений на основе правовой и имущественной самостоятельности сторон.

Под системой гражданского права понимается единство и дифференциация основных составляющих ее содержание, структурных частей, включающих в себя:

- общие положения;
- право собственности и имущественные права;
- обязательственное право;
- личные неимущественные права;
- права на результаты творческой деятельности;
- наследственное право.

Общая часть гражданского права представляет собой совокупность норм, которые применимы при регулировании любых имущественно-стоимостных и личных неимущественных отношений. Она отражает однородность предмета отраслевого регулирования, служит объединяющим началом для всех отраслевых норм, выражает общность их юридического содержания, позволяет устранить разноречивость в правовом регулировании схожих по своей природе общественных отношений, возникающих в отдельных сферах деятельности граждан организаций. В частности, благодаря общей части осуществлено единообразное регулирование имущественно-стоимостных отношений между гражданами, между юридическими лицами во всех сферах деятельности (предпринимательской, бытовой, интеллектуальной и т.д.).

Общая часть дает возможность избежать многочисленных отсылок и дублирования правовых норм в различных структурных подразделениях гражданского права. Так, чтобы не повторять в каждом правовом институте правила об исковой давности, они включены в общую часть. Это касается также права о сделках и представительстве. Тем самым значительно сокращается объем гражданского законодательства и облегчает практическое применение.

Наряду с общими родовыми принципами, общественные отношения, входящие в предмет гражданского права, характеризуются специфическими особенностями, предопределяющими внутреннюю структурную дифференциацию гражданского права.

В соответствии с этим, внутри гражданского права можно выделить пять подотраслей: право собственности и другие вещные права, обязательное право, личные неимущественные права, право на результат творческой деятельности, наследственное право. Каждая из них имеет свой предмет и метод правового регулирования.

Имущество и право собственности

ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ - 1) *в объективном смысле* совокупность правовых норм, которые закрепляют, регулируют и охраняют состояние принадлежности (присвоенности) материальных благ конкретным лицам, один из центральных институтов гражданского права; 2) *в субъективном смысле* - право конкретного лица владеть, пользоваться и распоряжаться принадлежащим ему имуществом по своему усмотрению и в своем интересе непосредственно в пределах закона и независимо от воздействия других лиц. По своему содержанию П.с. является самым широким из всех вещных прав: собственнику принадлежат права владения, пользования и распоряжения своим имуществом. Собственник вправе по своему усмотрению совершать в отношении принадлежащего ему имущества любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие права и охраняемые законом интересы других лиц, в т.ч. отчуждать свое имущество в собственность, передавать, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать его в залог и обременять его другими способами, распоряжаться им иным образом (ст. 209 ГК РФ).

В комментируемой статье 209 ГК РФ раскрываются положения, характеризующие содержание права собственности. В ГК равным образом, как и каком-либо ином законе, не дается общего легального понятия права собственности. Между тем контуры данного права и его место в общей системе гражданских прав, предусмотренных гражданским законодательством, должны быть определены достаточно точно. Право собственности является основополагающим правом, оказывающим влияние непосредственно или опосредованно по существу на все другие гражданские права.

Наиболее характерные особенности права собственности, отличающие его от других гражданских прав, состоят в следующем:

1) право собственности - это первоначальное субъективное право, непосредственно вытекающее из закона. Между законом, определяющим правомочия собственника, и собственником не существует никаких других субъектов права. Последние лишь противостоят собственнику как лица, обязанные не нарушать принадлежащее ему право собственности. Право собственности является *вещным правом* (см. коммент. к ст. 216);

2) право собственности по своему содержанию представляет собой наиболее полное имущественное право, предусмотренное гражданским законодательством. Оно основано на действии принципа дозволения совершать любые действия, не запрещенные законом;

3) право собственности действует в течение всего времени, пока продолжает существовать соответствующее имущество, являющееся его объектом;

4) право собственности зиждется на принципе: одна вещь - один собственник (несколько совмещенных между собой собственников). Все другие вещные права на вещь имеют зависимый от права собственности характер. Они могут существовать лишь постольку, поскольку имеется их основа - право собственности;

5) право собственности имеет исключительный характер: оно исключает все другие лица от осуществления правомочий, принадлежащих собственнику.

Объектом права собственности, как указано в п. 1 комментируемой статьи, является имущество. Речь идет об имуществе, которое имеется в наличии на время существования права собственности и которое может быть индивидуализировано и присвоено собственником, с исключением всех других лиц от обладания им. Поэтому, например, космическое пространство, Солнце, другие небесные тела, не освоенные человеком, атмосферный воздух не рассматриваются как имущество, могущее быть объектом права собственности. По этой же причине весьма сомнительно относить к объектам права государственной собственности животный мир как совокупность живых организмов всех видов, постоянно или временно населяющих территорию РФ и находящихся в состоянии естественной свободы (ст. 4 Федерального закона от 24.04.95 N 52-ФЗ "О животном мире" <*>). Объекты права собственности не могут выходить из владения собственника помимо его воли, за исключением случаев, прямо

указанных в законе. Это необходимое условие отсутствует в части многих диких животных, которые свободно могут мигрировать из одной страны в другую. Дикие животные могут быть объектом права собственности в случаях, когда они обитают в закрытых природных территориях, охраняемых государством (заповедниках и т.п.), или когда они изъяты из естественной среды обитания.

По мере развития науки и техники круг объектов, могущих быть объектами права собственности, постоянно расширяется.

По своему составу имущество, являющееся объектом права собственности, состоит из вещей и отдельных имущественных прав, указанных в законе. Имущество, составляющее объект права собственности, уже того понятия имущества, которое может быть объектом гражданских прав (ст. 128 ГК). К нему не относятся будущие вещи и многие имущественные права, выступающие в качестве объектов прав в обязательственных отношениях.

Что касается имущественных прав, являющихся объектами права собственности, то таковыми, согласно ГК, считаются имущественные права, воплощенные в ценных бумагах (по формулировке закона - сами ценные бумаги, п. 1 ст. 142 ГК). Данные имущественные права обеспечивают их собственникам непосредственный доступ к материальным ценностям: денежным средствам, инвестициям, товарам.

Закон не содержит запретов в отношении иных имущественных прав, способных выступать в роли объектов права собственности. Изложенное не распространяется на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальную собственность), поскольку они не относятся к объектам права собственности на имущество, подпадающим под действие разд. II "Право собственности и другие вещные права" ГК.

В комментируемой статье определяются права (точнее - правомочия), входящие в содержание права собственности, и способы их реализации.

В п. 1 указываются основные права, составляющие содержание права собственности, в их статическом состоянии. Это - *право владения*, т.е. право собственника обладать принадлежащим ему имуществом, *право пользования*, т.е. право собственника на извлечение и присвоение полезных свойств имущества, и *право распоряжения*, т.е. право определения юридической судьбы имущества (продажа, сдача в аренду, использование самим собственником и т.д.). При этом под указанными правами понимаются возможности, предоставленные собственнику по реализации данных прав, но не сами фактические действия, связанные с осуществлением права собственности.

Приведенный в п. 1 комментируемой статьи перечень прав, входящих в содержание права собственности, не является исчерпывающим. В него также могут и должны входить другие права, прежде всего, право управления и право контроля. По мере экономического развития общества содержание права собственности не остается неизменным. Свидетельством тому служат упомянутое право управления и право контроля, которые приобретают особое значение в современный период, когда управление имуществом, прежде всего предприятиями, принадлежащими собственникам, переходит в руки профессиональных управляющих.

В п. 2 и 4 комментируемой статьи раскрываются способы реализации прав, принадлежащих собственнику, прежде всего, права распоряжения. Перечень указанных способов не является исчерпывающим. При их характеристике необходимо принимать во внимание три обстоятельства. Во-первых, собственник вправе осуществлять реализацию принадлежащих ему прав по своему усмотрению. Он не связан волей других лиц в выборе и совершении действий в отношении своего имущества, чем выгодно отличается от субъектов иных вещных прав на данное имущество. Во-вторых, круг действий, которые может совершать собственник по реализации принадлежащих ему прав, ограничен лишь рамками, устанавливаемыми законом или иным правовым актом. При этом положение п. 2 о том, что он может передавать другим лицам, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, вызывает сомнение. В действительности речь идет о передаче имущества во владение, пользование и распоряжение других лиц, границы которых определяются собственни-

ком, но не самого права как возможности владения, пользования и распоряжения принадлежащим ему имуществом. Иначе при передаче всех указанных трех прав он лишается права собственности. В-третьих, предусматриваются два вида ограничений в области осуществления права собственности. Действия, совершаемые собственником, не должны противоречить закону и иным правовым актам, например не нарушать требований по обеспечению противопожарной безопасности. Совершаемые собственником действия не должны также нарушать права и охраняемые законом интересы других лиц, например, право пользования имуществом арендатором, переданное собственником по договору аренды.

В п. 4 выделяются в отдельную категорию действия собственника по передаче принадлежащего ему имущества в доверительное управление другому лицу. Объясняется это тем, что доверительное управление на уровне закона впервые вводится в сферу гражданского оборота.

В п. 3 комментируемой статьи подтверждается правило о том, что в отношении владения, пользования и распоряжения землей и другими природными ресурсами действуют общие нормы гражданского права, в том числе права собственности, при условии включения данных объектов в оборот соответствующими законами о природных ресурсах (см. ст. 129 ГК).

Статья 212 ГК РФ признает *частную, государственную, муниципальную и иные формы собственности*. Имущество может находиться в собственности физических и юридических лиц, а также самой РФ, субъектов РФ, муниципальных образований. Законом определяются виды имущества, которые могут находиться только в государственной или муниципальной собственности. Права всех собственников защищаются равным образом.

Понятие имущества тесно связано с понятием *имущественных прав*.

Имущественное право (и.п.) – право, охраняющее и описывающее свойство материальных объектов права собственности.

ИМУЩЕСТВЕННЫЕ ПРАВА - субъективные права участников правоотношений, связанные с владением, пользованием и распоряжением имуществом, а также с теми материальными (имущественными) требованиями, которые возникают между участниками гражданского (или экономического) оборота по поводу распределения этого имущества и обмена (товарами, услугами, работами, ценными бумагами, деньгами и др.).

И.п. являются: правомочия собственника, право хозяйственного ведения, право оперативного управления (вещные И.п.) и обязательственные права (в т.ч. права на возмещение ущерба, причиненного жизни или здоровью гражданина, а также вреда, причиненного имуществу физического или юридического лица), права авторов и изобретателей на вознаграждение, наследственные права.

Итак, к укрупненному виде, к числу имущественных прав относят:

- Вещные права
- Обязательственные права (включая корпоративные права)
- Исключительные права

Вещное право, в отличие от обязательственного права, характеризуется следующими двумя признаками. *Во-первых*, оно может быть противопоставлено праву всех других лиц, не имеющих имущества, являющегося его объектом, в качестве более предпочтительного с точки зрения закона права. В этом смысле вещное право условно называется абсолютным правом. *Во-вторых*, вещное право следует за имуществом, переходящим во владение другого лица. Это становится возможным при условии сохранения за обладателем вещного права прав, составляющих содержание вещного права (см. коммент. к ст. 209). Указанные признаки понятия вещного права нельзя абсолютизировать, поскольку в ряде случаев отдельные признаки могут быть присущи и некоторым обязательственным правам, например праву на удержание вещи (ст. 359 ГК). В совокупности же они дают более или менее полное представление о том, что такое вещное право.

Статья 216 ГК РФ регулирует вещные права лиц, не являющихся собственниками. Вещными правами наряду с правом собственности, согласно статье 216 Гражданского Кодекса РФ, в частности, являются:

- право пожизненного наследуемого владения земельным участком (ст. 265 ГК РФ);
- право постоянного (бессрочного) пользования земельным участком (ст. 268 ГК РФ);
- сервитуты (ограниченное право собственности) ст. 274, 277 ГК РФ;
- право хозяйственного ведения имуществом (ст. 294 ГК РФ)
- право оперативного управления имуществом (ст. 296 ГК РФ).

Основное назначение названных вещных прав состоит в обеспечении доступа к использованию имущества лицами, не являющимися его собственниками. По существу, речь идет о правах на чужое имущество. Поэтому странным и нелогичным выглядит положение, содержащееся в п. 2 комментируемой статьи 216 ГК РФ, о том, что вещные права на имущество могут принадлежать лицам, не являющимся собственниками этого имущества.

Указанные вещные права на чужое имущество имеют одну примечательную особенность. Будучи связанными с правом собственности на то же самое имущество, а в ряде случаев и возникая по воле собственника, они имеют самостоятельное параллельное с правом собственности существование. Свидетельством тому служат положения, предусмотренные п. 3 и 4 комментируемой статьи.

Безусловным основанием прекращения всех вещных прав служит гибель имущества, являющегося объектом права собственности и соответствующего вещного права, предусмотренного в комментируемой статье. Все другие основания прекращения вещных прав на имущество строго индивидуализированы с учетом особенностей каждого вещного права, существующего параллельно с правом собственности.

В комментируемой статье не дается исчерпывающий перечень вещных прав. Среди названных в ней вещных прав отсутствуют так называемые придаточные вещные права, служащие обеспечением к правам кредитора в обязательственном правоотношении. Речь прежде всего идет об ипотеке.

Согласно нормотворческой практике, принятой в зарубежных странах, гражданское право которых основано на традициях римского права, вещные права должны предусматриваться законом. К сожалению, в ГК решение этого вопроса осталось открытым. Представляется целесообразным и в российском гражданском праве, по аналогии с тем, что действующие вещные права предусмотрены ГК, а не иным нормативным правовым актом, новые вещные права, если такая потребность возникнет, вводить только законом. При этом не требуется внесение изменений и дополнений в ГК. Оговорка, содержащаяся в п. 1 комментируемой статьи, - "в частности", дает право Федеральному Собранию РФ предусматривать новые вещные права отдельным законом. Подзаконными нормативными актами, равным образом, как и доктриной, такие права вводиться не могут.

Лекция 3. Особенности управления имуществом на уровне государственных органов власти

Понятие управление активами очень широко используется на рынке недвижимости. *Управление активами* означает процесс принятия решений с целью максимизации стоимости недвижимости и потенциального дохода от нее. Такое определение противоположно определению, в котором акцент делается на минимизации издержек, с которыми связано владение недвижимостью. Сфера управления недвижимостью охватывает широкий и сложный круг вопросов, в том числе управление собственностью, анализ рынка, оценка собственности, маркетинг и т.д.

Точка зрения некоторых государственных администраций, согласно которой управление активами означает продажу излишней собственности и развитие на этой базе отношений сотрудничества с частным сектором, является необоснованным. Целесообразность управле-

ния недвижимостью связана с менее очевидными, но более значимыми причинами. Среди них: более эффективное использование недвижимости, правильная организация ее эксплуатации и ремонта, улучшение процесса составления сметы капиталовложений и т.п.

Можно выделить несколько *главных целей* управления активами:

- максимизация стоимости недвижимости,
- минимизация издержек и лучшее удовлетворение общественных нужд;
- принятие рациональных решений по поводу продажи или аренды недвижимости;
- точное измерение выигрыша и проигрыша от владения собственностью;
- использование собственности с выгодой в случае благоприятной рыночной конъюнктуры и расширение взаимодействия с частным сектором;
- совершенствование планирования бюджетного процесса и материально-технического обеспечения во всех подразделениях местной администрации, которые используют недвижимость.

Практика управления недвижимостью подразделяется на три направления: 1) создание системы управления; 2) принятие решений по поводу реализации проектов и осуществление этих проектов; 3) управление портфелем проектов.

Первое направление деятельности включает меры по созданию самой системы управления недвижимостью, которая служит основой для дальнейших действий по принятию решений и осуществлению проектов. Второе направление тесно связано с планированием и реализацией конкретных проектов использования недвижимости - по ее продаже, покупке, улучшению, аренде и строительству. Третье направление означает управление пакетом проектов, которые уже находятся на стадии осуществления.

Создание системы управления недвижимостью должно начинаться с определения целей этой деятельности. Прежде всего следует изучить основные функции, которые выполняет местная администрация. С этой точки зрения местная администрация выступает как: 1)потребитель; 2)инвестор; 3)субъект, обеспечивающий общественные потребности; 4)дизайнер (например, в области благоустройства территории); 5)продавец товаров. Цель управления недвижимостью - это представлять местную администрацию как потребителя и инвестора. Менеджер по недвижимости прежде всего оценивает ее как потребителя, определяя ее рыночную стоимость, расположение и специфические характеристики, издержки на аренду и т.д. Одновременно менеджер отдает себе отчет в том, что недвижимость имеет инвестиционную стоимость, измеряемую доходом от нее, остаточной стоимостью, издержками по эксплуатации и т.д.

Социальная и эстетическая ценность недвижимости также принимается в расчет, она более очевидна, но ее труднее измерить. Большинство местных администраций точнее осведомлено о социальных и эстетических нуждах жителей, а потому эти нужды доминируют при принятии решений в отношении недвижимости. Такое положение должно быть изменено. Должен поддерживаться баланс между социальной и инвестиционной стоимостью недвижимости. Как инвестор местная администрация должна сопоставить издержки и выгоды от владения собственностью, оценить альтернативные способы ее использования, выбрать наиболее выгодный проект.

Работа системы управления недвижимостью должна быть организована таким образом, чтобы были обеспечены: экспертиза недвижимости, в том числе ее оценка, процесс купли-продажи, маркетинг и т.д.; объективность принятия решений, что предполагает организационное отделение соответствующего подразделения местной администрации от департаментов планирования и эксплуатации недвижимости; высокое аналитическое качество исследований рынка, рисков, финансирования и т.д.; творческая атмосфера; властные полномочия, дающие возможность выступать от лица местной администрации; постоянство деятельности, независимо от смены (переизбрания) муниципальных советов; ориентация на активные действия при минимальной бюрократизации.

Эффективность управления недвижимостью зависит от работы системы информационного обеспечения. Необходимо создать информационную базу данных, содержащую мак-

симально полные сведения и описания недвижимости. Эта база данных должна постоянно пополняться.

Принятию решений в отношении недвижимости обязательно должна предшествовать разработка стратегического плана, в котором определяются приоритетные направления действий и критерии их оценки. В плане должно указываться, стремится ли местная администрация расширить свою предпринимательскую деятельности, или намерено увеличить доходы, или сбалансировать задачу расширения предпринимательской деятельности и задачу увеличения доходов. В любом случае, какая бы стратегическая цель ни была выбрана, необходимо запланировать анализ соотношения издержек и выгод и направление операций с недвижимостью с учетом интересов местного сообщества граждан.

В дальнейшем принимая решения в отношении недвижимости, местная администрация должна измерить выгоду операции не только в экономических, но и в социальных параметрах. Предсказать и добиться хороших экономических результатов гораздо труднее, чем рассчитать социальный эффект той или иной операции. Управление недвижимостью требует проведения очень тщательного и глубокого анализа и экономических, и социальных результатов, чтобы иметь прочное обоснование своей деятельности. Это обоснование поможет противостоять критике и многочисленным возражениям. Возражения местной администрации обычно касаются следующих вопросов:

- продажа недвижимости; обычно ее предлагается отложить на более поздние сроки, когда возрастут цены;
- степень риска операции; местная администрация стремится минимизировать риски с помощью мер, значительно занижающих предполагаемый доход от операции;
- единовременный или непродолжительный характер получения доходов от операции; местная администрация стремится добиться того, чтобы получать доход максимально длительное время;
- конкуренция с частным сектором; сохраняется неправильная точка зрения, что местная администрация не должна конкурировать с частным сектором.

Эффективная модель принятия решений в системе управления недвижимостью должна обеспечить их эффективное претворение в жизнь. Это возможно в том случае, когда весь процесс подготовки решения и аналитическая работа открыты для общественности. В дальнейшем, когда решение уже принято, надо добиваться его реализации. На этом этапе очень опасны нерешительность и частый пересмотр задач и целей, поскольку ослабляется доверие к местной администрации и усиливается убеждение, что местная администрация может отступить от своих обещаний.

ТЕМА 2 ЭКСПЛУАТАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ НЕДВИЖИМОГО ИМУЩЕСТВА

Лекция 1. Понятие и основные признаки недвижимого имущества

Понятие недвижимости может быть определено как пространство, установленное человеком, привязанное к определенной географической зоне и предназначенное для осуществления деятельности в течение конкретного периода времени.

Помимо трех измерений, которые имеет любое пространство - длина, ширина и высота, недвижимости имеет четвертое измерение - время владения и получения прибыли. Таким образом, понятие недвижимости - это пространственно-временное понятие. Эту пространственно-временную концепцию иллюстрируют такие факты из жизни, как представление квартиры сроком на месяц или более, номера гостиницы на сутки, теннисного корта на час и т.п.

Важной характеристикой любой недвижимости как пространственно-временной единицы является то, что она имеет соответствующую денежную стоимость. Многие элементы,

их которых складывается эта денежная стоимость, трудноуловимы, но главным элементом в условиях рыночной экономики всегда остается сумма последующих денежных расходов, обусловленных владением недвижимостью.

Создание и управление пространственно-временными единицами выражается понятием развитие (строительство) недвижимости. Формы развития могут быть самыми разнообразными - от простейших (углубление почвы) до технологически сложных (строительство небоскреба). В целом процесс развития представляет собой совокупность, объединяющую строительные технологии, финансирование, маркетинговую деятельность, административный контроль и текущий ремонт недвижимости.

Одновременно процесс развития недвижимости не только комплексный, но и коллективный процесс. Он подразумевает согласование действий, осуществляемых в рамках одного земельного участка, с окружающей средой, в которой пересекаются интересы различных людей и социальных групп. Таким образом, процесс развития недвижимости определяется политическими и социальными факторами и, в свою очередь, сам влияет на них.

В процессе развития недвижимости постоянно взаимодействуют три группы субъектов - потребители, производители и государственные инфраструктурные предприятия.

Группа потребителей включает частных лиц, которые намереваются арендовать или купить недвижимость. Они преследуют при этом свои личные цели (удовлетворение своих потребностей, обеспечение безопасности). Кроме того, в группу потребителей входят коллективные потребители (фирмы), которые используют недвижимость для производственных целей.

Группа производителей включает всех людей, обладающих навыками и мастерством, которые необходимы для превращения недвижимости в источник доходов. Сюда входят архитекторы, банкиры, предоставляющие ссуду под залог, поставщики лесоматериалов, юристы, специалисты по городскому планированию и т.д., т.е. все те, кто превращает пространственно-временную единицу в активную рыночную единицу.

Группа государственных инфраструктурных предприятий включает те предприятия, которые обеспечивают недвижимость необходимыми коммунальными услугами, транспортными коммуникациями, социально-бытовыми службами и т.п.

Каждая группа извлекает выгоду от сотрудничества с двумя другими, в частности благодаря тому, что полнее осознает реальную стоимость своей деятельности, кратко- и долгосрочные цели и ограниченность возможности повлиять на своих партнеров. Главное ограничение деятельности каждой из групп связано с необходимостью поддержания платежеспособности, т.е. потребностью иметь постоянно в своем распоряжении определенное количество наличных денег. Все участники процесса развития недвижимости в условиях современной индустриальной экономики вынуждены постоянно осуществлять сделки за наличные деньги. Так, они должны закупить сырье, материалы и услуги, затем добавить к их стоимости дополнительную стоимость с помощью своей деятельности и, наконец, обменять произведенный продукт на большую стоимость, получив таким путем наличные деньги.

Многие предприятия, участвующие в процессе развития недвижимости (например, больницы, города, школы и т.д.), вообще не предполагают получить прибыль. Но всем им важно сохранить свою способность к наличным платежам как в кратко-, так и в долгосрочном аспектах. Способность к наличным платежам является главным вопросом их выживания, и в этом состоит их основной интерес при участии в процессе развития недвижимости. Очень немногие предприятия ориентируются на получение прибыли. Получение прибыли - это обычно заслуга менеджера или руководителя.

Главная аксиома, которая направляет деятельность в сфере недвижимости, состоит в том, что проекты развития недвижимости должны обеспечивать максимальное удовлетворение нужд потребителей в существующих условиях и рамках, с учетом состояния окружающей среды, возможностей государственных инфраструктур, одновременно позволяя всем участникам поддерживать способность к наличным платежам.

Земельный участок как единицу, имеющую определенные физические характеристики, следует отличать от понятия размещение земельного участка. Размещение земельного участка часто становится главным фактором, определяющим его использование и его рыночную стоимость. Семья, подбирая себе земельный участок для жилья, особенно внимательно оценивает его транспортную доступность, близость к месту работы членов семьи, наличие школ, магазинов, мест отдыха и т.д. Местные администрации, разрабатывая проекты застройки, например, жилыми домами, принимают в расчет не только стоимость самого проекта, но и дополнительные расходы - расширение сети водопровода, канализации, уличного освещения, телевизионных кабелей и т.д.

Поскольку размещение земельного участка непосредственно влияет на расходы всех участников процесса развития недвижимости, то оно воздействует и на способность к наличным платежам. Поэтому важно тщательно просчитать доходы и все возможные расходы при реализации проектов на разных, альтернативных земельных участках и определить вариант, который позволяет сохранить способность к наличным платежам.

Например, при проведении расчетов по проекту промышленной застройки участка следует учитывать расходы, связанные с удаленностью от поставщика сырья и материалов, от мест сбыта продукции. Кроме того, важно оценить наличие рабочей силы и уровень ее оплаты в тех районах, где расположены участки. Могут выявиться различия в уровне почасовой оплаты занятых, продолжительности отпусков, размерах социальных отчислений в отдельных районах и т.д.

Когда намечается создание торгового предприятия, необходимо изучить и сопоставить возможности привлечения сюда населения для альтернативных земельных участков. В частности, здесь важны такие характеристики расположения участка, как близость других торговых точек, транспортные подъезды к вашему магазину, наличие жилых кварталов, бюджет проживающих здесь граждан и т.п.

Любой проект по развитию недвижимости создает новых потребителей для государственных инфраструктурных предприятий, т.е. новых потребителей коммунальных, образовательных, медицинских услуг и т.д. Это дает прямое увеличение доходов местных бюджетов. Развитие недвижимости также косвенным путем влияет на увеличение доходов местных бюджетов: увеличивается объем розничной торговли (если на участке строится магазин), коммерческая стоимость участка, что приносит дополнительные налоговые поступления. Новое промышленное предприятие, построенное на участке, получает прибыли, с которых в местные бюджеты отчисляются налоги. Эти дополнительные средства местные администрации могут использовать для расширения услуг жителям, проживающим вблизи нового промышленного предприятия.

Использование недвижимости индивидуальными и коллективными потребителями предполагает существование определенной системы законодательного обеспечения их прав на собственность. На различных этапах развития общества существовало разное понимание сущности права на собственность и распределения прав на собственность между гражданами. До сравнительно недавнего времени в экономической теории господствовало представление, что право собственности - это система, позволяющая использовать землю (недвижимость) частным лицом в интересах повышения его благосостояния. При этом главным критерием была прибыль от использования земли, а в дальнейшем на первый план вышел другой критерий - "наиболее интенсивное и наилучшее использование" земли. Приоритет задачи максимизации благосостояния собственника участка означал недооценку интересов общества и охраны окружающей среды.

С середины 70-х годов традиционный подход к праву собственности изменился. Главным критерием стало *"наиболее соответствующее и наиболее вероятное использование"* земли.

Концепция "наиболее соответствующего" использования земли является нормативной, т.е. означает оптимальное согласование потребностей, издержек производства, издержек по развитию инфраструктуры, влияния на налогообложение и окружающую среду всех

участников процесса развития недвижимости. Согласование предполагает тщательный финансовый анализ (кто оплачивает работы и кто получает прибыли), а также анализ влияния на окружающую среду и уровень жизни людей.

Концепция “наиболее вероятного” использования земли означает, что принимаются в расчет политические факторы, технологические возможности, личные качества и способности исполнителей, фактор платежеспособности, наличие инфраструктуры и т.д. Вариант использования земли, учитывающий все эти факторы, и является “наиболее вероятным”.

Деление имущества на движимое и недвижимое берет свое начало со времен римского права, и общеизвестно, что недвижимое имущество является базой, без которой невозможно существование ни одного развитого общества и государства. На сегодняшний момент Гражданским кодексом Российской Федерации — далее ГК РФ (ст. 130) определяется, что к недвижимым вещам - (недвижимому имуществу, недвижимости) относятся земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты, и все, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба и назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, здания, сооружения. К недвижимости относятся кондоминиумы и предприятия как имущественные комплексы.

Таким образом, к отличительной особенности недвижимости относится ее неразрывная связь с землей (при этом сами по себе земельные участки также рассматриваются в качестве недвижимости), что в свою очередь предполагает ее значительную стоимость. Вне связи с земельными участками недвижимые объекты теряют обычное назначение и соответственно понижаются в цене.

Вместе с тем закон относит к недвижимости и объекты, которые по своей физической природе являются недвижимыми. К ним относятся подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты (искусственные спутники, космические корабли и т.д.). Юридическое признание указанного имущества в качестве недвижимого (хотя по своей физической сути оно является движимым), обусловлено тем, что оно является дорогостоящим и поэтому требует особого порядка регистрации, который предусмотрен для недвижимости.

Понятие и виды упомянутых транспортных средств раскрываются в соответствующих транспортных уставах и кодексах. Так, Кодекс торгового мореплавания определяет понятие морского судна, а понятие космических объектов дается в международных конвенциях.

Объекты недвижимости также различаются по своему происхождению:

- созданные природой без участия труда человека;
- являющиеся результатом труда человека;
- созданные трудом человека, но связанные с природной основой настолько, что в отрыве от нее функционировать не могут.

ГК РФ выделяет недвижимость в самостоятельный объект права.

Специфической разновидностью недвижимости является также кондоминиум. Закон РФ «О товариществах собственников жилья» от 24 мая 1996 г. определяет кондоминиум как единственный комплекс недвижимого имущества, включающий земельный участок в установленных границах и расположенное на нем жилое здание, иные объекты недвижимости, в которых отдельные части, предназначенные для жилых или иных целей (помещение), находятся в собственности граждан, юридических лиц, РФ, субъектов РФ, муниципальных образований (домовладельцев) — частной, государственной, муниципальной и иной формах собственности, а остальные части (общее имущество) находятся в их общей долевой собственности. Помещением считается единица комплекса недвижимого имущества, выделенная в натуре, предназначенная для самостоятельного использования для жилых, нежилых и иных целей. Общее имущество - части комплекса недвижимого имущества, предназначенные для обслуживания, использования и доступа к помещениям, тесно связанные с ними назначением.

Естественным, созданным природой, всеобщим базисом любой экономической и социальной деятельности человечества является земля. В сфере недвижимости под словом земля понимается земельный участок. Земельный участок - это часть поверхности земли, имеющая фиксированную границу, площадь, местоположение, правовой статус и другие характеристики, отражаемые в Государственном земельном кадастре и документах государственной регистрации прав на землю. Имея в качестве составной части земельный участок, все искусственные постройки (объекты недвижимости) обладают родовыми признаками, которые позволяют отличить их от движимых объектов. Это:

1. Стационарность, неподвижность.
2. Материальность.
3. Долговечность недвижимости.

Длительность кругооборота земли при правильном ее использовании бесконечна, а нарушение правильной ее эксплуатации приведет к невосполнимым потерям.

Кроме основных родовых признаков недвижимости, можно выделить и частные признаки, которые определяются конкретными показателями в зависимости от вида объектов недвижимости. Практически невозможно говорить о двух одинаковых квартирах, о двух одинаковых участках, о двух одинаковых строениях, т.к. у них будут обязательно различия в расположении по отношению к другим объектам недвижимости, к инфраструктуре и даже к сторонам света, что показывает разнородность, уникальность и неповторимость каждого объекта недвижимости.

Недвижимость обладает повышенной экономической ценностью. Это обусловлено тем, что она предназначена для длительного пользования и не потребляется в процессе использования. Как правило, она обладает конструктивной сложностью, требующей больших затрат на поддержание в надлежащем состоянии.

Кроме этого, объект недвижимости всегда имеет свое функциональное назначение. Оно может быть производственным и непроизводственным. При производственном назначении объект недвижимости прямо или косвенно участвует в создании продукции, выполнении работ, оказании услуг. При непроизводственном — обеспечивает условия для проживания и обслуживания людей.

Недвижимость всегда выступает как объект долгосрочного инвестирования. Чаще всего это связано с тем, что приобретение объекта недвижимости по частям не представляется возможным, т.к. для вложения капитала в объект недвижимости требуется значительная его величина. Кроме того, если говорить о доходной стороне дела, денежные вложения в объекты недвижимости представляют собой затраты с достаточно высоким сроком окупаемости.

Необходимо отметить, что некоторые виды недвижимости могут переходить в движимое имущество. Так, например, леса и многолетние насаждения по определению относятся к недвижимости, а заготовленный лес это уже движимое имущество.

Следует обратить внимание, что оборудование, размещенное в зданиях и сооружениях (отопление, водопровод, канализация, электрооборудование, лифты, решетки, вторые металлические двери и пр.) относится к движимому имуществу. Но т.к. оно стало неотъемлемой частью объекта недвижимости, то в случае сделки по этому объекту, следует детально описывать все движимое имущество, включаемое в состав недвижимого (особенно это касается имущества, подлежащего изъятию при совершении сделки).

Часто при совершении сделок с недвижимостью может передаваться набор прав и интересов, не являющихся частью недвижимости. Это могут быть права аренды, преимущественного приобретения или другие интересы (сервитуты).

Итак, к недвижимости относятся наиболее ценные и общезначимые объекты основных средств, а такие объекты недвижимости, как земля и недра имеют большую не только экономическую, но и стратегическую значимость для любого государства во все времена.

Лекция 2. Классификация объектов недвижимого имущества

До введения в действие первой части ГК РФ вместо понятия «недвижимость» использовалось понятие «основные фонды». К основным фондам относятся предметы производственного и непроизводственного назначения (здания, сооружения, жилые помещения, машины, оборудование, взрослый рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения и т. д.), которые в своей натуральной форме функционируют и используются в народном хозяйстве на протяжении ряда лет и в течение всего срока службы не теряют своей потребительской формы. Основные фонды (без машин и оборудования) — составная часть недвижимости, но это понятие является более узким, поскольку в составе основных фондов не учитывается земля.

Основные фонды делятся на материальные и нематериальные. К материальным основным фондам относятся здания, сооружения, машины и оборудование, жилища, транспортные средства, многолетние насаждения, продуктивный скот и т. д. Не относятся к основным фондам временные сооружения, приспособления и устройства, затраты по возведению которых относятся на себестоимость строительно-монтажных работ в составе накладных расходов. Эта классификация описывает практически все типовые объекты основных фондов.

