

Глава 1. ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

1.1. Введение.

У недвижимости, национального богатства страны, две функции: с одной стороны, это показатель динамики благосостояния населения, с другой – генератор экономического роста страны. А поэтому увеличение объема недвижимости, а также грамотное и эффективное ее использование и эксплуатация являются важнейшими целями, которые ставит перед собой государство.

Управление недвижимостью – это управление всем циклом жизнедеятельности объекта недвижимости. «Ноу-хау» в сфере управления заключается в умении сбалансировать расходы по содержанию здания и доходы, получаемые в результате рационального управления им.

В соответствии со «Стандартами профессиональной практики управляющих недвижимостью», принятых Национальной ассоциацией управляющих недвижимостью России, под управлением недвижимостью понимается «управленческая деятельность в интересах заказчика (собственника) в отношении какой-либо из сфер деятельности, связанных с определенным процессом жизненного цикла объекта недвижимости: замысел (идея и программа о наилучшем использовании земельного участка, объекта недвижимости, территории); анализ; проектирование; инвестирование; возведение; ввод в эксплуатацию; обращение (купля-продажа, аренда); употребление (сервис); обслуживание, эксплуатация и ремонт; капитальный ремонт, модернизация, реконструкция и реставрация; изменение функционального назначения; утилизация (снос и захоронение).

В литературе встречаются также следующие определения управления недвижимостью:

- деятельность, осуществляемая на свой риск, направленная на извлечение прибыли (от своего имени или по поручению собственника) от реализации полномочий владения, пользования и распоряжения недвижимостью;
- деятельность профессионалов, направленная на устойчивое функционирование, повышение доходности и ликвидности объектов недвижимости;
- 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;
- профессиональный комплексный подход к улучшению и поддержанию состояния объекта недвижимости, организация и прогнозирование его развития;
- бизнес сферы обслуживания недвижимости, «высший пилотаж»;
- сложный и многогранный процесс, направленный на наиболее эффективное использование объектов недвижимости и извлечение максимальной прибыли.

Управление недвижимостью — относительно новый для России вид предпринимательской деятельности. Сейчас этой теме уделяется все больше внимания, как со стороны собственников, так и со стороны органов власти. Это связано с рядом причин.

- Появление крупных проектов, оцениваемых в сотни миллионов долларов, увеличение числа проектов различного масштаба.
- У собственников возникает потребность делегировать часть полномочий специалистам, и, как следствие, возрастает роль наемного управления. Если право собственности предполагает владение, пользование и распоряжение недвижимостью, то к делегируемым полномочиям можно отнести пользование с распоряжением. При этом перед наемным управляю-

щим ставится задача так организовать работу с контрагентами, чтобы минимизировать риски связанные с управлением и уметь управлять ими.

- Увеличение расходов прямо или косвенно связанных с недвижимостью: рост налога на недвижимость, стоимости коммунальных услуг, накладных расходов, увеличение затрат на персонал, обслуживающий здание.

1.2. Цели управления нежилкой недвижимостью

Исходной точкой управления недвижимостью является определение целей и задач этого управления. В смешанной рыночной экономике управление недвижимостью характеризуется многообразием форм и механизмов своего проявления в зависимости от характера собственности на тот или иной объект недвижимости. Соответственно цель управления недвижимостью есть не что иное, как ожидаемый результат от владения, распоряжения и пользования соответствующим объектом недвижимости. Этот ожидаемый результат дифференцируется в зависимости от типа объекта недвижимости, намерений собственника и этапа жизненного цикла объекта недвижимости.

С точки зрения роли недвижимости в реализации интересов собственника вся нежилая недвижимость может быть разделена на два класса:

- недвижимость, занимаемая собственником и используемая им для реализации своих функций - административных, производственных, учебных, социальных, медицинских и прочих (операционная недвижимость);
- недвижимость, непосредственно собственником не используемая и предназначенная для сдачи в аренду (коммерческая недвижимость).

Соответственно цели управления недвижимостью бывают двух типов - операционные и коммерческие.

Цели управления операционной недвижимостью:

- обеспечение выполнения основной деятельности собственника;
- поддержание хорошего состояния объекта недвижимости;
- минимизация затрат на техническое обслуживание и эксплуатацию недвижимости;
- сохранение капитала;
- повышение престижа собственника в результате обладания соответствующим объектом недвижимости.

К целям управления коммерческой недвижимостью можно отнести:

- получение периодического дохода и его максимизация;
- увеличение стоимости недвижимости;
- спекуляция недвижимостью;
- поддержание хорошего состояния объекта недвижимости;
- минимизация затрат на техническое обслуживание и эксплуатацию недвижимости; \
- повышение престижа собственника в результате обладания соответствующим объектом недвижимости.

При этом коммерческие цели, как правило, сворачиваются собственником до двух тезисов:

- максимизация прибыли;
- максимизация стоимости объекта недвижимости.

Если речь идет о государстве как крупном собственнике недвижимости, то к его операционным и коммерческим целям добавляются цели социального характера:

- стимулирование развития малого и среднего бизнеса путем обеспечения максимально простого и удобного доступа предпринимателей к объектам недвижимости;
- создание благоприятного климата для увеличения инвестиций в недвижимость;

- создание благоприятной экономической и социальной среды для проживания населения;
- обеспечение оптимальной с точки зрения интересов общества структуры недвижимого имущества по формам собственности и вариантам использования.

Многообразие целей управления недвижимостью представлено на рисунке 1.

Первый уровень данной пирамиды представляет собой общие для всех типов недвижимости цели, являющиеся необходимыми условиями для достижения целей более высокого уровня.

На втором уровне происходит разграничение целей частных собственников и государства как субъекта социального регулирования. (Государство как собственник объектов недвижимости имеет также операционные и коммерческие цели, которые по своему содержанию совпадают с целями частных собственников.)

Третий уровень отражает цели, специфические для каждого типа недвижимости.



1.3. Задачи управления недвижимостью

В соответствии с указанными целями управление недвижимостью должно обеспечить выполнение следующих задач:

- создание информационно-аналитической базы для принятия адекватных управленческих решений в сфере недвижимости;
- оптимизация распределения объектов недвижимости по типам использования (операционная, коммерческая недвижимость);
- формирование стратегии и программ управления недвижимостью;
- надлежащая техническая эксплуатация объектов недвижимости;
- обеспечение функционирования систем безопасности объектов недвижимости;
- надлежащее продвижение объектов недвижимости на рынок;
- обеспечение гибкой системы обслуживания арендаторов;
- ведение мониторинга за состоянием объекта недвижимости с целью оперативного принятия управленческих решений;
- создание системы развития недвижимости;
- обеспечение системы инвестиций в недвижимость;
- минимизация затрат на содержание системы управления недвижимым имуществом.

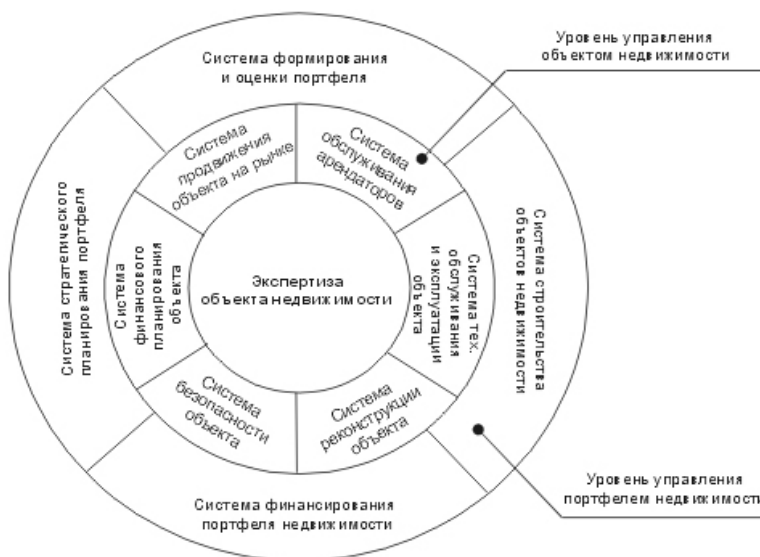
В соответствии с вышеперечисленными задачами *общая система управления недвижимостью подразделяется на ряд взаимосвязанных подсистем*. При этом подсистемы управления различаются по уровням, среди которых можно выделить:

- уровень управления отдельным объектом недвижимости;
- уровень управления взаимосвязанным комплексом объектов недвижимости;
- уровень управления портфелем недвижимости.

На каждом вышестоящем уровне системы управления приходится решать ряд дополнительных задач, возникающих в результате соединения отдельных объектов недвижимости.

Кроме того, существуют определенные различия в перечне задач управления коммерческой и операционной недвижимостью. Наличие общих базовых целей подразумевает единство стоящих перед системой управления недвижимостью всех классов задач. Напротив, различия в целях более высокого уровня выливаются в различие соответствующих задач.

Подсистемы управления коммерческой недвижимостью



1.4. Принципы управления недвижимостью

Для решения поставленных задач в основу системы управления недвижимостью должны быть положены следующие принципы.

Принцип пообъектного управления. Основным объектом управления является объект недвижимости, под которым понимается юридически обособленная часть недвижимого имущества, состоящая из земельного участка (или его доли) и всех связанных с ним зданий и сооружений (или их частей). В качестве объекта управления могут выступать также имущественные комплексы, основу которых составляют объекты (группы объектов), объединенные единством территории, инженерной инфраструктурой, предназначением и взаимодополняющие друг друга таким образом, что могут рассматриваться как единый взаимосвязанный комплекс недвижимого имущества, управление которым как единым целым в наибольшей степени обеспечивает достижение целей собственника.

Принцип целенаправленности управления. Применительно к каждому объекту недвижимости (имущественному комплексу) собственником должна быть определена и зафиксирована цель, которую он преследует и достижению которой служит объект. Цели собственника должны иметь соответствующее количественное выражение, позволяющее оценить степень их реалистичности и результаты деятельности по их достижению. На основании целей собственника, мониторинга рынка и анализа состояния объекта недвижимости (имущественного комплекса) применительно к каждому объекту управления должен разрабатываться перечень мероприятий, обеспечивающих максимальное достижение целей собственника (стратегии и программы управления объектом недвижимости). Программы управления (бизнес-планы) каждым объектом недвижимости должны содержать экономически обоснованные показатели текущего и среднесрочного планирования, финансовых, экономических и иных результатов.

Принцип экономической обоснованности управленческих решений. Управленческие решения должны приниматься в соответствии с четко выверенными критериями, на основании достоверной и всесторонней информации о состоянии объекта недвижимости, состоянии рынка недвижимости, тенденциях развития экономических явлений и процессов. Данный принцип предполагает проведение полной инвентаризации и учета объектов недвижимости, создание кадастра коммерческой недвижимости, включающего систему технико-экономических и финансовых показателей, адекватно отражающих состояние и основные тенденции в использовании недвижимого имущества.

Принцип наилучшего и наиболее эффективного использования. В соответствии с данным принципом управление объектом недвижимости должно обеспечивать его наилучшее и наиболее эффективное использование. Наилучшее и наиболее эффективное использование (ННЭИ) определяется как разумное и возможное использование, которое в наибольшей степени обеспечивает достижение целей собственника. Определение ННЭИ принимает во внимание цели собственника, существующие нормативно-правовые и технические ограничения на то или иное функциональное использование объекта недвижимости, экономические и социальные результаты от различных вариантов использования объекта недвижимости.

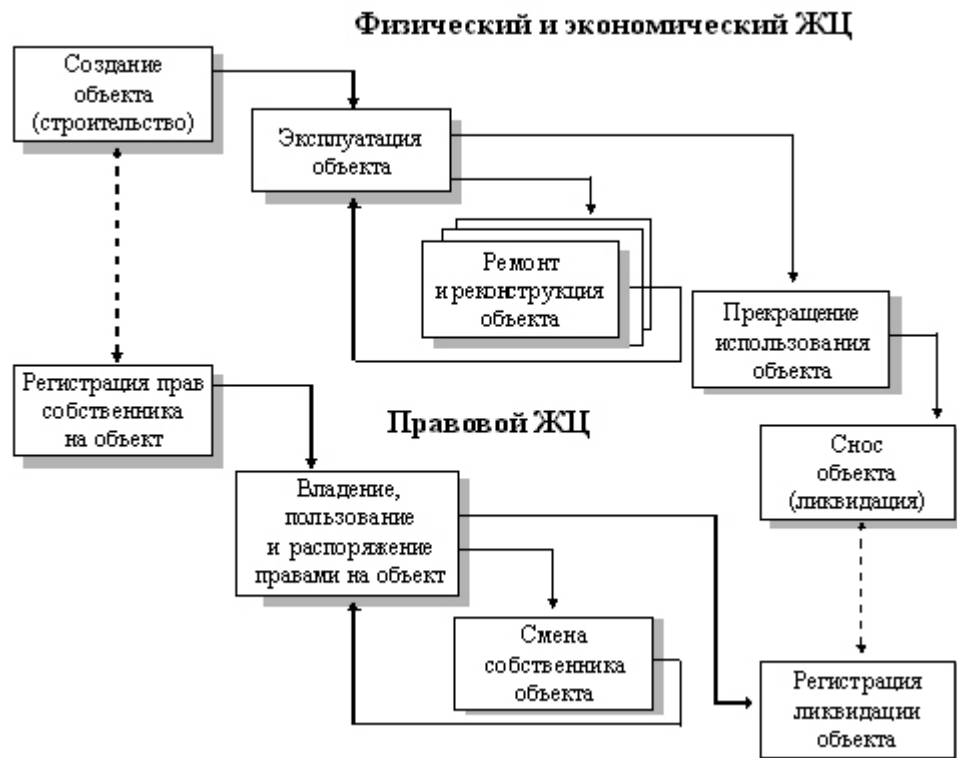
Применительно к коммерческой недвижимости понятие "наилучшее и наиболее эффективное использование" подразумевает такое использование, которое из всех юридически допустимых, физически осуществимых, финансово приемлемых и максимально продуктивных вариантов использования имеет своим результатом повышение рыночной стоимости объекта, сведение до минимума расходов и максимальное увеличение доходов собственника объекта при подходящей долгосрочной норме отдачи и величине риска.

На основе определения ННЭИ выбирается тот или иной вариант использования конкретного объекта недвижимости, который затем претворяется в жизнь в процессе управления им.

Принцип единства системы управления. Система управления недвижимостью должна строиться на основе неразрывного единства следующих взаимосвязанных элементов:

- цели собственника;
- анализ наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости;
- определение ответственных за управление каждым конкретным объектом недвижимости лиц (управляющих) и системы их мотивации;
- контроль за объектами управления и деятельностью управляющих;
- предоставление отчетности о результатах управления;
- принятие управленческих решений на основании анализа результатов контроля и отчетности;
- ответственность за результаты управления;
- постоянное поступление, обработка и анализ информации о работе управляющих и состоянии объектов управления.

Принцип комплексности управления. Деятельность по управлению недвижимостью предполагает систематическое принятие решений и их выполнение на всех стадиях ее жизненного цикла, направленных на достижение целей собственника. Полноценный процесс управления недвижимостью может быть обеспечен только при соблюдении обязательного условия охвата всего жизненного цикла объекта. В соответствии с тройственной сущностью недвижимости (как физического объекта, как объекта экономических отношений и как объекта правовых отношений) в течение всего срока жизни объекта параллельно выполняются три цикла: правовой, экономический и физический. Решения по физическому изменению объекта, изменению его правового статуса принимаются в тесной связи с изменением его экономических характеристик.



Принцип профессионализма управления. Управление недвижимостью должно осуществляться на профессиональной основе:

- специализированными управляющими компаниями, обладающими необходимым опытом и обученным кадровым потенциалом;
- в соответствии с апробированными стандартами и методиками.

Сложность и многогранность недвижимости, разнообразие возможностей ее рыночного обращения и видов использования обуславливают необходимость создания эффективной системы управления недвижимостью, которая:

- охватывает все этапы жизненного цикла;
- формулирует единую плановую систему целевых показателей результата и ликвидности для различных объектов недвижимости;
- обеспечивает эффективность управления всеми видами и формами использования недвижимости.

Глава 2 СЕРВЕЙИНГ - КОНЦЕПЦИЯ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

2.1. Содержание и этапы концепции сервейинга

Применение системного профессионального подхода способно создать действенную систему управления недвижимостью, обеспечить достижение целей собственников в соответствии с продекларированными выше принципами. Общеизвестной в мировой практике является концепция сервейинга, которая представляет собой реализацию системного подхода к созданию, развитию, оценке и управлению недвижимостью. Сервейинг включает все виды планирования (генеральное, стратегическое и оперативное) по функционированию недвижимости, а также мероприятия, связанные с проведением всего комплекса технических и экономических экспертиз объектов недвижимого имущества, обеспечивающих получение максимального эффекта.

Содержание сервейинга составляет совокупность юридических, технических, экономических и управленческих экспертиз недвижимости, проведение которых обеспечивает получение максимального эффекта от ее использования. В процессе реализации концепции сервейинга происходит проработка технических и пространственно-территориальных аспектов развития недвижимости с учетом ярко выраженной управленческой целевой ориентации, что имеет важнейшее значение для эффективного использования недвижимости. Проведение технической, экономической, правовой экспертиз тесно связано в сервейинге с выработкой практических рекомендаций по наиболее эффективному управлению конкретными объектами недвижимости, по их взаимоувязке в единый управленческий портфель, по стратегическому развитию всего комплекса объектов недвижимого имущества. На рисунке представлена концептуальная модель основных этапов сервейинга.



Рассмотрим эти этапы подробнее.

1 этап. Анализ существующего портфеля недвижимости. На этом этапе происходит анализ имеющихся в наличии объектов недвижимости, оценка их рыночного состояния, изучение тенденций развития рынка недвижимости.

Данный этап предполагает выполнение целого ряда экспертиз:

- мониторинг и анализ рынка недвижимости;
- анализ местоположения;
- анализ правового положения объекта недвижимости;
- техническая экспертиза состояния объекта недвижимости;
- экспертиза финансового состояния объекта недвижимости;
- управленческая экспертиза объекта недвижимости.

2 этап. Планирование стратегии управления портфелем недвижимости. На этом этапе осуществляется планирование процессов управления недвижимостью. Определяется общая стратегия формирования и управления портфелем недвижимости. Планируются процессы развития объектов недвижимости применительно к каждой стадии жизненного цикла:

- создание (строительство, приобретение) объектов недвижимости;
- реконструкция (перепрофилирование) объектов недвижимости;
- текущая эксплуатация, техническое обслуживание и использование объектов недвижимости;
- ликвидация (снос, продажа) объектов недвижимости.

Такие планы составляются как применительно к портфелю недвижимости в целом, так и применительно к каждому конкретному объекту, входящему в портфель. Применительно к каждому конкретному объекту недвижимости составляется программа управления.

3 этап. Реализация и оценка процессов управления недвижимостью. В соответствии с утвержденными на предыдущем этапе планами происходит реализация намеченных мероприятий, оценка результатов управления и при необходимости внесение изменений и корректировок в ранее принятые планы.

Указанные этапы преломляются в концепции сервейинга через призму управления отдельными объектами недвижимости. Построение эффективной системы управления отдельными объектами недвижимости является необходимой предпосылкой для эффективного управления всем портфелем недвижимости, находящимся в распоряжении собственника. В то же время каждый отдельный объект недвижимости занимает определенное место в портфеле собственника, выполняя свои собственные функции по реализации целей собственника. Поэтому, с одной стороны, оценка качества управления отдельным объектом недвижимости, разработка стратегии этого управления происходит с точки зрения интересов всего портфеля в целом, а с другой – стратегия управления портфелем в целом складывается из стратегий управления отдельными объектами недвижимости. Интегрированность уровней управления недвижимостью отличительная черта сервейинга.

2.2. Модель управления объектом недвижимости

Рассмотрим подробнее модель базового процесса сервейинга – управление отдельным объектом недвижимости.

Управление объектом недвижимости происходит на основе построения стратегии данного управления. Стратегию управления объектом недвижимости следует понимать как соответствие между характеристиками объекта недвижимости и теми возможностями, что определяют его позицию на рынке и в портфеле недвижимости.

Основная модель управления объектом недвижимости в концепции сервейинга



Основной смысл стратегии – указывать УК надежный курс управления недвижимостью в существующих условиях. Когда УК твердо уверена в своих действиях, ей, как правило, удастся достичь очень высоких результатов. С принятием стратегии управления объектом недвижимости снимаются основные проблемы, и люди, определившись в главном, вместо дискуссий о выборе наилучшего варианта использования объекта недвижимости обращают внимание на детали - конкретные мероприятия по повышению эффективности управления, обслуживание клиентов, планирование доходов и расходов объекта недвижимости. Тем самым принятая стратегия устраняет неопределенность в управлении, обеспечивая его регулярность и контролируемость. В этом смысле она сродни теории, упрощающей и объясняющей мир и облегчающей своевременное принятие адекватных управленческих решений.

В модели управления объектом недвижимости можно выделить три основных этапа:

- оценка факторов, формирующих стратегию управления;
- формирование стратегии управления объектом;
- оценка и внедрение стратегии управления объектом.

Рассмотрим эти этапы подробнее.

2.3. Этап оценки факторов, формирующих стратегию управления.

Очень многие факторы оказывают влияние на определение стратегии компании. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Основной акцент в построении стратегии управления объектом недвижимости делается на оценке факторов внешней и внутренней среды. К первым от-

носятся современное состояние и тенденции развития рынка недвижимости, существующее нормативное регулирование, ко вторым – состояние объекта недвижимости и имеющиеся управленческие ресурсы.

А. Факторы внешней среды, влияющие на выбор стратегии управления объектом недвижимости.

1) Мониторинг и анализ рынка недвижимости. Анализ возможностей рынка принять ту или иную стратегию управления объектом недвижимости осуществляется, чтобы определить, насколько та или иная стратегия вписывается в характер спроса и предложения на рынке недвижимости.

С этой целью в рамках концепции сервейинга проводится исследование (анализ) и мониторинг рынка недвижимости. Исследование (анализ) рынка недвижимости представляет собой самостоятельный вид деятельности, имеющий целью обеспечение объективной информацией лиц, принимающих решения о проведении тех или иных операций на рынке. В ходе данного анализа изучается:

- местоположение (ситуус) объекта недвижимости;
- характер развития и состояние экономики региона;
- обеспеченность объектами коммерческой недвижимости;
- возможные конкуренты и конкурирующие объекты и т. д.

Таким образом, оценивается соотношение спроса и предложения на объекты коммерческой недвижимости и делается вывод о целесообразности соответствующей стратегии управления объектом недвижимости.

Исследование рынка может проводиться с различными частными целями и представлять собой элемент, этап других видов деятельности:

- маркетингового исследования с целью продвижения объекта недвижимости на рынок;
- инвестиционной деятельности с целью оценки эффективности инвестиционных решений;
- анализа и прогнозирования тенденций развития рынка - для выработки стратегических решений по развитию бизнеса.

Таким образом, в зависимости от целей анализа можно выделить следующие направления изучения рынка недвижимости:

- Анализ ценовой ситуации с целью определения среднерыночной ставки арендной платы по видам объектов недвижимости.
- Анализ состояния рынка, определяющий объемы спроса и предложения арендных услуг коммерческой недвижимости, тенденции и динамику развития рынка.
- Маркетинговый анализ рынка по определению наиболее эффективных мероприятий по продвижению объекта недвижимости на рынок.
- Анализ рынка с целью определения рыночной стоимости объекта недвижимости.
- Анализ эффективности инвестиций в недвижимость с целью определения наиболее выгодных вариантов инвестирования.

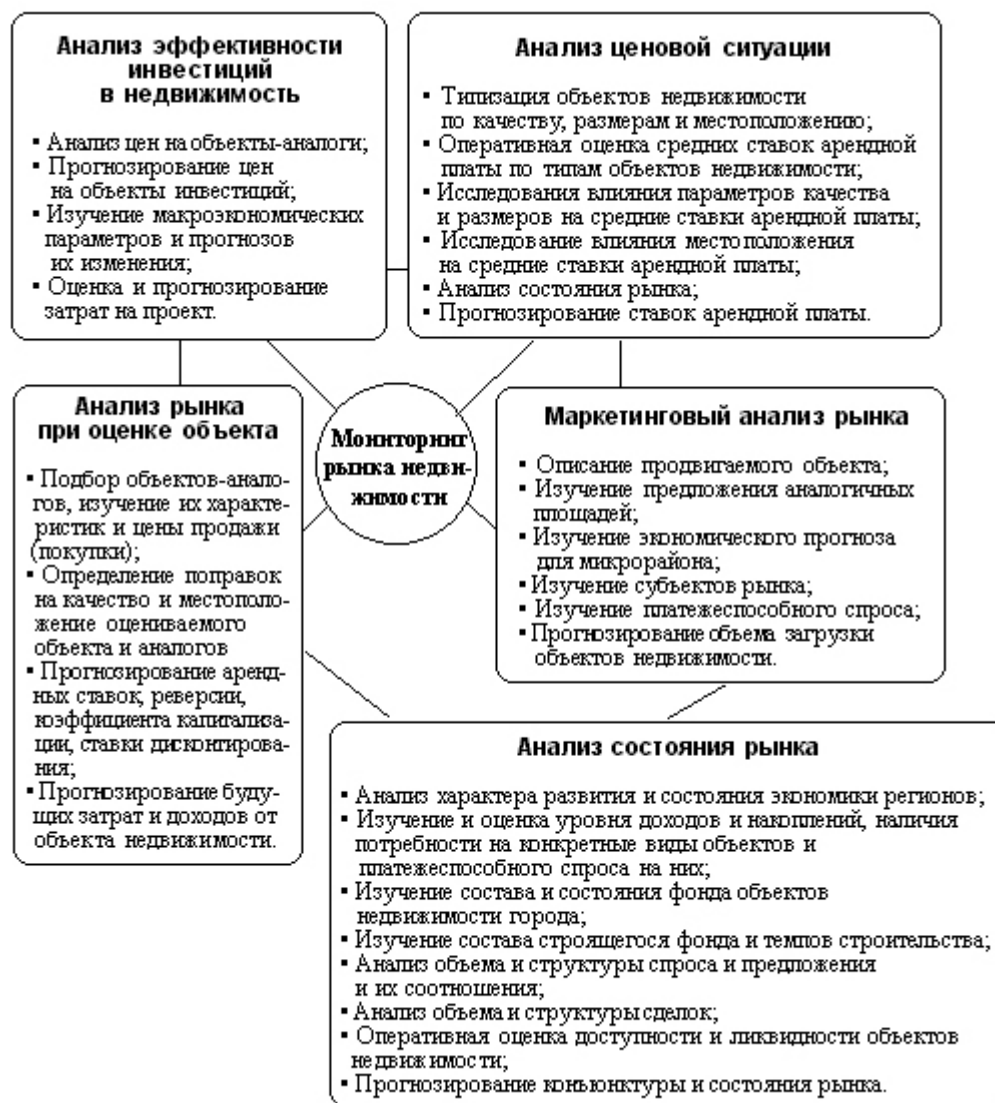
В свою очередь каждое направление исследования рынка подразумевает решение целого ряда подзадач.

Каждая задача по изучению рынка может решаться самостоятельно либо во взаимной связи. Суть связи состоит в том, что некоторые из этапов являются общими для нескольких направлений и одни направления используют результаты, полученные другими. Наиболее характерный пример общей задачи – оценка и прогнозирование ценовой ситуации на рынке недвижимости. Она является ключевой во всем анализе рынка и выделена в первое направление. В то же время при прогнозировании цен необходимо знать тенденции изменения состояния рынка, то есть пользоваться результатами второго направления. Далее, при анализе и прогнозировании состояния рынка, эффективности маркетинга, доходности и стоимости объ-

ектов недвижимости, эффективности инвестиций необходимы результаты первого направления.

2) Юридическая экспертиза объекта недвижимости. Правовая обоснованность стратегии управления объектом недвижимости заключается в его экспертизе с точки зрения:

- действующего законодательства;
- градостроительных нормативов (зонирования, охраны окружающей среды, пожаро-безопасности, энергопотребления и т. д.);
- перспективных решений по районной планировке земельного участка, на котором расположен данный объект недвижимости;
- ограничений местной администрации и требований местного населения.



Возможные моменты, которые необходимо учитывать при составлении стратегии управления объектом недвижимости:

- право собственности на объект недвижимости (здание, земельный участок);
- требования градостроительных регламентов (правовое зонирование);
- правила градостроительной деятельности в районах реконструкции города;

- правила разработки, согласования и утверждения проектной архитектурно-строительной документации;
- правила разработки, согласования и утверждения проектной градостроительной документации
- правила застройки и землепользования на территории пригородной зоны;
- правила размещения и установки элементов городского дизайна;
- правила внешнего благоустройства территории города;
- санитарно-гигиенические правила при решении вопросов размещения объектов;
- санитарно-эпидемиологические правила (требования экологической безопасности и охраны здоровья населения, мероприятия по охране природы, рациональному использованию и воспроизводству природных ресурсов, оздоровлению окружающей природной среды);
- правила противопожарной безопасности;
- функциональное назначение объекта и особенности его использования.

Б) Факторы внутренней среды, влияющие на выбор стратегии управления объектом.

1) Экспертиза технического состояния объекта недвижимости. Техническую экспертизу объекта недвижимости проводят для оценки прочности и технического состояния несущих и ограждающих конструкций, анализа качества архитектурно-планировочного и объемного решения здания. Такое обследование состоит из изучения технических паспортов и натурного осмотра объекта. Целью экспертизы является получение информации о функциях объекта и объемно-планировочных решений, о материале основных несущих конструкций, об обеспечении зданий инженерными системами, их составе и техническом состоянии.

В ходе технической экспертизы необходимо произвести обследование:

- основания – с целью выявления потенциально опасных участков (представить результаты обследования и рекомендации по усилению);
- строительных конструкций – фундаментов, стен, перегородок, перекрытий, лестниц, балконов, стропил, кровли, окон, дверей, полов (сделать выводы по техническому состоянию и представить проект по усилению или реконструкции);
- инженерного оборудования: водопровод и канализация – трубопроводы холодной воды, трубопроводы канализации, вводы, водомерные узлы, задвижки, вентили, устройства для пожаротушения; горячее водоснабжение – трубопроводы, задвижки, вентили; центральное отопление – трубопроводы, задвижки, вентили; газоснабжение – трубопроводы (сделать выводы о том, какое оборудование и когда должно быть заменено).

Результатом обследования технического состояния объекта недвижимости является разработка технического заключения о стратегии ремонта и восстановления несущей способности поврежденных конструкций, о мероприятиях, обеспечивающих безопасную в дальнейшем эксплуатацию сооружения. По величине процента износа дается общая оценка текущего состояния здания. Затем приводятся все причины, обуславливающие плохое либо негодное состояние конструкций, а также приводятся рекомендации по усилению конструкций, технологии ремонтов, восстановлению, а также устранению иных неисправностей.

При проведении технического обследования необходимо получить доступ к следующей технической документации по объекту:

- план участка;
- технические паспорта на здание и оборудование (котлы, лифты, краны);
- геодезическая съемка;
- поэтажные планы;
- проектно-сметная документация;
- акты приемки объекта от строителей;

- схемы внутренних сетей: водоснабжение, канализация, центральное отопление, газоснабжение, электропроводка, водомерный узел, элеваторный узел, распределительный щиток, сигнализация, телефонная связь;
- схемы подземных коммуникаций;
- экспликация колодцев;
- исполнительные чертежи контуров заземления с актами сварочных работ;
- акты предыдущих технических экспертиз объекта;
- проекты, сметы, ведомости дефектов для производства ремонтных (восстановительных или модернизационных) работ, акты приемки работ.

В том случае, если техническая документация на объект частично или полностью утеряна, следует принять все меры по ее восстановлению через соответствующие службы. На основе этих данных можно спрогнозировать расходы, связанные с проведением ремонтных работ. Эти данные понадобятся и при оценке рыночной стоимости объекта.

2) Экономическая экспертиза объекта недвижимости. Экономическая обоснованность – один из основных факторов определения стратегии управления недвижимостью. В процессе экономического обоснования на выбранный период планирования прогнозируются доходы и расходы от объекта недвижимости. Решаются задачи финансирования, определяются денежные потоки от объекта недвижимости и ставки дисконтирования, удовлетворяющие требованиям собственника. Особое внимание уделяется времени поступления и оттока денежных средств, выручке от арендных услуг, затратам на управление, капитальный ремонт и эксплуатацию объекта недвижимости. В ходе экономической экспертизы необходимо:

- провести анализ существующего использования объекта недвижимости;
- определить период планирования бюджета расходов и доходов от объекта недвижимости (краткосрочный бюджет содержит данные менее чем за один год, годовой бюджет – это сводная ведомость прогнозируемых доходов и расходов за один год, долгосрочный бюджет прогнозирует данные более чем на один год – 3-5 лет.);
- составить перечень всех возможных стратегий управления объектом;
- составить перечень мероприятий по основным направлениям управления объектом недвижимости в разрезе потенциально возможных стратегий управления;
- спрогнозировать размер доходов и расходов от использования объекта недвижимости в разрезе потенциально возможных стратегий управления.

Итоговым результатом является составление вариантов бюджета доходов и расходов при различных стратегиях управления объектом недвижимости. В общем определении бюджет – это финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей управления. Для целей управления бюджет объекта должен содержать следующие показатели:

- потенциальный валовой доход;
- эффективный валовой доход;
- операционные расходы;
- чистый операционный доход;
- затраты на обслуживание долга;
- прибыль до налогообложения;
- капитальные затраты.

3) Управленческая экспертиза объекта управления. Управленческая обоснованность стратегии управления – фактор, через призму которого пропускаются все возможные варианты. Управленческая обоснованность имеет две составляющие – соответствие стратегии управления целям собственника и соответствие стратегии управления имеющимся управленческим ресурсам.

– *Имеющиеся управленческие ресурсы.* Управленческий ресурс, как и любой фактор производства, является ограниченным. Задача достижения максимального эффекта при ограниченности имеющихся ресурсов в полной мере касается и его использования. Поэтому выбор стратегии управления объектом зависит от способности управленческой команды ее реализовать. На практике управление недвижимостью может осуществляться либо специализированными управляющими компаниями либо внутренними подразделениями собственника. В свою очередь специализированные управляющие компании различаются по своим размерам, по уровню профессиональной подготовки сотрудников, по имеющемуся опыту управления недвижимостью, по уровню технического и программного обеспечения. Внутренние подразделения собственника также варьируются от департаментов управления собственностью крупных корпораций до одного-двух сотрудников, время от времени занимающихся сдачей в аренду временно свободных помещений. Отдельный момент – взаимосвязи управляющих структур со смежными подразделениями. Например, в составе крупной работающей на рынке недвижимости компании наряду со специализированной управляющей фирмой часто имеются агентство недвижимости, ремонтно-строительное подразделение, собственный оператор связи, эксплуатационная компания и т. д. Поэтому в рамках крупной диверсифицированной фирмы стратегия управления недвижимостью может быть более разнообразна, чем стратегия, реализуемая фирмой-одиночкой. И вряд ли вообще можно говорить о какой-либо стратегии в отношении действий одного-двух сотрудников, время от времени занимающихся сдачей в аренду временно свободных помещений.

– *Цели собственника.* Любой вариант управления оценивается с точки зрения достижения целей собственника. Для этого цели собственника должны принять четкое количественное выражение. Проблема в том, что часто цели собственника четко не определены и носят самый общий характер. Опыт показывает, что если собственник не обладает ясным структурированным пониманием процессов профессионального управления недвижимостью, не владеет концепцией сервейинга, он сталкивается с затруднениями в формулировке своих целей. На помощь здесь должны прийти специалисты по профессиональному управлению недвижимостью, которым необходимо:

- а. довести до собственника представление о возможных результатах управления принадлежащим ему объектом недвижимости;
- б. оценить реалистичность имеющихся у собственника представлений о целевых показателях управления недвижимостью;
- с. скорректировать представления собственника о целях управления объектом недвижимости с учетом ресурсообеспечения достижения этих целей.

После того как цели собственника будут определены, необходимо произвести сравнение различных вариантов стратегии управления объектом недвижимости. В том случае, если цели собственника предусматривают ограничения на использование объекта недвижимости, то на первом этапе производится отбор вариантов, соответствующих целям собственника. К примеру: 50% помещений могут быть сданы в аренду под офисы, 30% под торговые помещения и 20% должны быть оставлены для собственных нужд собственника (при этом чаще всего указываются конкретные помещения).

На втором этапе производится сравнение оставшихся стратегий по операционной, коммерческой и социальной эффективности. Общая методология сравнения стратегий схожа с методологией оценки эффективности инвестиционных проектов. Здесь могут использоваться различные показатели сравнения, выбор которых осуществляется с учетом целей собственника. Среди рекомендуемых можно выделить следующие показатели:

- чистая текущая стоимость (NPV);
- внутренняя норма отдачи (IRR);
- изменение рыночной стоимости объекта недвижимости.

Сравнивая различные варианты бюджетов, необходимо выбрать тот из них, который в наилучшей степени отвечает целям собственника.

2.4. Этап формирования стратегии управления объектом

После того как будут проанализированы факторы, формирующие стратегию, наступает период непосредственного создания стратегии управления объектом недвижимости. Опыт показывает, что в процессе определения стратегии управления объектом недвижимости необходимо внести ясность в следующие вопросы:

- выбор наилучшего и наиболее эффективного варианта использования объекта недвижимости;
- определение субъекта управления недвижимостью;
- определение основных элементов стратегии маркетинга;
- определение места объекта недвижимости в продуктово-рыночной стратегии УК.

А) Выбор наилучшего и наиболее эффективного варианта использования объекта недвижимости позволяет принять принципиальное решение о форме обращения объекта недвижимости. Осуществление управления любым объектом недвижимости может идти разными путями. Один из них – "оставить все как есть". Другой путь может предполагать внесение небольших изменений, как, например, смена арендаторов, расширение числа помещений, сдаваемых в аренду, и т. д. Третий – изменение функционального назначения объекта. Четвертый путь может заключаться в ликвидации (сносе, продаже) объекта недвижимости.

В процессе выбора варианта использования объекта недвижимости необходимо определить наиболее приемлемый и эффективный путь с точки зрения законодательной разрешенности, физической осуществимости, экономической целесообразности и максимальной реализуемости целей собственника объекта недвижимости. Для этого необходимо рассмотреть и рассчитать все возможные варианты использования (обращения) объекта.

Можно выделить три основных этапа процедуры выбора наилучшего и наиболее эффективного варианта использования объекта недвижимости:

- составление перечня возможных вариантов использования объекта недвижимости;
- определение нескольких максимально прибыльных вариантов;
- определение максимально продуктивного варианта.

1) Составление перечня возможных вариантов использования объекта недвижимости. На первом этапе формируется перечень всех возможных вариантов использования объекта недвижимости. По функциональному назначению можно выделить следующие варианты использования объекта недвижимости:

- жилая функция;
- гостиничная;
- офисная;
- производственная;
- складская;
- торговая;
- сервисная (бытовые услуги и общественное питание);
- учебная;
- зрелищная, спортивная;
- медицинская;
- научная;
- музейная, мемориальная;
- природная функция (парки, зоны отдыха, рекреации).

В каждом из указанных сегментов продукты (помещения, отдельные объекты) используются потребителями для разных целей, а значит, предъявляются разные требования к их основным свойствам и характеристикам. Отсюда вытекают различия в типах архитектурно-планировочных и объемных решений объектов, в качестве отделки помещений, в требованиях к техническому обслуживанию и эксплуатации. Соответственно для объектов различного функционального назначения будут различаться перечень необходимых работ, затраты на капитальный ремонт, расходы на текущее содержание и т. д. Различаются и законодательные требования к функционированию объектов того или иного назначения.

Кроме того, различные объекты недвижимости различны по способам их потребления в жизнедеятельности и хозяйственном обороте человека, охватывают различные аспекты деятельности арендаторов, то есть, ориентированы на различные сегменты рынка. Это влияет на величину арендной ставки и потенциальный доход от коммерческого использования объекта недвижимости.

2) Определение нескольких максимально прибыльных вариантов. На втором этапе проводится проверка соответствия рассматриваемых вариантов использования четырем критериям:

- быть законодательно разрешенным;
- быть физически осуществимым;
- быть управленчески возможным;
- быть экономически целесообразным и финансово осуществимым.

Следует определить, какие варианты использования объекта недвижимости соответствуют существующим нормативным документам в сфере градостроительства, санитарно-гигиенических норм, противопожарной безопасности и т. д. Необходимо проанализировать существующие долгосрочные договора аренды, условия которых могут препятствовать изменению функционального назначения объекта.

При рассмотрении вариантов использования следует учитывать их физическую осуществимость: техническое состояние объекта недвижимости, его местоположение, размеры и форму земельного участка.

После исключения законодательно не разрешенных, физически не осуществимых и управленчески невозможных вариантов проводится анализ финансовой осуществимости оставшихся из них. Для этого на основе проведенного мониторинга и изучения рынка недвижимости, оценивается соотношение спроса и предложения по помещениям различного функционального назначения в пределах города и района. Соотношение между уровнями спроса и предложения служит основополагающим фактором при определении ожидаемого уровня арендной платы и потенциального валового дохода от объекта недвижимости. На основании имеющейся информации по рынку недвижимости и особенностях управления объектами того или иного функционального назначения определяется примерный уровень операционных расходов и величина чистого операционного дохода по каждому из оставшихся вариантов.

Итогом второго этапа выбора наилучшего и наиболее эффективного варианта использования объекта недвижимости должно стать определение нескольких вариантов, отдача от которых максимальна.

3) Определение максимально продуктивного варианта. На последнем этапе анализа для каждого из оставшихся вариантов готовится долгосрочный (3-5 лет) бюджет управления объектом, по результатам анализа которого выбирается вариант, максимально удовлетворяющий целям собственника.