Здания (кроме жилых). В состав зданий входят строительно-архитектурные объекты, назначением которых является создание условий для производственного процесса, социально-культурного обслуживания, хранения материальных ценностей. В качестве основных конструктивных частей здания имеют стены и крышу.

Если здания примыкают друг к другу и имеют общую стену, но каждое из них представляет собой самостоятельное конструктивное целое, их считают отдельными объектами. Наружные пристройки к зданию, имеющие самостоятельное хозяйственное значение, отдельно стоящие здания котельных, а также надворные постройки (склады, гаражи, ограждения, сараи, заборы, колодцы и пр.) являются самостоятельными объектами. Встроенные помещения, назначение которых иное, чем назначение здания, входят в состав этого здания.

Встроенные помещения могут предназначаться для магазинов, столовых, парикмахерских, ателье, пунктов проката, детских садов, яслей, отделений связи, банков или иных организаций.

В состав зданий входят коммуникации внутри зданий, необходимые для их эксплуатации: система отопления с оборудованием, включая котельную установку (если последняя находится внутри здания); внутренняя сеть водопровода, газопровода, канализации со всеми устройствами; внутренняя сеть силовой и осветительной электропроводки со всей осветительной арматурой; внутренние телефонные и сигнализационные сети; вентиляционные устройства общесанитарного назначения; подъемники и лифты. Водо-, газо-, теплопроводные устройства, а также устройства канализации включают в состав зданий, начиная от вводного вентиля или тройника или от ближайшего смотрового колодца в зависимости от места присоединения подводящего трубопровода. Проводку электрического освещения и внутренние телефонные и сигнализационные сети включают в состав здания, начиная от вводного ящика, или кабельных концевых муфт, или от проходных втулок.

Фундаменты под котлами, генераторами, станками, машинами, аппаратами и пр., расположенными внутри зданий, не входят в их состав (кроме фундаментов крупногабаритного оборудования), а входят в состав тех объектов, в которых они используются. Фундаменты крупногабаритного оборудования, сооруженные одновременно со зданием, входят в состав здания. Для такого типа объектов используется термин «специализированные здания».

Жилье. К нему относятся здания, предназначенные для постоянного проживания, а также передвижные щитовые домики, плавучие дома, прочие здания (помещения), используемые для жилья, а также исторические памятники, идентифицированные в основном как жилые дома.

Передвижные домики производственного (мастерские, котельные, кухни, АТС и др.) и непроизводственного (жилые, бытовые, административные и пр.) назначения относятся к зданиям. Автомобили, автомобильные и тракторные прицепы, железнодорожные специализированные и переоборудованные вагоны, основным назначением которых явля-

ется выполнение производственных функций (лаборатории, клубы, конторы и пр.), считаются передвижными объектами соответствующего назначения и учитываются как здания.

Сооружения. К ним относятся инженерно-строительные объекты, предназначенные для создания и выполнения технических функций (шахты, тоннели, нефтяные скважины, дороги, плотины, эстакады) или для обслуживания населения (стадионы, бассейны, сооружения городского благоустройства и т.д.).

В состав сооружений входят все устройства, составляющие с ним единое целое. Например, при определении восстановительной стоимости очистных сооружений в состав объекта включаются, кроме самого здания, насосное оборудование, бункера-отстойники, грязеотстойники, фильтры, нестандартное и электротехническое оборудование и пр.

Сооружения, как объекты недвижимости, могут быть классифицированы на градостроительные (наземные и подземные сооружения), энергообеспечивающие (нефтяные базы, теплоэлектростанции), инфраструктурные (транспортные и терминальные сооружения), промышленные (доменные и мартеновские печи, стапели, эллинги), экологические (заводы по утилизации отходов и очистные сооружения) и специальные сооружения военно-промышленного комплекса. Передаточные устройства (нефте- и газопроводы, линии электропередач) широко используются как технологические сооружения топливно-энергетических комплексов гражданского и промышленного назначения.

Общественные и производственные здания, градостроительные и технологические сооружения значительно отличаются по видам, типам и проектным решениям. Многие из них являются уникальными.

Наиболее высокой степенью организационной и технической сложности отличаются **промышленные комплексы**, в которых использование объектов недвижимости жестко подчинено требованиям производственного цикла и технологического процесса. Этим объектам присуща высокая энергонапряженность и значительная материалоемкость. Капиталоемкостью отличаются подземные и наземные градостроительные сооружения, производственные здания, цеха топливно-энергетического и машиностроительного комплексов. Энергоемкость характерна для технологических сооружений, производства цветных и черных металлов; городских сооружений, обеспечивающих водоснабжение, подачу тепла и электроэнергии (ТЭЦ).

Многолетние насаждения. К ним относятся все виды искусственных многолетних насаждений независимо от возраста: плодово-ягодные, технические, защитные, декоративные и озеленительные насаждения всех видов; искусственные насаждения ботанических садов, других научно-исследовательских учреждений и учебных заведений для научно-исследовательских целей. Объектом классификации данного подраздела являются зеленые насаждения каждого парка, сквера, сада, улицы, бульвара, двора, территории предприятия и т.п.

Классификация объектов недвижимости по различным признакам (критериям) способствует более успешному изучению объектов. Для этих целей можно применять разные принципы классификации в зависимости от их происхождения и назначения. Однако определение недвижимости предполагает выделение в его структуре двух составляющих :

1. Естественные (природные) объекты — земельный участок, лес и многолетние насаждения, обособленные водные объекты и участки недр. Эти объекты недвижимости называют еще и «недвижимостью по природе».

2. Искусственные объекты (постройки):

а) жилая недвижимость — малоэтажный дом (до трех этажей), многоэтажный дом (от 4 до 9 этажей), дом повышенной этажности (от 10 до 20 этажей), высотный дом (свыше 20 этажей). Объектом жилой недвижимости может также быть кондоминиум, секция (подъезд), этаж в подъезде, квартира, комната, дачный дом;

б) коммерческая недвижимость — офисы, рестораны, магазины, гостиницы, гаражи для аренды, склады, здания и сооружения, предприятия как имущественный комплекс;

в) общественные (специальные) здания и сооружения.

- лечебно-оздоровительные (больницы, поликлиники, дома престарелых и дома ребенка, санатории, спортивные комплексы и т.д.);
- учебно-воспитательные (детские сады и ясли, школы, училища, техникумы, институты, дома детского творчества и т.д.);
- культурно-просветительские (музеи, выставочные комплексы, парки культуры и отдыха, дома культуры и театры, цирки,
- планетарии, зоопарки, ботанические сады и т.д.);
- специальные здания и сооружения - административные (милиция, суд, прокуратура, органы власти), памятники, мемориальные сооружения, вокзалы, порты и т.д.;
- г) инженерные сооружения — мелиоративные сооружения и дренаж, комплексная инженерная подготовка земельного участка под застройку и т.д.

Каждую из этих групп можно подвергнуть дальнейшей дезагрегации на базе различных типологических критериев.

Земельные участки могут быть делимыми и неделимыми. Участок называется делимым, когда его можно разделить на части и образовать самостоятельные земельные участки с разрешением целевого использования (прил. 4). В соответствии с законодательством не допускается раздел городских земель, земель фермерских хозяйств и пр.

Земельный участок в обороте используется для получения дохода, в том числе и путем передачи в аренду, внесения в складочный капитал, в обеспечение залога и пр.

Коммерческая недвижимость в России стала формироваться только с началом приватизации предприятий. Сектор коммерческой недвижимости намного меньше, чем жилой, поэтому и сделок соответственно меньше, хотя во всем мире коммерческая недвижимость является наиболее привлекательной. Необходимо отметить, что в этом секторе преобладающей формой сделок является аренда.

Коммерческая недвижимость может быть подразделена на приносящую доход — собственно коммерческую недвижимость и создающую условия для его извлечения — индустриальную (промышленную) недвижимость.

К недвижимости, приносящей доход, можно отнести:

1. **Офисные помещения.** При классификации офисных помещений в каждом регионе, муниципальном образовании принимаются различные факторы, по которым помещение относится к тому или иному классу. Это могут быть местоположение, качество здания (уровень отделки, состояние фасада, центрального входа, наличие лифтов), качество менеджмента (управляющая компания, наличие дополнительных услуг для арендаторов) и др.

2. **Гостиницы.** Гостиничные проекты на сегодняшний день в РФ являются самыми сложными видами инвестирования в доходную недвижимость. Строительство новых или реконструкция старых гостиниц самого высокого класса, их оборудование и эксплуатационные расходы считаются достаточно рискованным вложением денег, т.к. затраты на такие проекты в несколько раз выше затрат на строительство модных торговых комплексов или офисных центров. Кроме того, пятизвездные гостиницы имеют очень длительные сроки окупаемости, поэтому российский рынок доходной недвижимости тяготеет к гостиницам низкого тарифа и более низких капитальных вложений.

3. **Гаражи-стоянки** (автопаркинги) как коммерческая недвижимость в стране практически не развиваются, хотя перспективы имеются. Ведь на каждую тысячу жителей в соответствии с нормами требуется около 150 парковых мест.

4. **Магазины и торговые комплексы.** Как показал опыт крупных городов Европы, хорошими условиями для месторасположения многофункциональных торговых центров (МТЦ) являются: пересечение крупных автотранспортных магистралей, непосредственная близость станций метро и остановок наземного транспорта. Чаще всего подобные центры оказываются расположенными в «спальных» районах, либо за городом, фактически на пустыре, возле крупной магистрали. В США как правило, расположены за чертой города, что можно объяснить определенным количеством автотранспортных средств на душу населения, численностью населения городов и другими факторами. Эти различия соответственно влияют на тре-

бования как на этапе формирования общей стратегии МТЦ при бизнес-планировании, проектировании и продвижении, так и при строительстве и эксплуатации торгового центра. Так, например, различными будут количество парковочных мест, наличие и параметры зон отдыха и развлечений, сопутствующих бытовых услуг и пр.

К факторам, обуславливающим успех, можно отнести:

- правильно выбранное расположение;
- составление функционального решения и накопления — потребности потенциальных посетителей;
- правильно составленный прогноз развития территории, прилегающей к участку застройки (на 5—10 лет);
- общая атмосфера МТЦ, что достигается в процессе проектирования и дизайнерских разработок;
- четко проработанный подбор арендаторов;
- верно выбранная управляющая компания.

Не следует считать, что развитие многофункциональных торговых центров — это изобретение Запада. Общеизвестно, что рассмотренная традиция развития крупных торговых помещений, пассажей, дворов, где «всякий» посетитель мог бы приобрести все, что душе угодно, в соответствии с нуждами и доходом, куда можно было бы прийти «на других посмотреть и себя показать», уходит корнями в прошлое.

Регионы страны находятся в разных экономических условиях и развиваются по своим сложным законам, поэтому в современной России процесс появления новых или модернизация старых торговых центров неоднороден. Лидирует в этом процессе Москва, как мировой мегаполис, существующий по сравнению с другими городами России в режиме наибольшего инвестиционного благоприятствования.

Торговля, как сфера экономической жизни, наименее подвержена влиянию негативных экономических и политических изменений и быстро оправляется от кризиса и депрессий, и главным показателем развития торгового сектора можно считать растущий спрос на функциональные, безопасные торговые площади.

Проблемы, вызывающие дефицит ликвидных и перспективных для инвестирования объектов торговой недвижимости в большинстве городов России аналогичны и связаны, прежде всего, со структурой сложившегося в дореформенный период нежилого фонда:

- под доходное предпринимательство отводится малая доля нежилых помещений, значительную часть которых занимают различные организации;
- неудовлетворительная локация многих объектов, функционально пригодных для коммерческого использования, не позволяет их развивать;
- в крупных индустриальных городах в структуре нежилого фонда чрезмерно высока доля промышленной недвижимости, перепрофилирование которой требует значительных инвестиций и часто затруднено из-за неясного правового статуса;
- большая часть нежилого фонда находится в неудовлетворительном техническом состоянии;
- в большинстве городов инвестиционная активность сосредоточена в основном в центре города.

5. Промышленная (индустриальная) недвижимость в России находится в начальной стадии развития, хотя в последнее время по основной массе объектов приватизации происходит определение собственника. Прежде чем заключать сделку, необходимо провести всесторонний анализ правоустанавливающих документов, чтобы убедиться в беспорочности прав продавца на предлагаемый объект, возможности его законного отчуждения и прав нового собственника на использование этого объекта по предполагаемому назначению. По мере развития процесса формирования реального собственника объем сделок в этой сфере будет увеличиваться. Но это одна сторона вопроса. С другой стороны чуть ли не в каждом городе страны можно наблюдать пустые корпуса заводов и фабрик в 5 — 8 этажей с обветшалыми

и(или) пришедшими в негодность инженерными сетями и выбитыми стеклами окон. Они стоят и не находят эффективного собственника. Почему? Причин несколько:

1. Промышленная застройка 60 — 80 гг. не отвечает требованиям современных технологий, а реконструкция требует больших капитальных вложений.

2. В настоящее время основной потребитель промышленной недвижимости — малые предприятия, требующие для своего развития объекты недвижимости определенной специфики: высокие мощности, наличие железнодорожных подъездных путей, одноэтажные и желательным образом отдельно стоящие здания, имеющие автономные коммуникации.

3. Как правило, требования потенциальных арендаторов завышены и не соответствуют предлагаемым промышленным объектам.

4. Собственники промышленной недвижимости предлагают на рынок объекты, находящиеся в плачевном состоянии, и при этом устанавливают завышенные цены.

5. Более-менее полная и точная информация о промышленной недвижимости, ее правовом статусе, размерах, состоянии и т.д. отсутствует.

Все это придает рынку промышленной недвижимости стихийный и непредсказуемый характер.

На сформировавшемся западном рынке принята другая, отличающаяся от предложенной выше классификации объектов недвижимости по категориям А, В и С.

Категория А. Объекты недвижимости, используемые владельцем для ведения бизнеса:

- объекты недвижимости, используемые для ведения определенного бизнеса. Обычно продаются вместе с бизнесом (специализированная недвижимость);

- неспециализированная недвижимость - обыкновенные здания -магазины, офисы, фабрики, склады, которые обычно продаются или сдаются в аренду.

Категория В. Объекты недвижимости для инвестиций. Данными видами недвижимой собственности владеют с целью получения дохода от аренды и(или) извлечения прибыли на вложенный капитал.

Категория С. Избыточная недвижимость - земля со зданиями или свободные участки, которые больше не нужны для ведения бизнеса сегодня или в будущем и поэтому объявляются избыточной недвижимостью.

Лекция 3. Особенности рынка недвижимости

Рынок недвижимости, как относительно новая социально-экономическая реальность, с его особенностями и закономерностями, стал предметом изучения и научных дискуссий ведущих представителей национальной научной школы.

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

Однако более полным будет определение рынка недвижимости, представляющего комплекс отношений, связанных как с созданием новых объектов недвижимости, так и с эксплуатацией уже существующих.

«Рынок недвижимости — это взаимосвязанная система рыночных механизмов, обеспечивающих создание, передачу, эксплуатацию и финансирование объектов недвижимости».

Рынок недвижимости представляет собой совокупность региональных, локальных рынков, существенно отличающихся друг от друга по уровню цен, уровню риска, эффективности инвестиций в недвижимость и т.д.

Рынок недвижимости является существенной составляющей в любой национальной экономике, ибо недвижимость - важнейшая составная часть национального богатства, на долю которой приходится более 50 % мирового богатства. Без рынка недвижимости не может быть рынка вообще, т.к. рынок труда, рынок капитала, рынок товаров и услуг и т.д. для своего существования

должны иметь или арендовать для своей деятельности необходимые им помещения.

Российский рынок недвижимости отражает все проблемы переходной экономики и характеризуется неравномерным развитием своих сегментов, несовершенной законодательной базой и низкой инвестиционной активностью граждан и юридических лиц. Вместе с тем этот рынок представляет собой перспективную сферу вложения капитала.

Рынок недвижимости обладает многочисленными особенностями:

- низкой ликвидностью;
- цикличным характером;

Циклы в развитии рынка недвижимости не совпадают во времени с циклами в других отраслях экономики. Спад на рынке недвижимости предшествует спаду экономики в целом и соответственно подъем на рынке недвижимости наступает раньше, чем в экономике.

- высокой степенью регулирующего государственного воздействия;
- наличием стоимостной оценки объекта недвижимости и возрастанием ее с течением времени;
- высоким уровнем транзакционных издержек.

Важнейшей особенностью рынка недвижимости является ограниченное число продавцов и покупателей объектов недвижимости. Вследствие высокой рыночной стоимости на объекты недвижимости емкость рынка может быть чрезвычайно высокой.

Одной из важнейших особенностей объектов недвижимости является необходимость постоянного выполнения регламентирующих функций.

Независимо от функционального назначения объекта он постоянно нуждается в проведении ряда управленческих процедур: коммунальном обслуживании жилых и нежилых помещений, текущем ремонте и технической эксплуатации, охране, поиске и деловых контактах с арендаторами, контроле за поступлением платежей и др. Качество управления объектами недвижимости составляет значительную часть его функциональных характеристик и оказывает значительное воздействие на конкурентоспособность объектов и цену их потребления.

К особенностям рынка недвижимости можно отнести сложный симбиоз преимуществ и недостатков с точки зрения целесообразности предпринимательской и коммерческой деятельности.

Преимущества:

- возможность получения большей прибыли (чем на других рынках) за весь период эксплуатации объектов недвижимости;
- достаточная устойчивость потребительского спроса;
- меньшая подверженность колебаниям экономических циклов;
- наличие определенной защиты от внезапных изменений рыночной конъюнктуры ввиду долгосрочного характера аренды и длительного срока строительства конкурирующих объектов.

К недостаткам можно отнести:

- информация на рынке не столь открыта, как, например, на рынке товаров, что затрудняет процесс обоснования для объема и характера инвестиций;
- отсутствие законодательной базы в отношении обязательной публикации информации о сделках на рынке недвижимости;
- необходимость использования информации о сделках, совершаемых на рынке недвижимости;
- «жесткая» зависимость от внешних условий градостроительного регулирования, возможностей строительного комплекса и специфики потребительского спроса;
- издержки сделок (необходимость проверки юридической чистоты объекта недвижимости, а также затраты на техническую документацию и регистрацию) значительны, если не сказать высокие.

Лекция 4. Управление объектами недвижимости

Объекты недвижимости создаются или приобретаются в собственность для предпринимательской деятельности или для удовлетворения личных или общественных (социальных) потребностей. В соответствии с этим и задачи управления недвижимостью, и способы их решения имеют свои особенности.

Как вид предпринимательской деятельности управление недвижимостью подразумевает выполнение всех операций, связанных с недвижимостью: инвестиционные, строительные, риэлтерские, владения и пользования, залоговые и обменные, доверительное управление.

Управление недвижимостью — осуществление комплекса операций по эксплуатации зданий и сооружений (поддержание их сервиса, руководство обслуживающим персоналом, создание условий для пользователей (арендаторов), определение условий сдачи площадей в аренду, сбор арендной платы и пр.) в целях наиболее эффективного использования недвижимости в интересах собственника.

Управление недвижимостью включает:

- систему законодательного и нормативного регламентирования и контроля поведения всех субъектов рынка недвижимости, осуществляемую государственными органами;
- оформление и регистрацию правоустанавливающих и других документов на объекты недвижимости;
- управление объектами недвижимости в интересах собственника.

Объектами управления выступают как собственно объекты недвижимости, так и соответствующие им системы — муниципальный, ведомственный и частный жилой фонд, товарищества собственников жилья, земельный и лесной фонд и т.д.

Управление недвижимостью осуществляется в трех направлениях:

- *правовом* — распределение и комбинирование прав на недвижимость;
- *экономическом* — управление доходами и затратами, формирующимися в процессе эксплуатации недвижимости;
- *техническом* — содержание объекта недвижимости в соответствии с его функциональным назначением.

Основной задачей этого вида предпринимательской деятельности является достижение максимальной эффективности использования недвижимости в интересах собственника.

Управление недвижимостью — это деятельность, осуществляемая на свой риск, направленная на извлечение прибыли (от своего имени или по поручению собственника) от реализации полномочий владения, пользования и распоряжения недвижимостью.

Управление недвижимостью может быть внутренним и внешним.

Внутреннее управление недвижимостью — это деятельность субъекта рынка недвижимости, регламентированная ее собственными нормативными документами (кодексом, уставом, положениями, правилами, договорами, инструкциями и т.п.).

Внешнее управление недвижимостью ~ это деятельность государственных структур (или их уполномоченных), направленных на создание нормативной базы, и контроль за соблюдением всеми субъектами рынка недвижимости установленных норм и правил.

С точки зрения управления недвижимостью субъектами рынка недвижимости выполняются следующие виды воздействия на недвижимость:

1. Государственное регулирование рынка недвижимости-

а) путем прямого вмешательства, т.е. прямое административное управление, включающее в себя:

- создание законов, постановлений, правил, инструкций и положений, регулирующих функционирование рынка недвижимости;
- введение механизма ответственности за нарушение нормативных требований при совершении сделок с объектами недвижимости;
- контроль за соблюдением всеми субъектами рынка недвижимости установленных норм и правил;

- регистрация прав на объекты недвижимости и сделок с ними;
- лицензирование предпринимательской деятельности в сфере недвижимости.

б) путем косвенного воздействия, т.е. экономические методы управления рынком недвижимости:

- налогообложение объектов недвижимости и предоставление льгот;
- реализация государственных целевых программ ;
- установление амортизационных норм;
- реформирование жилищно-коммунального хозяйства;
- комплексное решение вопросов землепользования и приватизации земли, развития инженерной инфраструктуры и т.д.

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

3. Управление определенными объектами недвижимости:

- операционной недвижимостью — недвижимость, которую собственник использует для ведения конкретной предпринимательской деятельности;
- инвестиционной недвижимостью — недвижимость, которую собственник использует для получения максимальной прибыли.

4. Управление системами объектов недвижимости субъектов Федерации:

- управление системами жилой недвижимости;
- управление системами нежилкой недвижимости;

Управляющий недвижимостью – это юридическое или физическое лицо, которое по договору с собственником объекта недвижимости и в его интересах в течение определенного срока времени от своего имени совершает любые юридические и фактические действия с этим объектом, если они не запрещены законом или договором доверительного управления.

Деятельность управляющего недвижимостью предполагает эффективное взаимодействие не только с собственником и пользователем недвижимости как основными субъектами рынка недвижимости, но и с подрядными организациями, которые осуществляют уборку и ремонт объектов недвижимости, поставляют электроэнергию, воду, тепло. В обязанности управляющего входит создание собственного коллектива работников, обслуживающих вверенный объект.

Работа с объектом производственной недвижимости представляет собой достаточно сложный процесс, состоящий из нескольких этапов.

1. Отношения с собственниками объектов недвижимости играют ключевую роль в успехе управления объектом, ибо от сложившихся отношений в основном будет зависеть результат. Деятельность управляющего в отношениях с собственником должны быть легитимны и прозрачны, а взаимоотношения между собственником и управляющим соответственно оформлены.

Правоотношения между собственником и управляющим прописаны только в ГК РФ, где содержатся лишь общие положения. В результате сохраняется возможность одностороннего отказа от договора учредителем управления и в то же время невозможность одностороннего отказа доверительного управляющего. Управляющий не может распоряжаться доверенным имуществом, за исключением случаев, предусмотренных договором. Когда управляющая компания оказывается чьим-либо должником, на имущество, которым она управляет, обращается взыскание. Существует и масса других подводных камней.

Теоретически доход управляющего объектом недвижимости может составлять 15% от оборота или чистого дохода, но по опыту он колеблется в пределах от 8 % до 50 % в зависимости от состояния и доходности объекта недвижимости.

2. Формирование цели и стратегии коммерческого использования объекта недвижимости. Целью может быть перепродажа объекта недвижимости или получение постоянного дохода. В большинстве случаев в качестве цели ставится рост доходов, уменьшение расходов и повышение ликвидности объекта недвижимости. Для этих целей управляющий определяют

центры доходов и "расходов, выявляет и исключает неэффективные информационные и денежные потоки и т.д. в процессе развития проекта управления объектом недвижимости, по мере возникновения внешних и внутренних факторов (продажа долей собственности, долги собственника и т.п.) стратегия развития проекта управления объектом недвижимости будет меняться.

3. Анализ ситуации, планирование и отчетность. Приступая к работе управляющего объектом недвижимости, менеджер должен вовлечь в процесс управления объектом персонал, который на начальном этапе может быть не заинтересованным в действиях управляющего. Методы могут быть разные: от объяснения людям целей и задач доверительного управления объектом недвижимости до применения систем денежного вознаграждения, а при необходимости и увольнения с согласия собственника активно сопротивляющихся переменам работников.

Как правило, приступая к работе, управляющий сталкивается с низким качеством финансового анализа, неэффективным документооборотом, нарушениями в бухгалтерском учете, излишками малоценного имущества и т.д. определение путей реорганизации предприятия от производственной структуры к управляющей недвижимостью с конкретным выделением направлений возможно только, проведя обстоятельный анализ. Как показывает практика развития недвижимости, на первом этапе коммерческого использования объектов недвижимости весь доход должен инвестироваться в сами объекты, на втором — доходы могут быть распределены между собственником и инвестициями в объект недвижимости, и только на третьем этапе весь доход может поступать в распоряжение собственника.

4. Содержание объекта недвижимости. Обеспечение полноценной эксплуатации объектов недвижимости в течение всего нормативного срока службы достигается за счет своеобразного «инструментария», куда входят технические нормы и правила, методы исследования и оценки состояния отдельных конструктивных элементов. Анализ деятельности по содержанию объекта недвижимости в зарубежных странах показывает, что одним из главных инструментов является технический паспорт объекта недвижимости. Под этим сходным названием понимается инструкция по эксплуатации и обслуживанию недвижимости. Необходимо отметить существенную разницу между двумя этими понятиями. Эксплуатирует объект пользователь — арендатор, предприниматель и т.д., в этом смысле эксплуатация является синонимом использования. Для нормального содержания объекта необходимо иметь четкое представление об условиях эксплуатации: предельные значения нагрузок и их характер, разрешенные и запрещенные действия пользователя. Обслуживают же объект специализированные организации, выполняющие те или иные виды работ (санитарная уборка, вывоз мусора и твердых бытовых отходов, ремонт и т.д.).

Предприятие как хозяйствующий субъект, как правило, имеет в своем распоряжении основные производственные фонды (ОПФ). Как было сказано ранее, составной частью ОПФ является недвижимость. Она составляет пассивную часть ОПФ.

В зависимости от основной деятельности предприятия недвижимость можно использовать по следующим направлениям:

- 1) использование в операционной деятельности
- 2) сдача в аренду
- 3) продажа

Второй и третий вариант можно реализовать или собственными силами, или с привлечением специальных организаций — риэлторов и управляющих компаний.

Рассмотрим особенности реализации вариантов управления недвижимостью различного назначения на примере девелоперских компаний. При этом нас будет интересовать этап управления и реализации готового объекта.

Эксплуатация и управление жилыми зданиями

Как бы хорошо ни был спроектирован и построен многоквартирный дом, он окажется прибыльным только в том случае, если будет хорошо управляться. Более того, чтобы проект состоялся, управление должно быть компетентным на многих уровнях. Это:

- первоначальный маркетинг и сдача в аренду (эти функции часто передаются сторонним фирмам);
- текущий маркетинг и сдача в аренду;
- сбор арендной платы, ведение счетов и бухгалтерский учет;
- составление текущей отчетности для владельцев;
- обслуживание и ремонт квартир, подготовка их для новых арендаторов;
- обслуживание и ремонт систем здания и мест общего пользования;
- наем и подготовка новых сотрудников;
- информирование жителей об интересующих их требованиях по содержанию квартир и текущей деятельности;
- организация обслуживания жителей;
- разбор жалоб жителей;
- поддержание хороших отношений с брокерами, общественными организациями и местными органами исполнительной власти;
- поддержание хороших отношений с управляющими соседних многоквартирных домов в целях обмена информацией и совместной работы в области обеспечения безопасности и других общих проблем;
- разработка бюджетов и операционных планов.

Отношения между девелопером и управляющим недвижимостью частично зависят от размеров объекта недвижимости, от общего объема портфеля недвижимости, которым владеет девелопер, от профиля деятельности и организационной структуры. Управляющим может быть девелопер, сотрудник девелопера, филиал или одно из подразделений компании, занимающейся девелопментом или владеющей недвижимостью, или же частное лицо или независимая управляющая компания, приглашенная в качестве третьей стороны и работающая по контракту. Большинство крупных компаний, владеющих многоквартирными домами, включая ипотечные инвестиционные трасты, управляют своими объектами недвижимости через одно из своих внутренних подразделений или через филиал компании.

В большинстве случаев решение о том, приглашать или нет управляющего недвижимостью, основывается на готовности девелопера тратить свое время на проект. Надлежащее отношение к потребностям жителей и обслуживанию объекта недвижимости отнимает очень много времени. Большинство девелоперов предпочитает передавать эти обязанности квалифицированному управляющему недвижимостью.

Хотя эксплуатация и управление кондоминиумами являются обязанностью владельцев квартир и осуществляются, через ассоциации собственников жилья, правовые рамки для данных ассоциаций должны быть определены девелопером.

При выборе стороннего управляющего начинающие девелоперы должны обращать внимание на компании с хорошей репутацией в области управления определенным типом недвижимости в плане масштаба, проекта и особенностей арендаторов. Помимо этого, будет полезно расспросить о методах учета и сбора арендной платы. *Аудит* должен проводиться, по крайней мере, два раза в год, а лучше, каждый квартал. Аудитор, должен появляться без предупреждения, проверяет отчетность по сбору арендной платы, графики поступления арендной платы и отдельные договоры аренды, а также инспектирует свободные квартиры, чтобы убедиться в отсутствии "подпольных" жильцов.

Управляющая компания должна ежемесячно готовить отчеты, которые отражают прогнозный валовый доход, фактический доход и поэтапно описанные расходы. В отчеты должны включаться информации о свободных квартирах и о тех квартирах, которые не приносят дохода. Поступления наличных денежных средств должны ежедневно инкассироваться. Ежемесячная отчетность по поступлению наличных денежных средств должна проверяться и утверждаться персоналом, работающем на объекте.

Чем крупнее объект недвижимости и его операционный бюджет, тем более оправдан найм штатных специалистов, например, инженеров по обслуживанию оборудования, маляров и охраны. Многие девелоперы считают, что 150-200 квартир — это тот минимум, при котором необходимо нанимать штат постоянных

сотрудников, состоящий из управляющего, помощника управляющего» подсобного рабочего и консьержа. Управление небольшими объектами недвижимости может быть поначалу более формальным предприятием, управляющий может быть *нанят* из числа жильцов, что в краткосрочной перспективе может показаться менее дорогим, но в большинстве случаев это не соответствует сегодняшним рыночным условиям. Однако в городе, как правило, очень трудно подобрать участок, на котором можно разместить 150 жилых единиц, поэтому девелоперы научились справляться с небольшими комплексами.

За последние годы в данной сфере деятельности произошли значительные изменения. Повысилось значение управления недвижимостью на всех этапах девелопмента. Чтобы выбрать наилучшее проектное решение, девелопер должен стараться получить как можно более полную информацию об эксплуатации и обслуживании в будущем, касающуюся не только расходов. Управляющие недвижимостью могут принести значительную пользу в процессе проектирования, поэтому они должны принимать участие во всех совещаниях по обсуждению проекта. Возрастающую проблему личной безопасности жильцов и объекта в целом частично можно решить при помощи улучшения проекта. Взгляды управляющих недвижимостью на этот вопрос, основанные на личном опыте, могут оказаться очень ценными.

Наем персонала

Управление недвижимостью — одна из самых быстро развивающихся специализаций в сфере недвижимости, которая превращается в науку об управлении. Сегодня, чтобы быстро принимать решения, управляющие недвижимостью должны в совершенстве владеть обширными знаниями, навыкам общения и разбираться в технических вопросах. Они также должны быть разносторонними людьми, потому что им, возможно, придется выполнять функции маркетинговых аналитиков, менеджеров по рекламе, коммерсантов, бухгалтеров, дипломатов и даже инженеров по эксплуатации. Навыки общения необходимы для эффективного решения вопросов с владельцами, с потенциальными клиентами, арендаторами, персоналом, сторонними подрядчиками и многими другими лицами, работающими в сфере недвижимости.

Управление недвижимостью за последние годы стало намного более профессиональным.

Помимо найма и подготовки персонала третьим компонентом эффективного обслуживания клиентов является обратная связь и система вознаграждений. Ведущие компании, специализирующиеся на управлении многоквартирными домами, все больше делают акцент на "культуре обслуживания" в своих организациях, основанной на внимательном отслеживании степени удовлетворенности жителей и построении такой системы компенсации, которая будет ориентировать сотрудников на удовлетворение потребностей жителей.

Текучесть арендаторов

Самым изменяемым фактором чистого операционного дохода обычно является уровень текущей арендаторов. Хотя текучесть иногда дает хорошие возможности для повышения арендной платы за квартиры, уровень которой ниже рыночного, она может дорого обходиться из-за потерь арендной платы в период наличия пустующих квартир и расходов на ремонт и уборку, необходимых для подготовки квартиры к новой сдаче в аренду. В общем, после того, как недвижимость достигла стабильной наполняемости, центр тяжести перемещается на поддержание стабильного функционирования недвижимости.

Текучесть происходит по нескольким причинам, некоторые из которых (например, смена арендатором работы), не зависят от девелопера. Но девелопер может сократить текучесть, вызванную строительными дефектами, проектом, обслуживанием или управлением. Жители разочаровываются, когда у них течет холодильник, когда у них в квартире слишком шумно или когда им негде поставить машину.

Специалисты по управлению недвижимостью подчеркивают важность общения, способствующего сокращению текущей. Владельцы должны часто и регулярно общаться с управляющими и сотрудниками, чтобы все стороны понимали свои цели, задачи и проблемы. Управляющие должны регулярно общаться с жильцами, отвечать на их вопросы и держать их в курсе происходящего. Например, если плавательный бассейн необходимо закрыть на ремонт, то жильцы должны знать, когда они смогут снова начать им пользоваться.

Проблемные арендаторы могут создавать трудности для всего комплекса. Контроль над уровнем шума и другими раздражителями среди соседей очень важен для снижения уровня текущей.

Управляющий недвижимостью с самого начала может поставить арендаторов в известность, выдавая список правил и норм поведения в доме до того, как они въезжают, и попросить подписаться под ним, что будет служить подтверждением того, что жильцы ознакомлены с правилами. Когда среди арендаторов возникают проблемы, управляющий сначала должен постараться примирить обе стороны. Иногда проблему может решить переезд арендатора в другую квартиру. Если виновата одна из сторон и примирение невозможно, то, используя договор аренды, необходимо применить принудительные меры вплоть до выселения. Своевременное реагирование и твердое выполнение правил жизненно необходимы для поддержания хороших отношений с арендаторами.