Определение лучшего варианта использования рекомендуется производить дисконтированием потоков чистых операционных доходов. При этом желаемая норма отдачи выбирается с учетом риска инвестиций и целей собственника. При прочих равных условиях

наилучшее и наиболее эффективное использование будет у того варианта, который имеет максимальное значение чистой текущей стоимости.

При выборе максимально продуктивного варианта необходимо учитывать, что часто наилучшее и наиболее эффективное использование подразумевает многофункциональное использование объекта недвижимости. Например, на одном объекте могут быть реализованы и офисные, и торговые, и складские функции. Поэтому при рассмотрении вариантов использования объекта необходимо проанализировать и многофункциональные варианты его использования.

Б) Определение субъекта управления недвижимостью. Здесь собственнику необходимо проанализировать возможные варианты делегирования функций по текущему управлению недвижимостью. Собственник должен определить, обладает ли он достаточными знаниями, опытом и другими ресурсами (временными, управленческими, материально-техническими) для выполнения работ по текущему управлению объектом недвижимости в соответствии с принципами профессионального управления. При выборе управленческого решения должны также приниматься во внимание степень ликвидности объекта, необходимость в капитальных вложениях.

Самостоятельному управлению со стороны непрофессиональных организаций на рынке недвижимости подлежат объекты (здания и помещения):

- предназначенные для коммерческого использования на срок менее 2-х лет;
- являющиеся составной частью более крупных объектов недвижимости, используемых собственником для своих операционных целей;
- о которых имеется полная и своевременная информация;
- обслуживание которых не требует заключения отдельных договоров на поставку коммунальных услуг, техническое обслуживание и эксплуатацию;
- не нуждающиеся в реконструкции или капитальном ремонте;
- существующий вариант использования которых отвечает принципу наилучшего и наиболее эффективного использования;
- арендная ставка сдачи которых сопоставима с арендными ставками за помещения с аналогичными технико-эксплуатационными свойствами;
- уровень доходов от которых достаточен для возмещения затрат на их воспроизводство, содержание и получения нормальной прибыли;
- 90-95 % которых сдано в аренду и будут пользоваться спросом в обозримой перспективе (3-5 лет);
- результаты управления которыми соответствуют среднеотраслевым стандартным показателям;
- самостоятельное управление которыми вписывается в существующие организационную, материально-техническую, финансовую структуры собственника;
- площадью менее 500 кв. метров.

Если рассматриваемый объект недвижимости отвечает всем вышеизложенным требованиям, то собственник, как правило, обладает достаточными ресурсами для самостоятельного обеспечения приемлемого уровня управления объектом недвижимости. Однако собственнику необходимо удостовериться в надлежащем качестве самостоятельного управления недвижимостью, для чего требуется:

- проанализировать результаты, предлагающиеся специализированными управляющими компаниями;
- пригласить независимого эксперта (консалтинговую фирму в сфере управления недвижимостью) для проведения экспертизы качества результатов управления недвижимостью в целях подтверждения или выявления проблемных мест управления недвижимостью.

В случае если хотя бы одно требование не выполняется, собственнику есть смысл проработать целесообразность делегирования функций по управлению недвижимостью специализированной сервейинговой компании.

Привлечение сервейинговой компании практически обязательно, если рассматриваемый объект недвижимости:

- представляет собой отдельный объект, имущественный комплекс, выпадающий из основной технологической цепочки собственника;
- требует для своего управления значительного отвлечения временных, материально-технических и управленческих ресурсов собственника;
- впервые продвигается на рынок недвижимости;
- требует разработки и реализации специальной программы своего технического обслуживания и эксплуатации;
- не соответствует требованиям рынка по своим технико-эксплуатационным свойствам;
- приносит доход меньше среднерыночного;
- имеет высокий уровень недозагрузки и неплатежей арендаторов;
- имеет общую площадь более 2 тыс. кв. метров.

При соответствии объекта хотя бы одному из вышеперечисленных условий собственнику желательно проработать варианты передачи объекта недвижимости в управление сервейинговой компании.

В) Определение основных элементов стратегии маркетинга. Определив наилучший и наиболее эффективный вариант использования объекта недвижимости и субъекта управления, необходимо остановиться на вопросах продвижения объекта недвижимости на рынок, то есть на стратегии маркетинга. Стратегия маркетинга включает в себя подходы к управлению недвижимостью и инициативы, которые использует компания для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке. В основе стратегии маркетинга лежит конкурентное преимущество объекта недвижимости, то есть такие качества, которые являются исключительной чертой объекта и отсутствуют у конкурирующих объектов. В качестве основных отличительных преимуществ объекта недвижимости могут быть:

- расположение объекта;
- его внешний вид;
- состояние прилегающей территории;
- размеры и отделка помещений, предлагаемых к сдаче в аренду;
- уровень арендной платы;
- перечень дополнительно оказываемых услуг;
- профессионализм персонала сервейинговой компании.

Маркетинговая стратегия связана с планами руководства по ведению конкурентной борьбы и предоставлению дополнительных ценностей для клиентов. На практике существуют и используются самые разнообразные средства привлечения клиентов, завоевания и удержания своей доли на рынке. В то же время все разнообразие маркетинговых решений можно структурировать по двум параметрам:

1. Специфика арендных услуг как товара заключается в их тесной привязке к *характеристикам конкретного объекта недвижимости*. Техничко-эксплуатационные свойства объекта недвижимости, его местоположение во многом определяют функциональное назначение объектов недвижимости и тем самым ограничивают круг потенциально возможных клиентов рынка. В то же время внутри одного функционального назначения виды спроса на помещения разделяются в зависимости от определенных категорий арендаторов.

Пример. Банки, крупные фирмы, иностранные представительства. Они предпочитают арендовать целые здания, используя их как корпоративный символ. При этом их главными

требованиями являются: удобство расположения и престижный тип здания (в исторической части города).

Средние коммерческие учреждения. Как правило, они заинтересованы в помещениях меньшей площади, чем предыдущая категория, и проявляют основной интерес к благоприятным условиям аренды и транспортной доступности. Являются основными претендентами на помещения в зданиях, расположенных вблизи центральной части города. В данный сектор входят юридические, финансовые, страховые компании.

Малые коммерческие учреждения. Арендуют офисы в "спальных" районах и на окраинах города, где арендная плата существенно ниже, чем в престижных районах.

Медицинские и стоматологические учреждения. Врачи обычно предпочитают располагаться рядом с другими врачами и вблизи основных медицинских центров. Как показывает практика, стоматологи в меньшей степени предпочитают находиться вблизи других стоматологических центров.

Промышленные структуры. Обычно административные и конструкторские службы заинтересованы в офисных помещениях, расположенных в непосредственной близости к их основному производству. Арендаторы данной категории обычно не стремятся к аренде помещений в престижных зданиях.

2. После того как в процессе изучения рынка проведена сегментация рынка, необходимо определить нужный сегмент рынка и категорию, к которой относятся потенциальные арендаторы. Другими словами, нужно *определить целевой рынок арендных услуг объекта недвижимости*, в процессе чего выбрать определенный класс клиентов (по размерам, видам деятельности, принадлежности капитала). При этом составляется желательный профиль клиента.

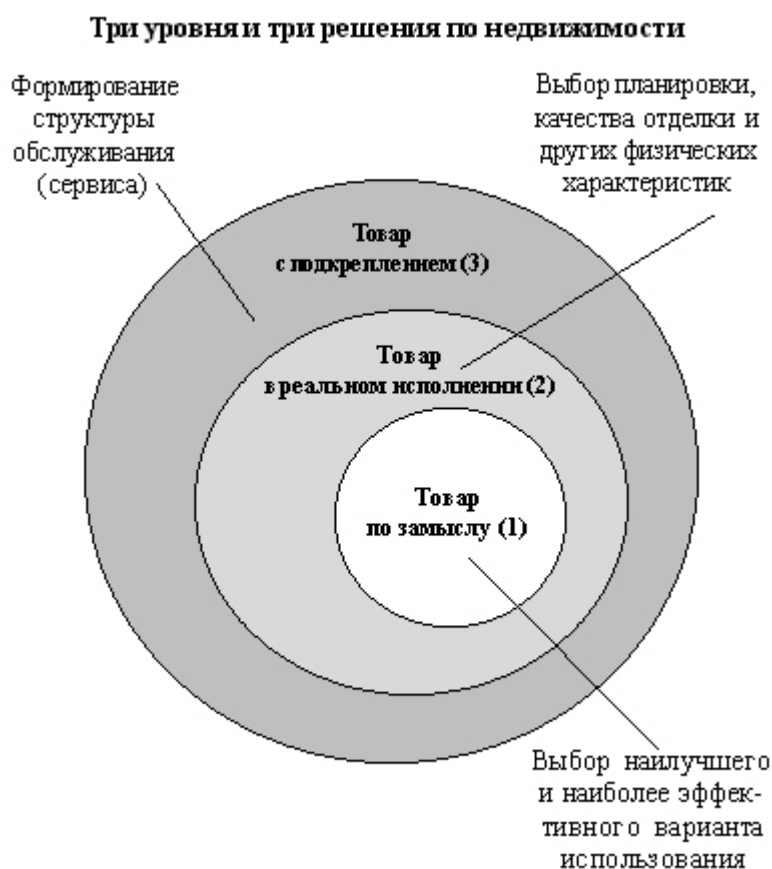
Реализуя профессиональный подход к управлению недвижимостью, сервейинговая компания обеспечивает оптимизацию расходов по техническому обслуживанию, эксплуатации, ремонту, управлению объекта недвижимости. Проблема в том, что на сегодняшнем рынке существует много компаний (в том числе – государство), сдающих в аренду принадлежащие им объекты недвижимости, мотивы которых лежат вне сферы данного бизнеса. Операционные расходы ими либо просто не считаются, либо относятся на другой бизнес, в результате чего у них появляется возможность назначения любых цен, даже за границей безубыточной работы. Кроме того, необходимо учитывать ряд дополнительных обстоятельств.

- Рынок аренды нежилых помещений по своему характеру является рынком товаров производственного назначения, для которого характерна низкая эластичность спроса, то есть колебания цены в определенном диапазоне не приводят к значительному увеличению или уменьшению потребления в рассматриваемом сегменте рынка.
- Эта особенность, а также длительный характер использования арендуемого объекта говорят в пользу усиления значения человеческих и социальных факторов, что требует создания комфортных условий, благоприятной атмосферы на объектах и хороших человеческих отношений между арендатором и сотрудниками сервейинговой компании.
- Достижение полной стандартизации товаров и структуры обслуживания невозможно в силу уникальности каждого объекта недвижимости, значит, всегда будут отличительные характеристики, которые представляют разную ценность для разных потребителей и которые они будут готовы оплачивать в определенном ценовом диапазоне. Многофакторность спроса на объекты недвижимости и его невзаимозаменяемость при его удовлетворении является специфическим свойством рынка недвижимости (даже при большом предложении существует неудовлетворенный спрос).

Таким образом, проведенный анализ рынка позволит говорить об оптимальной маркетинговой стратегии продвижения арендных услуг как о *стратегии дифференциации при оптимальных издержках*. Данная стратегия ставит своей целью обеспечить представителей выбранного сегмента услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям. Клиенты получают за свои деньги большую ценность за счет таких дифференцирующих особенностей предлагаемых арендных услуг, которые в конечном итоге снижают их затраты. Для дифференциации продукта необходимо:

- определить качественные характеристики объекта недвижимости (выбор планировки объекта и качества отделки помещений других изменяемых характеристик недвижимости);
- сформировать структуру базового сервиса (стандартных условий пребывания и обслуживания арендаторов);
- спроектировать желательный спектр дополнительных платных услуг.

Данные действия по своей сути соответствуют общеизвестной концепции трехуровневой структуры товара.



Выбор возможных альтернатив по второму и третьему уровням основывается на анализе указанных выше характеристик объектов и комплексного исследования потребностей арендаторов. В концепции сервейинга осуществляется стандартизация возможных вариантов дифференциации для дальнейшего тиражирования типовых решений. Концептуальное решение в этом направлении можно продемонстрировать в виде пирамиды арендной системы.



Первый уровень товара. Управление характеристиками товара возможно только на стадиях строительства (создания товара) или приобретения объектов недвижимости. То есть потребительские свойства недвижимости на этом уровне практически невозможно изменить.

Второй уровень товара. Совокупность физических и потребительских характеристик помещений в зависимости от позиционирования объекта недвижимости на рынке. Конкретный набор таких характеристик группируется по классам в зависимости от уровня качества (по аналогии со "звездностью" отелей). Самый высокий уровень – класс А, самый низкий – класс Е. Применительно к каждому функциональному назначению выделяются различные критерии классификации. Критерии классификации даже внутри помещений одного функционального назначения изменяются в зависимости от особенностей регионального рынка, требований клиентов, качества предложения.

В Казани к офисам класса В относятся помещения, расположенные в зданиях возраста не более 25 лет (желательна реконструкция), со средним уровнем отделки, обычными оконными блоками. Коридорная система, отопление и вентиляция, лифты. Наземная парковка. Круглосуточная служба охраны. Уборка помещений, прилегающих территорий, мест общего пользования. По местоположению – это центр города или периферия, в непосредственной близости от транспортных развязок с хорошими подъездными путями. По связи – ограниченное количество телефонных номеров, факсимильная связь, электронная почта, мини-АТС. Предоставляются дополнительные услуги (почасовая оплата переговорных комнат; почасовая оплата конференц-зала; возможность размещения и распространения деловой информа-

ции в рамках комплекса; юридические услуги, подбор персонала; ксерокопирование; кафе-ресторан; ремонт в счет арендной платы; меблировка; транспортные услуги). Арендная плата включает: НДС, КВП, коммунальные платежи; уборку помещений, мест общего пользования, прилегающих территорий; охрану, парковку.

По западным стандартам Класс С – офисы, по характеристикам здания соответствующие классам А или В, но с недостатками в местоположении и оборудовании.

В Казани к офисам класса С относятся офисы, расположенные в бывших научных учреждениях, муниципальных, ведомственных зданиях, бывших общежитиях. Возраст здания более 25 лет. Помещения без отделки или косметический ремонт. Централизованное отопление и вентиляция (нет кондиционирования). Возможность парковки. Охрана - вахтер. По местоположению - периферия, промышленная зона, жилые массивы вблизи транспортных развязок, со средними подъездными путями. Связь - не более одного телефонного номера или установка за счет арендатора. Арендная плата включает: НДС, КВП, коммунальные платежи. По западным стандартам Класс Д - офисные помещения в зданиях с устаревшими инженерными коммуникациями, отсутствием специализированных служб жизнеобеспечения. В условиях Москвы это основной объем офисов российского стандарта - разнообразные нежилые помещения в административных зданиях, научно-исследовательских институтах, построенных более 10 лет назад, приспособленные под офисы (как правило, после более, или менее качественного ремонта). Такие здания достаточно импозантны, располагают некоторым бизнес-сервисом (библиотека, типография, достаточное количество телефонных линий), общей автостоянкой. В Казани офисные помещения класса Д представляют собой полуподвальные помещения, первые этажи жилых домов, старые, деревянные здания. Здания, требующие капремонта и реконструкции. Практически без обслуживания. Арендная плата включает только рентный доход собственника.

Класс Е – офисные помещения в зданиях, не приспособленных для размещения офисов, требующих реконструкции. В Москве это переоборудованные полуподвальные помещения, отдельные квартиры в жилых зданиях, переданные в нежилой фонд, иногда с отдельным входом и автостоянкой на 2-4 машины.

Третий уровень товара. Стандартные условия пребывания и размещения. Это первый сервисный подуровень. По совокупности удобств и условий также разбит на 4 класса и совпадают с классами 2 уровня (от А до D), то есть качеству помещений и объекта должно соответствовать и качество базового сервиса. Сервис на этом подуровне входит в арендную плату по договору аренды.

Следующие два подуровня образуют дополнительные услуги, которые оказываются арендаторам и оплачиваются отдельно. Как правило, дополнительные услуги предоставляются непосредственно на объектах с числом арендаторов более 15 (это прежде всего офисные комплексы).

Офисный и технический сервис. Дополнительные услуги на этом подуровне разбиваются на 3 класса:

- А – аренда мебели (офисной, торговой и т. п.), офисного оборудования, их ремонт и обслуживание;
- В – услуги по подготовке, тиражированию и оформлению документов;
- С – коммуникационные услуги: отправка факсов, доступ к Internet, электронная почта, проведение конференций и совещаний, семинаров, почтовые и секретарские услуги.

Профессиональные (деловые) услуги. Их спектр может быть достаточно широким. Все зависит от спроса со стороны арендаторов. Можно выделить:

- аутсорсинг (передача ряда вспомогательных функций бизнеса за пределы компании) учета и оформления персонала, бухгалтерского учета, программно-информационного, правового обеспечения и т. п.;

- консалтинг в различных функциональных областях деятельности.

Таким образом, достижение конкурентоспособности путем создания дополнительных ценностей при разумных издержках предполагает управление конкретным набором свойств и услуг 2-го и 3-го уровня на каждом уже построенном объекте недвижимости.

Г) Определение места объекта недвижимости в продуктивно-рыночной стратегии компании. Данная процедура предполагает позиционирование объекта недвижимости относительно других объектов недвижимости, находящихся в собственности инвестора или в управлении сервейинговой компании. Позиционирование необходимо в случае, если в собственности или управлении находятся несколько объектов недвижимости, представляющих собой *определенный инвестиционный портфель*.

Поскольку инвестиционный портфель представляет собой набор объектов недвижимости, отличающихся по своему местоположению, техническому состоянию, функциональному назначению, необходимое решение эквивалентно выбору оптимального портфеля из набора возможных портфелей. Поэтому речь идет о проблеме выбора оптимального портфеля объектов недвижимости.

Общая схема формирования портфеля выглядит следующим образом.

- 1) Начинается оно с момента, когда инвестор имеет конкретную сумму денег для инвестирования. Эти деньги на определенный промежуток времени, который называется периодом владения, инвестируются в соответствующие объекты недвижимости.
- 2) В конце периода владения инвестор продает объекты недвижимости, которые были куплены в начале периода, после чего использует полученный доход на потребление либо реинвестирует доход.

Принимая решение в начальный момент времени, инвестор должен иметь в виду, что доходность объектов недвижимости в предстоящий период владения точно неизвестна. Особенно это касается объектов, нуждающихся в капитальном ремонте и реконструкции, а также объектов незавершенного строительства. Доходность объектов недвижимости должна быть максимально высокой, но одновременно доходность должна быть настолько определенной, насколько это возможно. Это означает, что инвестор, стремясь одновременно максимизировать ожидаемую доходность и минимизировать неопределенность (то есть риск), имеет две противоречащие друг другу цели, которые должны быть сбалансированы.

Дополнительная проблема возникает из-за низкой ликвидности имеющихся на начальный момент объектов недвижимости. Дело в том, что в отношении целого ряда инвесторов практически невозможно определить начальный момент времени, то есть такой, в который у собственника нет никаких объектов недвижимости и он может начать формирование оптимального портфеля "с чистого листа". В действительности при принятии решений инвестору необходимо учитывать те объекты, которые он уже имеет и которыми будет вынужден обладать в обозримой перспективе, если он не в состоянии реализовать их по приемлемым ценам. Следствием наличия противоречивых целей является необходимость проведения диверсификации с помощью инвестирования не в один, а в несколько объектов недвижимости.

Схему выбора портфеля недвижимости можно представить как решение трех взаимосвязанных задач:

- оптимизация целей инвестирования;
- оптимизация портфеля недвижимости по функциональному назначению объектов, их местоположению и рыночному позиционированию;
- оптимизация способов инвестирования.

а. Оптимизация целей инвестирования

Учитывая многообразие целей собственника-инвестора, на этом этапе необходимо решить, к какому виду недвижимости относится рассматриваемый объект:

- операционная недвижимость;

- коммерческая недвижимость.

Некоторые объекты недвижимости необходимы для организации деятельности предприятия, но неэффективны с точки зрения долгосрочных коммерческих целей. Другие здания могут быть не очень полезны для деятельности, но хороши для инвестирования и получения дохода от их эксплуатации. С учетом наиболее эффективного варианта использования недвижимости необходимо выделить:

- объекты, которыми надо владеть и занимать (хорошо подходят и для инвестирования, и для операционной деятельности);
- объекты, которые можно использовать для операционной деятельности, но не владеть, так как они не имеют инвестиционного потенциала;
- объекты, которые хорошо подходят для достижения и операционных, и коммерческих целей.

b. Оптимизация портфеля недвижимости по функциональному назначению объектов

Большая часть рынка аренды состоит из следующих основных сегментов нежилой коммерческой недвижимости:

- торговые помещения;
- офисные помещения;
- складские помещения;
- производственные помещения.

В каждом из указанных сегментов продукты (помещения, отдельные объекты) пользуются различным спросом. Другим отличительным признаком является охват каждым сегментом видов экономической деятельности арендаторов (важнейший параметр их сегментации). При этом наиболее узкий охват у торговых и производственных помещений, средний у складских и широкий у офисных.

Поэтому в процессе оптимизации портфеля недвижимости по функциональному назначению необходимо проанализировать показатели объектов различного функционального назначения и на этой основе выработать рекомендации по дальнейшей политике.

c. Оптимизация способа инвестирования

В зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла объекта недвижимости в него инвестируются денежные средства, можно выделить следующие варианты инвестирования.

- Инвестирование в здание, которое на начальный момент никак не используется и не эксплуатируется. При этом потребуются дополнительные вложения в восстановление и переоборудование здания, но общая сумма инвестиций ниже, чем при покупке функционирующих объектов. В то же время при этом варианте инвестирования велики риски определения прав собственности, технической экспертизы, прогнозирования стоимости ремонтно-строительных работ. Также есть возможность самостоятельно выбирать профиль дальнейшего использования здания. При данном варианте возможен поэтапный запуск объекта. Стоимость объекта после полной загрузки резко увеличивается.
- Инвестирование в объект (его приобретение), который на начальный момент времени функционирует или поддерживается в нормальном состоянии, то есть все сети здания эксплуатируются. Стоимость таких зданий выше, чем в первом варианте, но снижаются риски серьезных недочетов в дальнейшей эксплуатации. При этом варианте существует возможность создания делового центра (офисный центр, гостиница, торговый центр, развлекательный центр и т. д.). Инвестиции в перепрофилирование могут быть снижены за счет привлечения средств крупных арендаторов (например, произвести отделку помещения за счет арендатора) или за счет продажи по более высокой цене части здания. Стоимость объекта после полной загрузки заметно возрастает.

- Приобретение объекта недвижимости, успешно функционирующего в качестве бизнес-центра, гостиницы или торгового центра. Как правило, стоимость такого объекта рассчитывается исходя из его рентабельности. Риски по этому варианту не очень велики. Стоимость объекта практически не меняется. Доходность вложений ниже, чем в первых двух случаях.
- Инвестирование в новое строительство объекта по определенному профилю для дальнейшего использования. Минусом этого варианта являются более длинные сроки ввода в эксплуатацию объекта (ориентировочно 2 года) и соответственно риск ликвидности. В то же время максимально снижены риски по определению прав собственности. Есть возможность заранее написать четкий бизнес-план и корректировать его по ходу строительства. Подход к сдаче в аренду площадей может быть очень гибким (с отделкой, без отделки, планировка под конкретного арендатора и т. д.), имеется возможность продать часть объекта. Также можно применить метод долевого строительства.

2.5. Этап оценки и внедрения стратегии управления объектом

Вслед за определением альтернативных стратегий следует этап их всесторонней оценки и выбора оптимальной стратегии управления объектом недвижимости. Иными словами, в концепции сервейинга предполагается разработка заранее нескольких альтернативных стратегий управления, из которых после соответствующей оценки необходимо выбрать какую-то одну.

А) Система оценки стратегий управления объектом недвижимости. Можно предложить следующую систему оценки стратегий.

Последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ.

Согласованность: стратегия должна учитывать возможности рынка, потенциал местоположения объекта недвижимости, законодательные ограничения, техническое состояние объекта недвижимости, цели собственника.

Преимущества: стратегия должна обеспечивать возможности для поддержки конкурентного преимущества предлагаемых услуг по аренде объекта недвижимости, реализуя тем самым цели собственника.

Осуществимость: стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем.

Б) Программа управления объектом недвижимости. Выбранная стратегия управления получает свое выражение в виде программы управления объектом недвижимости. По своей сущности программа управления объектом недвижимости представляет собой бизнес-план, программу предпринимательской деятельности. Она описывает объект недвижимости (настоящее или будущее), планируемые услуги по аренде (особенно важны преимущества по сравнению с конкурентами), рынок, на который эти услуги нацелены, ресурсы и квалификацию персонала, финансовые потребности и планируемые финансовые результаты.

По своей форме это документ, позволяющий планировать управление объектом недвижимости путем конкретизации способа достижения цели собственника. Это является основой для обоснования практических действий по реализации управленческих мероприятий. Программа характеризует основы стратегии управления и обеспечивает оценку конкурентоспособности объекта на рынке, а также намечает круг проблем и задач для достижения намечаемых целей.

По каждому направлению управления объектом недвижимости разрабатываются целевые мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей. Все мероприятия взаимно увязываются между собой по срокам выполнения. Хорошо проработанная программа управления является инструментом контроля и управления объектом недвижимости, по-

скольку служит основой для сопоставления намеченных результатов с фактическими достижениями.

В программе управления объектом недвижимости должны найти свое отражение следующие данные:

1. адрес объекта;
2. тип объекта;
3. цель программы;
4. срок реализации проекта;
5. правовой статус объекта с земельным участком;
6. описание объекта;
7. заключение о техническом состоянии объекта недвижимости;
8. фактическое использование объекта;
9. имеющиеся ограничения по использованию объекта недвижимости;
10. результаты маркетинговых исследований;
11. стратегия управления объектом недвижимости;
12. наилучшее и наиболее эффективное использование объекта недвижимости;
13. основные мероприятия по управлению объектом недвижимости;
14. сводная таблица доходов и расходов на весь период управления;
15. капитальные вложения и погашение кредита;
16. величина чистой настоящей стоимости будущих доходов.

В) Осуществление стратегии управления. Наконец, за одобрением стратегии, утверждением программы управления объектом недвижимости следует ее осуществление. Реализация программы управления схематически представляет собой развертывание формулировки стратегии управления. Это означает, что после призванной сузить выбор стратегии оценки процесс вновь расширяется, поскольку ее внедрение требует активного участия всех уровней организации.

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ НА СТРАТЕГИЧЕСКОМ УРОВНЕ.

3.1. Принципы формирования портфеля недвижимости

Принцип 1. Диверсификация активов с целью управления ставкой доходности и уровнем риска.

Реализация данного принципа в процессе формирования портфеля активов позволяет свести уровень управляемого риска к минимуму.

Управлять ставкой доходности и уровнем риска портфеля недвижимости можно, прежде всего, за счет количества находящихся в нем активов. Практика показывает, что оптимальное число активов в портфеле должно быть не меньше 8 и не более 20. Если число активов портфеля меньше 8, невозможно управлять уровнем риска, если выше 20 – возникают сложности в качестве управления портфелем недвижимости, тем самым снижается его доходность.

Кроме того, для каждого актива характерно определенное соотношение уровня риска и ставки доходности. Очевидно, что высокая ставка доходности есть плата за высокий риск. Портфель недвижимости необходимо сформировать так, чтобы добиться максимизации ставки доходности всего портфеля при стабильном уровне риска.

Управлять ставкой доходности портфеля можно также за счет диверсификации активов с разным уровнем риска.

Диверсификацию активов портфеля недвижимости можно представить как решение трех взаимосвязанных задач:

- оптимизация целей инвестирования;
- оптимизация портфеля недвижимости по функциональному назначению объектов, их местоположению и рыночному позиционированию;
- оптимизация способов инвестирования.

В зависимости от стратегических целей управления формируют различные типы портфелей недвижимости:

- *Портфель, ориентированный на рост.* Если портфель недвижимости ориентирован на рост стоимости активов в долгосрочном периоде, то главной финансовой целью в управлении портфелем является поддержание высокой стоимости активов в долгосрочном периоде.
- *Портфель, ориентированный на доход.* Если выбрана стратегия получения потока доходов в краткосрочном периоде, то капитал вкладывается в недвижимость на краткосрочный период (от года до пяти лет) с целью перепродажи объекта доходной недвижимости.

Принцип 2. Доходность активов портфеля должна быть в противофазе.

Если портфель состоит из активов, доходность которых находится в одной фазе, то повышение ставок доходности по одному активу неизбежно вызывает возрастание ставок доходности по другим активам. Уровень риска такого портфеля возрастает, так как при изменении ситуации на рынке недвижимости или на рынке капитала доходность такого портфеля снизится в большей степени, чем доходность отдельных активов.

Если портфель состоит из активов, доходность которых находится в противофазе, то изменение ставок доходности будет происходить в противоположном направлении.

Принцип 3. Изменение структуры активов портфеля в зависимости от изменения ситуации на финансовом рынке.

Ограничивающими условиями при формировании портфеля недвижимости являются следующие условия, влияющие на ставку его доходности:

- Стоимость привлеченного капитала.
- Изменения ситуации на рынке недвижимости. Ситуация на рынке недвижимости изменяется под влиянием многих факторов: социально-политических, экономических и др. С учетом прогно-

зируемых изменений ситуации необходимо своевременно, т.е. до того, как данные изменения станут очевидными для подавляющего числа людей, менять структуру портфеля. Для этого заменяют активы, уровень риска по которым возрастает без соответствующего прироста ставки доходности.

- Условия финансирования на рынке капитала. Портфель состоит из двух частей – управляемой части и неуправляемой части. Управляемая часть портфеля составляет около 80% и может продаваться, расширяться и финансироваться по желанию собственника. Неуправляемая часть портфеля представляет инвестиции в смешанные структуры, на которые собственник не может влиять в краткосрочном периоде. От того, каково соотношение между управляемой и неуправляемой частями портфеля зависит возможность изменения структуры портфеля. Старение активов портфеля – признак низкого качества управления портфелем.

3.2. Риск и доход.

Как было отмечено выше, для каждого объекта недвижимости характерно определенное соотношение уровня риска и ставки доходности. Что такое риск? Риск это неопределенность получения (неполучения) доходов. Каким же рискам подвержены инвестиции в недвижимость?

Инвестиции в недвижимость, как и инвестиции в ценные бумаги, подвержены рискам финансового рынка:

- риску изменения процентных ставок;
- кредитному риску;
- бизнес-рисуку.

Кроме того, в связи с особенностями функционирования рынка недвижимости ему характерны и дополнительные риски. Они подразделяются на три группы:

1. Риски, характерные для типов недвижимости и различных регионов, т.е. *несистематические риски*. Они поддаются диверсификации (разностороннее развитие) за счет формирования портфеля недвижимости;

2. *Систематические риски*, определяются на рынке недвижимости такими факторами как:

- низкая ликвидность актива;
- нестабильностью налогового законодательства;
- изменениями в уровне конкуренции на рынке недвижимости и рынке капитала;
- длительностью делового цикла на рынке недвижимости;
- демографической тенденцией в стране в целом и по регионам;
- тенденциями занятости работоспособного населения;
- инфляцией и риском изменения процентных ставок на рынке капитала.

Систематический риск не поддается диверсификации и отражает связь уровня риска инвестиций в недвижимость со среднерыночным уровнем риска.

3. *Случайные риски* как результат некачественного управления объектами недвижимости.

Источниками риска могут быть:

- Тип недвижимости (собственности, имущества). *Риск типа недвижимости* исходит из условий предложения и спроса на данный тип имущества из условий предложения и спроса безотносительно месторасположения.
- Изменения соотношения предложения и спроса. *Риск изменения соотношения предложения и спроса* постоянен. В силу цикличности развития рынка недвижимости возможно повышение или снижение спроса на недвижимость в краткосрочном периоде, когда предложение объектов недвижимости неэластично. В такой ситуации колебания спроса вызывают изменения потока доходов.

- Местоположение (региональный риск). *Региональный риск* определяется условиями местного рынка, т.е. теми факторами, в силу которых доходная недвижимость может стать менее привлекательной (перспективы социально-экономического развития, притоки и оттоки капитала, уровень дифференцированности занятого работоспособного населения, криминогенная ситуация, отношение населения к частному и иностранному капиталам, возможности межэтнических и вооруженных конфликтов, экология района).
- Условия арендного договора и предоставление кредитов. *Арендный и кредитный риски* связаны с тем, что арендатор не может заплатить всю арендную плату, предусмотренную контрактом. Кредитный риск обусловлен возможностью владельца недвижимости обслуживать долговые обязательства.
- *Физический износ (порча), старение.* Этот *риск* может снизить доходность недвижимости. Владельцы часто предпочитают нести значительные материальные затраты, чтобы сделать свои здания современными. Степень физического износа определить трудно, т.к. она в большой степени зависит от разработок новых технологий.
- Изменения в законодательном регулировании и изменения налогообложения. *Риск законодательного регулирования и изменения налогообложения* заключается в том, что власти требуют непредвиденных расходов или повышают налоги на собственность (имущество, недвижимость). Они могут изменить денежный поток по сравнению с ожидаемым.
- Инфляция и возможности реинвестирования (повторное, дополнительное вложение доходов от инвестиций в тот же бизнес). *Риски инфляции и реинвестирования* относительно более мелкие риски для инвестирования в недвижимость. Чем продолжительнее срок аренды, тем больше риск из-за инфляции. Риск реинвестирования противоположен риску инфляции, т.к. полученные денежные доходы не могут быть реинвестированы с той же ставкой дохода, что и первоначальные инвестиции.

Доходность инвестированного в недвижимость капитала определяется потоком доходов в виде арендной платы и возможностью реализации актива в конце его эффективного жизненного срока.

Приблизительную доходность вложений капитала в объект недвижимости можно определить по формуле:

$$HPD = \frac{CF + \frac{U_0 - U_t}{n}}{\frac{U_t + U_0}{2}},$$

где

HPD – приблизительная доходность актива;

CF – среднегодовой поток доходов за вычетом налогов;

U_t – цена продажи актива;

U₀ – цена покупки актива;

n – период владения активом.

Пример.

Оценить доходность инвестиций вложенных в покупку гостиницы, которая была приобретена за 45 000 д.е. Известно, что период владения гостиницей равен 5 лет. Поток доходов в виде арендной платы в течение этих лет распределяется следующим образом: 1 год – 1000 д.е., 2 год – 1 500 д.е., 3 год – 2 000 д.е., 4 год – 2 500 д.е., 5 год – 3 000 д.е. В конце пятого года владения планируется гостиницу продать за 20 000 д.е.

Доходность инвестиций будет равна:

Например, если основной целью формирования портфеля служит получение стабильного потока доходов на протяжении длительного времени, то этому показателю придается наибольший удельный вес. Если основной целью формирования портфеля выступает под-

держание высокого уровня ликвидности, то наибольший удельный вес присваивается данному показателю.

Сумма весов по горизонтали должна быть равна 1, или 100%.

Пример. Оценить уровень портфельного риска. В портфеле управляющей организации находятся следующие активы, которые эксперты оценивают следующим образом (шкала измерения от 0 до 1):

Активы портфеля	Уровень ликвидности L_j		Ставка доходности D_j		Уровень стабильности C_j		Уровень риска по активу	Удельный вес активов в портфеле %
	оценка	удельный вес %	оценка	удельный вес %	оценка	удельный вес %		
Объекты офисной недвижимости, расположенные в Москве	0.21	10	0.48	20	0.38	70	0.383	40
Объекты жилой недвижимости (многоэтажные дома), расположенные в г. Ногинске	0.17	20	0.25	20	0.56	60	0.42	20
Индустриальная недвижимость, расположенная в г. Электросталь	0.02	10	0.13	10	0.23	80	0.199	5
Многофункциональная недвижимость, расположенная в Балашихинском районе	0.18	40	0.47	20	0.59	40	0.402	35
Портфельный риск	$(0.383*0.4+0.42*0.2+0.199*0.05+0.402*0.35)$						0.3879 или 38.79 %	100

Например, суммарный риск активов портфеля по офисной недвижимости равен:

$$R_1 = 0.21 * 0.1 + 0.48 * 0.2 + 0.38 * 0.7 = 0.383$$

Как определить доходность портфеля? Доходность портфеля определяется по формуле:

$$D = aD_a + bD_b + zD_z,$$

где D_a, D_b, D_z – соответствующие ставки доходности активов;

a, b, z – удельные веса активов в структуре портфеля.

Как видно из формулы, ставка доходности портфеля в значительной степени определяется структурой портфеля активов: удельным весом активов высокодоходных и низкодоходных.

Пример.

В портфеле А 55 % активов имеют ставку доходности 25 %; 30 % активов – с доходностью 31 %; 20 % активов с доходностью 35 %. Ставка доходности портфеля составит:

$$0.55*0.25+0.3*0.31+0.2*0.35 = 0.3005 \text{ или } 30 \%$$

В рассмотренном выше примере, взвешенные ставки доходности по активам равны:

Активы портфеля	Ставка доходности D_i		Взвешенное значение ставки доходности	Удельный вес активов в портфеле %
	оценка	удельный вес %		
Объекты офисной недвижимости, расположенные в Москве	0.48	20	0.096	40
Объекты жилой недвижимости (многоэтажные дома), расположенные в г. Ногинске	0.25	20	0.05	20
Индустриальная недвижимость, расположенная в г. Электросталь	0.13	10	0,013	5
Многофункциональная недвижимость, расположенная в Балашихинском районе	0.47	20	0.094	35
Доходность портфеля	$0.096*40+0.05*20+0.013*5+0.094*35$		8.195 %	100

Для увеличения доходности портфеля необходимо выбирать вложения с более высоким риском.

3.4. Портфельный анализ.

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого управляющий оценивает существующий портфель, либо формирует вновь создаваемый. Цель анализа – вложение средств в наиболее прибыльные и перспективные объекты недвижимости и прекращение или сокращение инвестиций в неэффективные проекты.

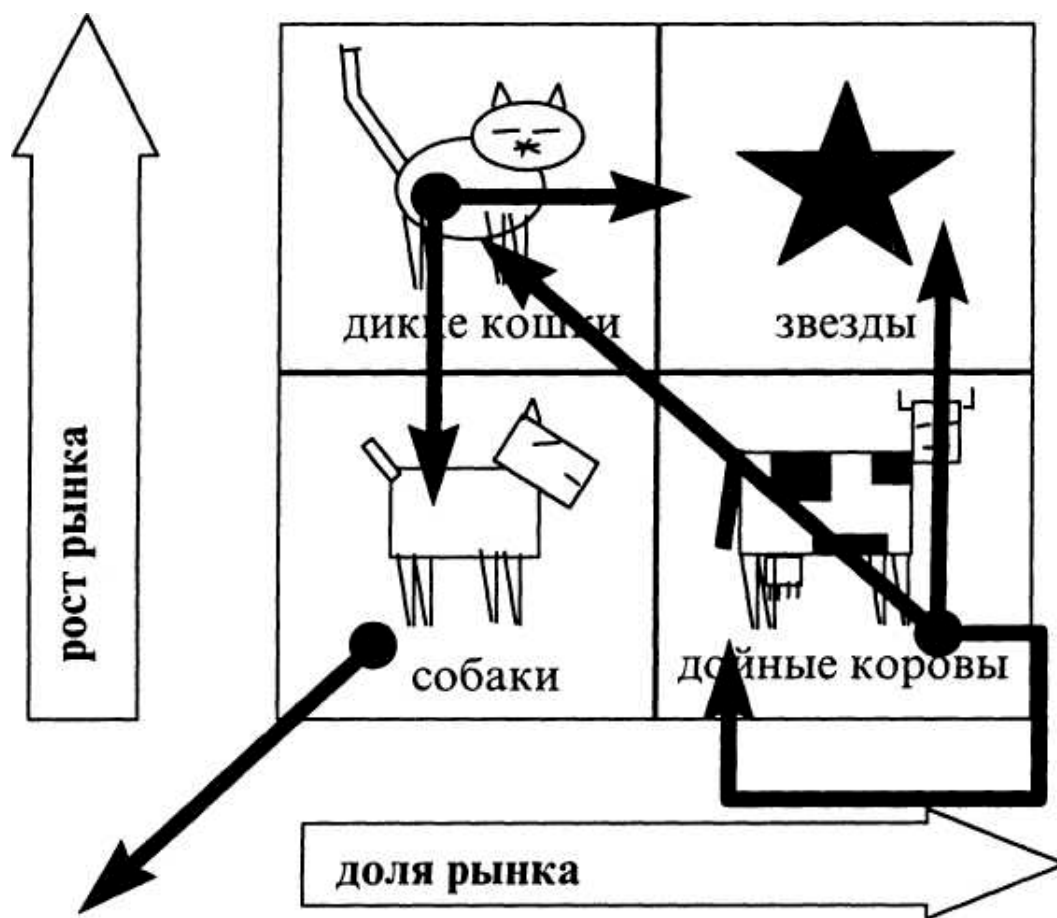
При использовании портфельного метода анализа вводится понятие стратегической бизнес единицы. В качестве СБЕ может быть выделен отдельный вид недвижимости.

Задача портфельного анализа – оценка фактического состояния портфеля, и разработка дифференцированных стратегий для различных СБЕ, исходя из общей цели формирования портфеля.

Основной прием портфельного анализа – построение двумерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы сравниваются между собой по различным критериям таким, как темпы роста продаж, стадия жизненного цикла, доля рынка.

Бостонская матрица (доля рынка — рост рынка) была разработана американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг труп» в конце 60-х годов. Эта модель основывается, прежде всего, на концепции жизненного цикла продукта. Анализ портфеля по Бостонской матрице позволяет выявить бесперспективные активы и выбрать стратегию и тактику по их исключению из портфеля или трансформации в реальные денежные доходы.