Продажа недвижимости

Жизненный цикл управления недвижимостью имеет три стадии: сдача в аренду, стабилизация доходов и подготовка недвижимости к продаже. Третья стадия обычно требует иного подхода к управлению, чем первые две.

Когда приходит время продавать проект, персонал, работающий на участке, должен быть уведомлен о целях девелопера и обеспечен некоторым финансовым стимулом, который поможет привести квартиры в наилучшее для продажи физическое и финансовое состояние. Это период интенсивной работы, когда увеличивается арендная плата и заполняются свободные площади. Опытные девелоперы советуют не информировать арендаторов о будущей продаже — каждый арендатор должен получить письменное уведомление сразу после продажи.

Для покупателей самым важным соображением обычно является денежный поток. Некоторые приемы могут временно увеличить денежный поток в ущерб долгосрочной доходности. Например, некоторые девелоперы становятся менее избирательными в отношении арендаторов, чтобы повысить уровень заполняемости и объем поступлений от аренды, когда они готовят недвижимость к продаже. Другие владельцы сокращают операционные расходы и капитальные затраты. Опытные покупатели смогут использовать собственный опыт в отношении операционных расходов, чтобы попытки продавцов искусственно сократить расходы не оказывали серьезного влияния на цену продажи. Попытки кратковременного увеличения денежных потоков нежелательны, но многие продавцы так делают. Если продажа не состоялась, владелец должен будет иметь дело с последствиями краткосрочной стратегии, например, ему придется избавляться от ненадежных и причиняющих беспокойство арендаторов.

Эксплуатация и управление офисными зданиями

Управление офисным зданием предполагает не только обслуживание недвижимости и обеспечение ее эффективной эксплуатации, но и повышение ее стоимости как актива. С точки зрения начинающего девелопера, управление — это в первую очередь ежедневная деятельность, обычно осуществляемая управляющим недвижимостью. Управляющий должен поддерживать хорошие отношения с арендаторами. В его обязанности входит также получение арендной платы, разработка операционного плана и бюджета, ведение бухгалтерского и управленческого учета, наем подрядчиков и поставщиков для обслуживания здания, оплата счетов, ведение договоров аренды, подготовка и реализация графика технического обслуживания и управление персоналом здания, обеспечение безопасности, решение вопросов, связанных с управлением рисками и страхованием и другие вопросы, связанные с сохранением и (по возможности) увеличением стоимости здания.

Управляющий крупным объектом недвижимости обычно постоянно находится в здании. Несколько небольших зданий могут обслуживаться одним управляющим. Владельцам офисных зданий, у которых нет собственных кадровых ресурсов для управления принадлежащей им недвижимостью, важно заручиться профессиональной помощью сотрудников опытной управляющей компании. Привлечение фирмы, специализирующейся на управлении недвижимостью, имеет то преимущество, что такая фирма владеет современными методами управления, чем редко могут похвастаться владельцы отдельных зданий.

В соглашении между девелопером и управляющим должны быть четко определены обязанности и ответственность каждой из сторон. Договор об управлении может предоставлять право подписи договоров аренды и других документов, предусматривать ответственность за покрытие определенных расходов, право на осуществление рекламной деятельности и ведение банковских соглашений и

соглашений о доверительном управлении. Кроме того, в договоре оговариваются правила ведения счетов, вопросы страхования, возмещение убытков, кадровые вопросы и вознаграждение за управление. Последнее чаще всего вычисляется как процент от валового дохода, ежемесячно поступающего по договорам аренды (как новым, так и возобновленным). Размер вознаграждения колеблется от 1% до 6% валового дохода от аренды.

Многие девелоперы считают, что эффективное управление недвижимостью не менее важно, чем реализация новых проектов девелопмента. Представление о максимально эффективном управлении недвижимостью хорошо передается емкой формулировкой *управление активами*. Несмотря на то, что для начинающих девелоперов может оказаться удобнее (и полезнее с точки зрения выстраивания имиджа, необходимого при поиске источников финансирования) нанять для управления недвижимостью персонал со стороны, большинство девелоперов сами управляют своими зданиями, не только в целях экономии на оплате услуг управляющей компании, но и для того чтобы устанавливать и поддерживать тесные связи с арендаторами. Некоторые девелоперы активно предлагают свои услуги в сфере управления активами институциональным владельцам недвижимости, например, пенсионным фондам. Другие девелоперы расширяют свою деятельность в этой сфере, покупая существующие здания. Управление активами позволяет смягчить последствия спада девелопмента новых офисных зданий, одновременно способствуя увеличению числа арендаторов, с которыми работает девелопер. Если компания- девелопер эффективно управляет недвижимостью, она сможет обеспечить спрос на свои новые проекты за счет привлечения своих же арендаторов, нуждающихся в новых офисных помещениях.

Бюджетирование и ведение учета Управляющий персонал обычно предоставляет девелоперу разнообразную информацию по ведению финансового учета, в том числе прогнозы годовых доходов и расходов. В ежеквартальных отчетах прогнозы обновляются и изменения обосновываются. Доходы включают арендную плату, рассчитанную из предположения о полной аренде здания, сборы за гараж и парковку, компенсации арендаторами увеличения операционных расходов и другие виды дохода. Возможный валовой доход корректируется с учетом прогнозируемых потерь от незанятости части помещений, смены арендаторов и неплатежей. Управляющий персонал предоставляет детализацию затрат, в том числе расходы на электричество, водоснабжение и канализацию, отопление, заработную плату и пособия сотрудникам, расходы на средства для уборки здания, ремонт, украшение помещений, рекламу, вознаграждение за управление, управленческие расходы, налоги, расходы на страхование, безопасность, мытье окон, ландшафтные работы, уборку мусора и снега.

В обязанности управляющего входит ежемесячная или ежеквартальная подготовка операционного отчета о прибылях и убытках, включающего поступления от аренды (т.е. все данные по арендаторам, в том числе доход, прямые расходы и истечение сроков договоров аренды) и отчет о расходах денежных средств.

Как угодить арендаторам. Первый шаг к удовлетворению нужд арендаторов — разработка эффективной программы улучшений для арендатора. Многие девелоперы имеют своего собственного управляющего, который отвечает за этот отнимающий много времени и сил этап строительства. Впоследствии девелоперы должны следовать определенному курсу, направленному на то, чтобы арендаторы чувствовали себя комфортно. Во-первых, они должны проявлять заботу о поддержании репутации своей компании и ее проектов. Во-вторых, они должны обеспечить выполнение всех обещаний и гарантий по отношению к арендаторам, которые они в явном виде взяли на себя. В-третьих, они должны позаботиться о том, чтобы договоры аренды и защитительные условия четко оговаривали все услуги и работы по обслуживанию недвижимости, которые берет на себя каждая из сторон. И, наконец, они должны создать структуру, ответственную за обслуживание здания и предоставление услуг. Следующие четыре момента оказываются ключевыми при обслуживании любого типа офисной недвижимости: работы по текущему ремонту и уборке здания» обслуживание лифтов, системы вентиляции и кондиционирования и обеспечение безопасности. Чаще всего арендаторы считают такого рода услуги сами собой разумеющимися и обращают на них внимание только тогда, когда в этой области возникают проблемы.

Если договор аренды устанавливает ответственность арендаторов за техническое обслуживание здания или проведение ландшафтных работ, но арендаторы игнорируют взятые на себя обязательства или не справляются с ними, девелопер имеет право найти подрядчика, который выполнит эти работы вместо арендаторов, (Это важно для девелопера потому, что состояние одного из зданий влияет на привлекательность для потенциальных арендаторов других зданий, относящихся к тому же комплексу.) Согласно подобному положению, обычно называемому условием о состоянии недвижимости, девелопер должен заранее поставить арендатора в известность о необходимости выполнить данную работу, предоставив ему возможность подготовиться. Если же арендатор и в этом случае не выполнит обязательств, девелопер имеет право позаботиться о выполнении этой работы и выставить арендатору соответствующий счет.

Одним из самых важных инструментов управления является **договор аренды**. Девелоперы должны следить, чтобы в договорах было оговорено следующее:

- арендатор не должен вносить изменения в конструкцию здания без согласия домовладельца;
- арендатор не должен делать ничего, что может увеличить стоимость противопожарного страхования или стать причиной шума или неудобства для других арендаторов;
- здание не должно использоваться арендатором в аморальных или противозаконных целях;
- если арендатор демонтирует покрытие пола, стен или потолка, он должен впоследствии привести эти поверхности в то состояние, в котором они были на момент вступления арендатора во владение помещением

Несмотря на необходимость придерживаться столь жесткого курса, управляющий недвижимостью не должен забывать о том, что его первая и основная обязанность — обеспечивать комфорт для арендаторов.

В жизни почти любого проекта наступает момент, когда его нужно продать. Принятие решения о продаже зависит от таких факторов, как нужды партнеров по собственному капиталу, сроки строительства и долгосрочного кредита, ситуация на рынке инвестиций в офисное строительство и анализ существующие инвестиционные возможности. Офисные здания чаще всего продаются в один из трех моментов в течение всего периода девелопмента: 1) после стабилизации заполняемости; 2) по истечении первого полного года заполняемости (когда будут произведены фиксированные корректировки); 3) после возобновления договоров аренды. Цель девелопера — продать проект в тот момент, когда здание достигнет максимального уровня доходности в рамках поставленных девелопером инвестиционных задач. Два наиболее распространенных типа задач — обеспечить максимально высокий уровень доходности или владеть зданием для долгосрочного инвестирования. Обычно максимальная внутренняя норма доходности достигается в том случае, если здание продается сразу после стабилизации заполняемости. Хотя на рынках с сильной конкуренцией девелоперы предпочитают дождаться первой пролонгации договора аренды или первого повышения арендной платы, наивысшее значение чистой приведенной стоимости здания часто достигается именно в тот момент (при ставке дисконтирования 12-15%). В то же время долгосрочные инвесторы часто планируют владеть зданием в течение по меньшей мере семи лет.

Перед тем, как выставить здание на продажу, девелопер должен предпринять следующие шаги:

- нанять группу строительных инспекторов, которые тщательно исследуют технические системы здания или иные системы и подготовят отчет, который можно будет предъявлять потенциальным покупателям;
- подготовить обзорные отчеты о доходах и расходах по проекту и, если это необходимо, привести в порядок ведение счетов;
- убедиться в том, что здание чистое и находится в хорошем состоянии, проведены необходимые ландшафтные работы, а подъезды к зданию выглядят достаточно привлекательно;
- подготовить обзор всех наиболее значимых договоров аренды;

- подготовить рекламный буклет, описывающий отличительные особенности и преимущества проекта.

Управление промышленными объектами

В последние годы девелоперы промышленных зданий стали гораздо активнее в управлении своими зданиями и бизнес-парками. Эта тенденция обусловлена все возрастающей сложностью эксплуатации промышленной недвижимости и большим вниманием к долгосрочной стоимости.

Управление промышленной недвижимостью разделяется на три этапа. На каждом из них происходит смена приоритетов.

Первый этап: девелопмент. На этом этапе главные задачи девелопера — координация работы по созданию инфраструктуры и привлечение первых арендаторов. Зачастую местных жителей беспокоят вопросы охраны окружающей среды, и для того чтобы обеспечить благоприятное отношение к проекту, девелопер должен проявлять не меньшее беспокойство. Ограничительные условия не только защищают проект, но и убеждают местных жителей в том, что будут приняты меры по недопущению потенциальных побочных результатов реализации проекта.

Поскольку для этапа девелопмента характерны шум, грязь и интенсивное движение транспорта, девелоперу следует работать над созданием хорошей репутации в глазах местного населения. Если девелопер не отреагирует на беспокойство местных жителей, это может привести к длительным задержкам, связанным с инспекциями и получением разрешительной документации. Управляющие недвижимостью обязательно должны присутствовать на объекте. Своевременное завершение работ по созданию инфраструктуры имеет чрезвычайно важное значение для первых арендаторов — для тех, кто задает тон всему проекту. Если первые арендаторы столкнутся с задержками при переезде на объект из-за плохого управления, они, скорее всего, сообщат о своих негативных впечатлениях другим потенциальным арендаторам.

Второй этап: сдача в аренду. Главные задачи управления во время сдачи имущества в аренду — это выбор арендаторов, взаимодействие с ними, обеспечение соблюдения стандартов и поддержание внешнего имиджа проекта. Основой для маркетинга индивидуальных участков является предварительное межевание, тем не менее, девелоперу следует проявлять гибкость. На этом этапе больше всего внимания девелопер уделяет совместимости потенциальных арендаторов, юс взаиморасположению и межеванию участков.

Первый арендатор задает стандарты для остальных. Если первый арендатор займет помещения площадью 10 000 кв. футов (930 кв. м), то остальные, скорее всего, будут занимать такую же площадь. Если первый арендатор займет 100 000 кв. футов (9 300 кв. м), то многие последующие арендаторы будут занимать как минимум 50 000 кв. футов (4 650 кв. м).

Планировка участка и проекты отдельных зданий имеют первостепенное значение для сохранения маркетинговой привлекательности проекта. Соблюдение ограничений на архитектурные решения, открытое хранение, парковки и зоны погрузочно-разгрузочных работ обеспечивает сохранение рыночной привлекательности проекта. Девелоперу следует сохранять беспристрастность, добиваясь соблюдения стандартов. Жесткий контроль над соблюдением архитектурных стандартов и, в особенности, правил использования прилегающей территории облегчает финансирование проекта на этапах стабильного функционирования проекта.

Здания без отделки и планировки и помещения в частично занятых зданиях, рассчитанных на нескольких арендаторов, могут оставаться пустыми на протяжении многих месяцев. При отсутствии надлежащего ухода (например, не вывезенном строительном мусоре или не выполненных ландшафтных работах) такие здания могут испортить общий внешний вид, что приводит к снижению стоимости расположенной рядом недвижимости и создает впечатление плохого управления. Девелоперы, которые сдают в аренду или продают землю другим строительным компаниям, могут решить проблему некрасивых пустующих зданий, требуя, чтобы строительные компании давали гарантию исполнения, предусматривающую соблюдение соответствующих соглашений, условий и ограничений, а также требований завершения проекта к определенному сроку. Гарантия исполнения должна содержать следующие требования:

- наружные стены возведены и завершена установка окон и дверей в проемах;

- вымощены все подъездные пути, пешеходные дорожки, парковки и площадки для погрузки-разгрузки грузовых автомобилей;
- вывезен весь строительный мусор; завершено выполнение всех работ (включая посадку деревьев и кустарника в предусмотренных местах и укладку дерна) и создана ирригационная система;
- осуществляется надлежащее обслуживание парковок и участков, где были проведены ландшафтные работы.

Третий этап: стабильная эксплуатация. Главной целью третьего этапа является максимизация долгосрочной рентабельности. Необходимо ежеквартально или хотя бы ежегодно обновлять прогнозы доходов, расходов на инфраструктуру и операционных расходов.

Задачи управления финансами включают в себя учет расходов, ценообразование и регистрацию информации по новым сделкам, предусматривающим продажу или сдачу в аренду, причем эта информация должна включать данные по потенциальным клиентам и поступающим телефонным звонкам, координаты брокеров, наличие свободных помещений и ставки арендной платы конкурирующих проектов, а также даты возобновления договоров аренды текущих арендаторов.

Этап стабильной эксплуатации начинается после того, как здания будут полностью сданы в аренду или проданы. Ответственность за управление готовым объектом и контроль за соблюдением ограничительных условий передают ассоциации жильцов — аналогу ассоциации домовладельцев. Если ассоциация предусматривает добровольное членство, она может быть создана, когда девелопер будет завершать свое участие в проекте. Если членство в ассоциации обязательно, ее необходимо создать в начале девелопмента, чтобы арендаторы и покупатели недвижимости были связаны ее условиями

Ассоциация может стать источником проблем и расходов для девелопера, если арендаторы и владельцы станут использовать ее, чтобы добиваться услуг и привилегий, на которые у них нет прав. Тем не менее эффективно работающая ассоциация будет полезна не только для арендаторов и окрестных жителей, но и для репутации девелопера — благодаря сохранению стандартов проекта в течение продолжительного периода времени.

Главная забота девелопера на третьем этапе — это будущие доходы от продажи оставшейся недвижимости. В ассоциации девелопер играет ту же роль, что и другие владельцы: если им принадлежат здания, где используется тройная чистая арендная плата, им следует инспектировать недвижимость, по крайней мере, два раза в год. Эти инспекции необходимы для выявления:

- качества обслуживания здания;
- проблем функционального устаревания;
- деятельности, для которой были введены ограничения (например, хранения или производства изделий вне зданий);
- потенциальной ответственности или пробам, связанных с токсичными отходами;
- благополучия и общего состояния арендаторов (расширяется, стабилизируется или наоборот, сокращается их деятельность).

Появилось и множество новых проблем, которые осложняют жизнь владельцам промышленной недвижимости. Например, в сейсмоопасных районах здания, построенные из камня до 1934 г., должны быть армированы сталью. Решение вопросов, связанных с перерасчетом налогов по имеющейся недвижимости и с ошибками в расчете налогов, может отнимать львиную долю времени владельца. Наличие течей в резервуарах с нефтепродуктами, расположенных на расстоянии в несколько сотен метров, может приводить к загрязнению грунтовых вод и в результате к трудностям в рефинансирования расположенной рядом недвижимости. Подрядчики, выполняющие оборонные заказы, настаивают на праве расторжения договоров с уведомлением за четыре месяца до даты расторжения, поскольку они не знают, будут ли продлены их правительственные контракты. Все это требует повышенного внимания со стороны девелопера в период эксплуатации проекта.

Управление промышленной недвижимостью может быть очень разным в зависимости от типа здания, а также от того, рассчитано ли это здание на одного арендатора или на большое их количество. Соглашения с арендаторами играют очень важную роль в сохранении хорошего внешнего вида объекта. Правила, касающиеся складирования на территории объекта, парковки легковых и гру-

зовых автомобилей и площадок для выполнения погрузочно-разгрузочных работ, важны не менее, чем обслуживание ландшафта и вывоз мусора.

Парковка грузовых автомобилей в старых промышленных зонах может быть источником серьезных проблем, особенно если рядом расположены жилые здания и грузовики препятствуют движению транспорта. Если погрузочные площадки ориентированы в направлении улицы, длинные грузовые автомобили могут выдаваться на проезжую часть это может стать постоянной головной болью для владельца, которому придется иметь дело с жалобами жителей соседних домов и штрафами за неправильную парковку.

Продажа промышленной недвижимости происходит аналогично продаже офисных зданий и зданий розничной торговли. Общаясь с потенциальными покупателями, девелопер может подчеркнуть следующие преимущества проекта:

- функциональность здания;
- его адаптивность;
- местоположение участка;
- надежность и финансовые возможности арендаторов;
- финансовые показатели проекта;
- перспективы проекта.

Многие девелоперы промышленных зданий предпочитают продавать здания, занятые арендаторами, с которыми были заключены договора аренды сроком на десять лет, на четвертом году эксплуатации — как раз перед повышением арендной платы, которое должно произойти на пятом году. До этого арендная плата часто бывает столь низкой, что покупатели не заплатят за здание достаточную сумму денег. На конкурентных рынках промышленные здания часто не становятся рентабельными вплоть до первого повышения арендной платы. Хотя брокеры по операциям с недвижимостью требуют комиссионных, выплачиваемых по определенному графику, размер комиссионных обычно обсуждается. Менее крупным девелоперам, вероятно, придется платить больше комиссионных, чтобы брокеры уделяли им столько же внимания, сколько они уделяют более крупным девелоперам, которые могут предложить больший объем заказов.

Растущее беспокойство по поводу токсичных отходов и асбеста делает продажу промышленной недвижимости все более и более трудной. Если проект предусматривает какие-либо работы по техническому обслуживанию или заправке, что может приводить к скоплению нефтепродуктов или химикатов, возможно, придется провести работы по очистке, прежде чем недвижимость можно будет продать. Хотя каждый участник последовательного ряда передачи правового титула несет ответственность за очистку участка, в конечном итоге за нее отвечает собственник. Даже если арендаторы только впоследствии компенсируют собственнику затраты на очистку, не следует медлить с удалением загрязнения.

Эксплуатация и управление торговой недвижимостью

Эффективное управление торговым центром подразумевает выбор подхода к управлению и разработку плана, постановку и ведение эффективного бухгалтерского учета и финансовой документации, обслуживание недвижимости и должное обеспечение чистоты и порядка. Целью этой деятельности является минимизация операционных расходов в их процентном значении от суммы дохода и, в то же время, обеспечение долгосрочной жизнеспособности проекта.

Однако, возможно, самой важной обязанностью руководства торгового центра является ориентация компаний-арендаторов на то, чтобы они избегали избитых подходов к организации торговли. Довести эту цель до арендаторов лучше всего путем регулярного общения и обсуждения подходов к мерчендайзингу, которые могут оказаться полезными и в дальнейшем будут гарантировать успех торгового центра. Кроме того, девелопер/владелец может настоять на том, чтобы обслуживающий персонал объекта следил за событиями, которые заслуживают внимания, и сообщал ему о них. Помимо еженедельной проверки каждого магазина для оценки его состояния управляющие высшего звена в ходе ежемесячного обхода объекта должны посетить и осмотреть каждый магазин и поговорить с каждым арендатором. Если выявляется проблема, ее следует обсудить во время визита. В случае явного нарушения условий аренды потребуются официальное извещение.

В зависимости от размера центра и условия его деятельности, разработанных ранее в ходе переговоров по условиям аренды, девелопер/владелец торгового центра управляет им и обеспечивает его обслуживание одним из двух способов; он либо самостоятельно осуществляет контроль (или нанимает управляющего персоналом), либо поручает руководство деятельностью центра управляющей компании. Выступал непосредственно в качестве управляющего, девелопер/владелец обеспечивает контроль над собственностью и может оказывать прямое влияние на качество деятельности. С другой стороны, привлекая внешнюю управляющую компанию, девелопер может рассчитывать на "эффект масштаба", глубокие познания и опыт.

Собственники часто управляют небольшими центрами площадью менее 75 000 кв. футов (7 000 кв. м), потому что размер вознаграждения за управление небольшими центрами относительно велик, а управление небольшими центрами относительно простое. Управляющие, которые работают за вознаграждение, как правило, получают его в виде процента от доходов от аренды (обычно от 2 до 6% в зависимости от размера центра и пределов ответственности).

Финансовая документация и контроль. В целях обеспечения успешной деятельности собственник или управляющий должен ввести необходимую финансовую отчетность, осуществить ряд процедур, обеспечивающих сбор арендной платы (включая дополнительную арендную плату, рассчитываемую от оборота), учитывать доходы и расходы и оценивать эффективность деятельности. В этом отношении торговый центр после окончания строительства не отличается от любого другого вида бизнеса.

Наиболее важной задачей для управляющего является следование правильному ведению учета, который обеспечивает:

- контроль и учет денежных средств и другого имущества;
- сбор сведений, полезных для разработки политики и принятия решений;
- получение точных цифровых данных для подготовки налоговой декларации.

Информация, накапливаемая при составлении отчетности (ежемесячные отчеты по продажам, продажи по товарным группам, объем продаж на кв. фут площади), играет важную роль при определении арендной платы, рассчитываемой от оборота. Если арендаторы офисных зданий платят только ежемесячную арендную плату (и, возможно, покрывают расходы), то расчеты арендной платы для торговых центров являются более сложными и требуют от арендаторов предоставления отчетов по продажам и финансовой отчетности.

Когда торговые центры только начинали развиваться как отдельная сфера торговли, обычной практикой считалось взимать дополнительную арендную плату, рассчитываемую от оборота, ежегодно, на основе отчета по продажам, заверенного внешним аудитором или ответственным лицом компании — арендатора. В последнее время договоры аренды требуют внесения дополнительной арендной платы без заверения - ежеквартально, а иногда и ежемесячно, с последующей корректировкой по итогам года в соответствии с заверенным отчетом, предоставленным аудитором. Такие условия договора позволяют равномерно распределять доходы и контролировать арендаторов, проявляющих недостаточную финансовую ответственность.

Обслуживание и обеспечение порядка. В договоре аренды помещения торгового центра устанавливается степень ответственности за обслуживание для владельца и арендаторов. Владелец, как правило, несет ответственность за фундамент, стены, крышу, парковочные места и свободные территории. Арендаторы несут ответственность за внутреннюю часть помещений. Договор аренды является основой для эксплуатации центра, но успех торгового центра зависит от компетентности управления.

Когда в торговом центре размещаются один или несколько якорных операторов, соглашение по эксплуатации территории и помещений общего пользования, также известное как *соглашение о взаимном сервитуте (reciprocal easement agreement)* может предоставлять арендатору право принимать решения по следующим вопросам:

- * утверждение бюджета *по* обслуживанию территорий и помещений общего пользования;
- * утверждение расходов сверх оговоренного объема;

* утверждение контракта на обслуживание, вознаграждение по которому превышает ранее установленную сумму;

* увольнение и замена управляющего общими территориями и помещениями, если обслуживание этих территорий и помещений не соответствует принятым в отрасли стандартам.

Подобные соглашения особенно важны в том случае, когда якорные арендаторы или отдельно расположенные арендаторы являются владельцами земли или зданий.

Вне зависимости от того, в чьих руках (девелопера/владельца или внешней компании) находится управление небольшим центром, обслуживание и обеспечение порядка, по крайней мере, частично, производится независимыми подрядчиками, специализирующимися на подобного рода деятельности.

Девелоперу нельзя забывать о том, что эффективная схема регулярного обслуживания и эксплуатации продлевает жизнь объекту недвижимости. Разработка программы по обслуживанию также помогает избежать сложностей, которые могут возникнуть в связи со старением недвижимости. Задача девелопера состоит в том, чтобы обеспечить равномерное соотношение между потребностями в обслуживании и затратами, которые могут достигнуть значительного уровня.

Правильный подход к обслуживанию предполагает проведение регулярных осмотров недвижимости. В общих чертах, в любом торговом центре необходимо проводить три вида осмотров: стандартный, целевой и ежегодный. Стандартный осмотр представляет собой общий осмотр внешнего вида центра. Целевой осмотр предполагает детальное исследование конструкций и общих территорий. Регулярному целевому осмотру должны подвергаться входы, вестибюли, территории общего пользования, ландшафт, туалеты, коридоры, электрощитовые помещения, складские помещения, свободные площади, магазины, близлежащие улицы, средства визуальной рекламы, парковочные места, осветительное оборудование, внешние части зданий и крыши. В ходе ежегодного осмотра проводится оценка состояния основного оборудования и конструкций с целью определения уровня и степени износа недвижимости.

Кроме того, управляющий объектом должен разработать руководство по эксплуатации, отражающее политику, процедуры, правила и должностные обязанности, имеющие отношение к эксплуатации недвижимости. В руководстве должны быть обозначены все объекты, требующие постоянного внимания, а также установлены стандарты их обслуживания.

Лекция 5. Развитие недвижимого имущества. Девелопмент

Многие полагают, что развитие сектора недвижимости означает просто-напросто новое строительство или ремонт старых сооружений. В действительности, развитие сектора недвижимости предполагает значительные усилия в области планирования, ведения переговоров и налаживания связей до начала строительства, а затем широкую маркетинговую деятельность после завершения строительства.

Финансирование строительства является ключевым элементом процесса развития сектора недвижимости, который наиболее очевиден для общественности. В прошлом основная ответственность за финансирование лежала на частном секторе. Однако в последние годы в связи с повышением процентных ставок по ссудам и ужесточением конкуренции на де-нежном рынке к финансированию сектора недвижимости все шире привлекаются местные власти.

Понятие недвижимости включает земельные участки, а также стоящие на них капитальные здания, сооружения и некоторые другие объекты (дороги, тротуары, водопроводная система, освещение, кондиционер и т.д.). Производственный цикл большинства объектов недвижимости обычно состоит из трех периодов:

- периода, предшествующего созданию объекта, когда определяется застройщик, оцениваются альтернативные варианты строительства, выбирается один из них, разрабатывается проект и формулируется стратегия;

- период строительства, в течение которого решаются проблемы, связанные с финансированием, арендой, проектированием и строительством;
- период после строительства, когда начинается эксплуатация объекта.

Финансирование проекта развитие недвижимости определяется его тремя основными элементами: коэффициентом окупаемости капиталовложений, соотношением между этим коэффициентом и процентной ставкой по ссуде и стоимостью денег с учетом дохода будущего периода.

Коэффициент окупаемости капиталовложений показывает размер дохода, полученного на вложенный в проект капитал. На его величину влияют:

- удорожание активов недвижимости вследствие, например, инфляции, прямых инвестиций, усовершенствований. Местные власти могут содействовать повышению стоимости активов и, соответственно, привлекательности проекта для инвесторов с помощью различных мер, в частности через скидки в цене, низкопроцентные (дешевые) займы, установление обязательных строительных стандартов и т.д.;

- уровень налогообложения. По мере старения здания его балансовая стоимость снижается даже, если растет его рыночная стоимость, что сокращает налоговое давление. Местные власти могут повысить “привлекательность” отдельных проектов строительства, предоставив инвестору дополнительные налоговые скидки;

- условия ссуды под проект. Проект становится более привлекательным для инвесторов, если местные власти принимают меры к тому, чтобы снизить проценты по ссуде или увеличить срок, на который она предоставляется;

- другие нефинансовые факторы, привлекающие инвесторов и создающие благоприятную для реализации проекта окружающую среду (сокращение бюрократических формальностей, совершенствование системы страхования, предоставление инвестору дополнительных услуг и т.д.).

Соотношение между коэффициентом окупаемости и процентной ставкой по ссуде также очень важно для инвестора, поскольку оно определяет размер его прибыли. Чтобы коэффициент окупаемости превышал процентную ставку по ссуде, местные власти могут предоставить инвестору льготные кредиты, гарантии по кредитам. Таким путем местные власти не только стимулируют подрядчика-инвестора, но и снижают риск его неплатежеспособности, что важно для кредитора.

Понятие “*стоимость денег с учетом дохода будущего периода*” означает, что сегодня доллар стоит больше, чем завтра (в будущем), по двум причинам. Во-первых, сегодня этот доллар может быть инвестирован, и это позволит уже сейчас получать прибыли. Во-вторых, существует риск, что отложенное на завтра (на будущее) инвестирование может вообще не осуществиться. Инвестор, делающий выбор между двумя проектами, которые должны дать одинаковую прибыль, всегда выбирает проект, который может дать эту прибыль в наиболее короткие сроки.

Подрядчик нуждается в финансировании различного рода и характера:

- долгосрочном ипотечном кредите, рассчитанном на 25-40 лет (под залог собственности);

- краткосрочных ссудах под строительство сроком на 1-3 года, эти ссуды, обычно, расходуются на оплату процентов по долгосрочному кредиту в период, пока идет строительство;

- финансировании текущих капитальных затрат с помощью кредитных линий, кредитных соглашений и других краткосрочных кредитных инструментов;

- финансировании разницы между суммой процентов по ссудам и издержками по реализации проекта с помощью продажи доли в капитале или создания совместного (венчурного) предприятия.

Источником финансирования подрядчика могут быть различные кредитно-финансовые учреждения:

- компании по страхованию жизни обычно предоставляют долгосрочные ипотечные кредиты под долгосрочные проекты по строительству мотелей, гостиниц, офисов, торговых центров и т.д.;
- коммерческие банки предпочитают заниматься краткосрочными ссудами под строительство коммерческих и промышленных объектов;
- сберегательные ассоциации специализируются на первичном финансировании проектов по строительству коммерческих объектов;
- пенсионные фонды (государственные и частные) являются источником долгосрочного финансирования и финансирования под залог доли в капитале;
- инвестиционные трасты предоставляют краткосрочные ссуды под залог собственности.

Частное финансирование проектов застройки имеет ряд недостатков: высокий уровень процентов по ссудам, недостаточно продолжительный срок ссуд, высокая степень риска ссудных операций для кредитора. Местные администрации могут помочь преодолеть эти препятствия и сделать проект реализуемым с помощью следующих мер.

Когда финансирование осуществляется из более чем одного источника, то местные власти могут снизить для кредитора риск с помощью субординационной ссуды, или двойного залога. Это означает, что в случае ликвидации фирмы-заемщика частный кредитор является первым претендентом на ее активы, а местные власти - вторым. Часто субординационные займы предоставляются под более низкие проценты.

Тройной залог также снижает риск для кредитора от неуплаты ссуды. По своей сути он аналогичен двойному залому, однако в этом случае частный кредитор является первым и вторым претендентом на возмещение долга при ликвидации фирмы-заемщика, а долги местным властям возмещаются в последнюю (третью) очередь.

Местные власти могут, кроме того, стимулировать подрядчика-заемщика дать согласие на передачу кредитору части капитала своей фирмы. В частности, участие в капитале может быть выдвинуто в качестве основного условия предоставления ссуды.

Если процентные ставки по ссудам слишком высоки для подрядчика, то местная администрация может предоставить ему субсидию на оплату этих высоких процентов. Если местные частные кредиторы не хотят снижать процентные ставки по ссудам ниже уровня рыночных ставок, то местная администрация может взять на себя финансирование подрядчика и предоставить ему ссуду по низкому проценту.

Самый простой способ снижения рисков для кредитора - это предоставление местной администрацией гарантий по ссуде. Гарантирование ссуды может принимать различные формы: резервный депозит, аккредитив, резервный фонд на случай невозврата ссуды.

Например, в США одним из наиболее гибких инструментов содействия строительному бизнесу является программа грантов на местное строительство (Community Development Block Grant program). Программой предусматривается гибкое использование самых различных инструментов для стимулирования строительства на местах, в частности грантов, ссуд, гарантий. Программа имеет три основные задачи: обеспечить прибыль лицам с низким и средним уровнем доходов; сокращение числа трущоб и территорий, находящихся в упадке; удовлетворение наиболее насущных общественных потребностей.

Программа предусматривает содействие строительной деятельности по следующим направлениям:

- приобретение недвижимости;
- приобретение, строительство, реконструкция, восстановление коммунальных предприятий;
- приобретение, строительство и восстановление коммерческих и промышленных предприятий;
- предоставление вновь создаваемым или действующим мелким или неприбыльным предприятиям грантов, ссуд, гарантий по ссудам, субсидий на оплату процентов по ссудам и т.д.;

- техническое содействие бизнесу в небольших населенных пунктах и строящихся жилых районах.

Средства программы могут использоваться и для некоторых других целей, связанных с финансовым обеспечением строительных работ на местном уровне.