Каждая компания, поставляющая на рынок продукцию или услуги, сталкивается с тем, что одни товары или услуги реализуются лучше и быстрее, т.е. приносят больше прибыли, чем другие. Все зависит от спроса, конкуренции, качества продукции или услуг их стоимости. То же самое можно сказать и об объектах недвижимости.



Определенные объекты недвижимости выдерживают конкуренцию и реализуются как бы "сами по себе". Доходы от их реализации достаточно высоки и они составляют большую долю на рынке. Их рассматривают как «Дойную корову» и «источник наличных денег». Они являются перспективными и практически не требуют денежных вливаний.

«Дикие кошки» — это объекты недвижимости, находящиеся в начальной стадии жизненного цикла. Они являются достаточно перспективными, но для того, чтобы внедрить их на рынок, необходимы денежные инвестиции. Данные объекты недвижимости обещают управляющему (собственнику) высокие темпы роста, но пока они имеют небольшую долю на рынке. Добиться увеличения их доли на рынке можно за счет доходов, поступающих благодаря «денежным коровам».

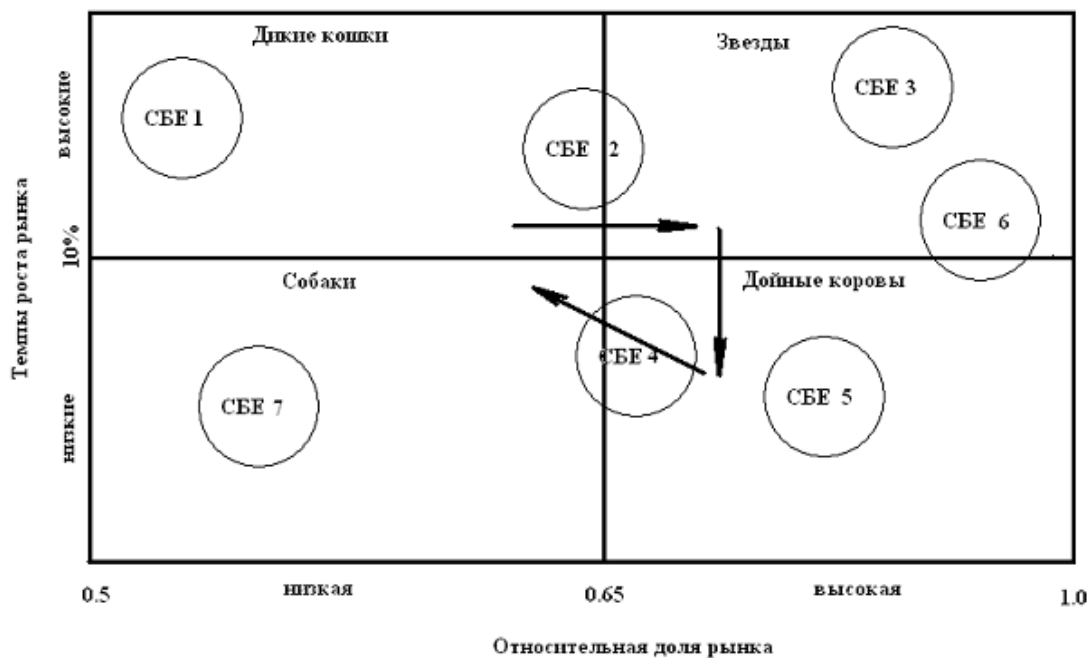
Но если спрос на них не будет расти длительный период, то лучше всего от них избавиться.

«Звезды» находятся на фазе роста жизненного цикла. Эта группа объектов недвижимости приносит определенную прибыль, но она уходит на укрепление их собственной позиции на рынке. Эти объекты недвижимости обладают относительно хорошим сбытом и уже завоевали значительную долю рынка, но нуждаются в постоянном пополнении инвестиций для соответствия изменяющимся тенденциям на рынке. «Звезды», в большинстве своем, занимают позицию, которая называется «денежным балансом». Как только рост предложения прекращается, «звезда» становится «денежной коровой», поскольку она больше не нуждается в инвестициях для завоевания и сохранения значительного рыночного роста.

«Собаки» относятся к фазе насыщения и деградации. Они не имеют ни большой доли рынка, ни высоких темпов роста. «Собаки», которые постепенно утрачивают свою долю на рынке, не представляют интереса для портфеля управляющего (собственника). Данные объекты

недвижимости нуждаются в инвестициях с большим рисковым потенциалом или превращаются в объекты, которые уже никогда не будут проданы (сданы в аренду). Оптимальной стратегией в отношении подобных «собак» является максимизация доходов и максимально возможное сокращение расходов. Другим решением может быть существенное изменение цены, в качестве альтернативы — изъятие их из обращения на рынке.

Предположим, управляющая компания имеет в портфеле 7 СБЕ.



СБЕ 1. Низкая доля, которую она занимает в своем сегменте на рынке недвижимости и высокие темпы самого сегмента рынка свидетельствуют о том, что у управляющего (собственника) с этой СБЕ имеется масса проблем. Управляющему (собственнику) требуется огромный объем затрат для поддержания ее на рынке. Если держатель портфеля обладает средствами, а СБЕ 1 в перспективе обещает приносить существенную прибыль, то стоит заниматься ей и впредь, переводя её постепенно сначала в «звезды», а в «дойные коровы» она перейдет сама.

СБЕ 2, СБЕ 3, СБЕ 6 находятся в «звездах». Конечно у держателя портфеля с ними тоже много проблем. Но в отличие от СБЕ 1 их сегменты имеют на рынке недвижимости высокую долю и они наверняка приносят прибыль. Проблемы же, связанные с поддержанием их на рынке, в основном обусловлены конкурентной борьбой (при росте сегмента рынка какой-либо СБЕ все управляющие-конкуренты, способные иметь ее, оживляются, и каждый из них стремится занять как можно большую долю этого растущего рынка). Кроме того, надо тратить средства на приобретение других аналогичных объектов недвижимости, так как их сегмент рынка растет. Но поскольку рынок растет не бесконечно, а только до своего насыщения, то эти СБЕ держатель портфеля должен оставить в своем портфеле. Он должна изыскать необходимые ресурсы для того, чтобы удержать **СБЕ 3** и **СБЕ 6** на таком же уровне по их доле в сегменте рынка, который они уже достигли. **СБЕ 2** несколько продвинуть по этому показателю, иначе она может вернуться в категорию «диких кошек» и усугубить тем самым общее состояние портфеля.

СБЕ 5 приносит хорошую прибыль благодаря высокой доле ее сегмента на рынке недвижимости. Она не требует значительных затрат на свое поддержание, так как рынок в этом сегменте стабилизировался и в нем не наблюдается острой конкурентной борьбы. Кроме того, у держателя портфеля по отношению к этой СБЕ уже налажены все отношения с арендаторами, и не надо тратить средства на их укрепление, а только использовать их на полную мощность.

СБЕ 4 может быть включена в портфель, но с условием, что держатель портфеля несколько увеличит затраты на ее поддержание на рынке, поскольку она находится в состоянии дрейфа в «собаки».

СБЕ 7. Её, скорее всего не надо включать в портфель, на предмет прибыльности она совершенно бесперспективна.

Вывод. В портфеле непременно должны быть СБЕ 6, СБЕ 3, СБЕ 5 и СБЕ 2 и, возможно СБЕ 4 и СБЕ 1.

Различные сочетания критериев позволяют наметить и более конкретные частные стратегии. Так для случаев с высокой рыночной привлекательностью при сильных внутренних позициях возможны стратегии роста, развития и поддержки.

Стратегия роста применима по отношению к *новым* СБЕ при условии весьма благоприятных возможностей на рынке.

Стратегия развития применима при условии предоставления рынком очень хороших возможностей для получения дохода, но держатель портфеля недвижимости еще не имеет материальных ресурсов для того, чтобы воспользоваться этим.

Стратегия подкрепления более подходит для *зрелых* СБЕ, которые занимают прочное положение на рынке, но сталкиваются с растущим конкурентным напряжением.

Пример.

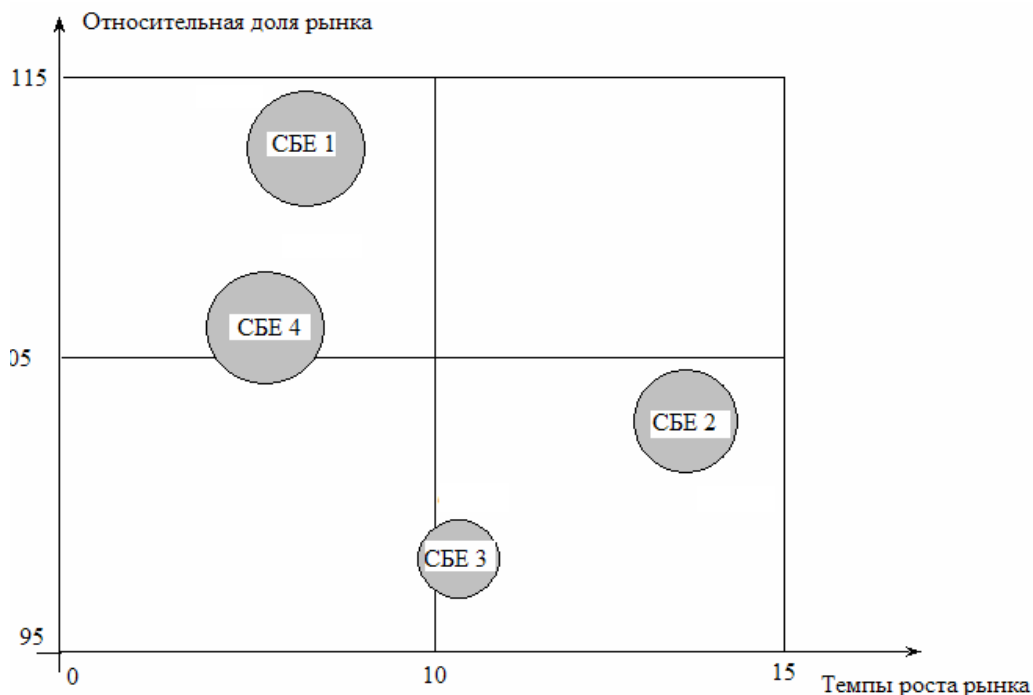
Необходимо провести анализ объектов недвижимости, находящихся в портфеле управляющей компании и выбрать стратегию управления для каждого из них.

Для портфеля недвижимости выбрана стратегия получения потока доходов в краткосрочном периоде, то есть капитал вложен в недвижимость на срок пять лет, после чего она продается.

Таблица исходных данных

Стратегические бизнес единицы	Объем продаж, млн. д.е.	Емкость рынка, тыс. д.е.	Темп роста рынка, %	Доля рынка СБЕ, %
1. Сегмент рынка офисной недвижимости (здание класса С, расположенное в Москве; стадия жизненного цикла – эксплуатация после модернизации)	280	5000	113.2	5.60
2. Сегмент жилой недвижимости (многоэтажный дом, расположенный в г. Ногинске; стадия жизненного цикла – эксплуатация)	740	5800	101.8	12.76
3. Сегмент индустриальной недвижимости (склад, расположенный в г. Электростали; стадия жизненного цикла – перед модернизацией из-за морального устаревания)	760	7500	97.5	10.13
4. Сегмент многофункциональной недвижимости (торгово-офисный центр, расположенный в Балашихинском районе; стадия жизненного цикла – начало эксплуатации)	370	7400	108.6	5.00

$$\text{Доля рынка СБЕ} = \frac{\text{Объем продаж СБЕ}}{\text{Емкость рынка}}$$



СБЕ 1 (офисное здание) имеет низкую долю в сегменте офисных помещений на рынке недвижимости Москвы из-за невысокого класса, но темп роста самого сегмента высокий. Это здание с учетом кризиса может в ближайшей перспективе приносить существенную прибыль. К нему будем применять стратегию подкрепления, т.е. всячески ее поддерживать.

СБЕ 2 и СБЕ 4 приносят хорошую прибыль благодаря высокой доле их сегментов (жилой дом и торгово-офисный центр) на рынке недвижимости. Они не требуют значительных затрат на свое поддержание. Для **СБЕ 2** выбираем стратегию подкрепления. Для **СБЕ 4** – стратегию роста. Они сталкиваются с некоторым растущим конкурентным напряжением, особенно **СБЕ 4**.

СБЕ 3 (склад) может быть пока оставлена в портфеле, но он потребует увеличения затрат на его поддержание на рынке, поскольку находится в состоянии дрейфа в «собаки» из-за строительства новых складских терминалов вокруг города.

Метод портфельного анализа на основе *матрицы Мак-Кинси* предусматривает анализ рынка на основе двух факторов: привлекательности сегмента рынка недвижимости и его конкурентоспособности.

Все СБЕ в соответствии с их положением можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций.

- *Высокий приоритет инвестиций (зеленый цвет)*. Такие СБЕ имеют предпосылки к росту и прочные позиции на рынке.
- *Средний приоритет инвестиций (желтый цвет)*. Такие СБЕ имеют среднюю привлекательность на рынке и заслуживают избирательного подхода при выделении инвестиций на развитие. Инвестиции возможны только при условии получения краткосрочной прибыли от реализации СБЕ.

Привлекательность СБЕ на рынке	Высокая	Рост победитель	Развитие победитель	Поддержка ????
	Средняя	Подкреп- ление победитель	Поддержка или сохранение избирательное инвестирование	"Жатва" ограниченное использование или избавление проигравший
	Низкая	Сохранение произво- дитель прибыли	"Жатва" ограниченное использование или избавление проигравший	"Жатва" избавление проигравший
		Прочное	Среднее	Слабое
		Положение СБЕ на рынке		

- *Низкий приоритет инвестиций (красный цвет).* Такие СБЕ мало привлекательны для рынка и имеют слабую внутреннюю позицию. Их нужно продавать. Использование СБЕ возможно только в очень ограниченных случаях, когда, несмотря на незначительные возможности и слабые внутренние позиции у него имеются приверженцы на рынке.

СБЕ в клетке определенная как «производитель прибыли», сходна с «дойной коровой». СБЕ в клетке с «вопросительными знаками» имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее.

Выводы для стратегии по матрице Мак-Кинси определены и однозначны: из проигравших СБЕ должны быть изъяты инвестиции, положение победивших СБЕ укрепляется.

Критерии оценки портфеля по матрице Мак-Кинси.

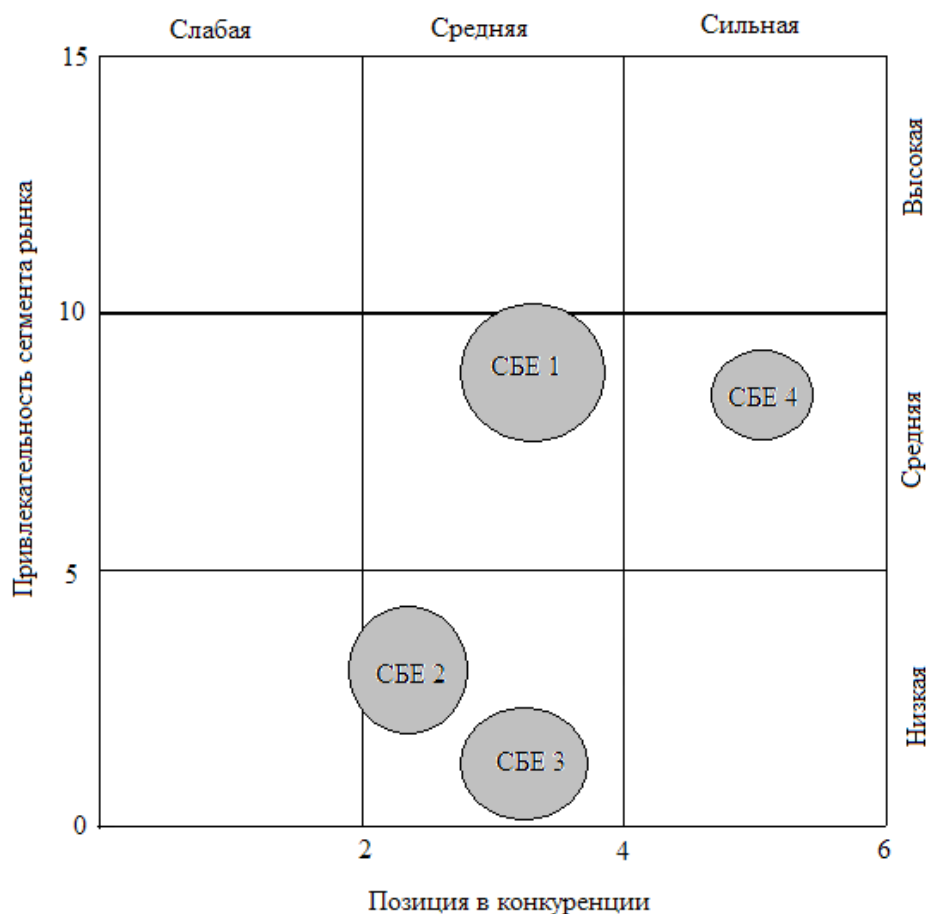
Привлекательность СБЕ на рынке (внешняя среда)	Положение СБЕ на рынке (внутренняя среда)
Размер рынка	Доля на рынке
Темп роста	Качество объектов недвижимости
Цикличность спроса	Конкурентоспособность цен (продажа, аренда)
Сезонность спроса	Возможности маркетинга
Острота конкуренции	Потенциал нового строительства (реконструкции)
Темп изменений строительных материалов, технологий, инженерного оборудования	Финансовые ресурсы держателя портфеля
Барьеры на пути доступа на рынок	Возможности распределения по фактору местоположения, стадии жизненного цикла и т.п.
Экономия от масштабности присутствия на рынке	Эффективность продаж (аренды)
Требуемая капитализация	Использование масштабности присутствия на рынке
Законодательное регулирование	Технический уровень объектов недвижимости

Пример.

Стратегические бизнес единицы	Привлекательность СБЕ	Конкурентные позиции СБЕ
1. Сегмент рынка офисной недвижимости (здание класса С, расположенное в Москве; стадия жизненного цикла – эксплуатация после модернизации)	8,9	2,8
2. Сегмент жилой недвижимости (многоэтажный дом, расположенный в г. Ногинске; стадия жизненного цикла – эксплуатация)	4,5	2,25
3. Сегмент индустриальной недвижимости (склад, расположенный в г. Электростали; стадия жизненного цикла – перед модернизацией из-за морального устаревания)	2,6	3,9
4. Сегмент многофункциональной недвижимости (торгово-офисный центр, расположенный в Балашихинском районе; стадия жизненного цикла – начало эксплуатации)	7,3	5,4

Анализ активов портфеля:

- Для **СБЕ 1, СБЕ 4**– лучшей будет стратегия поддержки и привлечения инвестиций.
- Для **СБЕ 2, СБЕ 3**, обладают низким приоритетом инвестиций. Они проигравшие. Для данной группы оптимальным будет стратегия сокращения или избавления.



Глава 4. ТАКТИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

4.1. Взаимосвязь стратегических решений, задач тактического и оперативного управления недвижимостью.

Управление на тактическом уровне соответствует выполнению конкретной программы по управлению объектами недвижимости. Для инвесторов управление недвижимостью означает, прежде всего, ее эксплуатацию.

Функции управляющего на тактическом уровне (управляющего фондами).

1. Для разработки тактической программы и осуществления в дальнейшем оперативного управления недвижимостью стратегическому управляющему необходимо проводить *ежегодный анализ состава портфеля* (как в целом, так и каждого объекта в отдельности), *анализ его прибыльности*. Информация для анализа может быть получена от тактического управляющего.

За общую прибыль за весь период эксплуатации каждого объекта недвижимости отвечает управляющий на тактическом уровне.

Анализ прибыльности предполагает:

- разработку политики в отношении каждого из объектов недвижимости;
- обеспечение поддержания отношений с потребителями, поставщиками услуг, риэлтерами и консультантами;
- выбор момента времени для принятия решений по своевременному проведению реновации, перестройки или продажи активов портфеля;
- разработку тактической программы для нужд оперативного руководства недвижимостью и ее согласование с управляющим портфелем.

Управляющий на тактическом уровне обязан знать ситуацию на рынке недвижимости в стране, регионе, городе, экономические, фискально-монетарные и социально-политические факторы. Тогда он сможет провести анализ конкурентоспособности вверенных ему объектов недвижимости. Данные этого анализа необходимы при составлении смет доходов и расходов для отдельного объекта. Затем их сравнивают с показателями объектов-аналогов.

2. Управляющий фондами должен *учитывать юридические и налоговые аспекты*. Под юридическими аспектами подразумеваются возможные изменения законодательства и их последствия для рассматриваемого комплекса или съемщиков. То же касается вопросов налогообложения.

3. Тактический управляющий проводит *анализ текущих договоров об аренде*. В зависимости от рассматриваемого сектора рынка необходимо проверить насколько фактическая ситуация соответствует ранее намеченным параметрам.

4. Строгая направленность на достижение своих внутренних финансовых целей не должна уменьшать значения *ориентации управления на удовлетворение потребностей клиентов*. Арендатор должен чувствовать, что его запросы имеют первостепенное значение. Это станет залогом обеспечения финансовых целей компании, а также лучшей рекламой, которая привлечет дополнительных клиентов и принесет дополнительные доходы.

5. Управляющим фондами должен быть *составлен бюджет на последующие пять лет и ежегодная смета доходов с аренды, недоимок по арендной плате вследствие простоя и возможных дополнительных вложений*. Смета составляется с учетом ежегодных корректировок. Для технической инспекции должен быть составлен бюджет мелких внеплановых и плановых работ по содержанию.

6. В вопросах оперативного управления управляющий фондами выполняет *направляющую роль по отношению к оперативному управляющему*: корректирует составление бюджета, разрабатывает маркетинговую политику и план управления отдельным объектом недвижимости.

7. Управляющий фондами *составляет сценарии возможного развития событий*. Таких сценариев может быть несколько. В качестве исходного сценария всегда рассматривается два варианта:

- доведения эксплуатации объекта до конца его жизненного цикла (существования);
- скорейшей продажи объекта в целом или его отдельных частей (квартир или офисов).

Это два граничных значения (крайности), между которыми возможны самые различные сценарии, включая всевозможные вариации во времени осуществления. Например, в случае офисного здания возможны сценарии модернизации через год, два или три года, с соответствующими последствиями по получаемым доходам.

В рамках разработки сценария необходимо также рассмотреть возможную перестройку объекта, например, реконструкцию и перепланировку старого офисного здания в центре города под жилой дом. К составлению возможных сценариев для комплекса можно привлекать работающих в компании экспертов или консультантами извне. Все разрабатываемые сценарии должны проверяться на предмет исполнимости. После отбора нескольких сценариев их переводят в форму необходимых предложений руководству в отношении эксплуатации, составления бюджета дополнительных инвестиций, смет расходов и доходов в кратко- и долгосрочной перспективе и т. п.

8. Тактическим управляющим *составляется смета ожидаемых в будущем расходов на необходимые работы по модернизации или перепланировке, и определяется стоимость реализации и изменения нужд управления или внешнего (налогового) контроля*.

9. Управляющему на тактическом уровне принадлежит *инициатива привлечения возможных дополнительных инвестиций или продажи объекта*. Он же отдает распоряжения об их исполнении.

Затем «актуализированная» политика в отношении объектов недвижимости представляется на одобрение управляющего портфелем. После соответствующей проверки программа управления недвижимостью утверждается и передается в качестве поручения управляющему на оперативном уровне на следующий эксплуатационный год.

4.2. Бюджетирование как основной инструмент управления на тактическом уровне.

Движение денежных потоков от эксплуатации недвижимости отражают операционные бюджеты доходов и расходов. Цепочки бюджетов составляются отдельно по каждому объекту недвижимости, входящему в портфель. Такая их группировка обуславливается тем, что разное функциональное назначение и местоположение объектов влекут за собой разные условия их эксплуатации, разные нормативы по затратам, разные величины арендной платы, а соответственно, и разные доходы, приносимые ими. Затем бюджеты расходов и доходов по каждому объекту суммируются.

А. Бюджет доходов.

– *Потенциальный валовой доход от аренды*. Он включает все потенциальные текущие доходы от эксплуатации недвижимости. Расчет этого показателя производится путем умножения общей площади объекта недвижимости, подлежащей сдаче в аренду, на ставку арендной платы за кв. м.

– *Дополнительные арендные платежи* вносятся за площади коммерческого назначения и увеличивают общий доход от аренды. К ним относятся:

1. плата за содержание и обслуживание мест общего пользования;
2. процентная арендная плата;
3. сквозные эксплуатационные расходы.

– *Прочие доходы* включают:

1. просроченные платежи;

2. доход от торговых автоматов;
3. доход от услуг по охране помещений;
4. плату за автостоянку;
5. рекламу на фасадах;
6. проценты по остаткам средств на банковских счетах и гарантийных депозитах;
7. незначительные разовые доходы и проч.

– *Потенциальный валовой доход* - это суммарная арендная плата, которая может быть получена от постоянной и полной сдачи комплекса недвижимости в аренду без учета потерь и расходов (сумма общего дохода от аренды, дополнительных арендных платежей и прочих доходов).

– *Действительный валовой доход* это потенциальный валовой доход, откорректированный на величину потерь и недополученных доходов, которые обусловлены рядом причин:

1. Всегда существуют периоды времени, когда объект оказывается временно незанятым по причине смены арендаторов, в том числе их досрочного выезда. Поэтому необходимо внесение корректировок, учитывающих оборачиваемость сдаваемых в аренду помещений.
2. Часть помещений может сдаваться в аренду по льготным расценкам.
3. Часть арендаторов может не оплачивать арендную плату вследствие своей неплатежеспособности, или, съезжая, вовсе не погашает свою задолженность по аренде.

Данные потери можно снизить за счет тщательной договорной работы. Для страхования рисков потери части доходов в договорах может быть предусмотрено внесение авансовых арендных платежей, предупреждение о прекращении арендных отношений за определенный срок до съезда и т.д.

Б. Бюджет расходов.

Состав показателей, относимых к расходам:

– *Затраты на оплату труда* включают затраты на выплату заработной платы основных производственных рабочих, занятых непосредственно обслуживанием объекта недвижимости, а также налоги, уплачиваемые с начисляемой оплаты труда. Величина оплаты труда формируется по отдельным категориям персонала, при этом выделяют две составные части: фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

Затраты на оплату труда формируются исходя из количества:

1. планируемых под аренду площадей,
2. количества и содержания ремонтных работ и работ по техобслуживанию,
3. производительности рабочих,
4. норм затрат труда,
5. ставок оплаты труда,
6. нормативов по видам оплаты (постоянная, премиальная),
7. отработанного времени, величины окладов и других данных.

Кроме основной заработной платы, в этой статье могут учитываться затраты на страховые выплаты, пенсии, выплаты от участия работников в прибыли компании, комиссионные вознаграждения и премии и др.

– *Затраты на материальное обеспечение* включают:

1. затраты на сырье и материалы, которые требуются для оказания услуг в планируемом периоде;
2. затраты на систему обогрева, вентиляции и кондиционирования воздуха;
3. затраты на систему водоснабжения; материальные затраты на электроприборы;
4. затраты на проведение текущего ремонта;
5. затраты на противопожарную безопасность и т.д.

Общая величина затрат на материалы в планируемом периоде определяется как сумма затрат на планируемый запас материалов на конец периода и объем использования материалов за этот период за вычетом стоимости запаса материалов на начало периода. Объем запасов материалов зависит от запланированного объема реализации услуг, величины площади, подлежащей сдаче в аренду, количества проводимых ремонтов, качества и уровня техобслуживания и других факторов.

– *Затраты на капитальный ремонт.* Ремонт капитального характера представляет собой починку стен, кровли, коммуникационных систем и т.д. и включает затраты:

1. на материалы для ремонта;
2. на заработную плату;
3. на использование техники, инструмента и средств механизации,
4. другие связанные с ремонтом затраты.

– *Затраты на техобслуживание и текущий ремонт* – связаны с содержанием комплекса недвижимости, подлежащего сдаче в аренду. Затраты на техобслуживание объектов включают затраты на:

1. содержание системы электроснабжения;
2. системы водоснабжения и канализации;
3. благоустройство внешней территории;
4. технику, инструменты и средства механизации, используемые при техобслуживании объекта недвижимости.

Текущий ремонт связан с проведением срочных, незапланированных ремонтных работ, а также с плановым ремонтом, сроки проведения которого устанавливаются в рамках текущего года. Несмотря на планирование ремонтных работ, всегда возникают срочные, незапланированные ремонты. При этом имеется тенденция превышения затрат на текущий ремонт над затратами на плановый ремонт в 3-5 раз.

Текущий ремонт включает:

1. починку окон;
2. ремонт внешних стен и кровли;
3. внешние и внутренние отделочные работы;
4. столярные и плотницкие работы;
5. ремонт напольного покрытия и т.д.

– *Управленческие расходы* включают:

1. заработную плату административно-управленческого персонала;
2. расходы на хозяйственные нужды;
3. канцелярские товары;
4. расходы, связанные с содержанием офиса, работой с клиентами и контрагентами;
5. расходы на страхование объектов недвижимости;
6. налоги, связанные с недвижимостью и осуществлением коммерческой деятельности и т.д.

– *Коммерческие расходы* – различные затраты, которые направляются компанией на «promotion» – сопровождение текущих продаж:

1. реклама в средствах массовой информации;
2. наружная реклама;
3. прямая реклама и т.д.

В. Разница между действительным валовым доходом и операционными расходами составляет **чистый операционный доход**, который поступает собственнику и характеризует эффективность коммерческого использования объекта недвижимости.

Из чистого операционного дохода в случае технической необходимости и экономической целесообразности производятся капитальные затраты, то есть капитальные вложения в улучшение технико-экономических свойств объекта недвижимости:

1. замену, восстановление и усиление существующих конструкций;
2. улучшение планировки объекта;
3. оснащение недостающими видами инженерного оборудования, включая реконструкцию наружных сетей;
4. улучшение архитектурной выразительности зданий;
5. благоустройство окружающей территории.

– В случае привлечения заемного капитала имеют место *затраты на обслуживание долга*, которые складываются из выплаты процентных платежей и погашения основной суммы долга.

Пример.

Составить отчет о доходах офисного центра с тремя отдельно арендуемыми помещениями. Каждое из помещений имеет по 100 м² сдаваемых в аренду площадей по ставкам 300 д.е., 400 д.е. и 500 д.е. за 1 м² в год соответственно. Потери от недогрузки и нерегулярности выплат составляют 8%, 7% и 5% валового дохода в соответствии с эксплуатационными характеристиками этих помещений. Прочие доходы составляют 12 000 д.е. за пользование автоматами по продаже напитков и сигарет. Размер страховых выплат по страховому полису равен 1000 д.е. Сумма коммунальных платежей за весь комплекс составляет 4500 д.е. Платежи первого арендатора включают коммунальные услуги, второй и третий арендаторы оплачивают 50 % коммунальных затрат. Предполагается, что затраты на коммунальные услуги распределяются по трем помещениям равномерно. В пределах периода владения требуется замена сантехнического оборудования 1000 д.е., кровли 500 д.е. и напольного покрытия 3000 д.е. Замена напольного покрытия предполагается через 7 лет. Местные ставки по вкладам на этот срок составляют 12 % годовых.

Расходы на управление составляют 8 % ДВД. Заработная плата персонала с налогами – 12 000 д.е. Эксплуатация и текущий ремонт – 10 000 д.е. Содержание территории и уборка помещений – 3000 д.е. и 500 д.е. соответственно. Расходы на обеспечение безопасности равны 10 000 д.е. Прочие постоянные и переменные расходы равны между собой и составляют по 1000 д.е. Налоги на имущество составляют 16 000 д.е.

Решение.

1. Потенциальный валовой доход:

Общий доход от аренды помещений равен

офис №1 $100 \cdot 300 = 30\,000$ д.е.

офис №2 $100 \cdot 400 = 40\,000$ д.е.

офис №3 $100 \cdot 500 = 50\,000$ д.е.

Итого: 120 000 д.е.

Прочие доходы 12 000 д.е.

Потенциальный валовой доход равен 132 000 д.е.

2. Реальный (эффективный или действительный) валовой доход:

Потери от арендной платы равны

$30\,000 \cdot 0.08 = 2400$ д.е.

$40\,000 \cdot 0.07 = 2800$ д.е.

$50\,000 \cdot 0.05 = 2500$ д.е.

Итого: 7700 д.е.

Действительный валовой доход равен $132\,000 - 7700 = 124\,300$ д.е.

3. Операционные расходы

а. Постоянные расходы		
Налоги на имущество	16 000 д.е.	
Страховка объекта	1000 д.е.	
Прочие	1000 д.е.	
Итого:	18 000 д.е.	
б. Переменные расходы		
Расходы на управление (8% ДВД)	9944 д.е.	
Заработная плата персонала с налогами	12 000 д.е.	
Коммунальные услуги (для офисов 2 и 3) (за 1 офис полностью)	3000 д.е.	
Эксплуатация и текущий ремонт	10 000 д.е.	
Содержание территории	3000 д.е.	
Уборка помещений	500 д.е.	
Обеспечение безопасности	10 000 д.е.	
Прочие	1000 д.е.	
Итого:	49 444 д.е.	
с. Расходы на замещение		
Напольные покрытия	297 д.е.	
(3000*0.099 – F3(7 лет, 12 %))		
Кровля	500 д.е.	
Сантехническое оборудование	1000 д.е.	
Итого:	1797 д.е.	
Операционные расходы равны	69 241 д.е.	
4. Чистый операционный доход (NOI)	124 300 – 69 241 = 55 059 д.е.	

После того, как запланированы все доходы и затраты компании, необходимо определить еще ряд показателей, которые позволяют провести сценарии развития компании. Для финансирования своей деятельности компания может использовать разные источники, самым распространенным из которых являются кредиты. Их привлечение связано с определенными затратами по оплате процентов за использование кредитов. В бюджете необходимо учесть этот вид расходов компании, для чего выделяется статья *проценты по кредитам*. При этом учитывается то, что величина процентов может изменяться с течением времени в зависимости от изменения кредитной политики банков и других условий. Условно принимается, что в течение пяти лет процентная ставка по кредитам остается постоянной. Поэтому величина процентов планируется разная для каждого пяти лет эксплуатации недвижимости. В бюджете отражается также сумма самого кредита, взятого компанией в текущем периоде, в статье *текущие кредиты*.

Поскольку бюджеты составляются не на один год, а на несколько лет, то можно предположить, что величина запланированных показателей по доходам и расходам будет изменяться в течение планового периода. Для учета данных изменений в бюджеты дополнительно включают три показателя:

- рост арендной платы;
- изменение потерь и недополученных доходов от аренды;
- рост расходов, который в основном связан с инфляцией.

Значения этих показателей устанавливаются в процентном выражении на каждый планируемый период.

Изменение разных параметров деятельности компании, в том числе показателей, связанных с доходами и расходами, использованием кредитов, фактора дисконтирования, поз-

воляет провести сценарный анализ развития бизнеса компании. Как уже отмечалось выше, обычно выделяют три сценария развития: оптимистичный, пессимистичный и некий средний, который принято называть реалистичным.

4.3. Сравнение планируемых показателей бюджета доходов и расходов с их действительными значениями.

Управляющий фондами должен уметь не только прогнозировать, но и оценивать полученные финансовые выгоды от приносящей доход недвижимости.

Стабильный доход – это доход, обычно ожидаемый от использования недвижимости в течение типичного года прогнозного периода, приведенный к текущей стоимости. Некоторые виды издержек (например, замена покрытий) носят единовременный характер и могут исказить величину дохода, полученного в определенном году. Аналогично отдельные виды выплат могут быть отнесены к более позднему периоду, результатом чего станет завышение действительного дохода. Стабильный доход является сглаженным потоком.

В здании настелено ковровое покрытие с ожидаемым сроком жизни 7 лет, обошедшееся в 10 000 д.е. Каким образом следует учесть эти затраты при оценке стабильного потока денежных средств? При определении стабильного денежного потока необходимо потраченную сумму разделить на срок жизни актива $10\,000 / 7 = 1\,428$ д.е. и вычитать из расходов.

На здании в течение 3 лет висел рекламный щит одного из агентств недвижимости, который принес собственнику доход 900 д.е.. Каким образом следует учесть эти доходы при оценке стабильного потока денежных средств?

При определении стабильного денежного потока необходимо потраченную сумму разделить на срок жизни актива $900 / 3 = 300$ д.е. и вычитать из доходов.

Планируемый бюджет доходов и расходов для доходного многоквартирного дома

Потенциальный валовой доход			
Количество квартир (единиц)	Описание	Ставка, д.е.	Месячный доход, д.е.
4	1 комнатные	387	1 548
12	2 комнатные	464	5 568
4	3 комнатные	495	1 980
<i>Месячный потенциальный валовой доход</i>			9 096
Минус: Поправка на недоиспользование (3,5%)			3 820
Плюс: Прочий доход			3 000
<i>Действительный валовой доход</i>			108 332
Минус Текущие операционные расходы			30 500
<i>Чистый операционный доход</i>			77 832
Минус: Обслуживание долга (процент и основная сумма)			50 555
Поступление денежных средств до уплаты налога			27 277

По прошествии планируемого периода выполняется расчет действительно полученных доходов и расходов и их сравнение с прогнозируемыми показателями.

– *Арендные ставки.*

Обычная месячная ставка по сопоставимым объектам на рынке колеблется в пределах от 0.43 до 0.48 д.е. за 1 кв. м арендуемой площади. Приводимые ниже расчеты позволяют определить ставки арендной платы за 1 кв. м по каждому типу квартир:

Тип квартиры	Площадь, кв. м	Расчет	Месячная арендная плата за 1 кв. м, д.е.
1 комнатные	800	387/800	0.484
2 комнатные	900	464/900	0.516
3 комнатные	1000	495/1000	0.495

В данном случае ставки арендной платы несколько выше, чем рыночные показатели. Рассматриваемый в примере многоквартирный дом не обладает повышенной привлекательностью или какими-либо преимуществами в его местоположении, что могло бы оправдать этот уровень арендных ставок. Проводя гибкую политику в отношении арендаторов, управляющий в отчетном периоде заключил с ними соглашение, согласно которому в последний месяц каждого полного года аренды каждый из арендаторов освобождается от арендной платы.

Учитывая этот факт, ставки аренды по данному объекту значительно сблизились с рыночными показателями. Именно поэтому важно не исходить из того, что цифры, собранные по одному месяцу или году, обязательно характеризуют уровень действительной месячной арендной платы за весь период аренды.

Расчет корректировки ПВД (льготы по арендной плате)

Скорректированная величина арендной ставки по типу квартир, д.е.	Расчеты величины ПВД, д.е.
1 комнатные квартиры 387 * 11 / 12 = 355	355 * 12 * 4 = 12 040
2 комнатные квартиры 464 * 11 / 12 = 425	425 * 12 * 12 = 61 200
3 комнатные квартиры 495 * 11 / 12 = 453	453 * 12 * 4 = 21 744
Общий ПВД (округленно 99 984)	100 000

– *Поправка на уровень загрузки и потери при сборе платежей.*

За отчетный период среднегодовая оборачиваемость квартир всех типов составляла примерно 28%. В среднем одна квартира оставалась свободной 1.5 месяца. Вычислим коэффициент недоиспользования квартир и сравним его с планируемым показателем. Например, для двухкомнатных квартир:

Процент оборачивающихся в течение года квартир (единиц)	Средний период, в течение которого квартира (единица) свободна	Средний коэффициент недоиспользования
Число арендных периодов		

$$\frac{0.28 * 1.5}{12} = 0.035 \text{ или } 3.5 \%,$$

Хотя расчеты подтверждают коэффициент недоиспользования объекта, несколько счетов, выставленных арендаторам, так и остаются неоплаченными. Некоторые арендаторы съехали с квартир, так и не расплатившись. Поэтому необходимо учесть плохие долги, вычтя 1,5% из потенциального валового дохода. Подобная поправка также соответствует рыночным показателям.

• *Прочий доход.*

Источники прочих видов доходов могут быть следующими: доход от прачечной, доход от уступки, выручка от сдачи в аренду автомобильной стоянки и склада, от оказания других услуг, связанных с функционированием объекта. В прочий доход включаются любые деньги, получение которых можно увязать с нормальным использованием данной собственности. В него не

входят деньги, являющиеся результатом личной предпринимательской деятельности управляющего объектом.

В планируемом бюджете доходов прочий доход составляет 3 000 \$. Его планируется получить от использования прачечной и машин по продаже прохладительных напитков в плавательном бассейне. Действительные показатели по этому пункту соответствуют бюджетным.

- *Текущие операционные расходы.*

Текущие операционные расходы могут быть разделены на две категории — постоянные и переменные. *Постоянные расходы (fixed expenses)* — это те, которые не изменяются с изменением коэффициента загрузки объекта. *Переменные расходы (variable expenses)* напрямую зависят от коэффициента загрузки. Чем больше людей занимают и используют здание, тем выше переменные расходы.

Постоянные расходы колеблются от объекта к объекту. Они включают поимущественные налоги, лицензионные платежи и сборы за выдачу разрешений, платежи по страхованию собственности. Помимо этого в расходах, обычно классифицируемых как переменные, могут быть постоянные составляющие. Например, оплата управленческих услуг может быть фиксированной вне зависимости от степени загрузки здания.

Переменные расходы включают оплату коммунальных услуг, платежи за управление, заработную плату и налоги, взимаемые с заработной платы, расходы по обеспечению безопасности, ежегодные затраты на обустройство окружающей территории, затраты на рекламу, закупки материалов и сборы за различные услуги, оказываемые местными государственными и частными подрядчиками.