Анализ рыночной обоснованности проекта застройки земельного участка опирается на изучение различных способов его использования: участок, в частности, может использоваться для коммерческих целей, для промышленного производства, под гостиницы и под жилье. Чтобы определить, какой из способов использования наиболее выгоден, анализируется множество экономических факторов, определяющих спрос и предложение в соответствующей области.

При анализе спроса сопоставляются такие параметры, как рост населения, уровень доходов, динамика занятости, соотношение цен, налоговые ставки и процентные ставки по ссудам. При анализе предложения рассматриваются нынешний и прогнозируемый уровень предложения, конкурентная среда, издержки производства. Полученные результаты синтезируются и дается оценка рыночной обоснованности каждого проекта.

В дальнейшем результаты оценка рыночной обоснованности проектов могут быть дополнены изучением таких факторов, как влияние на окружающую среду, возможность подключения новостроек к системам коммунального обеспечения, доступность для проезда к строительству и транспортное обслуживание, наличие парковок и т.д.

Анализ финансовой обоснованности проектов обусловлен тем, что строительные работы, как правило, требуют долгосрочного финансирования, которое осуществляют либо местные администрации, либо подрядчики, либо третьи лица. Анализ финансовой обоснованности может включать три следующих направления: изучение издержек, оценка с точки зрения доходности и сопоставление стоимости аналогичных или близких по содержанию проектов.

Результаты анализа финансовой обоснованности заносятся в специальную проформу, которая прилагается в проекту застройки земельного участка.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКОМ РАЗВИТИЯ

Все стороны, участвующие в процессе развития недвижимости, должны принять факт неопределенности своих будущих доходов и предположений, поскольку рыночные условия постоянно и быстро изменяются. Степень неопределенности для каждого предприятия различна и зависит от его потребностей и дохода. Покупатель жилья рассчитывает, что на новом месте жительства он найдет аналогичное старому место работы, заработок прежнего размера, возможность удовлетворения семейных потребностей на том же уровне, что и прежде, по крайней мере в течение нескольких лет. Если его бизнес будет идти на новом месте плохо, то потребуются достаточно значительное время для его усовершенствования.

Каждый участник процесса развития недвижимости имеет ясные и скрытые предположения на будущее относительно того, с какими трудностями он столкнется и как будет их преодолевать. Контроль этого процесса именуется управлением риском. Это постоянное уточнение предположений на будущее на основе определенной теоретической концепции и с учетом платежеспособности. Управление риском предполагает также проведение объективного исследования рынка, ведение переговоров по поводу подряда, выработку стратегии деятельности и т.д.

Степень риска для бизнеса может быть снижена с помощью следующих методов:

1. Совершенствование прогнозирования посредством более глубокого и широкомасштабного статистического исследования. В частности, следует провести анализ потребителя, тестирование почвы, контроль качества материалов.

2. Объединение рисков посредством объединения ресурсов, диверсификации инвестиций, совершенствования прогнозных обоснований (например, проводя расчеты для аналогичных операций, но в большем их масштабе).

3. Изменение рисков посредством страхового контракта. Иногда лучше согласиться на небольшую страховую премию (компенсацию), чем находится под угрозой непредсказуемых потерь от пожара, смерти и т.д.

4. Изменение рисков посредством заключения двустороннего соглашения. Например, в арендный договор может быть включено условие “скользящей шкалы” при исчислении арендной платы, что позволит учитывать изменение в текущих расходах и уровне налогообложения. Условие “скользящей шкалы” может быть включено в договор с поставщиком по поводу цены на поставляемые материалы и в коллективный договор с наемными работниками по поводу их зарплаты.

5. Ограничение обязательств в отношении возмещения потерь посредством создания акционерного общества или ограниченного партнерства.

6. Хеджирование (защита от потерь, вызванных изменением цен или непредвиденными обстоятельствами). Классической формой хеджа в сфере недвижимости является ссуда под залог в размере 100% издержек строительства без персональной ответственности.

Критическим элементом риска является течение времени. С течением времени из-за сложных процентов по ссудам ресурсы застройщика могут истощиться, а условия конкуренции и нужды потребителей, тщательно изученные к моменту начала реализации проекта, со временем могут радикально измениться. Поэтому особенно важны маркетинговые исследования на момент завершения проекта.

ПРОБЛЕМЫ СОСТАВЛЕНИЯ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ СМЕТЫ

До начала реализации проекта следует провести анализ его осуществимости. Такой анализ включает три основных направления:

1. Исследование наиболее подходящего участка для использования.
2. Исследование наиболее подходящего способа использования для конкретного участка.
3. Исследование наиболее подходящего способа инвестирования.

Наиболее типичной является ситуация, когда имеется участок и необходимо найти способ его использования. Ситуация, когда, напротив, известен способ использования участка, но надо подыскать подходящий участок, более гибкая, что позволяет более гибко подходить к разработке проекта. Наиболее успешным процесс развития недвижимости, как показывает практика, бывает в том случае, когда разрабатывается проект с учетом маркетинговых и инвестиционных критериев, а затем приобретается участок земли, наиболее подходящий для этого проекта.

Осуществимость проекта зависит от величины доходов, которые можно будет получить после его реализации. Доходы после реализации проекта строительства могут быть получены за счет рентной платы или за счет продажи недвижимости. Если застройщик намерен получить доход за счет ренты, то ее размер может определяться исходя из сметы капиталовложений, если она уже составлена и включена в архитектурный проект. Если этого не сделано (а такая ситуация встречается чаще), то застройщик проводит предварительный расчет: за основу берутся средние рыночные ренты, и они корректируются с учетом условий конкретного строительного проекта. Лишь затем начинается работа по составлению сметы капиталовложений, в которую закладываются предположения об ожидаемых доходах. Также часто встречается ситуация, когда проект имеет такие спецификации, что для покрытия расходов по проекту необходимо установить рентные платежи на значительно более высоком уровне, чем это принято на рынке.

Ключевыми финансовыми показателями осуществимости проекта являются коэффициент покрытия задолженности и коэффициент безубыточности. Коэффициент покрытия задолженности представляет собой отношение чистого дохода к расходам по обслуживанию долга. Для проектов строительства офисных сооружений этот коэффициент должен составлять 1,2-1,3. Коэффициент безубыточности показывает соотношение между суммой текущих

расходов, расходов на оплату налогов на недвижимость, процентов по ссудам и других расходов и суммой рентных платежей. Этот коэффициент должен быть на уровне не более 0,89.

МАРКЕТИНГ - КЛЮЧ К РАЗВИТИЮ

Приток доходов зависит от правильности маркетинговой деятельности, направленной на поиск потребителя. Маркетинговая деятельность затрагивает три основные группы потребителей: индивидуальных покупателей или арендаторов, коллективных потребителей и будущих потребителей, которые могут прийти на смену первоначальным потребителям в будущем и чьи запросы будут отличаться от запросов, на удовлетворение которых был рассчитан проект. Сильной маркетинговой стратегией считается стратегия, основанная на тщательном изучении потребностей и финансовых возможностей будущих потребителей. Ни в одной другой отрасли американской промышленности не тратится столько средств на исследование потенциального потребителя и разработку продукта, как в сфере недвижимости.

Изучение потенциального потребителя основывается на двух видах исследований - исследовании рынка и исследовании сбыта. Исследование рынка предполагает сбор и обработку данных, касающихся населения, в частности возрастной структуры населения, структуры населения по уровню доходов, роду деятельности, месту жительства, средней плате за жилье и т.д. Эти данные собираются из результатов переписей и других государственных источников.

Исследование рынка в большей степени ориентируется на конкретный проект застройки и представляет собой первичное изучение конкурентных стандартов в определенном рыночном сегменте. Такую работу проводит специалист-аналитик. Цель исследования также заключается в том, чтобы выявить неудовлетворенные потребности у отдельной группы потребителей и сделать на них ставку. Это даст проекту конкурентное преимущество.

Маркетинговые методы в последнее время довольно успешно используются для контроля политических рисков, обусловленных административным регулированием сферы строительства со стороны местных органов власти и их структур. Маркетинговые исследования позволяют правильно составить документацию по проекту, чтобы успешно пройти все согласования и получить разрешение на строительство.

Многие здания и сооружения “живут” значительно дольше, чем потребности и стиль жизни, которые вызвали их строительство. При осуществлении проектов перестройки важно заранее предусмотреть возможность функционального перепрофилирования здания в будущем с учетом изменений потребностей населения.

ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ КОРПОРАЦИИ

Управление корпоративной собственностью лежит в основе рыночного регулирования экономики во всех промышленно развитых странах. В той или иной степени именно право собственности используется для прямого и косвенного воздействия участников рыночных отношений на экономику страны в целом.

Долгое время опыт ведущих мировых стран в этом направлении служил объектом изучения отечественных экономистов и деятелей практического управления лишь в той мере, в какой это было необходимо для критики, содержавшей значительную составляющую идеологии. В доперестроечные времена приемы и методы централизованного, бюрократического управления собственностью воспринимались как нечто само собой разумеющееся и самодостаточное.

Ситуация коренным образом изменилась в период экономического реформирования отечественной экономики. Изначальный импульс развития стихийных рыночных отношений постепенно сменяется зрелым сознанием отечественных экономико-правовых реалий.

Необходимо отметить, что современное состояние этого вопроса характеризуется, с одной стороны, практическим отсутствием в отечественной экономической науке сколько-

нибудь разработанной теории исследуемого вопроса, а с другой – явным недостатком опыта реального использования корпоративными структурами возможностей воздействия на экономические процессы через осознанное распоряжение той частью национального богатства, которая находится в корпоративной собственности.

Наиболее актуальными задачами в области практического управления корпоративной собственностью сегодня можно считать: уточнение структуры и состава корпоративной собственности, формализацию целей, задач и принципов ее функционирования, определение критериев эффективности управления, которые, в свою очередь, требуют поиска и обоснования методических подходов к решению конкретных экономических задач – оценки отдельных объектов корпоративной собственности и определения эффективных направлений их структурного развития.

Лекция 1. Российские корпорации в современной экономике

В результате проведенных в России экономических реформ термины "корпорация", "корпоративное управление" стали все чаще использоваться в средствах массовой информации и в литературе, постепенно формируя представление о системе управления, принятой корпорациями, как об одном из магических способов эффективного управления и вывода российских предприятий из кризиса. Наряду с этим, активное сотрудничество с зарубежными партнерами предоставило возможность российским руководителям различных рангов изучать опыт корпораций передовых зарубежных стран, а разрабатываемое российское законодательство породило много вопросов и сомнений по этому поводу.

Прежде всего, рассмотрим определение корпорации. Наиболее полное определение можно найти в "Большом коммерческом словаре": **"Корпорация** – широко распространенная в странах с развитой рыночной экономикой форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму".

Из этого определения вытекает обязательность наличия, как минимум, нескольких принципиальных условий для успешного функционирования корпорации: развитость экономики, освоенное населением предпринимательство, сосуществование различных форм собственности (защищаемых государством и уважаемых населением), достаточное количество профессиональных управляющих (менеджеров). Поэтому без выполнения этих условий и до тех пор, пока в масштабах государства (отдельного региона) или в отдельной отрасли не будут созданы необходимые нормативные и экономические предпосылки для успешной деятельности корпораций, говорить об эффективной реализации корпоративного управления преждевременно.

В связи с этим, обобщение накопленного за годы экономических реформ опыта поможет понять суть происходящих процессов в формировании российской корпоративной среды. Несмотря на относительную непродолжительность процесса перераспределения собственности в России, уже можно выделить определенные этапы формирования структур корпоративного управления, выявить истоки ошибок и заблуждений, предложить пути их преодоления.

Этапы становления корпоративного управления

В различные периоды развития экономики России закладывались предпосылки создания эффективной корпоративной среды, но в то же время возникали определенные противоречия в системах корпоративного управления, с которыми приходится иметь дело на практике. Каждый период олицетворял новую стадию понимания руководством страны экономических проблем и выработки путей их решения, поэтому границы периодов условны и могут быть сдвинуты в любую сторону в соответствии с применяемыми критериями. На наш взгляд, временные рамки и ключевые проблемы каждого из периодов могут быть описаны следующим образом.

Период до 1987 г. Административно-командные методы централизованного управления государственной экономикой перестали соответствовать требованиям макроэкономической ситуации; отстранение работников среднего и нижнего уровня от реального участия в управлении предприятиями побудило многих из них попробовать себя в зарождающемся мелком кооперативном бизнесе или индивидуальном предпринимательстве, а отсутствие четкой законодательной базы и практических знаний по экономике привело многих из них к краху иллюзий быстрого обогащения. Корпоративность как система управления производством все больше отождествлялась с клановостью партийно-номенклатурной элиты и вызывала противоречивое отношение начинающих предпринимателей.

Корпоративная среда в этот период была похожа на систему партийно-хозяйственных активов: все ключевые посты на предприятиях распределялись не в соответствии с профессионализмом управляющих, а по имеющимся связям. Основой для этого послужили три причины:

1. Отсутствие отечественных высококвалифицированных независимых управляющих на рынке труда.
2. Неготовность высоко оплачивать труд появляющихся квалифицированных управляющих.
3. Низкое желание взаимного обмена накопленным опытом между странами с развитой рыночной экономикой и странами бывшего социалистического лагеря.

Период с 1987 г. по 1991 г. Центробежные силы уверенно вели к распаду монополизированной и централизованной организации хозяйства; поощряемая самостоятельность и разрешенная аренда предприятий побудили директорский корпус к поэтапному их подчинению группам работников, разделявшим позицию руководителей, то есть корпоративность приобрела оттенок лояльности власти. Предусмотренное законодательными нормами участие коллективов в управлении предприятиями через советы трудовых коллективов не получило развития в силу неподготовленности работников к эффективному участию в управлении и нежелания руководителей "делиться властью".

В этот период закладывались основы корпоративности директорского корпуса и структур, приближенных к партийно-номенклатурным органам управления, но уже появились ростки нарождающейся корпоративной среды. Помимо промышленного, в России возник и начал развиваться финансовый капитал в банковском и страховом секторах экономики. Появились источники и первые инструменты накопления капитала.

Период с 1991 г. по 1994 г. Активная чековая приватизация, в ходе которой произошло первичное перераспределение собственности среди директорского корпуса и сформированных финансово-банковских структур; участие в приватизации было возможно, прежде всего, через открытое и скрытое сотрудничество с администрацией регионов и Госкомимущества России. Создаваемые в ходе приватизации на базе крупных государственных предприятий акционерные общества уже можно было относить к корпорациям, но неразработанность акционерного права, недооцененность корпоративного имущества, а также неподготовленность персонала предприятий сводили корпоративное управление к традиционным методам, которые в исполнении непрофессиональных менеджеров приводили к дальнейшему развалу и банкротству предприятий. Все это накладывалось на паралич центральной власти и развал государственной собственности, которые обуславливали низкую прозрачность хозяйственных и правовых операций в рамках национальной экономики.

В то же время начал складываться определенный корпоративный стиль взаимоотношений отдельных структур, таких, как банковский капитал, нефтегазовые предприятия и другие, когда на смену государственным органам управления приходят самоуправляемые компании. Отчужденность же большинства населения от активных процессов участия в управлении собственностью, потеря рабочих мест и экономическая безграмотность сформировали негативное отношение ко всем процессам реформирования экономики.

Но именно в этот период были заложены основы настоящей корпоративности среди новых предпринимательских структур, созданных молодыми (образованными, честлюбивы-

ми) предпринимателями, у которых было только два пути: или войти в кооперацию с бывшими государственными структурами, или противопоставить им цивилизованный бизнес, основанный на опыте зарубежных корпораций. К тому же, на принимаемые в корпорациях решения начало влиять уже полученное качественное зарубежное образование в новых для российской экономики сферах: на финансовом и фондовом рынках, на рынке обязательств, в маркетинге, менеджменте. Активное взаимопроникновение западных и российских корпораций, совместная работа на российском фондовом рынке неизбежно подталкивали российские корпорации к пониманию особенностей корпоративного управления.

Период с 1994 г. по август 1998 г. Денежная приватизация в условиях принятия законов об акционерных обществах, рынке ценных бумаг, Гражданского кодекса РФ, уточнения законодательства о приватизации. Активно формируется инфраструктура рынка: инвестиционные компании и фонды, депозитарии и регистраторы, паевые инвестиционные фонды, страховые компании, аудиторские и консалтинговые компании, пенсионные фонды и др. Крупные зарубежные компании открывают в России свои филиалы, представительства или создают совместные фирмы.

Основная тяжесть проблемы привлечения инвестиций перемещается с федерального центра на регионы. Региональные власти принимают местные законы об образовании страховых фондов для привлечения инвестиций, а объектом купли-продажи в соответствии с принятыми региональными законами становится земля и другие объекты недвижимости.

Период с августа 1998 г. по настоящее время. Ситуация внешнего и внутреннего дефолта, общий недостаток финансовых ресурсов. Бегство капиталов из России заставляют искать новые финансовые инструменты или новые механизмы использования старых активов. Напряженность на валютном рынке наряду с полным отсутствием рынка корпоративных ценных бумаг делают региональные финансовые инструменты практически единственным способом защиты от инфляции и получения дохода в России.

На этом фоне проявляется слабая подготовленность российских менеджеров (особенно высшего эшелона управления) к выбору стратегии развития, привлечению капиталов и инвестиций, удержанию и завоеванию рынков сбыта, учету истинной мотивации партнеров по бизнесу. Все это приводит к дальнейшему перераспределению собственности, но уже на фоне понимающих свои права акционеров. Коррупция и беспредел теневого капитала заставляют высший менеджмент выбирать одно из двух направлений: либо входить в контакт с теневыми структурами и постепенно терять управление, либо строить такую систему корпоративных отношений, которая позволяла бы сохранить и себя, и собственность.

Корпоративное управление строится на базисе отработанных и действенных норм в сфере финансов, ценных бумаг, управления, трудовых взаимоотношений, контрактных обязательств, договорной деятельности, организационных структур, маркетинга. При наличии базовых государственных документов и накопленного опыта можно строить систему корпоративных отношений на уровне конкретной корпорации, задавая, таким образом, ориентиры для всей российской экономики.

В каждом конкретном случае корпорация в лице ее высшего менеджмента (а в условиях России это в основном сами собственники) делает выбор в пользу постепенного включения работников в систему деловых взаимоотношений в сфере собственности вместо жесткого управления наемным персоналом. Это представляет важнейшую тенденцию в становлении и формировании нормальных корпоративных отношений.

Баланс интересов

Многолетняя противоречивая практика работы корпораций дала аналитическим и консалтинговым фирмам очень большой материал для обобщения и выработки единых норм и рекомендаций по корпоративному управлению. Так, в США в 1992 г. подготовлены Американским институтом права "Принципы управления корпорациями". Регулярно готовит предложения Круглый стол по вопросам бизнеса. Все это создает определенную упорядоченность в понимании сути корпоративных отношений и интересов самых разнообразных структурных категорий общества. В процессе функционирования корпораций в ее корпоративную

среду (рис. 1) вовлекаются тем или иным способом различные субъекты общества и категории людей.

Поэтому руководство корпорации в процессе принятия решений должно учитывать интересы экономически составляющих общества, рассмотренных ниже.



Примечание:

↔ – Корпоративные отношения

Рис. 1. Корпоративная среда

Потребители, которые требуют к себе самого пристального внимания со стороны корпорации. Без потребителей корпорация просто не сможет существовать. Потребители хотят получить от нее качественные товары и услуги, приемлемые цены, хорошее обслуживание и правдивую рекламу. Если корпорация не стремится направить силы на удовлетворение потребностей потребителей, то это можно назвать ее главным стратегическим просчетом, из-за которого корпорацию, как правило, постигает неудача как в долгосрочном, так и в краткосрочном периоде. Это обусловлено тем, что отношение общества к корпорации в значительной степени формируется в точках продажи товаров и услуг.

Служащие, суть отношений которых с корпорацией переходит от обычных требований справедливой оплаты труда к другим аспектам взаимоотношений работодателя с работником: равенству возможностей, защите здоровья на рабочем месте, финансовой безопасности, невмешательству в личную жизнь, свободе самовыражения и обеспечению соответствующего уровня жизни.

Местное население, на которое корпорации оказывают наибольшее воздействие в процессе производства. Именно здесь от корпораций ждут непосредственного участия в решении местных проблем: образования, организации транспорта, условий для отдыха, системы здравоохранения, охраны окружающей среды. В России, где много градообразующих предприятий, эта проблема особенно актуальна, поэтому именно здесь, прежде всего, корпорации должны объяснять суть и характер своей деятельности.

Государство и общество в целом, на которое корпорации оказывают воздействие на национальном и международном уровнях¹. Их деятельность оказывается объектом пристального внимания различных организаций и групп заинтересованных лиц, включая академические круги, властные структуры и средства массовой информации. От корпораций ждут участия в решении проблем национального и международного масштабов.

В то же время их первой и главной обязанностью перед обществом является забота о поддержании собственной экономической жизнеспособности в качестве производителя то-

¹ Транснациональные корпорации одновременно могут оказывать влияние на несколько государств.

варов и услуг, нанимателя и создателя рабочих мест. Одной из главных мировых проблем, особенно в настоящее время, является проблема экологической безопасности производства.

Поставщики, большую часть которых составляют, как правило, малые предприятия, ожидающие от сотрудничества с крупными компаниями справедливых торговых отношений и своевременных платежей. Взаимоотношения крупных корпораций и их поставщиков являются собой важное звено любой экономической системы, так как само существование малого бизнеса зависит от честного отношения к нему со стороны корпораций.

Акционеры вступают с корпорацией в особые отношения: они делают возможным само существование корпорации как поставщики "рискового" капитала, необходимого для ее возникновения, развития и роста. Интересы акционеров должны учитываться во всех важнейших действиях общества. То есть, корпоративная среда представляет собой область взаимодействия корпорации с теми, на кого она может в силу своих возможностей оказывать влияние.

Во всех принципиальных решениях корпорации должен быть достигнут баланс интересов участников корпоративных отношений, что повышает их важность и значимость. В этих целях крупные корпорации, как правило, разрабатывают и утверждают следующий **примерный перечень документов, регламентирующих правила взаимоотношений и устанавливающих структуру в рамках корпоративной среды**:

- кодекс поведения;
- рекомендации по оплате труда и вознаграждению служащих, обеспечению равных прав для служащих, невмешательство в их частную жизнь, свободу самовыражения;
- нормы и правила, касающиеся охраны окружающей среды, обеспечения здоровья и безопасности на рабочем месте;
- нормы и правила, предписывающие постоянную заботу о повышении качества производимых товаров и услуг, проведение приемлемой политики ценообразования, а также соблюдение этических аспектов рекламной деятельности;
- нормы и правила, определяющие приоритеты благотворительной деятельности корпорации;
- программы информирования, подготовки и обучения менеджеров проблемам корпоративных отношений.

Все это составляет весьма важную часть корпоративного права, представляющую интерес для формирующейся системы корпоративных взаимоотношений, складывающихся в России. Естественно, что западный опыт не панацея от всех наших проблем. Применительно к российским условиям необходимо учитывать особенности как экономического, так и социального развития общества, мировоззрение большинства обывателей, уровень готовности наших граждан к восприятию норм корпоративной культуры.

Без таких поправок западные рекомендации по корпоративному управлению могут показаться изысками пресыщенных бизнесменов, неприменимыми к нашей реальности.

Направления и этапы реформирования деятельности

Прежде чем рассматривать тенденции развития российского корпоративного управления на ближайшую перспективу – начало XXI в. – рассмотрим пути возможного безболезненного вхождения корпораций в систему нормального корпоративного управления. Для этого высшему менеджменту корпораций предстоит выполнить большой объем разносторонней, многоплановой работы, основанной на требованиях современного менеджмента, маркетинга, бизнеса. Эта работа состоит из следующих основных этапов:

- строгое определение целей деятельности корпорации и способов мотивации ее собственников;
- реструктуризация корпорации до уровня самоуправляемых структур под контролем собственников;
- выбор организационной структуры, адекватной поставленным целям: производство, сбыт продукции, инновации, маркетинг;

- разработка единых принципов работы корпорации в виде миссии, философии или иного основополагающего документа;

- изменение философии оплаты труда персонала, особенно высших менеджеров.

Переходя от марксистского принципа "справедливой оплаты по труду" к оплате труда, учитывающей реальный вклад каждого работника как в получение текущей прибыли, так и в формирование капитализированной прибыли корпорации, мы сталкиваемся с проблемой личной заинтересованности акционеров. Если пакет акций значителен, то и влияние акционера весомо в принятии решений и доля прибыли, распределяемая по итогам финансового года, значительна. Если же пакет акций незначителен, то мотивация сдвигается в область получения высокой оплаты за итоги работы. Поэтому **реальная система оплаты труда в корпорациях должна учитывать три компонента:**

- прямая оплата труда за выполняемую работу на основе контракта;
- доход от доли акций по итогам финансового года;
- дополнительные выплаты и льготы (бонусы), определяемые в каждой корпорации внутренними документами.

При такой схеме оплаты труда высшие менеджеры должны получать суммарно высокий доход, стимулирующий к интенсивному труду, к увеличению доли принадлежащей им капитализированной прибыли, к расширению социальных выплат и гарантий в корпорации. Этот путь естественным образом снимет имеющиеся в России противоречия между высокой оплатой труда высших менеджеров корпораций и результатами работы самих корпораций.

Лекция 2. Типы корпоративных объединений и организация деятельности

Помимо общих принципов построения корпоративных взаимоотношений, в каждом корпоративном объединении могут возникать определенные особенности, вызванные спецификой организационной структуры корпорации, приобретенной собственности и др. Рассмотрим наиболее распространенные формы корпоративных объединений в России.

Ассоциация. Добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов.

Консорциум. Временное объединение компаний, банков и других организаций на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого проекта или совместного размещения займа (несет солидарную ответственность перед заказчиками).

Концерн. Крупное объединение предприятий, связанных общностью интересов, договорами, капиталом, участием в совместной деятельности (часто такая группа объединяется вокруг холдинга, держащего акции этих компаний).

Синдикат. Объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, в целях организации ее коллективного сбыта через единую торговую сеть.

ФПГ. Зарегистрированная в установленном порядке в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели. Центральной (головной) компанией в ФПГ может быть как специализированная организация – "управляющая компания", так и входящее в группу производственное предприятие или объединение, банк, финансовая или страховая компания.

Холдинг. Акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций, управляющая или контролирующая деятельность других компаний, предприятий с целью осуществления контроля над их операциями. Холдинговая компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью.

В рамках перечисленных типов корпоративных объединений возникает необходимость осуществления мероприятий корпоративного управления, направленных на повышение эффективности их функционирования.

Организация единой финансовой, инвестиционной и кредитной деятельности

Развитие корпораций сегодня напрямую зависит от правильно организованной финансовой деятельности и в ее рамках кредитной и инвестиционной деятельности. Поскольку реструктуризация корпораций и создание самоуправляемых структур приводят к взаимодействию большого количества юридических лиц, высший менеджмент корпорации, как правило, "проектирует" принципы финансовой, в том числе, инвестиционной и кредитной, стратегии на базе следующих основных целей:

- консолидация структурных подразделений корпорации с целью оптимизации налоговых платежей;
- единая кредитная и финансовая политика;
- реорганизация производственных мощностей в результате слияния предприятий;
- проникновение через посредничество корпорации в производство и сбыт различных товаров;
- проведение единой политики и осуществление единого контроля за соблюдением общих интересов корпорации;
- ускорение процесса диверсификации;
- организация внутренних финансовых потоков;
- централизация участия в капитале других предприятий и др.

В частности, кредитная стратегия корпорации может быть ориентирована, прежде всего, на оптимизацию мобилизуемых ресурсов за счет привлечения капиталов, в том числе, путем выпуска ценных бумаг и работы с ними, активного взаимодействия с зарубежными фондами и организациями, использования оффшорных и свободных экономических зон, аккумуляции средств работников корпораций в негосударственных (может быть учрежденных в рамках корпорации) пенсионных фондах, страховых компаниях, в депозитах банков и финансовых компаний, а также в капитале предприятий – участников корпорации.

Таким образом, успешная финансовая деятельность корпорации обусловлена как своевременными и правильными решениями высшего менеджмента в текущей работе, так и в вопросах стратегии, которая должна разрабатываться не только на основе внутренних условий корпорации, но и с учетом влияния финансовой системы, сложившейся в России на данном этапе.

Формирование исходных данных для управления корпорацией

Необходимость совершенствования системы учета и отчетности корпоративных объединений естественным образом вытекает из экономической сущности объединения хозяйственных обществ. Практическое отсутствие достаточного отечественного опыта по составлению и ведению единой финансово-экономической отчетности в интегрированных структурах указывает на то, что перед этими структурами стоит принципиально новая задача. В мировой практике такого рода отчетность называется консолидированной.

В российских условиях, при использовании понятий консолидированного учета и отчетности можно исходить из того, что речь идет об интеграции показателей деятельности хозяйствующих субъектов, содержащихся в:

- балансе;
- отчете о прибылях и убытках;
- отчете о движении фондов денежных средств;
- других элементах отчетности.

Необходимость в консолидированной отчетности появляется тогда, когда в реальной экономической жизни начинают создаваться структуры, например, корпорации, участники которых связаны взаимным участием в капитале друг друга либо иным образом. Объекты для консолидированной отчетности возникают по самым разным причинам. Акционерные общества приобретают другие компании с целью расширения сферы своей деятельности и получения доходов от инвестиций, устранения конкурентов или же приобретения крупного

пакета акций другого общества, чтобы установить контроль над ним или наладить более тесные официальные отношения взаимного сотрудничества.

Наличие консолидированной отчетности корпорации позволяет повысить финансовую и социально-экономическую управляемость им, иметь объективную картину деятельности объединения в целом и каждого его участника в частности, осуществлять инвестирование средств в действительно перспективные направления развития экономики.

Сущность консолидированной отчетности корпорации заключается в том, что в настоящее время она, как правило, не является отчетностью юридически самостоятельного хозяйствующего субъекта и имеет явно выраженную аналитическую направленность. Цель такой отчетности заключается не в выявлении налогооблагаемой прибыли, а в получении общего представления о деятельности хозяйствующих субъектов в рамках объединения, группы.

Как показывают исследования, информация финансово-экономического характера о результатах работы корпорации в целом необходима для:

- органов государственного управления – в целях определения роли и места корпорации в экономическом развитии государства и региона, в частности; выявления степени совпадения интересов федеральных, местных органов власти и корпорации в реализации экономических программ развития, декларированных корпорацией в момент ее регистрации, т. е. является ли данная корпорация инструментом развития промышленного производства в условиях структурной перестройки экономики государства или направленность ее деятельности подлежит изменению либо коррекции, например за счет использования мер государственного стимулирования или посредством участия представителей государства в Совете Директоров;

- внутреннего потребления корпорацией – в целях выработки общей эффективной корпоративной стратегии развития и деятельности, повышения управляемости ее участниками, проведения участниками корпорации единой, скоординированной финансово-экономической и социальной политики;

- информирования широкой общественности, существующих и потенциальных инвесторов о деятельности данной корпорации, позволяющей судить о суммах, времени и рисках, связанных с ожидаемыми доходами, а также о хозяйственных ресурсах корпорации, ее обязательствах, составе средств и источников, причинах их изменений.

Таким образом, консолидированная финансовая отчетность содержит информацию, характеризующую деятельность совокупности хозяйствующих субъектов, действующих в рамках единой экономической стратегии и участвующих (в той или иной мере) в капитале друг друга. Она необходима всем, имеющим или предполагающим иметь интересы в данной корпорации: инвесторам, кредиторам, поставщикам, заказчикам, персоналу предприятий, банкам, правительственным и местным органам власти.

Общие требования к финансовой отчетности корпорации

Для удобства формирования и последующего анализа финансовой отчетности корпораций за рубежом была разработана и составлена система стандартов бухгалтерского учета, так называемая IAS (International Accounting Standards), в России чаще применяется термин МСФО (Международные стандарты финансовой отчетности). Одной из основных целей IAS является структуризация финансовой отчетности, которая позволяла бы акционерам и потенциальным инвесторам сравнивать финансовые и экономические показатели различных корпораций для принятия инвестиционных решений.

Адаптировав требования IAS для отечественных корпораций, можно сформулировать несколько требований, которые определяют:

- периодичность отчетности (Accounting Periods) – финансовые отчеты должны подготавливаться периодически, через равные промежутки времени. Корпорация может выбрать время, когда будет завершаться ее финансовый период (минимум – ежегодный отчет);
- полноту охвата (Matching) – в свои финансовые документы корпорация должна включать все расходы, осуществление которых необходимо для получения доходов, указанных в отчетности;

- консерватизм (Conservatism) – в ситуации, когда неопределенность измерения порождает равновероятные размеры прибыли, корпорация должна сообщать в отчете наименьшую цифру. При этом корпорация должна стремиться предвидеть все расходы и не сообщать о доходах без тщательного обоснования. Искажение информации недопустимо;
- ясность (Understandability) – информация, содержащаяся в отчетах, должна быть изложена на таком уровне, чтобы ее мог воспринять читатель со средним уровнем понимания проблем бизнеса;
- существенность (Relevance) – отчеты должны содержать информацию, существенную для принятия решений и ориентированную на пользователей;
- надежность (Reliability) – предоставляемая информация должна быть полной и достоверной;
- преемственность (Consistency) – корпорация должна стремиться использовать сопоставимые методы финансовых расчетов, так чтобы обеспечивалась возможность сравнения отчетных данных за различные периоды времени.
- Приведенный перечень включает не все требования IAS, а только те, которые, прежде всего, относятся к внешней отчетности. Любая корпорация в своей финансовой отчетности должна показать:
 - финансовое состояние на конец периода (the Financial Position at Period's End);
 - потоки денежных средств за период (the Cash Flows for the Period);
 - доходы за период (the Earnings for the Period);
 - полный доход за период (the Comprehensive Income for the Period);
 - вклады собственников и выплаты собственникам за период (the Investments by and Distributions to Owners for the Period);
 - комментарии к отчетам (Comments to Documents for Owners).

Консолидированная отчетность корпорации

Исходя из вышеперечисленных требований, можно сформулировать перечень отчетных документов, составление которых необходимо для анализа функционирования корпорации:

- баланс – документ, отражающий структуру имущества корпорации (структуру активов), распределенного по степени ликвидности, и структуру источников для приобретения активов (структуру пассивов), распределенных по срокам погашения;
- отчет о доходах и расходах корпорации – документ, иллюстрирующий структуру доходов и структуру расходов (затрат) корпорации;
- отчет о движении финансовых ресурсов корпорации – документ позволяющий оценить приток и отток средств;
- сводная ведомость по платежам – документ, распределяющий дебиторов и кредиторов в две группы: по срокам платежей (нам должны, мы должны), по суммам платежей (такому-то – столько-то, от такого-то – столько-то).

Таким образом, корпорация, имея достаточную свободу в формировании списка статей отчетности, представляет в фискальные органы стандартизированный набор документов финансовой отчетности. Для проведения анализа могут понадобиться дополнительные данные, которые запрашиваются в индивидуальном порядке у каждой корпорации. Схематично документы представлены на рис. 2.

Также при составлении консолидированной отчетности за основу можно принять рекомендуемые Европейским Союзом (ЕС) формы финансовой отчетности.

Баланс (структура)

Активы	Пассивы
по степени ликвидности: денежные средства имеют самую высокую степень ликвидности	по сроку погашения: собственные средства имеют неограниченный срок погашения

Отчет о доходах и расходах (структура)

Доходы	Расходы
по видам деятельности	по видам деятельности

Отчет о движении финансовых ресурсов (приток и отток)

Приток	Отток
по источникам	по направлениям

Сводная ведомость платежей (контрагенты и даты)

Приток	Отток
по дебиторам	по кредиторам

Дебиторы	Кредиторы
по датам	по датам

Рис. 2. Документы консолидированной отчетности

Лекция 3. Корпоративная собственность как объект управления

В силу того, что понятие "корпорация" не имеет официального оформления в России, отечественные исследователи придерживаются различных взглядов на понятийные рамки этого термина. Одни к корпоративным организациям относят все коммерческие организации, основанные на членстве, другие – хозяйственные общества и товарищества, третьи – только акционерные общества. По нашему мнению, для целей различных исследований каждая позиция несет рациональную основу и имеет право на существование. Тем не менее, для целей настоящей монографии полагаем, что именно акционерные общества в отечественной экономико-правовой системе по своему правовому статусу и экономической сущности с наименьшими условностями идентифицируются с понятием "корпорация", сформировавшимся в мировой хозяйственной и правовой практике.

Более того, понятие "корпорация" в российских условиях приобрело специфический оттенок: оно используется для обозначения хозяйствующего субъекта, образованного несколькими юридическими лицами (правда, не исключая участия физических лиц). Причем каждое из них можно рассматривать в качестве самостоятельного экономического субъекта, связанного с другими имущественными отношениями, совместным ведением бизнеса, общими целями, интересами, организационной структурой. Таким образом, с одной стороны, корпоративная организация бизнеса является основой надфирменных образований, а с другой – корпорация может рассматриваться и сама в качестве интегрированной структуры.

Любое общество располагает некоторой совокупностью материальных благ, которые в рамках отдельного государства формируют его национальное богатство. Потребление национального богатства, осуществляемое для удовлетворения потребностей и интересов субъектов общества (граждан и различных общественных институтов), реализуется путем его присвоения. Присвоение в своем историческом развитии проходит различные формы, приобретая наиболее развитую – форму собственности.

Процесс этого развития закрепляется в системе юридических норм, которые в настоящее время рассматривают право собственности в триединстве владения, распоряжения и пользования.

С этой точки зрения понятие собственности, прежде всего, является юридическим и характеризует определенный перечень прав по отношению к отдельным элементам национального богатства. Другими словами, **собственность** – это отношение между человеком и группой или сообществом субъектов с одной стороны, и любой субстанцией материального мира (объектом), с другой стороны, заключающееся в постоянном или временном, частичном или полном пользовании, отчуждении, отсоединении, присвоении объекта собственности. Реали-

зация права собственности предполагает выделение субъекта и объекта этого комплексного процесса.

Субъект собственности – активная сторона отношений собственности, имеющая возможность и право обладания объектом собственности (в монографии – корпорация).

Объект собственности – пассивная сторона отношений собственности в виде предметов природы, имущества, вещества, информации, духовных и интеллектуальных ценностей (в монографии – корпоративная собственность).

В Гражданском кодексе Российской Федерации, действующем в настоящее время, возможные **субъекты права собственности** определены следующим образом: это граждане, юридические лица, Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования.

Если учесть, что производственное и непроизводственное потребление национального богатства формирует цели и систему интересов любого субъекта собственности, то данную выше их классификацию следует признать исчерпывающей, так как она предусматривает возможность реализации личных (индивидуальных) интересов отдельных граждан, коллективных (групповых) интересов работников предприятий и организаций, а также населения муниципальных и территориальных образований и государственных интересов в целом.

Реализация систем интересов субъектов собственности по поводу потребления различных благ осуществляется ими через их присвоение, которое отражает совокупность общественных условий, необходимых для совершения каких либо действий над ограниченными элементами национального богатства.

Реальным проявлением присвоения является пользование, означающее применение объекта собственности в соответствии с его назначением, с целью извлечения пользы и предполагающее наличие совокупности условий потребления, специфичных для конкретного потребителя.

Не следует отождествлять право пользования и реальное пользование. Это право может быть делегировано субъектом собственности (собственником) другому пользователю на определенных условиях. С другой стороны, пользование может быть реализовано в отсутствие прав при развитии теневых отношений присвоения или нарушения условий пользования, установленных собственником.

Реальное пользование предполагает его обязательное совмещение с другой формой присвоения – распоряжением, в контексте изменения характера пользования и (или) смены потребителя. Распоряжение представляет собой такую форму присвоения, которая означает возможность иных, помимо потребления, действий над объектами собственности – продажи, безвозмездной или платной передачи в пользование, в том числе, ограниченное. Эту форму присвоения можно определить как право регулирования использования ограниченных благ, из которого формируется функция управления. Управление в этом случае можно определить как комплекс возможных воздействий субъекта собственности на объект.

Распоряжение предполагает возможность распределения различных функций между несколькими субъектами и означает возможность делегирования прав нескольким персонифицированным субъектам, каждый из которых может распоряжаться объектом собственности только в пределах предоставленных ему полномочий, которые определяются доступной ему областью контроля. Реальная область распоряжения может не совпадать с областью предоставленных прав, формируя его теневую составляющую.

Собственность как наиболее полная форма присвоения, соединяющая пользование и распоряжение, означает, что собственник выполняет любые действия над принадлежащими ему благами, целиком присваивает полезный результат и несет всю полноту материальной ответственности за свои действия. Другие формы присвоения ограничивают в той или иной форме свободу действий субъекта пользования и (или) владения на объект собственности, одновременно уменьшая его реальную ответственность, предусматривая гарантии со стороны ограничивающего эту свободу собственника.

Особой формой присвоения можно считать владение, отражающее юридическую, документально закрепленную фиксацию субъекта собственности либо факт реального обладания объектом. Оно предполагает реализацию всей полноты прав пользования и лишь часть прав распоряжения, предоставленных владельцу собственником на определенных условиях.

Схематично логику взаимной обусловленности и дифференциации отношений собственности в единстве пользования, распоряжения и владения можно представить в виде схемы, приведенной на рис. 3.

Таким образом, право собственности означает возможность передачи объекта собственности в пользование, распоряжение или владение другим субъектам без утраты самого права собственности с установлением правил, которые те обязаны соблюдать в своей деятельности.

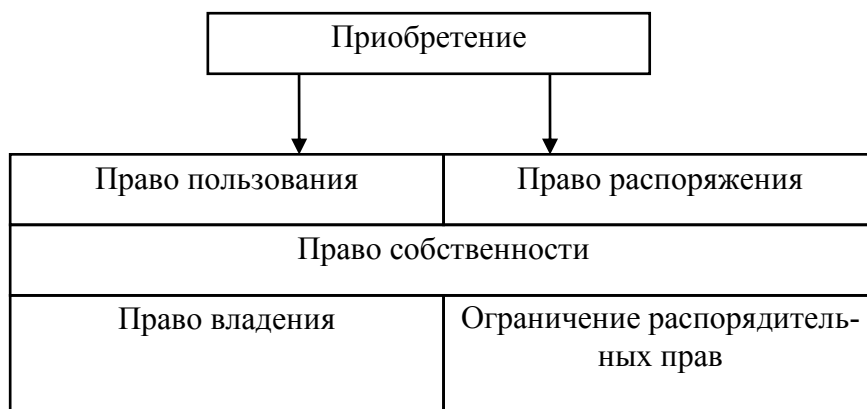


Рис. 3. Схема взаимной обусловленности и дифференциации отношений собственности

Общественное разделение труда, которое представляет собой внешний фактор формирования и развития отношений собственности, предопределяет объективную

необходимость и возможность разделения субъектов собственности, пользования и распоряжения. Материальные предпосылки этого разделения создаются числом и разнообразием объектов собственности. Одновременно с этим углубление разделения труда вызывает необходимость разделения субъекта собственности и субъектов управления, что создает основу делегирования распорядительных функций (вертикальное разделение труда) и дифференциацию функций управления (горизонтальное разделение труда).

Именно разделение субъекта собственности и субъекта управления из-за неизбежной персонификации последнего создает возможность развития теневых отношений собственности.

Для организации процессов управления принципиально важно согласовать юридическое понятие собственности с ее организационным строением, а также рассмотреть экономические аспекты управления корпоративной собственностью (рис. 4). С этой точки зрения необходимо выделить понятие "объект собственности", который следует рассматривать как точку приложения различных управляющих воздействий корпорации. Можно сформулировать следующее определение:

Объектом корпоративной собственности является организационно-обособленная часть национального богатства, юридически закрепленная за конкретной группой собственников (корпорацией).

В роли объекта собственности могут выступать: отдельная вещь; совокупность имущества; имущественный комплекс; земельный, водный или лесной участок; обособленная доля в общей собственности и т.д.

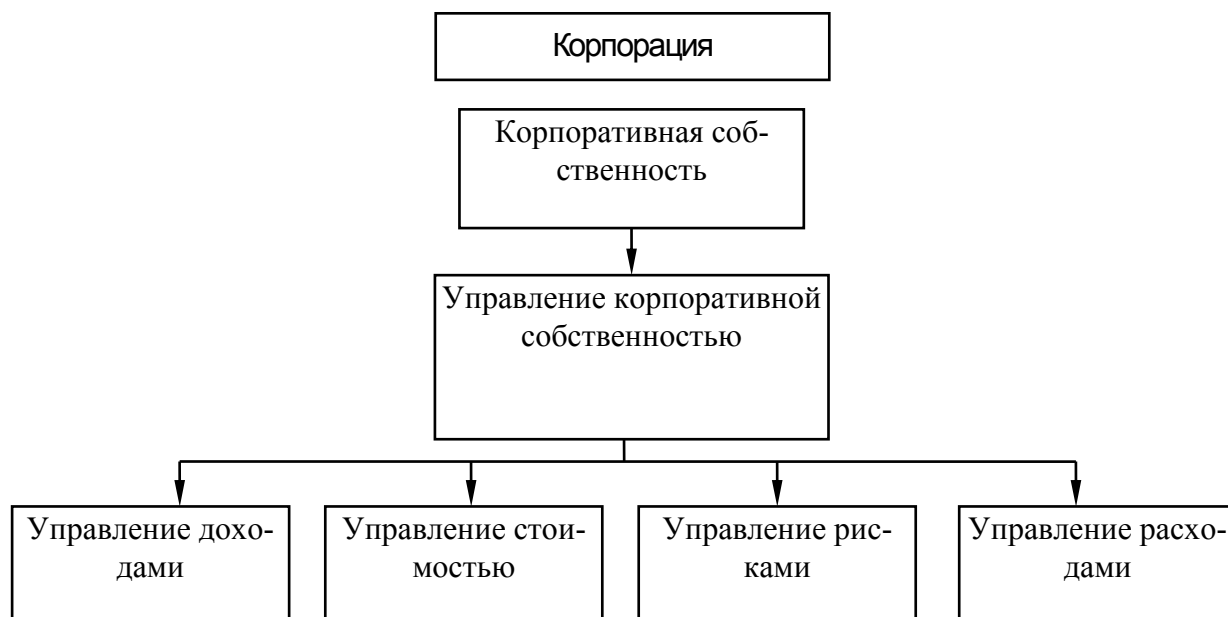


Рис. 4. Экономические аспекты управления корпоративной собственностью

Для любого объекта собственник всегда должен быть персонифицирован. Именно он изначально определяет характер управления данным объектом и по его решению часть или все функции могут быть переданы другим физическим или юридическим лицам. На него также ложится бремя содержания объекта собственности.

Разработка системы управления корпоративной собственностью должна основываться на предварительной ее структуризации с целью выделения однотипных групп объектов и описании задач, целей и методов управления ими.

Многие моменты, связанные с этим процессом, пока не имеют достаточного теоретического обоснования и требуют проведения широкого круга специальных научных исследований. Для этого, на наш взгляд, необходимо ввести основные понятия и определения, которые будут использоваться в дальнейшем.

1. **Корпоративная собственность** – совокупность объектов недвижимости, имущественных прав, работ и услуг, информации и технологий, нематериальных благ и других частей национального богатства, право пользования, владения, распоряжения которыми принадлежит конкретной корпорации.

2. **Объект собственности** – организационно обособленная часть национального богатства, юридически закрепленная за конкретным собственником или группой собственников.

3. **Объекты корпоративного права собственности (объекты управления):**

- недвижимое имущество (здания, сооружения, земельные участки, и др.);
- движимое имущество (доли, паи, ценные бумаги, в т.ч. акции, облигации, и др.);
- денежные средства (валюта, и др.);
- долги (дебиторская задолженность);
- информация;
- интеллектуальная собственность и другие результаты интеллектуальной деятельности корпоративных подразделений.

4. **Право собственности** относится к категории вещных прав, сущность которых заключается в прямом господстве над вещью, подразумевающим использование ее управомо-

ченным лицом в своих интересах, и в исключительности осуществления данной возможности.

Субъективное право собственника распадается на три основных правомочия: владения, распоряжения, пользования.

Под **правомочием владения** понимается юридически обеспеченное господство над вещью, то есть возможность иметь данную вещь у себя, содержать ее в собственном хозяйстве.

Правомочие распоряжения – это возможность определения юридической судьбы вещи путем изменения ее принадлежности, состояния и назначения.

Правомочие пользования – юридически обеспеченная возможность использования вещи путем извлечения из нее любых полезных свойств.

Эти правомочия не полностью характеризуют право собственника. Это лишь основные правомочия с точки зрения отечественной доктрины.

5. Управление – элемент, функция организованных систем различной природы, обеспечивающая: сохранение их определенной структуры; поддержание режима деятельности; реализацию их программ и целей.

Управление собственностью – как текущее управление корпоративной собственностью, так и стратегические преобразования структуры собственности в корпорации, направленные на ее оптимизацию в смысле поставленных целей и проводимые в рамках корпоративной стратегии в отношении собственности.

6. Система – совокупность объединенных одной целью объектов, их функций и связей.

В рамках рассмотренных понятий и определений в первую очередь необходимо рассмотреть существующие проблемы управления корпоративной собственностью. В рамках классификации корпоративной собственности, принятой в настоящее время (на наш взгляд, она нуждается в углублении и детализации, что будет показано ниже), выделяются несколько **видов собственности**:

- дочерние (унитарные) предприятия корпорации;
- пакеты акций, находящиеся в корпоративной собственности;
- корпоративное недвижимое имущество;
- нематериальные активы корпорации.

ТЕМА 4. МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМ НЕДВИЖИМЫМ ИМУЩЕСТВОМ

Лекция 1. Цикл управления корпоративным недвижимым имуществом

Каждый из элементов корпоративной собственности имеет определенную специфику. Это означает, что для каждого элемента можно описать определенные, присущие только этому объекту свойства, отличающие его от других. В этой связи корпоративное недвижимое имущество может быть охарактеризовано как реальные активы, которые приносят доход не за счет создания с их прямым использованием товарной продукции, а как имущество, позволяющее осуществлять вспомогательные и иные функции, например, функции управления (здания различных учреждений), экономических (офисные здания) и другие.

Прежде всего, на наш взгляд, необходимо определить базовые положения системы управления корпоративной недвижимостью. Система управления корпоративной собственностью в части объектов недвижимого имущества базируется на следующих положениях:

- на знаниях о составе объектов корпоративной собственности;
- на определении рыночной стоимости объектов недвижимости и прав пользования ими;
- на создании единого банка данных корпорации обо всех объектах недвижимости;

- на применении всего разрешенного законодательством инструментария при использовании объектов недвижимости;
- полноценной защите имущественных прав корпорации;
- на достижении максимальной доходности объектов недвижимости.

Цикл управления недвижимостью имеет специфику, определяемую в основном спецификой использования корпоративной недвижимости. Цикл управления корпоративным недвижимым имуществом может иметь следующий вид (рис.5).

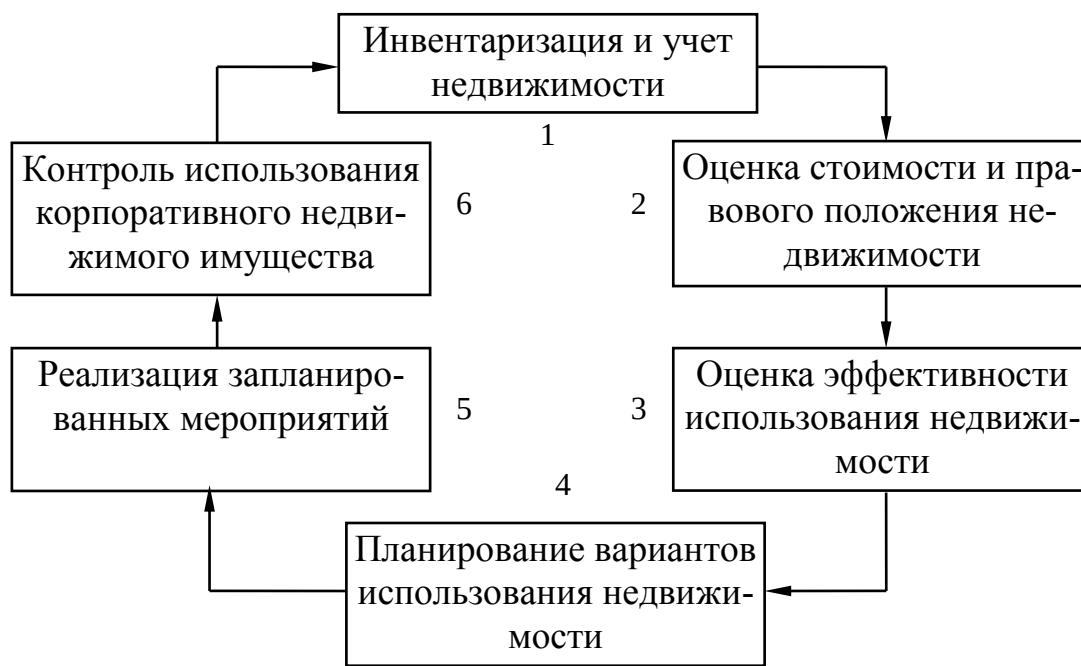


Рис. 5. Цикл управления корпоративным недвижимым имуществом

На первом этапе необходимо обнаружить и внести в реестр все объекты корпоративного недвижимого имущества. Далее необходимо оценить стоимость и юридическую чистоту объекта. Оценка эффективности проводится для оценки доходов и расходов конкретного объекта. Результаты оценок используются для планирования дальнейшей судьбы объекта. Реализация плана осуществляется путем проведения конкурсов или иных мероприятий по передаче определенных прав на объект, а затем использование этих прав контролируется соответствующими корпоративными органами.

Учет и инвентаризация – мероприятия внесения в реестр, структуризации и определения основных характеристик учитываемого имущества. Это отправные точки процесса управления, формирующие предпосылки для определения вариантов дальнейшего использования.

Процедура инвентаризации может быть представлена в виде последовательности мероприятий, основная цель которых – внесение объекта недвижимости (например, помещения) в корпоративную базу данных и определение возможных вариантов его использования (рис. 6).

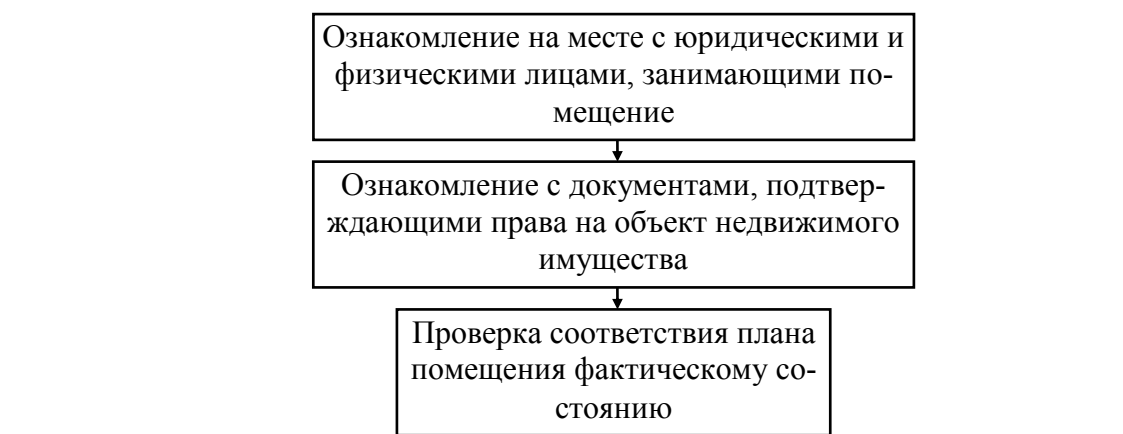


Рис. 6. Технологическая схема проведения инвентаризации

Результатом учета и инвентаризации недвижимого имущества является **корпоративный кадастр недвижимости (ККН)**, представляющий собой единую систему корпоративного учета объектов недвижимости и прав на них.

Единство системы корпоративного учета позволяет вносить следующие сведения в ККН:

- наличие обременений и других ограничений прав собственности;
- общие затраты на эксплуатацию и содержание объекта недвижимого имущества;
- корпоративный учет объектов недвижимости, который обеспечивает ведение реестра объектов ККН, содержащего сведения о пространственно-площадных и иных физических характеристиках объектов недвижимости;
- государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним, которая обеспечивает ведение реестра прав ККН, содержащего сведения о правовых характеристиках (правовом статусе) объектов недвижимости;
- корпоративная регистрация проведенных рыночных оценок объектов недвижимости, которая обеспечивает ведение реестра оценок ККН, содержащего сведения о стоимостных и иных экономических характеристиках объектов недвижимости;
- корпоративный учет территориальных зон, который обеспечивает ведение каталога зон ККН, в котором содержатся сведения о пространственно-площадных характеристиках территориальных зон и правилах регулирования имущественных отношений в пределах этих зон.

Связь между сведениями, содержащимися в ККН, Едином корпоративном реестре прав (ЕКРП) и других реестрах объектов недвижимости и относящимися к одному и тому же объекту недвижимости, может осуществляться, например, по кадастровому номеру объекта недвижимости, который присваивается объекту на этапе его корпоративного учета. Функционирование корпоративного кадастра недвижимости обеспечивается также следующими процессами:

1. Формирование объектов недвижимости, как неразрывная совокупность следующих дел:
 - дел правоустанавливающих документов, содержащих документы, необходимые для регистрации прав на объект недвижимости;
 - кадастровых дел объекта недвижимости, в которые включаются документы, содержащие сведения, необходимые для осуществления корпоративного учета объекта недвижимости;

- экономических дел объектов недвижимости, которые содержат документы, необходимые для корпоративной регистрации оценок данного объекта.

2. Формирование территориальных зон и, как результат, кадастровое дело определенной зоны, содержащее описание ее границ и характеристик. В этом случае:

ККН – совокупность характеристик, которые должны быть актуальными, юридически значимыми, систематизированными и доступными;

ККН – обеспечение корпорацией гарантии прав своих структурных подразделений на недвижимость; формирование доходной части консолидированного корпоративного бюджета за счет целесообразного и эффективного использования недвижимого имущества; контроль за состоянием и использованием недвижимости, находящейся в корпоративной собственности.

Кадастровый учет – это необходимая составная часть системы регистрации прав и системы управления недвижимостью. В этой связи, можно выделить различия между техническим и кадастровым учетом.

2.1. Технический учет – описание технических характеристик объектов недвижимости (материалы стен, кровли; год постройки; год последнего капремонта и т. п.).

2.2. Кадастровый учет – определение географического местоположения контура объекта с указанием минимального количества необходимых для учета права характеристик (общая, полезная площадь, привязка к почтовому либо милицейскому адресу и т. п.).

3. **Корпоративный земельный кадастр (КЗК)** как функционально самостоятельная компонента корпоративного кадастра недвижимости.

3.1. **Структура и организация КЗК:**

- КЗК – охватывает все территории, на которых есть корпоративных объекты недвижимости (Россия, СНГ, другие страны) и содержит сведения о земельных участках, являющихся корпоративной собственностью, а также о территориальных зонах.

3.2. **Принципы создания КЗК:**

- единство правил создания КЗК;
- доступность информации КЗК на любом этапе его создания;
- одновременное вовлечение в процесс создания КЗК всех участников корпорации;
- постоянный контроль за актуальностью сведений КЗК;
- разделение приоритетов для объектов различного подчинения;
- обеспечение приоритета конкретных участников корпорации.

После проведения инвентаризации и учета объектов недвижимости, результатом которых является кадастр недвижимости, можно переходить к следующему этапу цикла управления недвижимым имуществом.

Лекция 2. Оценка стоимости и правового положения объекта недвижимого имущества

Набор методов оценки

Методы оценки объектов недвижимости базируются в основном на трех подходах:

- с точки зрения сравнимых продаж;
- на основе затрат;
- с точки зрения капитализации дохода.

В случае проведения оценки объектов недвижимости в рамках данных подходов обычно используют следующие методы:

- метод оценки по сравнимым продажам (метод сравнения продаж);
- методы соотнесения (переноса) и экстракции;
- метод капитализации земельной ренты (метод развития);

Метод оценки по сравнимым продажам

Метод оценки по сравнимым продажам наиболее приемлем и широко используется в странах с развитым земельным рынком. Он основан на сравнении и сопоставлении соответствующих данных по уже проданным аналогичным объектам недвижимости на момент проведения оценки. При этом наилучшим образом отражает рыночные условия цена текущих продаж аналогичных объектов, хотя можно проводить оценку и с учетом анализа рыночных цен спроса и предложения.

Для определения сопоставимости объектов недвижимости необходимо использовать следующие **шесть элементов сравнения**:

- финансовые условия (условия финансирования сделки);
- условия продажи;
- рыночные условия (время сделки);
- местоположение объекта;
- физические характеристики;
- показатели доходности.

После получения оценки обычно проводится ее коррекция на основе тщательного анализа каждого из факторов.

В качестве единицы сравнения обычно используется процент повышения или понижения рыночной цены за счет влияния данного фактора. Коррекция цены проводится в стандартизованной последовательности с нарастающим итогом в абсолютном выражении. То есть формула оценки по сравнимым продажам может быть следующей:

$$Ц_{СП} = Ц_{Б} * (1 + \sum_{i=1}^6 k_i),$$

Где $Ц_{СП}$ – цена по сравнимым продажам;

$Ц_{Б}$ – цена базовая;

k_i – коэффициент i -того элемента сравнения, выраженный в долях единицы (причем, знак коэффициента определяется направлением влияния: положительное влияние – знак положительный, отрицательное – отрицательный).

Очевидно, что если сумма отрицательных влияний больше суммы положительных, то конечная цена будет ниже базовой и наоборот.

Методы соотнесения и экстракции

Метод соотнесения применяется при сравнении цен продаж сопоставимых объектов недвижимости путем разнесения общей цены продажи между двумя ее составными частями: собственно объектом недвижимости и улучшениями.

Главное – правильно определить соотношение этих частей. Для этого на первом шаге анализа определяется рыночная стоимость всех улучшений, сделанных на объекте. Для корректного использования данной методики требуется максимально полное статистическое обеспечение.

Метод экстракции фактически является разновидностью метода соотнесения и также предусматривает выделение вклада улучшений из общей цены продажи недвижимости. Однако он применяется обычно для таких объектов, где вклад улучшений в полную стоимость недвижимости невелик.

Метод капитализации земельной ренты (метод развития)

При использовании метода капитализации дохода (земельной ренты) оценивается текущая стоимость будущих доходов корпорации от владения имуществом. Потоки доходов и выручка от перепродажи (реверсия) капитализируются в текущую общую стоимость.

Соответствующие расчеты проводятся по следующим формулам:

$$Ц_{КЗР} = \frac{Д}{НК},$$

Где $Ц_{КЗР}$ – цена при капитализации земельной ренты;

$Д$ – доход;

$НК$ – норма капитализации.

$$\Pi_{\text{КЗР}} = D * \Phi,$$

Где Φ – фактор капитализации.

Норму или фактор капитализации, используемые при расчетах методом капитализации доходов, определяют на основе исследования приемлемых ставок дохода от эксплуатации аналогичных объектов недвижимости с учетом анализа факторов риска и дисконта.

После кропотливого выверения доходов и расходов, потоки доходов и расходов дают возможность определить величину чистого операционного дохода, которая в процессе капитализации преобразуется в текущую стоимость земельного участка.

После завершения оценок по всем перечисленным методам (используется не менее двух методов) проводится сопоставительный анализ полученных результатов на основании экспертных оценок, вносятся соответствующие коррекции, в том числе с учетом назначения оценки, и определяется итоговая оценочная рыночная стоимость данного земельного участка.

Оценка эффективности использования объектов недвижимости

Под **эффективностью использования корпоративных объектов недвижимости** может пониматься степень соответствия направления использования данных объектов интересам корпорации как сложной экономической системы. То есть, критерием эффективности может выступать рациональность размещения разнообразных объектов с учетом специфики положения и уровня развития различных бизнес-направлений корпорации, а также сочетания общекорпоративных интересов и интересов субхолдингов в части рентабельности, экологии и т. д.

На практике выделяют **три аспекта**, с позиций которых руководство корпорации может оценивать эффективность использования недвижимого имущества:

1. Земельный.
2. Градостроительный.
3. Природоохранный.

С позиций первого аспекта эффективность выражается максимальной суммой собираемых земельных платежей; с позиций второго – созданием пространственных условий развития материальной базы многоотраслевого производственного комплекса корпорации; с позиций третьего – максимальным сохранением ценных природных ландшафтов и обеспечением экологического равновесия, положительно сказывающегося, в конечном итоге, на экологии и эффективности деятельности корпорации.

В общем случае эффективность использования объекта недвижимости характеризуется отношением фактического ресурсопотребления на конкретном объекте к проектируемому. Показатель эффективности использования объектов недвижимости (Е) рассчитывается как величина, обратная показателю уровня диспропорций (D) между существующим и проектируемым использованием данного объекта:

$$E = \frac{1}{D} * 100\%.$$

Безразмерный комплексный показатель диспропорций (расхождений) между существующим и проектируемым использованием объекта определяется следующим образом:

$$D = 1 + k_s * \sum_{i=1}^n B_i * D_i,$$

где k_s – коэффициент "жесткости" политики штрафных санкций за неэффективное использование объекта недвижимости; B_i – весовой коэффициент дефицитности i -того вида ресурсов; D_i – показатель уровня диспропорций по i -тому виду ресурсов.

Чем меньше безразмерный комплексный показатель диспропорций, тем выше показатель эффективности использования объекта недвижимости. Максимальное значение послед-

него (100%) означает полное соответствие существующего ресурсопотребления проектируемому. При этом все частные диспропорции отсутствуют.

Коэффициент "жесткости" политики штрафных санкций определяет, во сколько раз сумма дополнительных штрафных платежей за неэффективное использование объекта может превышать величину исходной арендной платы. При $k_s=1$ максимальная величина штрафов не сможет превысить исходной арендной платы; иначе говоря, наименее эффективное использование объекта удваивает плату за пользование землей; при $k_s=2$ — утраивает и т. д.

Значения B_i — весовых коэффициентов дефицитности i -того вида ресурсов — чаще всего определяются экспертно.

На основании оценки эффективности использования объектов недвижимости можно проводить планирование вариантов использования объекта недвижимости. Кратко рассмотрим лишь возможные варианты использования корпоративных объектов недвижимого имущества.

Лекция 3. Планирование и реализация вариантов использования недвижимости. Контрольные мероприятия

Основными вариантами использования объекта недвижимости могут быть:

- отчуждение (продажа, внесение в качестве вклада в уставный капитал создаваемого дочернего предприятия и др.);
- сдача в аренду;
- передача в управление;
- передача в залог.

Общим основанием для планирования проведения любого из перечисленных мероприятий является определение реальной рыночной стоимости объекта недвижимости. Основным критерием отбора варианта является максимальный дисконтированный доход от реализации того или иного варианта использования объекта недвижимости.

Однако после выбора варианта дальнейшие мероприятия должны быть направлены на повышение эффективности использования объекта с учетом выбора. Для этого проводится комплекс действий по реализации запланированного варианта.

Реализация запланированных мероприятий

Алгоритм реализации мероприятий

Повышение эффективности использования объекта недвижимости целесообразно осуществлять в виде следующего **алгоритма**:

- предпродажная подготовка;
- проведение открытого конкурса по приобретению запланированных прав;
- заключение договора на реализацию прав с победителем конкурса;
- передача прав на объект победителю конкурса.

Проведение открытого конкурса

Решение о проведении конкурса принимается по тем объектам, по которым Совет Директоров принимает соответствующее решение. Для организации и проведения конкурса в рамках корпорации может быть сформирована комиссия, наделенная специальными функциями (рис. 7), в состав которой включаются представители корпоративных подразделений, ведающих вопросами эксплуатации соответствующего имущества, управления корпоративным фондом недвижимого имущества, корпоративным имуществом, финансами.



Рис. 7. Функции Комиссии по проведению конкурса

Для экспертизы и оценки инвестиционных проектов комиссия может привлекать на возмездной и безвозмездной основе экспертные, консультативные, проектные группы, сторонних специалистов и специализированные организации.

Проект использования имущества, представляемый на конкурс, должен содержать:

- титульный перечень работ по капитальному ремонту или реконструкции объекта, необходимых для поддержания его в пригодном для эксплуатации состоянии;
- объем планируемых инвестиций, необходимых для выполнения указанных работ;
- сроки выполнения проекта;
- планируемый объем площадей, предоставляемых инвестору в собственность при выполнении инвестиционного проекта.

Комиссия организует конкурс в следующем порядке:

- определяет условия конкурса;
- организует публикацию информации о проведении конкурса;
- принимает заявки на участие в конкурсе;
- организует ознакомление участников с объектом;
- осуществляет процедуру конкурса;
- обеспечивает проведение экспертизы и оценки инвестиционных проектов;
- определяет победителя;
- организует публикацию информационного сообщения об итогах конкурса.

Контроль использования корпоративного недвижимого имущества

Процедура контроля использования корпоративного недвижимого имущества включает в себя мероприятия и действия, направленные на мониторинг текущего состояния объектов имущества, правильности и законности их использования, принятие решений по недобросовестному использованию объектов недвижимости. В целом всю совокупность мероприятий и действий можно представить в виде схемы (рис. 8).