В отчетном периоде операционные расходы возросли против планируемых на 6 000 \$. Это связано с повышением оплаты управляющему за управление объектом на 1 %. Вознаграждение управляющему составило 6 % от величины собранной арендной платы (обычно 5 – 8 %).

Операционные расходы

Вид расходов	Планируемые показатели, \$	Фактические показатели, \$
Коммунальные услуги	3 500	3 500
Ремонт	2 500	2 500
Содержание бассейна	1 000	1 000
Вознаграждение управляющего (5 % от ПВД)	5 500	6 000
Зарплата	4 000	4 000
Налоги на зарплату	500	500
Запасы	1 500	1 500
Реклама	500	500
Юридические и бухгалтерские услуги	2 000	2 000
Налоги на собственность	8 000	8 000
Прочие	1 500	1 500
Всего:	30 500	31 000

- *Резерв на замещение.*

В валовой операционный доход должны быть внесены поправки на замещение предметов с коротким сроком жизни. Такие предметы, как ковровое покрытие и некоторые виды механического оборудования, должны заменяться периодически, по мере их износа. Поскольку это обычно крупные единовременные суммы, для стабилизации расходов следует открыть специальный счет, на который затем ежегодно переводить часть средств в покрытие предстоящих затрат. Причина создания подобного счета состоит в том, что с износом предметов собственник несет скрытые потери в доходе. Если эти потери не учитываются, то ЧОД оказывается завышенным. В данном случае бюджет расходов не предусматривал создание подобного резерва на замещение. В течение прогнозного периода управляющему пришлось перечислить на счет

2 000 \$ с тем, чтобы через 5 лет получить на 12 300 \$ под 10 % годовых необходимых на замену инженерного оборудования.

Фактические доходы и расходы для многоквартирного дома

Счет	Причина внесения поправки	Планируемые показатели, \$	Фактические показатели, \$
Потенциальный валовой доход		109 152	100 000
	Планируемый бюджет не учитывал освобождение каждого из арендаторов от платежей на один месяц в конце каждого года аренды		
–	Поправка на уровень загрузки и потери при сборе платежей	3 820	5 000
	Не было предусмотрено поправки в 1.5 % на «плохие долги»		
+ Прочий доход		3 000	3 000
Действительный валовой доход		108 332	98 000
–	Текущие операционные расходы	30 500	31 000
	Учтена поправка на увеличение вознаграждения управляющего в 1 %		
–	Резерв на замещение	нет	2 000
	Управляющий не имел счета резерва на замещение		
ЧОД		77 832	65 000
–	Обслуживание долга (процент и основная сумма)	50 555	50 555
Поступление денежных средств до уплаты налога		27 277	14 445

Общие затраты на содержание недвижимости включают:

- *Затраты на персонал* (основная зарплата, вознаграждения);
- *Затраты на управленческие услуги* (расходы по договорам, заключаемым с внешними предприятиями, расходы, связанные с управлением жилищной организацией);
- *Эксплуатационные и ремонтные услуги* (оплачиваются на основе заключенных договоров и счетов, выставляемых внешними организациями за проведение работ по ремонту и техническому обслуживанию);
- *Затраты на содержание придомовых территорий* (платежи за содержание в чистоте обслуживаемого участка, зеленых насаждений и уборку снега);
- *Затраты на уборку* (оплата разных видов уборки, таких как уборка помещений, мытье окон и т.д.);
- *Затраты на отопление* (основные платежи зданий подключенных к центральному отоплению и оплату за энергию. На объекте, где отопление осуществляется с помощью собственной котельной, затраты складываются из закупочной цены на используемое горючее);
- *Затраты на воду водоотведение* (платежи за потребляемую воду, основанные на замерах потребления и предъявленные к оплате водопроводной компанией, платежи за отвод сточных вод и аренда счетчиков);
- *Затраты за электричество и газ* (платежи за энергию, мощности, счетчики, которые основаны на замерах потребления, проводимых энергетической компанией);
- *Затраты на работу с отходами* (плата за сбор и обработку отходов, их вывоз, аренды мусорных баков, сменных поддонов, прессов);
- *Затраты по страхованию* (платежи за страхование недвижимости от пожара, наводнений, взломов и т.д.);

- *Арендная плата и квартплата* (платежи за земельный участок, квартиру, парковочные места и пр.);
- *Налог на недвижимость* (земельный налог, налог на имущество организации в соответствии с муниципальным налоговым процентом на недвижимость. Другие виды налогов (НДС, налог на прибыль и т.д.);
- *К ремонтным затратам* (все оплаты по ремонту зданий, улучшение земельных территорий, обновления, капитальный ремонт);
- *Прочие затраты* (затраты организации на исправление повреждений, реклама и др.).

Показатели затрат по содержанию недвижимости могут быть:

1. Фактическое распределение годовых затрат на содержание в % к общей сумме (руб./чел., руб./год).
2. Годовая структура затрат на содержание, или относительная доля различных затрат на содержание по годам (год, %).
3. Месячные затраты на содержание, приведенных к одному м² здания (руб./м² в мес.): расходы тепловой энергии - в пересчете на один кубический метр отапливаемого здания; расходы воды, и газа – в пересчете на количество жильцов; тоже наружное освещение мест общего пользования (лестничные площадки, входы, подвальные помещения)

4.4. Анализ финансовых коэффициентов.

Мониторинг и анализ финансовых коэффициентов дает возможность обнаружить слабые стороны менеджмента и использования капитала с тем, чтобы привести их к определенному желаемому уровню.

Рассмотрим упрощенный (агрегированный) бухгалтерский баланс и отчет о движении денежных средств некой управляющей организации.

Пример.

Упрощенный балансовый отчет

Активы, \$	
Здания (и другие сооружения)	450 000
Земля	50 000
Всего:	500 000
Обязательства и собственный капитал	
Ипотечный кредит (12 % на 25 лет)	400 000
Капитал	100 000
Всего:	500 000

Бухгалтерский отчет о доходах

Показатель	Величина, \$
Доход	
Рентный доход	95 000
Прочие поступления	3 000
Всего, доход	98 000
Расходы:	
Коммунальные услуги	3 500
Ремонт	2 500
Содержание бассейна	1 000
Вознаграждение управляющего	6 000
Зарплата	4 000
Налоги на зарплату	500
Запасы	1 500
Реклама	500
Процент	47 854
Юридические и бухгалтерские услуги	2 000
Налоги на собственность	8 000
Начисление износа	20 000
Прочие	1 500
Всего расходы:	98 854
Чистый доход (убыток) до уплаты налогов	– 854

Наиболее часто используемые коэффициенты

Коэффициент	Нормативное значение, %	Формула	Значение в примере, %
<i>Коэффициенты баланса</i>			
Коэффициент улучшений	60 – 95	$\frac{\text{Стоимость зданий и сооружений}}{\text{Общие затраты или стоимость}}$	$\frac{450000}{500000} = 0.9$
Коэффициент ипотечной задолженности	75	$\frac{\text{Основная сумма ипотечного кредита}}{\text{Стоимость собственности}}$	$\frac{400000}{500000} = 0.80$
<i>Коэффициенты отчета о движении денежных средств</i>			
Коэффициент недоиспользования	60 – 97	$\frac{\text{Потери при сборе арендной платы и от неполного использования площадей}}{\text{Потенциальный валовый доход}}$	$\frac{5000}{100000} = 0.05$
Коэффициент самокупаемости	-	$\frac{\text{Операционные расходы и обслуживание долга}}{\text{Потенциальный валовый доход}}$	$\frac{33000 + 50550}{100000} = 0.8355$
Коэффициент операционных расходов	15 – 60	$\frac{\text{Операционные расходы}}{\text{Потенциальный или действительный валовый доход}}$	$\frac{33000}{100000} = 0.33$
Коэффициент покрытия долговых выплат	1.05 – 2.5	$\frac{\text{Чистый операционный доход}}{\text{Ежегодные платежи по обслуживанию долга}}$	$\frac{65000}{50000} = 1.2857$

<i>Общие коэффициенты баланса и отчета о движении наличных средств</i>			
Мультипликатор валовых рентных платежей	-	<i>Цена покупки</i>	$\frac{500000}{100000} = 5$
		<i>Валовый рентный доход (потенциальный или действительный)</i>	
Общая ставка дохода		$\frac{\text{Чистый операционный доход}}{\text{Цена покупки}}$	$\frac{65000}{500000} = 0.13$
Ипотечная постоянная		<i>Ежегодные платежи по обслуживанию долга</i>	$\frac{50000}{400000} = 0.1263$
		<i>Основная сумма ипотечного кредита</i>	
Ставка денежных поступлений на собственный капитал		$\frac{\text{Чистый операционный доход за вычетом расходов по обслуживанию долга}}{\text{Инвестиции в собственный капитал}}$	$\frac{14445}{100000} = 0.1445$

- *Коэффициент улучшений* показывает долю зданий и сооружений в общей цене собственности. Он указывает на ту часть общей стоимости объекта, которая может быть списана как износ в целях подоходного налогообложения. Чем выше в цене доля изнашивающейся части, тем больше вычитаемая в целях налогообложения сумма начисляемого износа. Остаток цены за вычетом зданий и сооружений (в примере 10 %) также указывает на ту часть стоимости, которая относится к земле.

Торговые центры, как правило, размещаются на дорогой земле, так как для них необходимо обеспечить легкий и удобный доступ автомобилей. Более того, значительные площади необходимы для парковки автомобилей, а здания торговых центров для удобства покупателей редко превышают два этажа, поскольку это выгодно. Поэтому для торговых центров данный коэффициент обычно невысок. Напротив. Для многоэтажных офисных зданий в деловой части города будет характерен более высокий коэффициент, поскольку в этом случае в здания и сооружения инвестируются большие средства.

- *Коэффициент ипотечной задолженности* показывает отношение ипотечного долга к общей стоимости собственности. Чем он выше, тем выше доля заемных средств в финансировании сделки; чем ниже – тем больше доля собственного капитала инвестора. Когда застройщик недвижимости получает постоянное финансирование под запланированный проект, кредиторы берут на себя обязательства предоставить средства под определенную сумму, исходя из стоимости уже законченного объекта. Стоимость строительства для застройщика считается не имеющей большого значения по сравнению со стоимостью прогнозируемых доходов. Соответственно, если затраты на застройку невысоки, то кредит может превышать 100 % проектных затрат и все же составляет не более 75 % стоимости объекта.

- *Коэффициент недоиспользования.* По инвестициям в недвижимость важно поддерживать низкий коэффициент недоиспользования, поскольку основная часть денежных выплат является постоянной и не зависит от уровня загрузки объекта. Этот коэффициент может быть различным в зависимости от вида собственности. Отдельно стоящие магазины для розничной торговли либо загружены на 100 %, либо вообще не заняты. Загрузка является обязательным условием получения рентного дохода для собственника недвижимости. Для отелей и курортов характерен более низкий уровень загрузки, чем для магазинов или многоквартирных домов. Загрузка курортов зависит от сезонного характера этого бизнеса. Использование отелей

также зависит от сезона или от дорожных потоков. средний коэффициент загрузки для отелей составляет от 60 – 70 %. Управляющие офисных зданий обычно пытаются поддерживать коэффициент загрузки на уровне 93 – 97 %. Когда сдаваемая в аренду собственность полностью загружена и для потенциальных арендаторов открыт лист ожидания, управляющий может резко увеличить ставку арендной платы, что приведет к росту рентного дохода, несмотря даже на одновременный рост коэффициента недоиспользования. Если уровень загрузки упадет ниже 80 – 85 %, управляющие могут предложить скидки с арендной платы для того, чтобы привлечь арендаторов.

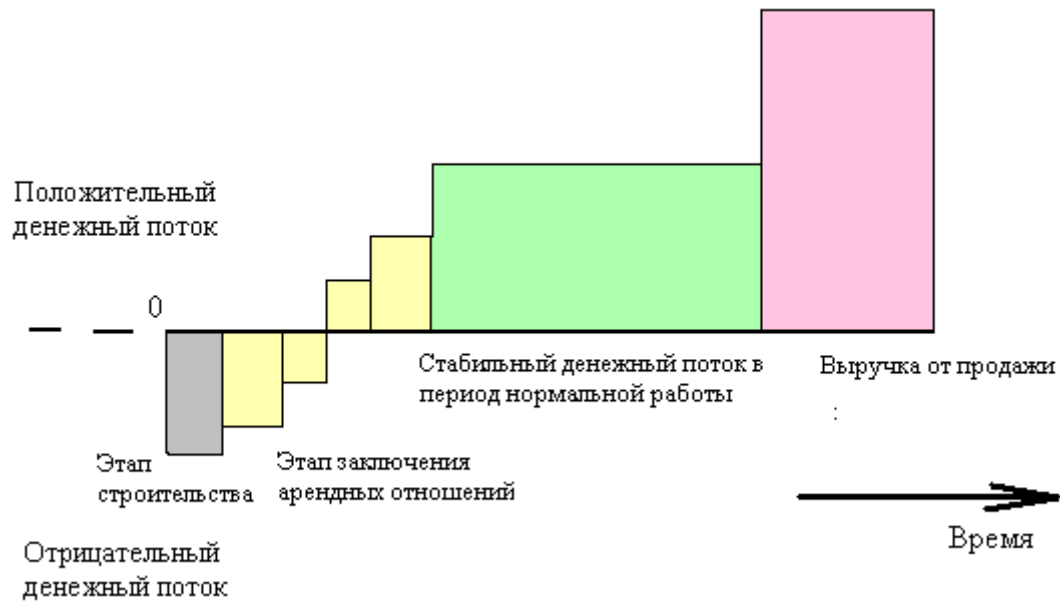
- *Коэффициент самокупаемости или точка неплатежеспособности* соответствует минимальному уровню загрузки, обеспечивающей покрытие всех денежных расходов. Расчет коэффициента самокупаемости позволяет кредиторам и инвесторам определять минимальный коэффициент загрузки, при превышении которого сальдо денежных средств станет положительным.
- *Коэффициент операционных расходов* будет различным для каждого объекта собственности. Когда собственность сдана на условиях абсолютно чистой аренды, все операционные расходы оплачиваются арендатором, а не управляющим. Тогда коэффициент равен 0. Коэффициент может быть ниже 15 % по условиям получистой аренды, когда собственник несет расходы только по отдельным позициям (страховка, налоги). По большинству доходных многоквартирных домов коэффициент обычно колеблется от 33 до 45 %, за исключением тех случаев, когда арендная плата включает оплату всех коммунальных услуг; тогда он может превысить 50 %. Для офисных зданий, операционные расходы по которым включают затраты на уборку помещений и на оплату других дорогостоящих услуг, таких, как содержание лифтов, холлов и туалетных комнат, характерен высокий (45 – 60 %) коэффициент операционных расходов.
- *Коэффициент покрытия долговых выплат* дает информацию важную как для кредиторов, так и для инвесторов. Например, коэффициент 1.05 может быть приемлем для отдельно стоящего магазина, который сдан на условиях долгосрочной чистой аренды (почти на тот же период, что и срок действия кредита) очень надежному арендатору. Торговому центру, имеющему около 50 % недостаточно надежных арендаторов, будет соответствовать коэффициент 1.2 – 1.5. Для доходных многоквартирных домов и офисных зданий 1.25 – 1.5. Непостоянство доходов от отелей и курортов вызывает необходимость поддержания более высокого коэффициента. Для рекреационных сооружений, таких, как спортзалы, катки, бассейны коэффициент устанавливается на уровне 1.5 – 2.5.

4.5. Чистая дисконтированная стоимость прибыли.

Для определения результатов от эксплуатации и развития недвижимости и сопоставления доходов и расходов рассчитывается чистая дисконтированная стоимость прибыли, которая представляет собой разницу между стоимостью доходов и стоимостью расходов компании, откорректированную на фактор дисконтирования.

В основу рассмотрения стабильности доходов было положено допущение о том, что объект уже создан и полностью введен в строй.

*Ожидаемые потоки денежных средств на различных этапах жизненного цикла
объекта недвижимости*



На этапе строительства потоки денежных средств отрицательны. В начале этапа заключения арендных соглашений денежные потоки обычно остаются отрицательными, однако по мере сдачи объекта их уровень поднимается. По некоторым объектам удастся избежать данной проблемы за счет заключения арендных договоров еще до завершения строительства. Для того, чтобы составить график ожидаемого заключения договоров управляющему следует рассчитать *коэффициент емкости рынка* для данного вида собственности.

Он позволяет определить, сколько единиц собственности данного вида будет куплено или сдано в аренду в течение определенного временного интервала в данном географическом районе. Чем выше коэффициент емкости, тем больше вероятность того, что период заключения арендных соглашений будет коротким. Низкий коэффициент служит тревожным знаком того, что на рынке, возможно, существует излишек сходных объектов.

Коэффициент проникновения на рынок позволяет измерить ожидаемые масштабы сдачи в аренду объектов недвижимости. Этот коэффициент может быть рассчитан и для объектов сдаваемых по частям. Его величина зависит от умения управляющего сдавать собственность в аренду и от рыночной конкурентоспособности самого объекта.

$$\text{Коэффициент проникновения} = \frac{\text{Единицы объекта, сданные в аренду за период}}{\text{Общее количество, конкурирующих единиц, сданных в аренду на рынке за период}}$$

Очевидно, что чем раньше объект начнет давать положительный поток, тем выше будет стоимость потока доходов.

Пример.

Определить текущую стоимость денежного потока от эксплуатации объекта недвижимости, определив прогнозный период в 2 года, но разбив первый год поквартально ввиду проводимой реконструкции на сумму 1.5 млн. долларов.

Наименование показателя	Показатель 1 год	1 год				2 год	3 год
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал		
Площадь, м ²	6 000	1 500	3 000	4 500	6 000	6 000	6 000
Ставка арендной платы, (д.е./кв. м в год)	300	75	75	75	75	312	325
Темп роста арендной платы в год (Δa), %	4					4	4
Коэффициент заполнения (k_3), %		0	0	50	95	95	95
Затраты на реконструкцию, д.е.		600 000	900 000	0	0	0	0
Операционные расходы, % от ЭВД		0	0	60	40	40	40
Ставка дисконта (Y_0), %	25						
Потенциальный валовый доход ПВД		112 500	225 000	337 500	450 000	1 872 000	1 950 000
Потери от незанятости		112 500	225 000	168 750	22 500	93 600	97 500
Эффективный валовый доход		0	0	168 750	427 500	1 778 400	1 852 500
Чистый операционный доход		0	0	67 500	256 500	1 067 040	1 111 500
Доход от продажи							
Затраты на реконструкцию		600 000	900 000	0	0	0	0
Денежный поток CF		-600 000	-900 000	67 500	256 500	1 067 040	1 111 500
Фактор дисконтирования F		0,6157	0,6157	0,6157	0,6157	0,64	0,512
Текущая стоимость денежного потока PV		-369 420	-554 130	41 560	157 927	682 906	569 088
Суммарный денежный поток, д.е.		527 931					

$$F_4 = \frac{1}{\left(1 + \frac{i}{m}\right)^{m \cdot n}}$$

где

m – количество периодов накопления в течение одного года;

n – срок накопления в годах.

Пример.

В жилом комплексе доходной недвижимости насчитывается 50 квартир (единиц). Месячная ставка арендной платы по каждой из квартир составляет \$400. Все арендные договора заключаются на один год. Средняя оборачиваемость квартир составляет 40 %. период времени, необходимый в среднем для того, чтобы арендатор занял пустующую квартиру, ра-

вен 2 месяцам. Кроме того, плохие долги оцениваются в 0.5% от общей суммы арендной платы. Вознаграждение управляющего определено в \$5 000 в год, для проживания в данном комплексе ему бесплатно предоставляется квартира. Дополнительно каждый год он получает \$4 000 за заполнение деклараций о подоходном налоге для арендаторов. Постоянные расходы по комплексу составляют \$50 000, а переменные – \$200 на каждую занятую квартиру в расчете на год. В резерв на замещение отчисляется 3 % ДВД. Заполните отчет о доходах.

Решение.

Потенциальный валовой доход от аренды помещений = $50 \cdot 400 \cdot 12 = 240\,000$

Коэффициент недоиспользования = $0.4 \cdot 2 / 12 = 0.066$ или 6.7%

Потери от арендной платы = $240\,000 \cdot (0.066 + 0.005) = \$17\,040$

Действительный валовой доход = $240\,000 - 17\,040 = \$222\,960$

Постоянные расходы = $(50\,000 + 5\,000 + 400 \cdot 12) = \$59\,800$

Переменные расходы = $200 \cdot 50 = \$10\,000$

Расходы на замещение = $222\,960 \cdot 0.03 = \$6\,689$

Операционные расходы = $(59\,800 + 10\,000 + 6\,689) = \$76\,489$

Чистый операционный доход (NOI) = $222\,960 - 76\,489 = \$146\,471$

В здании настелено ковровое покрытие с ожидаемым сроком жизни 7 лет, обошедшееся в \$10 000. Каким образом следует учесть эти затраты при оценке стабильного потока денежных средств?

Решение.