Рис. 8. Структура и порядок контроля использования корпоративных объектов недвижимости

Основные функциональные задачи мониторинга:

- систематическое выявление изменений в состоянии фонда объектов недвижимости и обновление банка данных корпоративного кадастра объектов недвижимого имущества;
- изучение и оценка текущих процессов;
- использование и анализ данных контроля за использованием и охраной объектов недвижимости;
- информационное обеспечение кадастровой оценки объектов.

Для получения необходимой информации при осуществлении мониторинга **основными методами** представляются:

- дистанционное зондирование, при котором изучается внешнее окружение объекта недвижимости;
- непосредственные наземные специальные наблюдения;
- современный и ретроспективный анализ данных, получаемых в результате инвентаризации объектов, проверок, обследований, контрольно-ревизионной работы.

Таким образом, цикл управления корпоративным недвижимым имуществом завершается принятием решения о продолжении конкретного использования объекта, причем решение может быть одним из следующих:

- расторжение договора на использование объекта недвижимого имущества ввиду незаконности или неэффективности использования;
- пересмотр условий договора;
- продолжение работы на тех же условиях.

Как показал проведенный анализ, цикл управления корпоративной собственностью является наиболее приемлемым способом реализации всех функций корпорации как собственника. Грамотная и четкая реализация всех этапов цикла для всех видов корпоративной собственности позволит, на наш взгляд, повысить эффективность использования корпоративной собственности.

Заключение

Проблема управления корпоративной собственностью является одной из самых важных в условиях переходной экономики. В этой связи повышение эффективности управления объектами корпоративной собственности может стать одним из способов повышения инвестиционной привлекательности национальной экономики.

Результаты проведенных исследований позволяют **закljučить следующее:**

1. С юридической точки зрения **собственность** – это отношение между человеком и группой или сообществом субъектов с одной стороны, и любой субстанцией материального мира (объектом), с другой стороны, заключающееся в постоянном или временном, частичном или полном отчуждении, отсоединении, присвоении объекта собственности.

Субъект собственности – активная сторона отношений собственности, имеющая возможность и право обладания объектом собственности.

Объект собственности – пассивная сторона отношений собственности в виде предметов природы, имущества, вещества, информации, духовных и интеллектуальных ценностей.

2. Объекты собственности как товар могут формировать рынок собственности с присущей ему иерархической системой управления ее функциями, связями и другими признаками.

Объекты рынка собственности могут представлять все формы собственности (частную, корпоративную, муниципальную и иную), а субъектами могут быть граждане, юридические лица, Россия, Субъекты Федерации, муниципальные образования, общественные и религиозные организации, фонды.

3. Формирование реальных схем управления корпоративной собственностью следует осуществлять исходя из принципов эффективного менеджмента, используя базовые положения гражданского и хозяйственного законодательства. Практическая реализация этих задач осуществляется в рамках единого замкнутого процесса управления, включающего идентификацию, учет, оценку эффективности использования, планирование мероприятий по повышению эффективности, оценку возможностей корпоративной поддержки планируемых мероприятий и реализацию мероприятий.

4. Стратегическими целями управления корпоративной собственностью являются:

- рост капитализации корпорации;
- повышение социальной защиты сотрудников;
- увеличение занятости;
- контроль цен на корпоративную продукцию;
- оптимизация корпоративного баланса.

Тактика достижения этих целей заключается в использовании следующих механизмов:

- регулирование соотношения корпоративного спроса и предложения;
- сглаживание производства и занятости;
- регулирование уровня присутствия на рынке;
- эмиссионное регулирование;
- снижение дефицита консолидированного корпоративного бюджета.

Оценка эффективности управления корпоративной собственностью осуществляется на основе таких критериев, как прибыль корпорации, затратный показатель, ресурсный показатель, рыночная эффективность портфеля собственности и др.

5. Выбор метода управления корпоративной собственностью зависит от вида объекта. По степени значимости и функциональному назначению объекты корпоративной собственности можно разделить на 3 группы:

- работающие в сферах естественных монополий как общероссийского, так и регионального значения;
- занимающие доминирующее положение на соответствующем товарном рынке и требующие реструктуризации в целях создания конкурентной среды;
- пакеты акций которых используются для создания интегрированных образований при проведении структурной перестройки в стратегически привлекательных для корпорации отраслях экономики.

6. Цикл управления недвижимостью имеет специфику, определяемую в основном спецификой использования корпоративной недвижимости и должен включать:

- инвентаризацию и учет недвижимости;
- оценку стоимости и правового положения недвижимости;
- оценку эффективности использования недвижимости;
- планирование вариантов использования недвижимости;
- реализацию запланированных мероприятий;
- контроль использования корпоративного недвижимого имущества.

ТЕМА 5. ВИДЫ ЛИЗИНГА И МЕХАНИЗМЫ ЛИЗИНГОВЫХ СДЕЛОК

Лекция 1. Сущность и классификация лизинга

России необходим поиск нетрадиционных методов обновления материальной базы и ускоренной модернизации основных фондов предприятий. Мировой опыт свидетельствует, что лизинг является одним из наиболее эффективных методов обновления основных фондов.

В законодательных и нормативных актах Российской Федерации, лизинг определяется как вид инвестиционно -предпринимательской деятельности, связанной с приобретением имущества и передачи его в пользование по договору физическим или юридическим лицам на определенный срок и за определенную плату. Лизингодатель, представляя лизингополучателю основные фонды на установленный договором срок и за определенную плату, по существу реализует принципы срочности, возвратности и платности, присущие кредитной сделке.

Но, с другой стороны, и лизингодатель и лизингополучатель оперируют капиталом не только в денежной, но и в производственной форме, что сближает лизинг с инвестированием, резко поднимает его народнохозяйственную значимость. Кризис в инвестиционной деятельности предприятий наиболее глубокий. Источников финансирования для крупных капитальных вложений у предприятий недостаточно. В этой связи использование лизинга позволяет предприятию без резкого финансового напряжения обновлять свои основные производственные фонды. Наибольшие перспективы при этом имеет финансовый лизинг, при котором лизингодатель обязуется приобрести в собственность указанное лизингополучателем имущество у определенного им продавца и предоставить ему это имущество за плату во владение и пользование. Срок, на который имущество передается в лизинг при финансовом лизинге, как правило, совпадает по продолжительности со сроком его полной амортизации, а лизинговое имущество переходит в собственность лизингополучателя по истечении предусмотренного договором срока.

Виды лизинга и механизм лизинговых сделок.

Основными видами лизинга, признанными во всем мире, являются *финансовый лизинг* и *оперативный лизинг*, а критериями для такого разграничения служат срок использования оборудования и объем обязанностей лизингодателя.

Оперативный лизинг характеризуется тем, что срок лизинга короче, чем нормативный срок службы имущества, и лизинговые платежи не покрывают полной стоимости имущества. Поэтому лизингодатель вынужден его сдавать во временное пользование несколько раз, так как для него возрастает риск по возмещению остаточной стоимости объекта лизинга. В связи с этим при прочих равных условиях размеры лизинговых платежей в случае оперативного лизинга выше, чем при финансовом лизинге.

Финансовый лизинг представляет собой лизинг имущества с полной выплатой стоимости имущества и характеризуется тем, что срок, на который передается имущество во временное пользование, приближается по продолжительности к сроку эксплуатации и амортизации всей или большей части стоимости имущества. В течение срока договора лизингодатель за счет лизинговых платежей возвращает себе всю стоимость имущества и получает прибыль от лизинговой сделки. При финансовом лизинге, как правило, обязанность по техническому обслуживанию и страхованию ложится на лизингополучателя. Этот вид лизинга является наиболее распространенным и содержит в себе множество различных форм, которые получили самостоятельное название.

По объему обслуживания передаваемого имущества лизинг подразделяется на чистый и "мокрый" лизинг.

Чистый лизинг - это отношения, при которых все обслуживание имущества берет на себя арендатор. Поэтому в данном случае расходы по обслуживанию оборудования не включаются в лизинговые платежи. Данный вид лизинга, как было указано выше, характерен для финансового лизинга.

"Мокрый" лизинг предполагает обязательное техническое обслуживание оборудования, его ремонт, страхование и другие операции, которые лежат на лизингодателе. Кроме

этих услуг, по желанию арендатора арендодатель может взять на себя обязанности по подготовке квалифицированного персонала, маркетингу и рекламе готовой продукции, поставке сырья и т. п. Можно сказать, что "мокрый" лизинг характерен для оперативного лизинга.

Рынок лизинговых услуг в нашей стране еще не сложился, и практически нет лизинговых компаний, которые обеспечили бы качественное техническое обслуживание объектов лизинга. В связи с этим наиболее распространенным видом лизинга будет являться чистый лизинг.

Прямой лизинг. В данном случае производитель оборудования самостоятельно сдает объект в лизинг. Тем самым поставщик и лизингодатель выступают в одном лице. Имеет место двухсторонняя сделка. В таком виде двухсторонние лизинговые сделки не нашли широкого распространения, так как при увеличении лизинговых операций производитель, как правило, создает свою лизинговую компанию.

Возвратный лизинг. Возвратный лизинг, являясь разновидностью двухсторонней лизинговой сделки, нашел более широкое применение. Его идея состоит в следующем. Предприятие (будущий лизингополучатель) имеет оборудование, но ему не хватает средств для производственной деятельности. Тогда это предприятие находит лизинговую компанию и продает ей свое имущество. В свою очередь, лизинговая компания сдает его в лизинг этому же предприятию. Таким образом, у предприятия появляются денежные средства, которые могут быть направлены, например, на пополнение оборотных средств. Причем договор составляется так, что после окончания срока его действия предприятие имеет право выкупа оборудования и тем самым восстанавливает на него право собственности.

Этот вид лизинга в первую очередь должен заинтересовать предприятия, испытывающие трудности с финансовыми ресурсами. Таким предприятиям выгодно продать имущество лизинговой компании, одновременно заключить с ней лизинговый договор и продолжить пользоваться имуществом.

Раздельный лизинг, или лизинг с дополнительным привлечением финансовых средств. Это наиболее сложная разновидность лизинга, так как она связана с многоканальным финансированием и используется, как правило, для реализации дорогостоящих проектов. Его отличительной чертой является то, что лизингодатель, покупая оборудование, выплачивает из своих средств не всю его сумму, а только часть. Остальную сумму он берет в ссуду у одного или нескольких кредиторов. При этом лизинговая компания продолжает пользоваться всеми налоговыми льготами, которые рассчитываются из полной стоимости имущества.

Еще одной особенностью этого вида лизинга является то, что лизингодатель берет ссуду на определенных условиях, которые не очень характерны для отечественных финансово-кредитных отношений. Заемщик - лизингодатель не является ответственным перед кредиторами за возврат ссуды, она погашается из сумм лизинговых платежей. Поэтому, как правило, лизингодатель оформляет в пользу кредиторов залог на имущество до погашения займа и уступает им права на получение части лизинговых платежей в счет погашения ссуды.

Таким образом, основной риск по сделке несут кредиторы - банки, страховые компании, инвестиционные фонды или другие финансовые учреждения, а обеспечением возврата ссуды служат только лизинговые платежи и сдаваемое в лизинг имущество.

На Западе более 85% лизинговых сделок построено на основе раздельного лизинга.

По причине неразвитости лизингового бизнеса и финансовой слабости лизинговых компаний в нашей стране имеется хорошая почва для развития раздельного лизинга.

Револьверный лизинг, или лизинг с последовательной заменой имущества.

Потребность в таком виде лизинга может возникнуть, когда лизингополучателю по технологии последовательно требуется различное оборудование. В этих случаях в соответствии с условиями лизингового договора лизингополучатель приобретает право по истечении определенного срока обменять арендуемое имущество на другой объект лизинга., способствующий решению целому ряду крупных задач, стоящих как

Лекция 2. Механизм взаимодействия лизинговой компании и производственных предприятий

Сложившаяся нестабильная ситуация в экономике инициирует поиск путей и способов использования лизинга как интенсификатора производства. В этом плане положительный опыт как использования лизинговых отношений в сфере товарного производства, так и способов его трансформации является весьма актуальным, имеющим определенное практическое значение.

1. Эффективная область применения лизинга определяется способностью применяемых на практике форм и методов лизинговых отношений решать технические и технологические, организационные и экономические проблемы строительных и промышленных предприятий по критерию сметной стоимости того или иного инвестиционного проекта. На практике это становится возможным путем осуществления интеграции лизинговых и строительных компаний в сфере производственной деятельности. Данное условие проистекает из того, что в конечном итоге деятельность всех субъектов лизинга - банка, завода - изготовителя машин, компании - лизингодателя и компании - лизингопользователя оплачивается из выручки, образуемой строительной организацией (лизингопользователем) (см. схему).

2. Интеграция лизинга в производственную сферу должна осуществляться непосредственно на производственном уровне через систему механизации. В этом аспекте оперативный лизинг предпочтительнее финансового в строительном производстве.

3. В силу того, что эффективность лизинга, в конечном итоге, реализуется на рынке строительного производства, целесообразно, прежде всего, путем организации маркетинговых исследований изучить состояние развития строительных отраслей и требований, которые предъявляют инвестиционные проекты к этим компаниям, так как, в конечном итоге, в этой среде реализуются лизинговые отношения.

Модель функционирования компании в режиме финансового лизинга

Изначально осуществляется концентрация свободных денежных ресурсов в банке, которые предоставляются в виде кредита лизинговой компании.

Лизинговая компания - лизингодатель преобразует предоставленный кредит в средства труда (приобретает на заводе строительную технику), после чего лизинговая компания трансформирует средства труда в товарный кредит строительной организации (передает предприятию во временное пользование до окончательного выкупа). Далее лизингопользователь, используя машины в производстве, создает новую строительную продукцию - товар. Последний на рынке недвижимости (основных фондов) продается потребителям. Естественно, по мере образования у строителей финансовых ресурсов происходят взаиморасчеты со всеми участниками лизинговых операций. Как правило, взятая в лизинг техника выкупается лизингопользователем у лизингодателя в течение трех лет. Финансовый лизинг позволяет передавать машины в период нормативного срока эксплуатации поочередно, нескольким лизингополучателям.

Модель функционирования компании в режиме оперативного лизинга

В российских условиях в сфере строительных отраслей оперативный лизинг имеет ряд особенностей, что делает его более привлекательным по сравнению с финансовым. Привлекательность оперативного лизинга рельефно выражается в условиях строительного производства.

Строительство характеризуется этапностью работ, сезонностью их производства, перманентным изменением парка машин в зависимости от характера сооружаемого объекта.

Другая особенность оперативного лизинга заключается в том, что предоставляемые в товарный кредит машины обеспечиваются услугами по техническому, эксплуатационному обслуживанию, избавляя тем самым строительную организацию от создания под каждую

машину участков механизации. Создание многопрофильных участков механизации для строительных организаций дорого и нерационально.

Поэтому эти особенности оперативного лизинга требуют государственной поддержки при обслуживании им базовых отраслей российской экономики. Другими словами, для формирования парка машин и механизмов и создания ремонтно-механической базы компаниям, работающим в режиме оперативного лизинга, должен предоставляться льготный кредит под 20-30 % годовых. Необходимо освободить от налога на прибыль ту часть прибыли, которая используется для приобретения парка машин и механизмов.

Применительно к государственной поддержке лизинга неправомерно его "делить" на финансовый и оперативный. Такое деление возможно в обиходе, но никак не для оказания льгот и преимуществ. Данный подход проистекает из того, что к финансовому кредитору (банку) и товарному кредитору (лизингодателю) безразлично, сколькими лизингопользователями будет погашен тот и другой кредит. Важно, чтобы это происходило. Поэтому целесообразно в строительстве придать оперативному лизингу в строительстве статус аналогичный финансовому (со всеми вытекающими из этого законодательными последствиями).

В свою очередь, государству также невыгодно делить лизинг на финансовый и оперативный при оказании ему поддержки. Это обусловлено тем, что как финансовый, так и оперативный лизинг имеет своего потребителя - товаропроизводителя, который и создает новую стоимость, из которой платится налог - НДС и налог на прибыль. Ограничение господдержки оперативному лизингу приведет к сокращению товарного производства и как следствие этого - непоступления налогов в бюджет.

Предмет бизнеса лизинга заключается в эффективном обеспечении инвестиционных проектов. Исходя из того, что инвестиционные проекты реализуются строительными компаниями, которые в силу своих особенностей предъявляют соответствующие требования к лизинговым отношениям. Эти особенности связаны с тем, что строительство характеризуется этапностью работ, сезонностью их производства. А это требует краткосрочного применения строительных машин на каждом этапе (цикле). Характер сооружаемых объектов непрерывно видоизменяется и на все его изменения неэффективно иметь парк машин (проще говоря, на все случаи жизни).

Следующая привлекательность оперативного лизинга заключается в том, что предоставление машин в товарный кредит сопровождается услугами по техническому, эксплуатационному обслуживанию, избавляя тем самым строительную организацию от создания под каждую машину участков механизации, что для строительных организаций дорого и нерационально.

Суммируя все вышеизложенное, необходимо констатировать: вышеназванные особенности оперативного лизинга требуют государственной поддержки его наравне с финансовым. В пользу этого говорит и тот факт, что при реализации инвестиционных проектов объемы строительно-монтажных работ достигают 60-70%.

Интенсификация строительного производства требует приобретения (закупки) высокопроизводительной импортной строительной техники. Тогда как необходимость оплаты НДС на границе сдерживает поставку импортной техники для использования в оперативном лизинге. Практически, лизинговые компании осуществляют оплату НДС до производства товарной продукции, что не согласуется с существующими нормами в экономике.

Проценты по рассрочке платежей за приобретаемую импортную технику относить на себестоимость. Приобретение импортной техники с рассрочкой платежей, которую дает завод-изготовитель машин, погашение процентов по кредиту по существующему законодательству, относится на прибыль. Тогда как проценты по банковскому кредиту относятся на себестоимость.

Интеграционное поле взаимодействия системы механизации с производственными участками строительных организаций. Интеграция лизинговых отношений осуществлялась на производственном уровне, когда тесно взаимодействовали между собой система механизации лизинговой компании со строительными бригадами и участками строительных компа-

ний. В процессе интеграции система механизации налаживала бесперебойную работу машин и механизмов, чем обеспечивала выполнение контрактных сроков строительства и соответствующий уровень доходности.

В строительстве, как правило, лизинговые отношения направлены на реализацию определенных этапов или видов работ инвестиционного проекта.

Сегодня лизинг в России является самым востребованным инструментом долгосрочного финансирования при приобретении любой техники и оборудования. Для пользователей техники лизинг является инструментом оперативной замены производственных фондов ввиду приобретения для эксплуатации сложных и дорогих машин без крупных единовременных затрат. Особую значимость это имеет для мелких и средних фирм. Кроме того, с помощью лизинга предупреждается моральное устаревание эксплуатационной техники. Все это становится важным фактором успешной конкурентной деятельности фирм на рынке и помогает осуществить инвестиции в развитие материально-технической базы производства.

Лекция. 3 Характеристика и классификация международного лизинга

Лизинговая сделка - совокупность договоров, необходимых для реализации лизинга между лизингодателем, лизингополучателем и продавцом (поставщиком) предмета лизинга. В состав лизинговой сделки, помимо самого договора лизинга, могут входить договор поручения по подбору продавца оборудования и поиску дополнительного кредитора, договор о страховании, договор о доставке, монтаже и обслуживании оборудования и другие, необходимые услуги. Эти договоры заключаются как между участниками лизинговой сделки, так и с привлекаемыми для этого сторонними предприятиями.

Лизинговая сделка классифицируется как сделка международного лизинга в том случае, если лизингодатель (лизинговая компания) и лизингополучатель являются резидентами различных государств. Резидентом какого государства в данном случае является поставщик оборудования, не имеет значения. Наиболее сложные сделки международного лизинга могут включать неограниченное число задействованных стран. Главный критерий принадлежности сделки лизинга к сделке международного лизинга заключается в том, являются ли лизингодатель и лизингополучатель резидентами одной страны.

Выгодность применения сделок международного лизинга - в использовании благоприятного налогового режима, установленного в той или иной стране. Это можно представить как экспорт налоговых льгот из страны лизингодателя в страну лизингополучателя.

Сделки международного лизинга также являются распространенным механизмом продаж оборудования, производимого предприятиями страны лизингодателя. Данный механизм реализации продукции является довольно действенным для производителей, так как практически полностью сделка может быть профинансирована посредством лизинговой схемы. Лизингополучатели, в свою очередь, получают преимущества из-за того, что в стране лизингодателя можно привлечь финансирование под более низкие проценты, чем в своей стране, что, естественно, отражается на стоимости всей сделки.

Передача в лизинг оборудования, произведенного за рубежом, позволяет привлечь более дешевые денежные средства от иностранных финансовых учреждений или денежные фонды государств, заинтересованных в экспорте продукции своей промышленности в какую-либо страну. Несомненным преимуществом международного лизинга для страны арендатора является тот факт, что сумма лизинговых сделок не учитывается в подсчете национальной задолженности, т. е. появляется возможность превысить лимиты кредиторской задолженности, установленные Международным валютным фондом по отдельным странам. Кроме того, лизинг обеспечивает общее повышение конкуренции между источниками финансирования и уровня капиталовложений.

Первые сделки международного лизинга были заключены американскими лизинговыми компаниями в 50-х годах. Различное оборудование, произведенное в США, было передано

по контрактам международного лизинга в другие страны. В этом случае лизингодатель - резидент США - имел возможность применять ускоренную амортизацию предмета договора лизинга, а также получать инвестиционные налоговые льготы, и, таким образом, уменьшать стоимость сделки международного лизинга для лизингополучателя - нерезидента. Позднее к этому опыту прибегли фирмы из Великобритании, Европы. В последнее время данная практика распространилась и в Азии. У каждого из сложившихся сегодня региональных рынков имеются некоторые специфические особенности.

Высокоразвитую систему лизинговых операций, успешно использующую все современные формы лизинга, имеет Великобритания. Однако в последние годы налоговые льготы для лизинговых компаний в Великобритании были существенно снижены. Кроме этого, нормативная база этой страны не поощряет предоставление налоговых освобождений по лизинговым операциям, ориентированным на оказание лизинговых услуг за пределами Соединенного Королевства.

Все виды лизинговых операций активно развиваются в большинстве европейских стран. Наибольшее развитие лизинга, ориентированного на использование налоговых льгот, наблюдается во Франции, Германии и Швеции. В большинстве европейских стран лизингодатель может требовать льгот, обоснованных правом собственности на лизинговое имущество, даже в том случае, если лизингополучатель имеет номинальное право возобновления лизингового договора, что не допускается, например, американским налоговым законодательством.

Хорошо развита система лизинговых отношений в Японии. Японские лизинговые компании активно работают на международном рынке лизинговых услуг, и в последние годы крупнейшие из них открыли офисы в Нью-Йорке, Лондоне, Гонконге, Сингапуре и других странах Юго-Восточной Азии. Японские компании активно выходят на европейский и американский рынки лизинговых услуг. Только в Нью-Йорке успешно работают более 20 представительств лизинговых компаний. Основное направление деятельности японских лизинговых компаний – лизинг воздушных и морских судов. Благополучие лизинговых компаний этой страны объясняется тем, что Экспортно-импортный банк Японии до недавнего времени активно способствовал усилению их влияния на международном рынке лизинговых услуг.

До последнего времени Азия переживала бум развития лизинговых операций. Штаб-квартиры крупнейших лизинговых компаний расположены в Гонконге, Филиппинах, в Южной Корее, на Тайване, в Сингапуре и в Малайзии. Активно развивался лизинг в Индонезии. Китай пошел по пути создания лизинговых компаний в виде совместных предприятий с иностранными инвесторами. Конечно, с середины 1997 г. ситуация на этом рынке несколько изменилась, и лизинговые компании этих в настоящее время испытывают определенные трудности. Однако, по мнению аналитиков, именно лизинговые операции могут в будущем способствовать оживлению рынков в этом регионе. В первую очередь это связано с тем, что использование лизинга в международном масштабе может помочь многим азиатским компаниям увеличить объемы реализации своей продукции на других географических рынках.

В Австралии успешно развивается лизинг, ориентированный в основном на обслуживание внутреннего рынка, а также лизинг с дополнительным рычагом в отношении недвижимости городского значения и строительства муниципального жилья. В стране большое значение придается пакету документов, определяющих условия банковского кредитования коммерческой и жилой недвижимости, в том числе ипотечного кредитования физических лиц.

Основной целью деятельности иностранных лизинговых компаний в России является финансирование продаж оборудования зарубежных поставщиков для российских предприятий и иностранных фирм, работающих в России. Западные банки вынуждены воздерживаться от значительных инвестиций в российский лизинг, среди прочего, из-за высоких резервных требований по российским кредитам, предусмотренных в их странах. Международные лизинговые компании, не обремененные необходимостью создания таких резервов на случай потерь, развивают свою деятельность в России более активно. Несколько западных лизинговых компаний создали совместные предприятия или филиалы в России, занимающиеся не

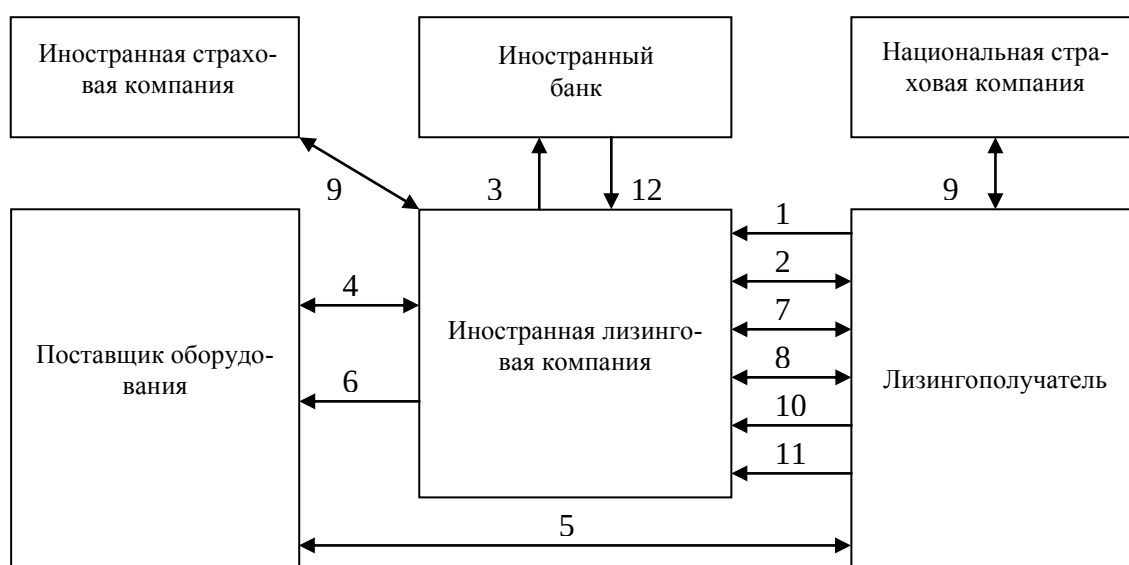
только кэптивним лизингом, зависимым от конкретного производителя, но и лизингом самого различного оборудования. Международные лизинговые компании находят, что они могут осуществлять свой лизинговый бизнес в России, если вести его разумно и осмотрительно. Главной их задачей является обеспечение финансирования на конкурентоспособных условиях для обслуживаемых ими производителей. Объем международного лизинга в России достаточно велик, особенно при аренде телекоммуникационного оборудования и авто-трейлеров. Несколько крупных европейских лизинговых компаний оформляют лицензии на организацию международного финансирования лизинга в России. Предполагается значительное расширение этой формы международного финансирования.

Международный лизинг получил развитие в последние десятилетия прошлого века благодаря использованию техники построения операций на налоговой основе и с привлечением дополнительных источников финансирования. Примечательно, что в налоговых целях данный вид лизинга главным образом развивается в тех странах, законодательством которых не создано жесткого регулирования арендных операций. США и Англия стали менее заметны на этом рынке, по сравнению с странами Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона.

Как и в случае внутреннего лизинга, потенциальный лизингополучатель, заинтересованный в получении конкретных и определенных видов имущества, самостоятельно на основе имеющейся у него информации, опыта, рекомендаций, результатов, предварительно достигнутых соглашений подбирает располагающего этим имуществом поставщика.

В силу недостаточности собственных средств и ограниченного доступа к кредитным ресурсам для приобретения имущества в собственность или отсутствия необходимости в обязательной покупке имущества лизингополучатель обращается к потенциальному лизингодателю, имеющему необходимые средства, с просьбой об участии его в сделке. Это участие лизингодателя выражается в следующем:

- лизинговая компания проверяет соответствие цены, которую согласовал лизингополучатель, текущему рыночному уровню;
- лизингодатель покупает необходимое лизингополучателю имущество у поставщика или производителя на основе договора купли-продажи в собственность лизинговой компании;
- передает купленное имущество лизингополучателю во временное пользование на оговоренных в договоре лизинга условиях.



Условные обозначения:

1 – подача потенциальным лизингополучателем заявки на оборудование;

2 – заключение о платежеспособности лизингополучателя;

- 3 – получение банковской ссуды;
- 4 – подписание договора о купле-продаже предмета лизинга;
- 5 – поставка предмета лизинга;
- 6 – оплата поставки;
- 7 – акт приемки оборудования в эксплуатацию;
- 8 – подписание лизингового соглашения;
- 9 – подписание договора о страховании предмета лизинга;
- 10 – осуществление лизинговых платежей;
- 11 – возврат предмета лизинга;
- 12 – возврат ссуды и выплата процентов.

Рисунок 1. Схема международных лизинговых отношений

Финансирование приобретения лизингового имущества осуществляется лизингодателями за счет собственных или заемных средств. В случае недостаточности собственных средств, в лизинговой сделке принимают участие коммерческие и инвестиционные банки, кредитующие лизингодателя и выступающие гарантами сделок.

Обычно перед началом сделки производится тщательный анализ клиента, в который входит:

- оценка клиента по его способности выплатить арендные платежи и по его предварительным доходам от использования арендуемого оборудования;
- оценка товаров (спрос на них с точки зрения возможной перепродажи).

В случае международного лизинга особенно важны: выбор валюты контракта, оценка риска изменения курса валюты, таможенный режим арендатора, налог на фирму, применяемый к арендодателю, наличие соглашений о неприменении двойного налогообложения между странами, защита права собственности иностранного арендодателя в стране арендатора.

Как правило, решение вопросов страхования имущественных и финансовых рисков, осуществляется как лизинговыми компаниями, так и лизингодателями.

По лизинговому контракту лизингополучатель обязан произвести приемку объекта сделки непосредственно при поставке, обеспечить все необходимые технические и правовые условия приемки.

Погашение лизинговых обязательств может происходить как в денежной, так и в другой форме. Так, при лизинге в развивающихся странах часто используются элементы бартерной сделки. В счет арендных платежей идет товар, производимый арендатором (нефть, алмазы, кожа и т. д.). Но здесь нужно привлекать третью сторону, которая будет заниматься продажей этих товаров за свободно конвертируемую валюту.

Классификация международного лизинга

Классификация аренды и лизинга получила обоснование, как в зарубежной, так и в отечественной теории и практике.

Как было сказано ранее, к международному лизингу относят те операции, в которых хотя бы один из ее участников не является резидентом страны, в которой осуществляется лизинговая операция, или же все участники лизинга представляют разные страны. При этом такая сделка называется прямой. Когда же участниками международного лизинга являются юридическими лицами одной страны, но при этом капитал лизингодателя частично принадлежит иностранным фирмам, то в данном случае имеет место косвенный лизинг. Обычно объектом такого лизинга является оборудование, импортируемое в страну лизингополучателя.

В связи с этим, международный лизинг может рассматриваться в трех аспектах:

- экспортный лизинг, при котором зарубежной стороной является сторона арендатора и предназначенное для лизинга оборудование вывозится из страны на условиях экспортного контракта;

- импортный лизинг. При этом зарубежной стороной является лизингодатель, и оборудование поставляется в страну арендатора на условиях импортного контракта;
- транзитный лизинг, при котором все участники находятся в разных странах.

Анализ международной практики позволяет выделить три основных вида лизинговых сделок:

1. Лизинг с условной продажей. Эта разновидность лизинга, по существу, представляет собой продажу оборудования с рассрочкой платежа, причем объект лизинга выступает в качестве обеспечения предоставленного фирмой кредита. Срок аренды обычно составляет 75 или более процентов от предполагаемого срока службы имущества. В случае использования лизинга с условной продажей лизингополучатель после истечения срока действия договора имеет право приобрести лизинговое имущество по льготной цене, фиксированной в этом договоре.

2. Истинный лизинг, ориентированный на оптимизацию налоговых платежей. При использовании данного вида лизинга срок экономической жизни оборудования больше, чем срок действия лизингового договора, а лизингополучатель имеет право приобрести лизинговое имущество по справедливой рыночной цене после истечения срока действия лизингового договора.

Истинный лизинг, в свою очередь, подразделяется на следующие субкатегории.

2.1. Прямой лизинг - в этом случае лизингодатель приобретает лизинговое имущество за счет собственных средств и несет все риски по мобилизации ресурсов, необходимых для приобретения передаваемого в лизинг имущества.

2.2. Сублизинг. Часто лизинг осуществляется не на прямую, а через посредника. При этом имеется основной лизингодатель, который через посредника, как правило, также лизинговую компанию, сдает оборудование в аренду лизингополучателю. При этом в договоре предусматривается, что в случае временной неплатежеспособности или банкротстве посредника лизинговые платежи должны поступать основному лизингодателю. Подобные сделки получили название “сублизинг”.

В международной сфере сублизинговые сделки, получившие название “дабл диппинг”, используют комбинацию налоговых выгод в двух и более странах. Эффективность таких сделок связана с тем, что выгоды от налоговых льгот в одной стране больше, если лизингодатель имеет право собственности, а в другой стране - если лизингодатель имеет право владения. Учитывая данные особенности, лизинговое соглашение может быть построено по следующей схеме: национальная лизинговая компания покупает оборудование (право собственности) и отдает его в лизинг иностранной лизинговой компании (право владения), которая в свою очередь передает их в лизинг местным лизингополучателям.

2.3. Хеджированный лизинг. Данный вид сделки заключается в предоставлении лизингодателем лизингополучателю части денежных средств для покупки объекта лизинга, при этом остальная часть средств, необходимых для приобретения имущества, перечисляется самим лизингополучателем на нерегрессионной основе. По имеющейся информации, этот вид лизинга пока не получил в России широкого применения.

3. Лизинг с опционом содержит положение о возможности корректировки лизинговых платежей в течение срока действия лизингового договора. В зарубежной практике этот вид лизинга используется при работе с автотранспортом, предназначенным для эксплуатации на шоссейных автодорогах. Ни грузовой автотранспорт, ни сельскохозяйственная и строительная техника не могут являться объектом лизинга с опционом, что существенно снижает его значимость для лизинговых операций с недвижимостью. В последние годы некоторые лизинговые компании и оффшорные лизинговые компании пытались использовать такого рода лизинг для обеспечения условий реализации своих инвестиционных программ, однако говорить о широком использовании этой формы лизинга не приходится.

В соответствие с международной классификацией, которая все полнее входит в понятийный оборот российских финансистов и экономистов, все лизингодатели могут быть условно разделены на три группы:

Специализированные лизинговые компании, которые профессионально работают на рынке лизинговых услуг и выполняют роль финансового посредника между производителем оборудования и лизингополучателем.

Продавцы и производители лизингового имущества, заинтересованные в реализации своей продукции, которые используют лизинг в качестве средства, стимулирующего потребителя к приобретению производимых ими товаров.

Спонсоры или партнеры, заинтересованные в завершении того или иного проекта и рассматривающие лизинг как инструмент, позволяющий целевым образом направить инвестиции для реализации проекта. Расширение сферы деятельности этого типа лизингодателей особенно актуально для российской экономики на современном этапе, когда гарантии и поручительства, выставляемые учредителями и партнерами лизинговых компаний, позволяют достаточно оперативно решать вопросы привлечения ресурсов для осуществления лизинговых сделок.

Многие российские предприниматели не всегда четко понимают качественные отличия лизинга от традиционной аренды. Международная практика позволяет сформулировать следующие основные критерии, которые рекомендуются к использованию при идентификации лизинговых сделок:

- при организации лизинговой сделки объект сделки всегда выбирается лизингополучателем, а не лизингодателем, который приобретает оборудование за свой счет или участвует в его приобретении;
- срок лизинга меньше срока фактического износа оборудования и обычно приближается к сроку формальной налоговой амортизации (при аренде срок использования оборудования может быть практически любым и лимитирован только договором);
- по окончании срока действия лизингового договора лизингополучатель может продолжить использование лизингового оборудования по льготной цене или приобрести лизинговое имущество по остаточной стоимости;
- в роли лизингодателя, как правило, выступает специализированная лизинговая компания.

Лекция 4. Риски осуществления сделок международного лизинга

Вопрос о гарантиях является неременной составляющей при заключении любой без исключения лизинговой сделки. При проведении переговоров с потенциальным лизингополучателем лизинговые компании стремятся выявить все возможные меры для финансового обеспечения своих рисков. Не предложив лизинговой компании ликвидной стопроцентной гарантии исполнения своих обязательств, вновь образованные предприятия, либо предприятия, не имеющие хорошей кредитной истории практически не имеют возможности получить оборудование в лизинг даже для высокорентабельного проекта, безупречного с точки зрения планирования бизнеса. В случае, если предприятие может доказать свою устойчивость на протяжении длительного (несколько лет) периода и платежеспособность на момент заключения сделки, лизинговые компании, предварительно изучив финансово-хозяйственную деятельность предприятия - лизингополучателя и убедившись в его надежности, неохотно, но все же соглашаются разделить с ним финансовые риски по сделке.

Одним из факторов, осложняющих сделки международного лизинга, является то, что лизингодатель и лизингополучатель являются резидентами разных государств, в которых существует своя юридическая система. Таким образом, сделка должна отвечать требованиям законодательств двух государств одновременно. Естественно, что налоговые последствия сделок международного лизинга отличаются от сделок внутреннего лизинга. Сделка, которая может быть классифицирована как сделка финансового лизинга в одной стране, будет при-

знана арендой или даже продажей в рассрочку в другой стране. Поскольку в данном случае к лизингополучателю будет применяться другой налоговый режим, то это может повлечь за собой гораздо большие расходы, чем планировалось ранее.

Для лизингодателя крайне важно отследить, насколько ясны и эффективны нормы законодательства, которые регулируют процедуру возврата лизингового оборудования в случае нарушения лизингополучателем своих обязательств по сделке. Также необходимо обратить внимание на местное законодательство, регулирующее процедуру банкротства предприятий, или признание предприятия неплатежеспособным. Эти риски можно снизить выбором для регулирования сделки международного лизинга хорошо известной правовой системы, в которой уже отработаны прецеденты различных ситуаций, возникающих при осуществлении подобных сделок. Основными видами рисков, возникающими в практике международного лизинга, являются):

Риски возникновения дополнительных налоговых выплат. Использование предмета договора лизинга в стране лизингополучателя может привести к тому, что лизингодатель-нерезидент будет вынужден выплачивать дополнительные налоги, связанные с тем, что имущество, принадлежащее ему на праве собственности, находится на территории данной страны.

Обычно на лизинговые платежи в стране лизингополучателя начисляется налог на доходы иностранных юридических лиц, который должен удерживаться плательщиком (лизингополучателем). В случае, если между государствами, резидентами которых являются стороны лизинговой сделки, нет договора об избежании двойного налогообложения, то этот налог может явиться серьезным препятствием к развитию международных лизинговых операций между этими странами. Обычно участники сделки международного лизинга должны прийти к соглашению, каким образом лизингополучатель будет возмещать расходы как лизингодателя-нерезидента, так и кредитора-нерезидента по выплате налогов на доходы иностранных юридических лиц.

Кредитные риски. Другая проблема, с которой могут столкнуться участники сделки международного лизинга - это оценка кредитных рисков в стране лизингополучателя. Дело в том, что критерии, которые применяются к оценке кредитоспособности, могут кардинально различаться, особенно, если лизингодатель является резидентом страны с развитой рыночной экономикой, а лизингополучатель - резидент страны с развивающейся экономикой. Как правило, доля заемного финансирования в капитале компаний развивающихся стран значительно выше, чем допускается в странах с развитой экономикой. Кроме того, лизингодателю часто бывает трудно обнаружить какую-либо информацию, относящуюся к деятельности компании - потенциального лизингополучателя.

Необходимо оценить, насколько просто будет изъять имущество в случае нарушения лизингополучателем своих обязательств и в последствии реализовать это имущество. Одним из возможных выходов могут быть гарантии местного Правительства или Центрального банка, и, в некоторых случаях, страхование политических рисков.

Риски, связанные с осуществлением конкретного проекта. Обычно предметом сделок международного лизинга является транспортное оборудование (самолеты, железнодорожная техника, автомобили), либо другое единичное оборудование (телекоммуникационное или типографское оборудование). В данном случае лизингодатель подвержен риску неплатежей со стороны лизингополучателя и риску потери оборудования, который уменьшается посредством страхования имущества - предмета лизинга. Однако, если имущество, предоставляемое по контрактам международного лизинга, является частью какого-либо крупного проекта, возникают дополнительные риски, а именно:

Политические риски. Данная категория рисков может включать в себя изменения в местном законодательстве, которые могут привести к возрастанию издержек, связанных с осуществлением сделки. Также в эту категорию входят риск возможной экспроприации, национализации, прямого или косвенного вмешательства государства в осуществление проекта и политическая нестабильность.

Риски, связанные с поставками сырья и материалов. Обусловлены, прежде всего, тем, что многие проекты (например, нефтеперерабатывающие предприятия) в высокой степени зависят от объемов и своевременности поставки сырья.

Риски, связанные с реализацией продукции, подразумевают необходимость в существовании постоянного числа стабильных покупателей продукции, выпущенной в результате осуществления данного проекта.

Валютные риски. Возникают вследствие того, что практически во всех странах с развивающейся экономикой крупные проекты генерируют доходы в местной валюте, тогда как лизинговые платежи практически всегда привязываются к свободно конвертируемой.

Наиболее существенными факторами, которые необходимо принять во внимание, включая сделку международного лизинга, являются:

- валюта, которая будет использована для осуществления лизинговых платежей. Какая из сторон будет подвержена риску изменения курса валюты.
- процедура получения доходов, генерированных на территории другого государства (репатриация доходов).
- наиболее подходящий способ уменьшения инфляционных рисков.
- потенциальные изменения в социально-политическом климате страны на время действия лизингового договора.

Способы снижения рисков при осуществлении лизинговых сделок

Инвестиционные проекты всегда сопряжены с долей риска получить не всю расчетную прибыль вплоть до потери всего инвестированного в проект капитала. Инвестор заинтересован по возможности максимально снизить риск своего участия в проекте. Полностью избежать риска можно только полностью отказавшись от участия в проекте, что означает отказ от получения прибыли. Инвесторы должны быть уверены, что предполагаемые доходы от проекта будут достаточны для покрытия затрат, выплаты задолженностей и обеспечения окупаемости капиталовложений. Гарантеей для инвестора могут быть не только залоговые обязательства, но и наличие уверенности в существовании возможности успешного сбыта производимой продукции, а значит, уверенность в жизнеспособности проекта. Лизингополучатель может столкнуться с краткосрочным изменением конъюнктуры рынка, падением спроса на производимую продукцию или снижением цен на нее из-за перепроизводства. Это может негативно повлиять на его платежеспособность, вызвать задержку лизинговых платежей. Чтобы защититься от таких колебаний, предполагаемые ежегодные доходы от проекта должны перекрывать максимальные годовые выплаты по задолженностям.

Существует несколько способов снижения коммерческого риска для инвестора:

Распределение риска между другими участниками проекта. Распределение риска подразумевает, что участники проекта принимают ряд решений, которые либо расширяют, либо сужают диапазон потенциальных инвесторов. Чем выше доля риска, тем сложнее найти инвестора.

Диверсификация рисков. Диверсификация представляет собой процесс распределения вкладываемых средств между различными объектами вложения, которые технологически не связаны между собой. Вложение средств инвестора в несколько различных проектов вместо одного увеличивает вероятность получения им среднего дохода в несколько раз и соответственно в такое же число раз снижает степень риска.

Лимитирование рисков. Лизинговые компании или лизинговые подразделения банковских структур используют дополнительный метод снижения рисков в виде введения лимитирования лизингополучателя, то есть установление предельных сумм на одного заемщика. Лимит может быть установлен в виде фиксированной суммы или в процентном отношении к величине собственного, привлеченного капитала компании. Подобный способ снижения рисков зачастую регламентируется законодательством страны и позволяет сохранять устойчивость финансовой системы в целом.

Страхование сделки от возможных убытков. Страхование финансовых рисков является одним из наиболее распространенных способов снижения его степени. Для лизингода-

теля страхование - это одна из статей затрат, которая не может превышать сумму получаемой прибыли, так как в этом случае сделка становится нерентабельной. Помимо страхования финансовых рисков, может использоваться страхование оборудования, страхование грузов, страхование риска подрядного строительства и др. В зависимости от конкретного проекта могут применяться различные виды страхования.

Снижение степени риска путем **резервирования средств** на покрытие непредвиденных расходов. Создание резерва средств является еще одним способом снижения риска, предусматривающим установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, необходимым для преодоления сбоев в выполнении проекта. Для определения суммы резерва на покрытие непредвиденных расходов необходимо иметь оценку потенциальных последствий рисков, учитывать точность первоначальной оценки стоимости проекта и его элементов в зависимости от этапа проекта. Даже успешные проекты могут столкнуться с временным снижением доходов из-за краткосрочного падения спроса на производимый продукт или снижения цен из-за перепроизводства продукта на рынке. Это может потребовать от инвестора использовать резервные фонды для дополнительного финансирования для изменения масштабов проекта. Резервный фонд должен поддерживаться на определенном уровне в течение всего срока лизингового договора.

С точки зрения инвестора очень важно проанализировать стратегию реализации проекта с учетом рискованных ситуаций, разработать методы снижения рисков, включая резервирование части средств на непредвиденные расходы. Лизингополучатель должен работать в тесном контакте с лизингодателем для обеспечения полноты информации.

ТЕМА 6. СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ И УПРАВЛЕНИЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫМИ АКТИВАМИ

Лекция 1. Определение и структура нематериальных активов

Нематериальные активы – это условная стоимость объектов интеллектуальной собственности, используемых предприятием в процессе своей предпринимательской деятельности. Их особенность состоит в том, что они не имеют натурально-вещественной формы, соответствующей их содержанию, и используются в течение длительного времени.

Для отнесения объекта интеллектуальной собственности к нематериальным активам необходимо одновременное выполнение целого ряда условий:

- Отсутствие материально – вещественной (физической) структуры;
- Возможность идентификации (отделения от другого имущества предприятия);
- Использование в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг, либо для управленческих нужд предприятия;
- Использование в течение длительного времени, т.е. свыше 12 месяцев;
- Способность приносить предприятию экономические выгоды (доход) в будущем;
- Наличие надлежащего оформленных документов, подтверждающих существование самого актива и исполнительного права на предприятии на результаты интеллектуальной деятельности (патенты, свидетельства, другие охранные документы);
- Предприятием не предполагается последующая перепродажа данного имущества.

К нематериальным активам можно отнести следующие объекты интеллектуальной собственности: исключительное авторское право на программы ЭВМ, базы данных; исключительное право патентообладателя на изобретение, промышленный образец, полезную модель; исключительное право владельца на товарный знак и знак обслуживания, наименование места происхождения товаров; исключительное право патентообладателя на селекционные достижения; имущественное право автора или иного правообладателя на технологии интегральных микросхем.

В составе нематериальных активов предприятие учитываются организационные расходы, связанные с созданием фирмы (плата за разработку и оформление учредительных документов, за проведение учредительных документов, за проведение технико-экономических обоснований и за консультации в специализированных организациях, регистрационные сборы и т.д.). Особенность этого вида нематериальных активов заключается в том, что в учредительных документах фирмы эти орграсходы должны быть зафиксированы в определенной сумме как вклад участника. Также к нематериальным активам относят деловую репутацию предприятия (деловые связи, партнеры, качество, навыки в управлении и т.д.). Она может определяться как разница между покупной ценой предприятия (как приобретенного имущественного комплекса в целом) и стоимость всех его активов и обязательств по бухгалтерскому балансу. Положительную деловую репутацию предприятия следует рассматривать как надбавку к цене, уплачиваемую покупателем в ожидании будущих выгод. Отрицательную деловую репутацию предприятия – как скидку с цены, предоставляемую покупателю в связи с отсутствием деловых связей, навыков маркетинга и сбыта, опыта управления, а также в связи с недостаточным уровнем квалификации персонала, низким качеством продукции и т.д.

В состав нематериальных активов предприятия не могут быть включены интеллектуальные и деловые качества персонала, его квалификация и способность к труду, так как они неотделимы от своих носителей и не могут быть использованы без них. Оцениваются нематериальные активы как сумма всех фактических затрат на их создание или приобретение и приведение в состояние готовности к использованию.

Принципы классификации и формирования нематериальных активов:

1. По степени участия в производстве:
 - функционирующие (работающие) нематериальные активы, использование которых приносит предприятию доход в настоящий период;
 - нефункционирующие (неработающие) нематериальные активы, которые не используются по каким-либо причинам, но могут использоваться в будущем.
2. По степени отчуждения:
 - отчуждаемые - полностью передаваемые при их продаже, передаче, аренде;
 - неотчуждаемые - остающиеся в собственности предприятия-владельца при частичной передаче прав на их использование.
3. По степени влияния на финансовые результаты предприятия:
 - объекты нематериальных активов, способные приносить доход прямо, за счет внедрения их в эксплуатацию;
 - объекты нематериальных активов, опосредованно влияющие на финансовые результаты.
4. По степени правовой защищенности:
 - нематериальные активы, защищаемые охранными документами (авторскими правами, патентами, лицензиями);
 - нематериальные активы, не защищенные охранными документами (авторскими правами, патентами, лицензиями).
5. По степени вложения индивидуального труда работников данного предприятия:
 - лично работниками или учредителями предприятия;
 - паевые - то есть объекты нематериальных активов, разработанные совместно с другими физическими или юридическими лицами на долевых условиях;
 - приобретенные со стороны - то есть объекты нематериальных активов, которые получены от других физических или юридических лиц, за плату или безвозмездно.

В состав нематериальных активов не включаются интеллектуальные и деловые качества персонала организации, их квалификация и способность к труду, поскольку они неотделимы от своих носителей и не могут быть использованы без них.

Инвентарным объектом нематериальных активов считается совокупность прав, возникающих из одного патента, свидетельства, договора уступки прав и т.п. Основным при-

знаком, по которому один инвентарный объект идентифицируется от другого, служит выполнение им самостоятельной функции в производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг либо использовании для управленческих нужд организации.

Нематериальные активы учитываются по первоначальной и остаточной стоимости. Первоначальная стоимость нематериальных активов зависит от источника их приобретения.

Нематериальные активы принимаются к бухгалтерскому учету в случаях:

- приобретения;
- внесения учредителями в счет вкладов в уставной капитал;
- получения по договору дарения и иных случаях безвозмездного получения и других поступлений.

При приобретении нематериальных активов за плату первоначальной стоимостью является величина фактических затрат организации на приобретение, в которую включаются:

- суммы, уплачиваемые организацией по заключенному договору купли-продажи;
- суммы, уплачиваемые сторонним организациям за информационные и консультативные услуги, связанные с приобретением нематериальных активов;
- вознаграждения, уплачиваемые посреднической организацией, через которую приобретаются нематериальные активы;
- иные затраты, непосредственно связанные с приобретением, и затраты по доведению нематериальных активов до состояния, в котором они пригодны к использованию.

Первоначальной стоимостью нематериальных активов признается:

- для объектов, приобретенных в счет вклада в уставной капитал, - денежная оценка, согласованная учредителями (участниками) организации, если иное не предусмотрено законодательством РФ;
- для объектов, полученных организацией по договору дарения и в иных случаях безвозмездного получения, рыночная стоимость на дату оприходования;
- для объектов, приобретенных по договорам, предусматривающим выполнение обязательств (оплату) неденежными средствами, - стоимость товаров (ценностей), переданных или подлежащих передаче организацией, устанавливаемая исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах организация обычно определяет стоимость аналогичных товаров (ценностей).

Проблема признания и отнесения объекта учета к нематериальным активам достаточно сложна и противоречива. Грань, отделяющая нематериальные активы от расходов будущих периодов, достаточно неопределенна. Их можно сгруппировать следующим образом - см. табл.1.

Таблица 1

<i>Объекты, учитываемые как нематериальные активы</i>	<i>Объекты, учитываемые как расходы будущих периодов</i>
Фирменные марки и наименования Авторские права Обязательства не вступать в конкуренцию Лицензии и франшизы Гудвилл Права на эксплуатацию Патенты Документированные консультации Торговые марки Технологии, рецепты, формулы, чертежи и прототипы Компьютерное программное обеспечение (при условии обособленности от аппаратных средств)	Реклама и пропаганда Авторские авансы Затраты на разработку программных продуктов Эмиссионные расходы Маркетинговые исследования Организационные расходы Расходы по подготовке кадров Затраты на ремонт Судебные расходы Стоимость научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ

Анализ структуры нематериальных активов и организационных расходов позволяет сделать вывод, что до того момента, пока потенциальный объект нематериальных активов не имеет правоопределяемых характеристик, все расходы, связанные с его разработкой, поиском, содержанием и т.п., относятся на «расходы будущих периодов». Как только объект (проект, товарный знак, разработка и т.п.) приобретает правоопределяемые характеристики и приобретает организацией на срок более 12 месяцев, он относится к нематериальным активам.

Лекция 2. Цели и задачи оценки стоимости нематериальных активов

Проблема коммерческого использования результатов деятельности объектов нематериальных активов в современной практике — комплексная, многогранная проблема, включающая в себя правовые, технологические, экономические, производственные, социальные и психологические вопросы. Проблема как теоретическая, так и прикладная: нематериальные активы могут и должны продаваться, а значит должны иметь стоимостную оценку. Иными словами, наиболее существенные разногласия вызывает следующий вопрос: являются ли нематериальные (неосязаемые) средства активами и могут ли они вообще включаться в баланс предприятия. Следует отметить, что единого мнения у ученых-экономистов в настоящее время нет.

Доводы в пользу того, что неосязаемые средства являются активами заключаются в том, что эти средства представляют собой будущие экономические выгоды, за которые была выплачена компенсация. Однако противники включения этих средств в бухгалтерскую отчетность в качестве активов мотивируют свою позицию тем, что будущие экономические выгоды, связанные с нематериальными активами, за исключением отдельных случаев, невозможно определить с достаточной степенью достоверности, и, кроме того, эти объекты не отвечают, как правило, критерию отчуждаемости (например, деловая репутация фирмы не может быть реализована отдельно от фирмы, торговые знаки неотделимы от деловой репутации фирмы).

Однако следует отметить, что это не совсем так. Некоторые нематериальные активы вполне отчуждаемы. Это относится к товарным маркам особенно приобретаемым (хотя возникают проблемы по их оценке) и другим аналогичным активам: расходам на НИОКР в тех случаях, когда эти исследования должны привести к созданию таких активов как товарные марки, торговые знаки, патенты и другие активы, которые являются отдельными от компании в целом; расходам на программное обеспечение в тех случаях, когда выявлены его техническая осуществимость и коммерческая эффективность, и когда оно разработано самой компанией.

Поэтому, признавая нематериальные активы – активами, возникает нелегкая задача — дать по возможности, наиболее обобщающие рекомендации по стоимостной оценке нематериальных активов, которые сами по себе весьма значительно отличаются друг от друга. Конечно, можно выделить наиболее общие факторы, общие критерии эффективности и некоторые другие наиболее характерные моменты. В таком плане и разрабатывались раньше отдельные методики по отраслям, которые использовались в практике той или иной отрасли.

Разумеется, нельзя признавать сколь-нибудь серьезной методикой ту, где выделены, обозначены и перемножены друг на друга коэффициенты, хотя бы и отражающие реальные факторы. Простое произведение условных значений разнохарактерных факторов дает в результате весьма недостоверную стоимость нематериальных активов, которую обязательно нужно будет «подгонять» под удобный результат. Нельзя всерьез принимать и методики, где расчеты ведутся по очень сложным математическим формулам, включающим логарифмы, интегралы и дифференциалы. Среди действующих самостоятельных оценщиков сегодня используются многочисленные ложные варианты методики оценки стоимости нематериальных активов и других не всегда корректных методик.

Отметим наиболее характерные случаи, когда возникает потребность в оценке нематериальных активов предприятия, а также всего имущества предприятия:

Купля-продажа акций предприятия на рынке ценных бумаг. Покупка предприятия, находящегося в акционерной собственности, есть покупка всех акций, эмитированных данным предприятием. Чтобы держать предприятие под контролем, можно не скупать все его акции, а купить только контрольный пакет акций. Но независимо от того, покупается ли контрольный или неконтрольный (миноритарный) пакет акций, инвестор тогда уверен в своем решении, когда знает стоимость предприятия и долю этой стоимости, приходящуюся на контрольный пакет акций.

Купля-продажа доли (вклада) в уставном капитале товарищества или общества с ограниченной ответственностью. В отличие от предыдущего случая доля оценивается не числом акций, а в денежных единицах.

Продажа предприятия целиком на аукционе или по конкурсу, осуществляемая при процедуре банкротства или при приватизации государственного предприятия.

Передача всего предприятия в аренду. Оценка стоимости важна для назначения арендной платы и осуществления последующего выкупа арендатором (если это предусмотрено договором аренды).

Реорганизация (слияние, разделение, поглощение и т.п.) и ликвидация предприятия, проводимые как по решению собственников предприятия, так и при решении арбитражного суда при банкротстве предприятия.

Осуществление инвестиционного проекта развития предприятия, когда для его обоснования необходимо знать исходную стоимость имущества. В частности, такая проблема возникает перед инвестором при проведении санации несостоятельного предприятия. Получение кредита под залог всего имущества предприятия (ипотека).

Оценка стоимости фирменного товарного знака или других средств индивидуализации предприятия и его продукции (услуг) производится: при их перекупке, приобретении другой фирмой; при предоставлении франшизы новым компаньонам, когда расширяется рынок сбыта и увеличивается объем продаж; при определении ущерба, нанесенного деловой репутации предприятия незаконными действиями со стороны других предприятий; при использовании их в качестве вклада в уставный капитал создаваемого общества или товарищества; при определении стоимости нематериальных активов, «гудвилла», для общей оценки стоимости предприятия.

Оценка стоимости объектов интеллектуальной собственности производится с помощью методов, опирающихся на доходный или затратный подход. Применение сравнительного подхода здесь весьма затруднено, так как эти объекты являются оригинальными и зачастую не имеют аналогов.

Таким образом, обоснованность и достоверность оценки стоимости нематериальных активов во многом зависит от того, насколько правильно определена область использования оценки: купля-продажа, получение кредита, страхование, налогообложение и т. д.

Лекция 3. Основные подходы к вовлечению в оборот нематериальных активов

Традиционно считается, что нематериальные активы являются ключевым приоритетом компаний «новой экономики» - производителей программного обеспечения, рекламных услуг, интернет-компаний, а также управляющих деятельностью в сфере творчества, тем не менее данный подход видится несколько ограниченным.

В настоящее время в мировой практике сложилась определенная система разделения труда, которая становится все более характерной и для российской действительности. В большинстве отраслей физическое производство продукции, а особенно ее комплектующих, не является ключевой компетенцией компаний - «официальных» производителей данной продукции, даже если их деятельность относится к «старой экономике», то есть производ-

ству вполне вещественных товаров, таких как гамбургеры, автомобили и шагающие экскаваторы. В советской экономике нормой считалось производство машиностроительными заводами комплектующих вплоть до метизов. В условиях развитой капиталистической экономики многие заводы осуществляют только сборку и производство отдельных узлов и агрегатов (двигатели в сборе, гидравлика, крупные элементы зубчатых передач). Такие операции, как производство кузовных элементов автомобилей, часто выводятся на аутсорсинг. Даже сборку часто отдают на аутсорсинг – примером может служить деятельность компании «Автомотор». В то же время все успешные производители контролируют главные факторы, определяющие их успешность, а именно – функциональные и эстетические характеристики своей продукции и используемые в ней технологии. Более того, именно производители берут на себя формирование обеспечения всего жизненного цикла продукции – от разработки и организации производства до сервиса снятых с производства моделей и разработки стратегии «продления жизни» устаревших технологических образцов.

Таким образом, основным активом крупнейших по капитализации компаний производственного сектора является совокупность используемых ими нематериальных активов, позволяющих разрабатывать, производить, обслуживать, продавать свою продукцию. К наиболее ценным активам можно отнести как отчуждаемые (бренды, торговые марки, промышленные образцы), так и неотчуждаемые (систему управления, систему кооперации, репутацию компании). Ключевой причиной, определившей рост стоимости нематериальных активов, считается смещение задачи предприятия со «сделать» на «продать». В то же время нематериальные активы далеко не обязательно выполняют маркетинговые функции. Существует огромная группа нематериальных активов, которые влияют непосредственно на показатели затрат предприятия, а на рыночное положение – только опосредованно, через цену товара. К данным активам могут быть отнесены конструкторские технологии, система управления производством, логистическая система и даже отлаженная система управления персоналом.

Оценивать или управлять?

Существуют два варианта подхода к решению вопросов о повышении доли нематериальных активов в капитализации компании:

1. Традиционный метод вовлечения в оборот нематериальных активов, основанный на повышении их отчетной стоимости.

2. Современный инновационный метод вовлечения в оборот нематериальных активов путем формирования системы стратегического управления данными активами.

Традиционный метод вовлечения в оборот нематериальных активов, основанный на повышении их отчетной стоимости, подразумевает рассмотрение данных активов в первую очередь как имущественных объектов, служащих залогом устойчивого финансового положения компании. Этот метод предполагает разработку и осуществление следующих мероприятий, как:

- инвентаризация нематериальных активов;
- независимая оценка нематериальных активов на основе прямых (сравнительного, доходного, затратного) или косвенных (через разницу капитализации компании и стоимости ее чистых активов) методов;
- определение порядка использования данных активов в соответствии с существующими направлениями деятельности предприятия.

При осуществлении традиционного метода предполагается вспомогательный характер данного процесса при осуществлении мероприятий по повышению эффективности деятельности:

- реформирования/реструктуризации предприятия в соответствии со сложившейся стратегией с выделением неэффективных сфер бизнеса, а также незадействованного имущества, с одной стороны, и обеспечения максимального развития ключевых компетенций – с другой;
- оптимизации бизнес-процессов предприятия на основании традиционных технологий, ориентированных на оптимизацию использования ресурсов;

- совершенствовании стандартов управления предприятием в соответствии со сформированными требованиями к системе управления

Осуществление мероприятий в рамках традиционного подхода позволяет получить определенные результаты повышения капитализации предприятия. Но данный подход не обеспечивает реального управления капитализацией за счет повышения стоимости нематериальных активов, поскольку повышение их стоимости является исключительно вспомогательным инструментом или побочным следствием других мероприятий. В то же время возможно эффективное управление капитализацией предприятия, деятельность которого основана в первую очередь на нематериальных активах, и именно его обеспечивает инновационный подход формирования стратегически ориентированной системы управления нематериальными активами.

Применение стратегического подхода изначально основано на традиционном использовании рыночной капитализации как одного из ключевых целевых стратегических показателей, часто выполняющего функцию стратегической цели

Принцип использования рыночной капитализации в качестве вершины дерева стратегических показателей опирается на экономическое разложение капитализации как дисконтированной суммы ожидаемых денежных потоков от деятельности компании или использования актива. Таким образом, капитализация равна сумме денежных потоков, дисконтированных на ставку, соответствующую неопределенности получения данного дохода и отдаленности его получения.

Более того, денежный поток также может быть определен как произведение генерируемого предприятием или активом оборота на рентабельность по денежному потоку, обеспечиваемую на данном обороте. Исходя из данной декомпозиции, стратегическая цель повышения капитализации предприятия за счет нематериальных активов раскладывается на стратегические задачи повышения выручки за счет использования имеющихся и вновь формируемых активов, рентабельности данной выручки, а также обеспечения минимизации рисков предприятия за счет использования нематериальных активов.

Если рассматривать традиционный подход, то он направлен в основном на решение последней задачи, поскольку обеспечивает снижение финансовых рисков компании. Выполнение других стратегических задач возможно исключительно при использовании стратегически ориентированного подхода в управлении нематериальными активами. Данный подход включает в себя следующие мероприятия:

1. Формирование системы стратегических целей и задач в области развития деятельности, связанной с активным использованием и формированием нематериальных активов, в формате стратегических карт - как аналитическими методами, так и посредством осуществления стратегических сессий.

2. Исследование рынков деятельности предприятия на стратегически важных направлениях.

3. Формирование перечня и требований к нематериальным активам, определяющим ключевые рыночные преимущества, эффективность и устойчивость инновационно активного предприятия.

4. Инвентаризация существующих зарегистрированных и незарегистрированных нематериальных активов, включая фонд знаний, накопленных при выполнении работ, право исключительной собственности на результаты которые принадлежит заказчику.

5. Формирование управленческой стратегии в области реформирования деятельности предприятия, направленной на повышение эффективности использования и создания стратегически ценных нематериальных активов.

6. Формализация нематериальных активов, включая результаты научно-технической деятельности, фонд знаний и деловую репутацию в стратегическом формате, то есть не только регистрация прав и независимая оценка стоимости, но и обеспечение представления стратегической ценности данных активов для потенциальных инвесторов и клиентов.

Таким образом, инновационный подход стратегически ориентированного управления нематериальными активами определяет данные активы как ключевые факторы развития предприятия и позволяет строить систему управления, ориентируясь именно на них, а не на материальные средства производства.

Стратегическое управление НМА – экономика «неэкономических» факторов

Одним из ключевых преимуществ, которые дает стратегически-ориентированный подход, является возможность вовлечения в экономическое планирование предприятия не только классических нематериальных активов – патентов, брэндов, торговых марок, но и нерегистрируемых понятий. К последним относятся различные виды ноу-хау, понимание которых должно быть расширено с технологического до покрывающего всю деятельность фирмы.

Чтобы понять, зачем это нужно, надо представить традиционное экономическое планирование развития предприятия, при котором большинство затрат на создание торговой марки, формирование корпоративной культуры, системы управления производством и т.д., относятся не на инвестиционную составляющую, а на текущие затраты по статьям «заработная плата», «реклама», «консалтинг». Данный принцип, полезный при осуществлении учета для целей налогообложения, не соответствует целям эффективного анализа и планирования. Это происходит из-за того, что часть указанных затрат будет приносить свои плоды не только в год их осуществления, но и в последующие годы. В то же время согласно существующим традициям учета они только снижают показатели операционной деятельности, что ухудшает отношения с акционерами.

Одним из ключевых условий положительного влияния нематериальных активов на капитализацию – информационная прозрачность компании в их отношении, так как инвестор может оценить только то, о чем он знает. Так, например, система менеджмента компании «Toyota», усиленно популяризируемая компанией, является одним из ключевых активов, обеспечивающих ее капитализацию. Информационная прозрачность должна учитывать не только наличие активов, но и, по возможности, их влияние на выручку, рентабельность и риски компании.

В целях информационной прозрачности целесообразно формировать вариант управленческого баланса, учитывающий скрытые нематериальные активы. Наличие данных активов, вкупе с обеспечиваемыми ими денежными потоками, позволяет более эффективно представлять финансовое состояние компании и более адекватно прогнозировать ее деятельность.

Можно ли привести пример компаний, в которых «неучетные» нематериальные активы имеют решающее значение? Да, и эти компании знакомы большинству из нас. К ним можно отнести, в частности, упомянутую выше Toyota, «Евросеть» с ее своеобразной, но сильной корпоративной культурой, всех представителей «Большой четверки» (аудиторско-консалтинговые группы) с их «человеческим конвейером». Все эти компании успешны и показывают хорошую рентабельность видимых активов. Но причина их эффективности – в активах невидимых, не отраженных в балансовой отчетности.

Зная это, надо понимать, что пришло время работать над созданием данных активов, обеспечивающих эффективность, планировать рост их стоимости и учитывать их необходимость.

Лекция 4. Основы моделирования процесса управления нематериальными активами как инновационным ресурсом

Процесс управления нематериальными активами организации осуществляется в рамках управления организацией в целом и представляет собой реализацию базовых функций управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Более того, каждое действие, составляющее данный процесс планируется, организуется, мотивируется и контролируется. Причем данное функциональное обеспечение выполняется так же в отношении действий, связывающих отдельные составляющие процесса и обеспечивающих переход от одного этапа его осуществления к следующему. Однако, для создания

модели управления нематериальными активами как инновационным ресурсом организации не менее важным, чем рассмотрение содержания общих функций управления, является содержание специфических функций и логики переходов от одного этапа процесса управления к другому.

Однако прежде, чем приступить к разработке и построению модели процесса управления нематериальными активами организации, на наш взгляд, целесообразно разработать методику ее построения.

Данная методика предусматривает разработку алгоритма построения модели, который подразумевает анализ функционального содержания этапов процесса управления, структуризацию их по этапам и последовательности осуществления, выявление общих аспектов управления, позволяющих отразить в модели согласованность и динамику данных функций.

Разрабатывая методику и выбирая алгоритм построения модели, выделим в качестве наиболее функциональной, логичной и организационно-завершенной модульную форму, т.е. представим модель в виде структурированных групп действий, причем сделаем основу данных модулей единообразной, т. е. формирование каждого модуля будем осуществлять по одной унифицированной схеме.

В качестве такой основы выберем последовательность – тоже процесс, следующих действий: отбор, оценка, использование. Таким образом, каждый модуль или обособленное функциональное образование будет строиться по схеме: отбор, оценка, использование (ООИ).

Сама методика построения модели процесса управления нематериальными активами организации, как ее инновационным ресурсом предусматривает: словесное описание базовых действий, являющихся содержанием ее основных функциональных этапов; структуризацию их и построение таблицы, наглядно отображающей модульные соотношения этапов процесса управления – их чередование и содержание. В результате, мы сможем унифицировать – по структуре базовых управленческих действий, этапы процесса управления, подчеркнув их взаимообусловленность, взаимосвязь, отчасти диффузию и динамику и построить саму модель данного процесса, набор модулей и взаимосвязей между ними, представленного в графическом виде – условном рисунке процесса.

Определившись с модулями – их описанием, схематичным содержанием и предназначением, перейдем к содержанию функциональных этапов: начало процесса управления отображает собой достаточно конкретную исходную точку, имеющую временную (к определенному сроку) и организационно-экономическую (этап существования предприятия, структура, экономическое состояние) привязку. На этом этапе конкретизируется миссия, главная цель, подцели и др. Вырабатывается стратегия, определяется система текущих показателей, «контрольные точки» – время проведения контроля и контрольные параметры производственного процесса, система контроллинга.

Миссия в нашей модели, рассматривающей условную организацию, предприятие, фирму, т. е. условный производственно-торговый комплекс, останется за гранью внимания в силу условности объекта исследования, не позволяющую ввести ее описание.

Главная цель – прибыль, ибо опять-таки, на наш взгляд, целесообразно пояснение, что мы ведем речь о коммерческих организациях и нематериальные активы, интеллектуальная собственность, интеллектуальный потенциал и знания рассматриваются как экономические ресурсы именно коммерческих организаций.

Подцели. Селективный отбор подцелей на основе отражения в них результатов управления нематериальными активами организации, позволил нам конкретизировать их количество и составить следующую группу:

1. выявление потребностей организации в НМА для достижения главной цели;
2. оценка наличия НМА в организации;
3. разработка мероприятий по возмещению потребностей в НМА в организации;
4. поиск, оценка и приобретение НМА в других организациях;
5. создание собственных НМА;

6. оценка существующей структуры управления НМА;
7. модернизация данной структуры;
8. анализ прав и обязанностей сотрудников соответствующих подразделений;
9. оценка профессиональных качеств кадрового состава организации с позиций участия в управлении НМА: учете, оценке, поиске, создании, использовании;
10. создание системы мотивации и стимулирования интеллектуального труда;
11. контроллинг, включающий расстановку «контрольных точек», выбор, оценку и принятие к использованию контрольных механизмов;
12. разработка системы корректирующих действий по устранению расхождения фактических и плановых результатов использования НМА;
13. итоговый контроль;
14. оценка экономико-организационной эффективности процесса управления НМА;
15. выбор параметров (более высоких) главной цели и переход к новому управленческому циклу.

Достижение каждой подцели требует постановки и решения определенных задач, вместе с тем принцип построения модели позволяет нам, исходя из расстановки приоритетов управленческих действий, выявить и рассматривать наиболее значимые и функциональные из них.

Следующим шагом построения модели процесса управления НМА согласно разработанной нами методике, следует анализ и представление функционального содержания каждого модуля и расположение их согласно последовательности управленческих функций, и их чередования в управленческом процессе (см. табл. 1.)

Таблица 1.

Модульные соотношения, содержание и последовательность этапов процесса управления НМА

Позиция модуля в структуре модели	Структура модуля	Функциональное содержание модуля
1.	2.	3.
М1. Начало процесса управления (подготовительная часть)	ООИ1. Отбор НМА для достижения цели предприятия посредством их использования в хозяйственной деятельности. Оценка качественной и количественной достаточности НМА. Использование их в качестве нематериального ресурса и источника инновационных качеств продукции предприятия, др. его результатов.	Целеполагание: выбор главной цели обусловленной коммерческим характером предприятия и целей, служащих достижению главной цели (НМА). Планирование действий по достижению целей (НМА), в том числе контрольных мероприятий, позволяющих оценить степень и эффективность достижения целей. Отбор НМА во внутренней среде организации; оценка их качественного и количественного соответствия целям предприятия. Использование информации для принятия решения об их включения в хозяйственную деятельность предприятия или продолжение поиска НМА вне организации. Отбор НМА во внешней среде, оценка их качества и возможностей приобретения. Использование информации для приобретения или собственной разработки НМА.
М2. Производственно-экономическая часть процесса управления (общая часть)	ООИ2. Отбор НМА на основе их производственно-экономической эффективности при включении в хозяйственную деятельность предприятия. Оценка получаемых результатов. Использование, или корректировка данного процесса	Использование, оцененных положительно НМА, в создании других НМА, объектов ИС, инновационной продукции и технологий.

	на основе изменения методов использования, или замена выбранного НМА, как объекта использования и источника инновационных качеств продукции (результатом может быть не только конкретный материальный продукт – см. функц. сод. Модуля).	
М3. Производственно-экономическая часть процесса управления (организационная часть)	ООИЗ. Отбор структурных подразделений, входящих в систему управления НМА предприятия. Оценка их кадрово-функционального соответствия задачам управления НМА и в случае положительного результата оценки - использование, в случае структурной, кадровой, технической и др. недостаточности -реорганизация и приведение к требуемой норме.	Структурные подразделения системы управления НМА должны соответствовать управленческим задачам по эффективному сочетанию полномочий и ответственности, функциональной дееспособности, кадровому обеспечению, условиям труда, обладать технико-экономической и информационной достаточностью. Они должны осуществлять поиск, отбор, оценку, при необходимости - создание НМА, участвовать в интеграции данных объектов в хозяйственную деятельность организации, осуществлять их капитализацию и коммерциализацию. Осуществлять процедуры контроллинга и контроля за качеством, эффективностью и способами использования НМА.
М4.1., М4.2. Производственно-экономическая часть процесса управления (в части использования кадрового потенциала организации)	ООИ4.1., ООИ4.2. Отбор персонала системы управления НМА, оценка профессиональных качеств, использование. Отбор систем стимулирования и мотивационных механизмов, приводящих персонал организации, работающий в подразделениях, входящих в систему управления НМА, максимально раскрыть интеллектуальный потенциал, проявить творческие способности и качества внедрения в производство новшеств и придания, таким образом, результатам труда организации инновационного характера.	Поиск и перевод в систему управления НМА работников, обладающих интеллектуальным потенциалом, специальными знаниями и креативным мышлением с наделением их в соответствии с выполняемыми функциями полномочиями и ответственностью. Достаточно высокие требования к таким работникам: знание специфики производства своего предприятия, современных научных достижений в своей и смежных отраслях, законов рынка, достижений конкурентов, правовых аспектов управления НМА и ИС, нешаблонность мышления сочетающаяся с технической дисциплиной, точность и педантизм при проведении контрольных мероприятий требует применение к их труду особых стимулов и систем мотивации, например, повременно-прогрессивной или даже аккордной системы оплаты труда. Создания в коллективе особого творческого психологического климата, условий для максимальной самореализации и саморазвития, участия в управлении предприятием, например, в качестве экспертной группы и др.
М5. Производственно-экономическая часть процесса управления (в части контроллинга и постоянного информационного обмена всех подразделений и структур предприятия, и на их основе постоянного мониторинга его деятельности)	ООИ5. Отбор методов и механизмов текущего контроля, оценка их точности и своевременности, использование для мониторинга предприятия в целом, и отслеживания процесса управления НМА. Использование их как источника данных, отражающих ход достижения цели предприятия и его подцелей.	Помимо выбора методики контрольных мероприятий необходимо определить систему «контрольных точек», т. е. этапов процесса производства, а относительно управления НМА - этапов управления данным ресурсом с целью своевременного, в случае необходимости (несоответствие промежуточных плановых показателей текущим результатам) информирования об этом руководства и др. ответственных лиц и введения корректирующих мер. Причем разработка и принятие корректирующих мер так же проводится с учетом данных контроллинга, как

		информативной системы не только о порядке достижения плановых показателей, но и наличия и состояния ресурсной базы организации, эффективности ее системы управления, по др. вопросам
М6. Завершение процесса управления	ООИ6. Отбор итоговых производственно-экономических показателей. Оценка их соответствия главной цели предприятия. Использование для планирования следующего производственного цикла.	Прибыль коммерческого предприятия как его главная цель (итоговая определенного производственного цикла) – величина совокупная. Ее составляет прибыль от продажи продукции предприятия, от капитализации НМА, предоставленных партнерам по лицензионным договорам, полная переуступка прав или коммерциализация активов, не требующихся производству ни в текущий момент, ни в перспективе. Так же могут быть коммерциализированы созданные в ходе научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности предприятия НМА, инновационные образцы продукции, технологии, не востребованные его производственными программами. Итоговый результат, не соответствующий главной цели, ведет к анализу всего производственного процесса, выявлению и устранению причин, помешавших ее достижению. Достигнутая цель позволяет при планировании следующего производственного цикла пересмотреть ее в сторону повышения.

Таким образом, проведя подготовку к построению модели процесса управления нематериальными активами организации, построим данную модель и представим ее в виде графического рисунка, что оговаривалось нами при разработке методики ее построения.

М1.

М2.

М3.

М4.

М5.

М6.

Рис. 1. Модель процесса управления НМА организации

Следует заметить, что данная модель, представляет собой промежуточный вариант решения поставленной задачи. В ней не отражен аспект управления нематериальными активами как инновационными ресурсами организации, т. е. не отражен механизм роста показателей целей каждого последующего управленческого цикла.

Построение окончательной модели, по нашему мнению, требует рассмотрения нематериальных активов как инновационных ресурсов организации. Данное представление нематериальных активов нами было неоднократно рассмотрено выше с использованием различных научных подходов и логических построений доказательной базы. Однако, на данном – итоговом этапе работы, считаем целесообразным представить такую форму инновационного содержания нематериальных активов, которая бы обобщила вышесказанное и позволила бы

отразить место и роль инновационных качеств данных ресурсов в динамике эффективности процесса управления всеми ресурсами организации и функционирования ее в целом. Наиболее наглядно данную задачу, на наш взгляд, можно решить, построив механизм повышения эффективности процесса управления организацией за счет использования инновационных качеств нематериальных активов.

Завершив определенный управленческий цикл, что достаточно подробно рассмотрено выше (см. табл. 1.), организация переходит к разработке новой главной цели, которая в эффективной организации превышает достигнутую. Это обусловлено многими факторами, среди которых наиболее действенными, на наш взгляд, являются факторы трансформации внутренней среды организации. Ключевыми и определяющими среди них стали процессные и продуктовые инновации, осуществленные на протяжении предыдущего управленческого цикла – автор рассматривал взаимовлияние и взаимообусловленность процессных и продуктовых инноваций – их организующее влияние на производство и предприятие в целом, и как результат повышение эффективности его деятельности. Они вызвали:

- освоение и включение в производство новых технологий – процессные инновации; изменение кадрового потенциала в сторону его интеллектуализации;
- структурную перестройку в сторону увеличения наукоемких подразделений;
- изменение системы управления в связи с изменением характера объектов управления;
- включение в системы контроля и контроллинга оценку комплекса показателей деятельности предприятия, не ограниченную вещественными или финансовыми результатами.

В результате данных действий произошло изменение конъюнктуры рынка, как следствие появления на нем собственных продуктовых инноваций – факторы внешней среды мы не отнесли к ключевым, однако, на выбор новой главной цели они также как и внутренняя трансформация оказывают действенное влияние. Все это повлияло на главную цель организации на новом управленческом цикле, т. е. обусловило возможность и даже необходимость ее увеличения. Описав механизм повышения эффективности управления и деятельности организации за счет использования нематериальных активов как инновационных ресурсов, построим модель управления, отражающую условным символом (X) инновационный и организационно-функциональный потенциал развития (см. рис. 2.)

M1.+X

M2.+X

M3.+X

M4.+X

M5.+X

M6.+X

M6.+X

Рис. 2. Модель процесса управления НМА как инновационным ресурсом организации

Таким образом, мы разработали и получили модель управления нематериальными активами как инновационным ресурсом хозяйственной системы организации. Данная модель представляет собой законченный управленческий цикл и наглядно показывает условия роста показателей целей и результатов.

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ В РФ

Лекция 1. Понятие и состав муниципальной собственности

Управление муниципальной собственностью представляет собой деятельность органов и должностных лиц местного самоуправления по владению, пользованию и распоряжению объектами муниципальной собственности в целях максимального обеспечения социально значимыми услугами населения муниципального образования и осуществляемая в форме принятия нормативно-правовых актов, организации их осуществления и контроля над их исполнением.

Полномочие владения - это юридически обеспеченная возможность хозяйственного господства собственника над вещью. Полномочие пользования - это юридически обеспеченная возможность извлечения из вещи полезных свойств, в процессе ее потребления. Полномочие пользования обычно опирается на полномочие владения. Полномочие распоряжения - это юридически обеспеченная возможность определить судьбу вещи путем совершения юридических актов по отношению этой вещи.

Деятельность органов местного самоуправления осуществляется по следующему принципу: законодатель определяет перечень того, чем органы местного самоуправления могут заниматься. Другие вопросы, не определенные в законе, относятся к сфере деятельности других органов власти, не местного самоуправления. Этот принцип соответствует поговорке: "запрещено все, что не разрешено".

Главный недостаток этого способа тот, что при смене законодателей, есть опасность в ограничении компетенции органов местного самоуправления, в ущемлении их свободы.

Конституция РФ запрещает субъектам федерации, другим органам ограничивать права местного самоуправления, установленные Конституцией (статья 133). На практике реализация конституционных предписаний встречается с трудностями. Одна из причин - принципиальное различие новой конституционной концепции местного самоуправления и сложившегося за долгие годы стереотипа управления на местах как централизованного управления "сверху".

Муниципальная собственность не является разновидностью государственной собственности. Статья 12 Конституции РФ определяет, что органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти. Статья 130 п.1 Конституции гласит, что местное самоуправление обеспечивает владение, пользование и распоряжение муниципальной собственностью.

В законах о местном самоуправлении большинства субъектов РФ относительно управления и распоряжения собственностью муниципального образования воспроизводятся нормы федерального закона.

Статьи 48 и 125 Гражданского кодекса РФ установили, что органы местного самоуправления являются юридическими лицами и действуют от своего имени самостоятельно. Приобретение, осуществление имущественных и личных неимущественных прав и обязанностей от имени муниципальных образований возлагается только на органы местного самоуправления. Для населения таких прав и обязанностей не предусмотрено ни в Конституции Российской Федерации ни в Гражданском Кодексе Российской Федерации. Но при этом собственником остается все население муниципального образования.

Управление муниципальной собственностью должно учитывать как социальные, так инвестиционные цели. Реализовать эти цели возможно, если:

- будет создана эффективная система учета муниципального имущества;
- будут разработаны критерии эффективного использования муниципальной собственности; созданы условия для инвестиционной привлекательности муниципального имущества;

- будет разработана эффективная система аудита и контроля сохранности и целевого назначения муниципального имущества.

Одной из самых сложных задач является разработка критериев эффективного использования собственности. Это связано с тем, что в силу разных причин до сих пор сохраняются монополия муниципальных предприятий в отдельных отраслях; административные барьеры, препятствующие развитию в отраслях городского хозяйства частного бизнеса; ограничивается доходность бизнеса из-за регулирования тарифов на отдельные виды услуг и т.д.

Выполняя свои задачи, органы местного самоуправления часто сталкиваются с проблемами и к числу наиболее острых проблем можно отнести:

- отсутствие у местного самоуправления стимулов развивать собственное производство, поскольку с увеличением заработанных средств растут и отчисления в региональный бюджет и сокращаются установленные федеральным законом отчисления от федеральных и региональных налогов, а предусмотренные гарантии региональным законодательством не закреплены;

- неадекватный подход к доходам муниципальных образований-доноров. Заработанные ими средства перераспределяются в интересах "бедных" территорий, а размер средств, оставляемых в их распоряжении, закладывается с общим дефицитом по муниципальным образованиям всей территории субъекта Федерации;

- отсутствие реальной компенсации местному самоуправлению на выплату федеральных льгот, предусмотренных центральной властью для различных групп населения.

Очевидно, что необходима коренная реформа, так как:

- отсутствует координация между органами государственной власти и органами местного самоуправления. В этих условиях властные структуры местных сообществ нередко дестабилизируют ситуацию в регионах;

- местные самоуправления беспомощны, большинство муниципальных образований "сидят" на дотациях, между ними нет реальных связей и взаимопомощи;

- потерял контроль государства за деятельностью местных сообществ на региональном уровне;

- муниципальные образования отдельных территорий практически неуправляемы.

Подводя итоги вышесказанному, можно сделать следующие выводы в отношении управления муниципальной собственностью в России.

Во-первых, муниципальная собственность принадлежит всему населению муниципального образования и служит удовлетворению его основных жизненных потребностей. Следовательно, необходимо ограничить возможность совершения органами местного самоуправления действий, влекущих банкротство муниципальных образований.

Во-вторых, органы местного самоуправления являются не только субъектом хозяйствования, но и субъектом властных отношений. А это дает возможность органам местного самоуправления право принимать общеобязательные на территории муниципального образования решения, в том числе и такие, которые могут создать муниципальным предприятиям и организациям льготные условия деятельности по отношению к другим субъектам рыночных отношений.

Созданная в настоящее время двухуровневая система управления - это городские и сельские поселения (1 уровень) и муниципальные районы (2 уровень), а также городские округа (городской округ сочетает в себе функции как поселения, так и района). Ранее субъекты РФ, самостоятельно определяли структуры местного самоуправления в границах своей территории, это приводило к смещению полномочий и неопределенности.

После введения единой территориальной системы местного самоуправления подлежат разграничению и властные полномочия, а также необходимая для их осуществления собственность.

Лекция 2. Классификация муниципальной собственности

Основой для системы управления муниципальной собственностью является разработка развернутой классификации недвижимого имущества, под которой понимается распределение объектов недвижимости на однородные группы на основании общих существенных признаков, определяющих содержание и характер управленческих решений относительно объектов недвижимости.

Особенностью Российской Федерации, является то, что имеется много все еще не приватизированной недвижимости, из которой можно извлекать доход за счет аренды или продажи. В странах с рыночной экономикой, местные органы власти не имеют такого количества собственности, потому что многие услуги, оказывавшиеся при социализме государством, там традиционно оказывались частным сектором. Можно условно классифицировать все объекты муниципальной собственности на три группы, определенные ниже. Данная классификации впервые была введена в городе Денвере, штат Колорадо, США.

Классификация покрывает только недвижимое имущество, так как предполагается, что движимое имущество, как правило, входит в имущественные комплексы с недвижимостью и поэтому разделяет ее судьбу. Она ни в коем случае не является самоцелью, однако она нужна для того, чтобы выработать различающиеся бюджетные и договорные политики для каждой группы.

Другими словами, классификация - это основа для дальнейших шагов по финансированию и содержанию объектов, итак объекты можно классифицировать по группам:

Группа "А", "Основные объекты" - объекты, используемые для обеспечения функций управления и жизнеобеспечения муниципального образования. Например, само здание исполнительного органа местного самоуправления и объекты инженерной инфраструктуры могут быть отнесены к этому типу.

Объекты, связанные с предоставлением тех услуг, которые государственное законодательство или местное сообщество определяют в качестве обязательных. Так, образовательные школы, объекты для оказания базовых медицинских услуг и объекты базовой инженерной инфраструктуры (дороги, каналы, водопроводные линии) часто рассматриваются как относящиеся к этой группе. В то же время, рекомендуется не включать в данную группу такие объекты, как учреждения системы высшего образования (филиалы университетов, колледжи), специализированных образовательных (например, музыкальные школы) и специализированных медицинских услуг (кардиологическая клиника), которые выходят за рамки обязательного списка услуг, являющихся обязанностью властей муниципального образования.

Группа "Б" "Дополнительные объекты" - объекты, используемые для осуществления функций и услуг, не включенных в список обязательных, но признаваемых местным самоуправлением в качестве социально или политически важных.

Примеры объектов из этой группы - здания и помещения, используемые для оказания специализированных медицинских услуг, городские парки. Такие объекты не являются жизненно необходимыми для функционирования муниципального образования, и в связи с тем, что местный бюджет ограничен, такие объекты не финансируются в полной мере.

Группа "В" "Избыточные объекты" - объекты, используемые для осуществления тех функций и услуг, которые не были включены ни в перечень обязательных, ни в перечень социально или политически важных. К этой группе следует отнести все остальные объекты, в частности, имеющиеся коммерческие и нежилые объекты.

Другое важное обстоятельство, связанное с применением данной классификации на практике, состоит в том, что разделение объектов между группами "Б" и "В" является местным политическим решением, и оно может быть разным в разных муниципальных образованиях.

Например, один муниципалитет может решить, что он обязан оказывать поддержку плавательному бассейну или кинотеатру, и отнесет их к группе "Б", а другой муниципалитет решит, что он не обязан поддерживать такие объекты, и отнесет их к группе "В". Так что надо быть готовыми к появлению различий в подходах муниципалитетов к их собственности.

Полезно также иметь в виду, что ситуация с муниципальной собственностью динамична, так как потребности населения в общественных услугах и возможности муниципального образования меняются со временем, да и местная политика в данной сфере тоже может меняться. Поэтому классификация объектов по трем группам может со временем видоизменяться, и объекты будут переходить из группы в группу.

Что практически надо сделать, чтобы разработать классификацию объектов муниципальной недвижимой собственности?

1. Провести полную и четкую инвентаризацию всех объектов недвижимости, включая все дополнительные и вспомогательные помещения.

2. Составить список функциональных обязанностей муниципального образования, основанный на законе и на понимании руководства, какие из обязанностей действительно должны быть их функциями. Поскольку законодательство до сих пор недостаточно четко предписывало, какие функции местного самоуправления являются обязательными, какие дополнительными, то эти решения во многом остаются на усмотрение органов местного самоуправления.

3. Составить инвентаризационный перечень всех объектов с указанием той функциональной группы, к которой относится каждый объект.

4. Исходя из реальной практики, обозначить финансовые источники содержания и эксплуатации каждого объекта.

5. Сверить, соответствуют ли друг другу предлагаемая классификация каждого объекта и источники финансирования его содержания и эксплуатации.

Анализируя эти задачи видно, что для их решения нужны финансовые, временные и трудовые ресурсы.

Поэтому, прежде чем ожидать положительного результата от использования муниципального имущества, органы местного самоуправления и уполномоченные органы должны проделать немалую работу, для того чтобы стать полноправным собственником и распоряжаться имуществом с точки зрения эффективности.

Лекция 3. Методы управления муниципальной собственностью

Исследование единого методологического подхода по управлению муниципальной собственностью, который позволяет органам местного самоуправления принимать обоснованные решения предполагает рассмотрение основных методов и принципов управления муниципальным имуществом.

Существуют четыре основных метода ведения муниципального хозяйства:

- прямое управление;
- муниципально-подрядная система;
- муниципально-арендная система;
- муниципальная концессия.

Прямое управление

При прямом управлении муниципалитеты осуществляют непосредственное руководство муниципальными предприятиями и муниципальными учреждениями.

Уточним, за какими организациями, и на каких правах закрепляется муниципальная собственность.

Гражданским кодексом предусмотрено создание муниципальных предприятий в форме унитарных предприятий, которые не наделены правом собственности на закрепленное за ними собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Унитарные предприятия могут основываться на праве хозяйственного ведения или оперативного управления. Но на праве оперативного управления создаются только федеральные казенные предприятия, поэтому муниципальные унитарные предприятия могут быть основаны на праве хозяйственного ведения.

Владение, пользование и распоряжение имуществом, принадлежащим на праве хозяйственного ведения, ограничено правом контроля со стороны собственника (муниципального образования в лице органов местного самоуправления) за использованием по назначению и сохранностью принадлежащего предприятию имущества. А также правом собственника на получение части прибыли от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении созданного им предприятия и запретом на распоряжение имуществом без согласия собственника.

Органы местного самоуправления вправе создавать муниципальные учреждения и закреплять за ними имущество, находящееся в муниципальной собственности. Особенности правового положения закрепленного имущества, за муниципальным учреждением состоят в следующем.

При наступлении ответственности учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. Но и собственник в лице органов местного самоуправления при недостаточности денежных средств у учреждения несет субсидиарную ответственность по обязательствам учреждения.

В соответствии со статьей 296 Гражданского кодекса Российской Федерации имущество принадлежит учреждению на праве оперативного управления. В связи с этим собственник имущества вправе изъять излишнее, неиспользуемое либо используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению.

Учреждение не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться закрепленным за ним имуществом и имуществом, приобретенным за счет средств, выделенных ему по смете, но если собственником, предоставлено право учреждению осуществлять деятельность приносящую доходы, то доходы, полученные от такой деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение учреждения и учитываются на отдельном балансе.

В качестве примера создания в современных условиях муниципального учреждения можно привести деятельность администрации г. Перми, в мэрии разработали новую схему управления муниципальными парками. Создано автономное муниципальное учреждение "Городской парк культуры и отдыха". Созданием муниципального учреждения городские власти хотят заменить арендные отношения, с помощью которых парки управляются сейчас.

Теперь несколько слов о преимуществах и недостатках прямого управления.

Преимуществами создания муниципального унитарного предприятия являются, получение дохода в долгосрочном периоде в виде отчислений от чистой прибыли и платы за пользование муниципальным имуществом, возможность решения задач социально - экономического развития территории.

Так же, в рамках этого метода управления муниципальные образования могут выступать учредителем хозяйственных обществ. При наличии в стране более 24 тыс. муниципальных образований, около 20 тыс. из которых являются сельскими поселениями, небольшие муниципальные образования могли бы в полной мере реализовать свои полномочия на основе межмуниципального сотрудничества, посредством создания межмуниципальных хозяйственных обществ, для совместного решения вопросов местного значения.

Правовые основы участия муниципальных образований в хозяйственных обществах определяются гражданским кодексом Российской Федерации, федеральными законами "Об обществах с ограниченной ответственностью", "Об акционерных обществах"

К преимуществам хозяйственных обществ относят:

- возможность привлечения стороннего капитала в деятельность предприятия за счет продажи долей или пакетов акций;
- ограничение ответственности муниципального образования по долгам хозяйственного общества только вкладом в уставный капитал;
- наличие органов управления, в которых участвует учредитель (муниципальное образование);
- возможность нормативного регулирования процедуры увольнения руководителя;

- возможность стимулирования работы управленческого персонала к повышению эффективности деятельности предприятия.

Уточним, что основными критериями выбора той или иной формы использования имущества является значимость объекта для решения вопросов местного уровня и эффективность различных форм использования с точки зрения собственника.

Муниципально-подрядная система

При муниципально-подрядной системе строительство и выполнение определенных функций ведется не службами муниципалитета, а временно нанимаемыми на конкурсной основе частными подрядчиками, получающими часть прибыли. Подрядная система играет очень важную роль в современных муниципальных хозяйствах, однако ее эффективное применение требует соблюдения определенных принципов и правил, строгой системы учета и контроля.

В российской Федерации этот метод регулируется Федеральным законом от 21.07.2005 №94-ФЗ "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд.

Муниципально-арендная система

Следующая форма распоряжения муниципальной собственностью это передача в аренду муниципального имущества.

Применяется не с целью избавления органов местного самоуправления от расходов по эксплуатации имущества, а лишь при условии невозможности распорядиться муниципальным имуществом более выгодным образом.

Муниципальное имущество на определенный срок сдается в аренду частным лицам. При этом муниципалитет на срок аренды полностью отказывается от доходов, получаемых от использования сдаваемого имущества в обмен на фиксированные, регулярно уплачиваемые арендатором платежи. Арендатор обычно занимается деятельностью, не связанной с выполнением поручений местных органов власти по решению тех или иных вопросов местного значения, что снижает возможности муниципального регулирования.

Преимуществами передачи в аренду являются появление стабильного источника доходов и возможность использования объектов недвижимости в будущем для развития муниципального образования. Недостатками аренды считаются потеря возможных доходов в виде земельного налога, при фиксированной ставке возможны потери от инфляции.

Обладая большим, чем у любого другого собственника на данной территории объемом ликвидного имущества, муниципалитет способен диктовать свои условия рынку:

сдерживать рост и разброс цен, задавать уровень корректности и стабильности договоров, снижать уровень произвола в отношении арендаторов со стороны частных владельцев недвижимости и т.д.

При заключении договоров аренды, уполномоченные, на то органы местного самоуправления вступают на поле гражданско-правовых отношений, где действуют принципы свободы договора и равенства его участников. Но предоставить муниципальным чиновникам право вести эксклюзивные переговоры об условиях договора аренды (сроках, цене и т.д.) невозможно.

Олицетворяя собой публичную власть, органы местного самоуправления обязаны:

- регламентировать свою деятельность нормативно-правовыми актами;
- действовать в интересах всех членов местного сообщества;
- обеспечивать гласность и прозрачность своей деятельности.

Отсюда вытекает необходимость разработки местного нормативно-правового акта о порядке передачи в аренду имущества, находящегося в муниципальной собственности, утверждения его местным представительным органом власти и доведения его до сведения всех заинтересованных лиц через средства массовой информации.

Муниципальная концессия

Представляет собой уступку муниципалитетом на определенный срок и на договорных условиях частному хозяйствующему субъекту права устраивать и вести хозяйство в опреде-

ленной сфере деятельности. Фактически, использование подобной системы означает неспособность муниципалитета вести ту или иную часть местного хозяйства.

По вопросу применения концессионного механизма в литературе описывается два опыта применения концессионного механизма.

В первом случае, эксперты отмечают, что при концессиях около 50% прибыли, полученной в результате деятельности организации, переходит из общественных в частные руки. При этом концессионная эксплуатация общепользовательных предприятий чаще всего не обеспечивает ни интересы потребителей (высокие тарифы), ни интересы работников таких предприятий (минимальная зарплата).

Местные власти оказываются связанными договором на много лет вперед и не могут отказаться от невыгодных концессионных договоров. Реальных же инструментов, позволяющих бороться с крупными внешними, особенно зарубежными, концессионерами у местных органов власти, как правило, нет.

В этом случае, практика показывает, что при концессии частная монополия не стремится вкладывать средства в развитие и техническое совершенствование производства и при окончании договора муниципальному образованию возвращается изношенное оборудование и недвижимость.

Сторонниками такой системы являются исключительно представители частного бизнеса. Концессия муниципального имущества, строительства муниципальных объектов, эксплуатации зданий экономически не эффективна и малоприменима в практике муниципального хозяйства. Считают противники этого метода.

Следующий опыт применения определяет преимущества и проблемы применения концессионного механизма, к преимуществам относят:

- ограничение финансового участия муниципальных образований в осуществлении проектов;
- создание конкурентной среды в отрасли;
- приток дополнительных денежных средств на территорию;
- создание дополнительного числа рабочих мест, за счет строительства или реконструкции объектов коммунального назначения;
- расширение числа возможных инвесторов, так как в управлении могут передаваться как предприятия в целом, так и отдельные объекты коммунальной инфраструктуры;
- пополнение собственности муниципального образования современным оборудованием, так как по истечении срока договора оно переходит в распоряжение органов местного самоуправления.

Но реализация концессионного механизма связана и с такими проблемами, как:

- отсутствие практики договорных отношений как между собственником и концессионером и потребителем коммунальных услуг, поэтому об эффективности этого способа можно судить по расчетным параметрам;
- необходимость закрепления ответственности за тарифное регулирование услуг, например, тепло - и водоснабжения, за органами местного самоуправления (только при этом условии концессия будет работать);
- потеря влияния в сфере коммунального обслуживания;
- отсутствие стимулов для инвесторов и местных властей к заключению подобного типа договоров.

Таким образом, каждое муниципальное образование должно индивидуально подходить к данному методу управления муниципальной собственностью, исходя из соображений продуктивности с учетом возможных рисков.

Так же имущество можно продать, и сравнительно быстро получить относительно крупную сумму денежных средств единовременно и получать в дальнейшем доход в виде земельного налога. Но недостатками продажи являются потеря возможных доходов от использования недвижимости в будущем, а также трудности в поиске покупателей, которые обладали бы достаточно крупными средствами для полного выкупа.

Существуют и другие методы, например передача имущества в доверительное управление коммерческим организациям или безвозмездное пользование муниципальным имуществом.

Какую бы форму управления органы местного самоуправления ни выбрали, они должны, стремясь максимально сохранить управляемость имуществом на своей территории, однако искусственно сохранять неэффективное муниципальное имущество не следует. Например, необходимость в муниципальных унитарных предприятиях можно обосновать исключительно в случаях, когда их цели и задачи не могут эффективно реализовываться предприятиями других форм собственности.

Кстати, в зарубежной практике такой формы, как хозяйственное ведение, не существует. При выборе способа управления собственностью следует учитывать и отраслевую специфику. Например, при реорганизации муниципальных предприятий в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) следует руководствоваться тем, что не всегда можно использовать рыночные механизмы.

Выбор метода распоряжения муниципальным имуществом должен зависеть от возможности конкуренции на рынке конкретных услуг или же нецелесообразности, в том числе экономической, создания альтернативных предприятий. Также, необходимо чтобы все мероприятия, связанные с управлением муниципальным имуществом, были увязаны как по срокам, так и по ресурсам (финансовым, материальным, трудовым), а также, при решении проблем должны учитываться интересы развития местного сообщества и территории. Для этого нужна Программа повышения эффективности управления муниципальным имуществом.

Наряду с разработкой программы следует ужесточить всесторонний контроль над использованием муниципального имущества, продолжить работу по сокращению дебиторской задолженности в местный бюджет со стороны недобросовестных арендаторов муниципального имущества.

В ряде муниципальных образований есть немало организаций, которые, имея в собственности здания, юридически не оформляют муниципальную землю под строениями, что означает не только незаконное пользование земельными участками, но и сокращение потенциальных доходов в местный бюджет от использования имущества.

Следующее условие - это профилактика коррупции, предусмотренная Федеральным законом "О противодействии коррупции"