Стабильный денежный поток является сглаженным потоком, получаемым в типичном году и приведенным к текущей стоимости. Поэтому затраты на ковровое покрытие необходимо распределить на срок его полезной жизни в 7 лет. $(10\,000 / 7) = \$1\,429$ Эта сумма должна быть добавлена к расходам на замещение.

Стабильный денежный поток = $\$146\,471 - \$1\,429 = \$145\,042$.

Каким будет коэффициент емкости рынка, если ожидается, что из имеющихся на нем 5 000 пустующих квартир каждый месяц будет реализовываться 100 единиц?

Решение.

Коэффициент емкости рынка = $\frac{100}{5000} = 0.02$ или 2 %

Каков коэффициент проникновения, если по рассматриваемому объекту ежемесячно будет заключаться 5 новых арендных договоров?

Коэффициент проникновения = $\frac{5}{50} = 0.1$ или 10 %

Коэффициент	Формула	
Коэффициент самокупаемости	$\frac{\text{Операционные расходы и обслуживание долга}}{\text{Потенциальный валовый доход}}$	$\frac{76489}{240000} = 0.32$
Коэффициент операционных расходов	$\frac{\text{Операционные расходы}}{\text{Потенциальный или действительный валовый доход}}$	$\frac{76489}{146471} = 0.52$

4.6. Развитие недвижимости.

Развитие является частью целевого управления недвижимостью. Оно стремится сохранить ценность недвижимого имущества и увеличить его стоимость в будущем.

Потребность в развитии появляется тогда, когда обслуживающая способность недвижимости больше не соответствует установленным для нее требованиям. Жизненный цикл недвижимости является значительно большим, чем жизненные циклы производственной или обслуживающей деятельности. Это приводит к тому, что на протяжении своего жизненного цикла объект недвижимости несколько раз, должен быть подвергнут капитальному ремонту, чтобы он соответствовал требованиям потребителей в помещениях. Каждое изменение предполагает работу по развитию, а это, в свою очередь, соответствующую потребность эффективности использования инвестиций. Работа по развитию недвижимости может быть ориентирована на физические свойства строения и участка, на развитие предлагаемых услуг, либо на окружение объекта недвижимости.

Выбор правильного времени для запуска проекта развития недвижимости является особенно важным с точки зрения инвестора - владельца недвижимости. С одной стороны со временем меняется общая экономическая ситуация, общество развивается, изменяются потребности пользователя и, с другой стороны, свойства самого объекта с возрастом ухудшаются.

Причинами для развития недвижимости могут быть функциональные и технические факторы, а также факторы, связанные с увеличением прибыли, на обеспечение которой «в будущем» и были направлены средства.

Под техническими факторами понимаются, прежде всего, потребности в капитальном ремонте и реконструкции, вызванные физическим износом и устареванием объекта. К техническим факторам относятся свойства и показатели конструкций, инженерных систем и помещений – такие, как несущая способность, пожарная безопасность, микроклимат, акустические свойства, энергетическая эффективность и т.д. Быстрое развитие систем отопления, водоснабжения и канализации, энергоснабжения, а также рост ценности окружающей среды требует в будущем капитального улучшения недвижимости. При строительстве новых объектов уже широко используется покомнатные теплоаккумулирующие системы кондиционирования, применение которых значительно повышает возможности энергосбережения и комфортность проживания, учитываются гигиенические, эстетические, экологические и социальные требования, а также меры по безопасности.

Под функциональными факторами понимается рост требований, установленных для зданий, оборудования, либо изменение направления деятельности, протекающей в здании. При функциональном (моральном) устаревании, здание больше не удовлетворяет требования пользователей и жильцов в отношении их деятельности. С учетом современных требований за счет возможностей проектирования можно получить гибкие пространственные решения, которые технически и экономически будет несложно трансформировать в соответствии с изменившимися потребностями пользователей.

Экономические факторы здания складываются из изменений в доходах и расходах. Отношение *цена-качество* объекта не является конкурентоспособным, если арендатор может найти аналогичные помещения дешевле, на каком-либо другом объекте. Можно сказать, что объект недвижимости *устарел* по доходности, если повышением уровня его качества с него можно *будет получать* более высокий чистый доход. Вследствие энергохозяйственного устаревания потребление энергии на объекте превышает современные нормативные показатели, и потому мероприятия по энергосбережению становятся необходимыми. Снижение эксплуатационных расходов может оказаться необходимым для повышения конкурентоспособности объекта. Качественные архитектурно-планировочные решения позволяют избегать

появления лишних помещений. Лишние помещения требуют дополнительных затрат на строительство, что приводит к дополнительным выплатам процентов за использованный капитал, а также в расходах на приобретение и содержание помещений.

К факторам окружающей среды относятся обстоятельства, вызывающие изменения в окружении объекта. Возможности для развития могут вытекать из территории, на которой расположен объект и ее специфических особенностей. Особенности местоположения выдвигают свои требования к объекту, например, по набору предлагаемых в нем услуг. Со зданием связаны и ожидания, реализация которых зависит от ожиданий роста общей ценности территории. Функциональные потребности развития территории могут быть определены в оценках официальных органов власти, отвечающих за градостроительное планирование, или лиц, принимающих стратегические решения по развитию региона, территории.

Существенной частью подготовки проекта развития недвижимости является его экономическая оценка. Целью экономической оценки является определение возможностей реализации проекта и его рентабельность с точки зрения владельца и пользователя (будущего пользователя).

Решения, касающиеся экономической эффективности проекта, нужно принимать на основе доходов и затрат на весь жизненный цикл объекта. При принятии решений помимо затрат на капитал, на снос и строительство, требуется учесть затраты на функционирование и содержание объекта.

Выполнение экономической оценки проекта развития может быть разделено на следующие стадии:

- оценка стоимости первоначального объекта недвижимости;
- оценка затрат на снос и строительство и связанные с этим работы по изменению объекта;
- оценка затрат на использование и содержание объекта;
- оценка затрат на капитал;
- оценка доходов от продажи или аренды, либо оценка выгод от собственного использования объекта.

При выполнении экономической оценки проекта развития недвижимости собирают данные по строительной конъюнктуре. Их анализ позволит определить начало реализации проекта и выбор функционального использования объекта.

Управление развитием недвижимости или девелопмент – это принципиально новая для России концепция организации инвестиционного процесса. Сущность данной концепции состоит в системном воздействии на инвестиционный процесс. В рамках этого процесса разработка, организация финансирования и осуществление проектов по развитию недвижимости осуществляется одним участником рынка профессиональных услуг – так называемым девелопером или девелоперской компанией. Она обеспечивает создание, управление и продажу объектов недвижимости в заданные сроки, в пределах соответствующих бюджетных ограничений, нередко с использованием собственных средств.

Как качественное преобразование недвижимости, девелопмент характеризуется единством физических, экономических и правовых процессов.

Любое развитие объекта недвижимости связано, прежде всего, с физическими изменениями, которые обеспечивают появление у него новых потребительских качеств, соответствующих изменяющимся потребностям общества. Эти изменения могут быть кардинальными (преобразование незастроенного участка земли в участок со зданием), или не очень заметными внешне (как это обстоит при переводе объекта из одного функционального использования в другое, например, из жилищного фонда в «нежилой»). Но они всегда присутствуют, являясь необходимым признаком девелопмента, необходимым условием для повышения экономического эффекта от использования объекта.

В условиях современной экономики, отличающейся динамизмом процессов, важной характеристикой физического потенциала объектов недвижимости является их способность к саморазвитию, переходу от одного вида использования к другому. В связи с этим изменяются требования к тем решениям, которые должны обеспечивать возможность преобразования внутреннего пространства зданий, позволяющего менять вариант их использования – от торгового зала к ряду офисов, от них к залу для конференций и пр.

Экономический аспект девелопмента реализуется в повышении ценности объекта недвижимости вследствие произведенных физических изменений. При этом сами физические изменения еще не являются аргументом в пользу увеличения ценности объекта – они влекут за собой изменение ценности объекта лишь постольку, поскольку обеспечивают появление объекта, обладающего потребительскими качествами, делающими этот объект востребованным на рынке. Таким образом, рост ценности обеспечивается не любыми физическими преобразованиями, а такими, которые соответствуют требованиям рынка, запросам его потребителей. Чем больше это соответствие, тем выше ценность создаваемого объекта, тем выше эффективность девелопмента. Именно это и существенно для понимания девелопмента – прирост ценности объекта обеспечивается в первую очередь не тогда, когда осуществляется строительство, а тогда, когда выбирается вариант девелопмента. Создание каждого объекта недвижимости – особый инвестиционный проект, основой для исследования процесса девелопмента является подход к нему как к инвестиционному проекту.

Правовой аспект девелопмента связан с юридическим оформлением произведенных изменений, появления качественно нового объекта недвижимости, обладающего ценностью большей, чем исходный. Регистрация вновь созданного объекта и прав на него является принципиально важным моментом, поскольку только после этого можно говорить о завершении процесса девелопмента.

Суть девелопмента – управление инвестиционными проектами в сфере недвижимости, включающее в себя:

- выбор экономически эффективного девелоперского проекта;
- выбор оптимального времени для реализации проекта;
- получение всех необходимых разрешений на его реализацию от соответствующих органов власти;
- определение условий привлечения инвестиций, разработка механизма и форм их возврата при необходимости;
- поиск и привлечение инвесторов;
- отбор подрядчиков, финансирование их деятельности и контроль за их работой;
- использование строительных «ноу-хау»;
- реализация созданного объекта недвижимости или передача его в эксплуатацию заказчику.

Девелопмент характеризуется рядом особенностей:

- комплексная ответственность за конечные результаты работ;
- высокая капиталоемкость проектов;
- длительность инвестиционного цикла;
- неделимость (как правило) создаваемого проекта;
- инновационный характер;
- максимальное комплексирование услуг/продукции;
- улучшение финансовых результатов деятельности;
- обеспечение высокого качества работ.

Далее необходимо рассмотреть ряд понятий, которые тесно связаны с понятием девелопмент, и без понимания которых невозможно полное понимание процесса управления развитием недвижимости.

Девелопер – предприниматель, получающий прибыль от создания объектов недвижимости, для чего он выступает в качестве:

- автора идеи проекта;
- покупателя прав на земельный участок под застройку;
- организатора проектирования объекта, нанимателя заказчика, генподрядчика, брокеров для реализации вновь созданного объекта, управляющих недвижимостью;
- финансирует сам или привлекает необходимые инвестиции.

Девелоперский проект – инвестиционный проект, предполагающий комплексный подход к управлению его реализацией. Данное понятие используют также как альтернативу так называемому собственному проекту, т.е. проекту, осуществляемому силами самого заказчика.

Девелоперская (управляющая) компания – компания (фирма, предприятие), комплексно осуществляющая по поручению заказчика (генерального заказчика, инвестора) функции застройщика на всех фазах проектного цикла: от исследования рынка и прединвестиционных исследований до завершения проекта (ввода в эксплуатацию, вывода на проектную мощность и др.).

Управление проектами – метод организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Инжиниринг (от англ. Engineering, от лат. Ingenium – изобретательность, выдумка, знания) – одна из признанных форм повышения эффективности бизнеса, суть которой состоит в предоставлении услуг исследовательского, проектно-конструкторского, расчетно-аналитического, производственного характера, включая подготовку технико-экономических обоснований (ТЭО), выработку рекомендаций в области организации производства и управления, а также реализации продукции.

Соответственно инжиниринговая компания специализируется на предоставлении инжиниринговых услуг, способна оказывать услуги в различных предметных областях и привлекать к выполнению работ необходимых участников.

Различают следующие направления (виды) инжиниринга:

- проектный инжиниринг – прединвестиционные исследования, оформление исходно-разрешительной документации, разработка обоснований инвестиций, ТЭО (проектов) строительства,
- сбор исходных данных и подготовка заданий на проектирование, осуществление функций генерального проектировщика, разработка специальных разделов проекта, экспертиза, сопровождение проектов;
- технологический инжиниринг – предоставление заказчику строительных и «эксплуатационных» технологий вместе с лицензиями на их использование, технологическое проектирование, формирование заказных спецификаций на технологическое оборудование;
- стоимостной инжиниринг – разработка бюджетов и смет по проекту;
- финансовый инжиниринг – разработка новых финансовых инструментов и операционных схем;
- производственный инжиниринг – подготовка тендерной документации на поставки, работы и услуги; подготовка производства и организация работ, надзор за изготовлением, поставками и производством работ, организация контроля качества, организация пусконаладочных работ, услуги по эксплуатации объекта;
- комплексный (системный) инжиниринг – совокупность инжиниринговых услуг, обеспечивающих возможность реализации проектов «под ключ»;
- консультационный инжиниринг – инжиниринговые услуги любого из перечисленных направлений, оказываемые в форме советов, рекомендаций и подготовки решений для заказчика.

Заказчик – физическое или юридическое лицо, а также иные физические и юридические лица, уполномоченные инвестором осуществлять реализацию инвестиционного проекта, не вмешиваясь в предпринимательскую и иную деятельность других участников инвестиционного процесса, если иное не предусмотрено договором (контрактом) между ними.

Инвестор – основной субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий вложение собственных, заемных или привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивающий их целевое использование.

Подрядчик (генеральный подрядчик, субподрядчик) – юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Проект-менеджер (менеджер проекта) – юридическое лицо, которому заказчик (инвестор или иной участник проекта) делегирует полномочия по руководству работами по проекту: планированию, контролю и координации работ участников проекта.

Девелопмент недвижимости преследует две взаимообусловленные цели:

- социального характера, связанного с рациональным использованием земельных ресурсов для развития общественной инфраструктуры;
- коммерческого характера, связанного с увеличением стоимости вложенного капитала.

Поэтому он базируется, с одной стороны, на принципах и методах инвестиционного проектирования, правилах землепользования и градостроительных регламентах, принятых в соответствующих странах и регионах, а с другой – на исследовании рыночной конъюнктуры, конкурентной среды и условий достижения наивысшей стоимости недвижимости.

На основе исследования зарубежного и отечественного опыта можно формулировать следующие базисные принципы девелопмента:

- принцип сегментации, локализации и периодизации в обслуживании потребностей рынка означает, что успешность девелопмента определяется обслуживанием потребителей определенного сегмента рынка, в определенном месте, в течении определенного периода;
- принцип цикличности развития девелопмента характеризует его неравномерную активность, связанную со стадийностью экономического цикла;
- принцип поэтапной упреждающей подготовки означает, что каждый этап процесса девелопмента зависит от качества работы на предыдущем этапе;
- принципы адаптации проекта к условиям его реализации означает, что уровень детализации и контроль проекта должны соответствовать качеству меняющегося потока информации;

- принцип организационного и финансового соответствия предполагает правильное формирование команды проектоустроителей и возможность привлечения капитала в объемах, и сроки, отвечающие условиям поставленной задачи;
- принцип несоразмерности характеризует несоответствие масштаба проекта и затрат энергии на его реализацию.

Глава 5. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

5.1. Взаимосвязь стратегических решений, задач тактического и оперативного управления недвижимостью.

Управление недвижимостью на оперативном уровне заключается в исполнении задания, полученного от управляющего тактического уровня. Основная задача оперативного управляющего это качественное содержание доверенного ему имущественного комплекса. Как правило, оперативный управляющий действует в рамках определенного для него бюджета (сметы) доходов и расходов.

Управление недвижимостью подразумевает выполнение большого количества разнообразных функций, для чего необходимы усилия значительного количества специалистов разного уровня образования и квалификации. Координация этих усилий наиболее эффективна в рамках единой, нацеленной на достижение ясных целей организации – управляющей компании (сервейинговой компании).

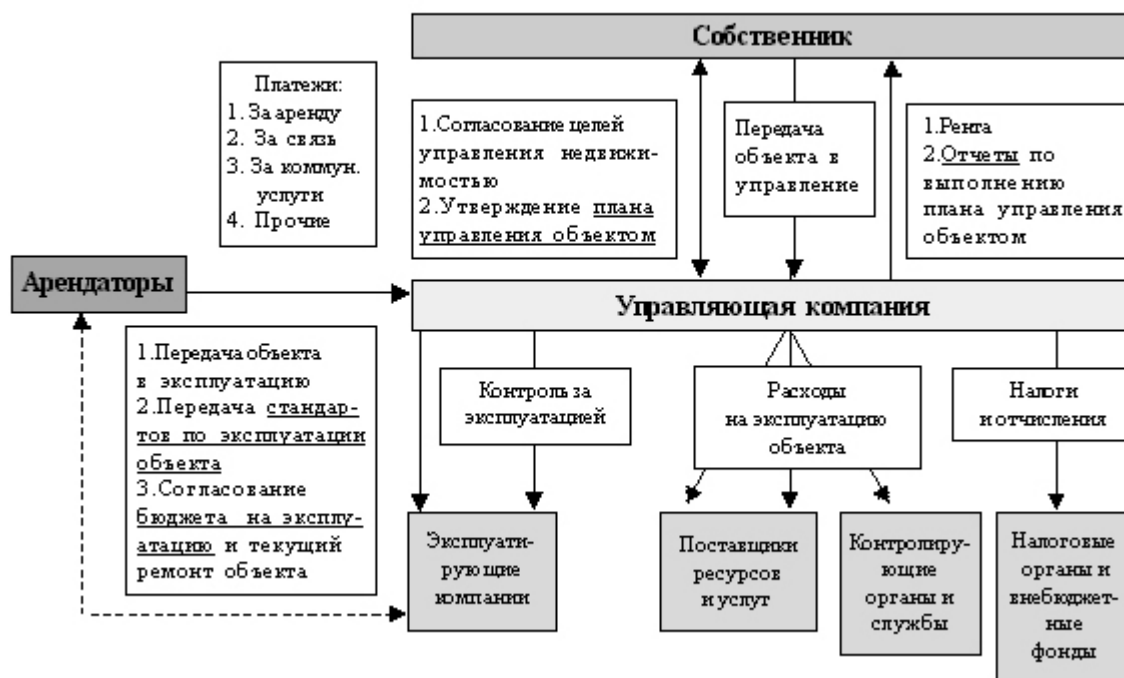
Основу функционирования сервейинговой компании составляют ее взаимоотношения:

- с собственниками объектов недвижимости;
- с арендаторами объектов недвижимости;
- с подрядными эксплуатирующими организациями, поставщиками коммунальных услуг;
- с государством как с субъектом рыночного регулирования (взаимоотношения с государством как с крупным собственником объектов недвижимости относятся к первой группе взаимоотношений).

5.2 Взаимоотношения с собственниками объектов недвижимости

Взаимоотношения с собственниками объектов недвижимости строятся на основе договора управления объектами недвижимости и программы управления объектом недвижимости.

Схема управления недвижимостью



По договору управления объектом недвижимости (доверительного или другой юридической формы) собственник объекта недвижимости передает его УК на определенный срок в управление, а УК обязуется осуществлять управление этим объектом недвижимости в интересах собственника или указанного им лица (выгодоприобретателя). Передача объекта недвижимости в управление не влечет перехода права собственности на него к УК.

В пределах, предусмотренных законом и заключенным договором, УК осуществляет правомочия собственника в отношении переданного в управление имущества. Она несет ответственность за результаты управления, возмещая (при выявленном отсутствии должной заботы об интересах выгодоприобретателя или собственника) выгодоприобретателю – упущенную выгоду за время управления объектом недвижимости, а собственнику – убытки, причиненные утратой или повреждением имущества, с учетом его естественного износа, а также упущенную выгоду. Поэтому в договоре на управление прописываются формы и механизмы отчетности УК.

Программа управления объектом недвижимости разрабатывается УК по результатам анализа текущего состояния объекта недвижимости и прогноза его изменения на период управления. В программе управления приводится перечень мероприятий по всем направлениям управления объектом недвижимости, бюджет доходов и расходов. Программа управления утверждается собственником, который, оценивая ее выполнение, контролирует достижение поставленных целей. В соответствии с договором на управление УК раз в месяц или в квартал предоставляет собственнику отчет об исполнении бюджета объекта недвижимости, с внесением необходимых корректировок на предстоящий период.

5.3. Взаимоотношения с арендаторами объекта недвижимости

Специфика арендных услуг заключается в том, что «потребление» недвижимости происходит по месту ее создания и нахождения. Арендные операции и обслуживание арендаторов совершаются непосредственно на объектах. Кроме того, контакт продавца и покупателя не ограничивается моментом подписания контракта, а длится в течение всего срока аренды, который может составлять несколько лет. Таким образом, объект недвижимости становится «домом для бизнеса» арендатора. Это требует создания комфортных условий для его осуществления, а также благоприятной атмосферы сотрудничества и хороших межличностных отношений между персоналом арендатора и УК.

Жизненный цикл арендатора в процессе управления недвижимостью состоит из трех стадий, на каждой из которых совершаются специфические процессы по аренде и обслуживанию.

Жизненный цикл арендатора в сервейинговой компании



1. *Совершение арендной сделки.* Эта стадия начинается с первого контакта с клиентом и завершается подписанием договора и передачей объекта аренды в пользование арендатора.

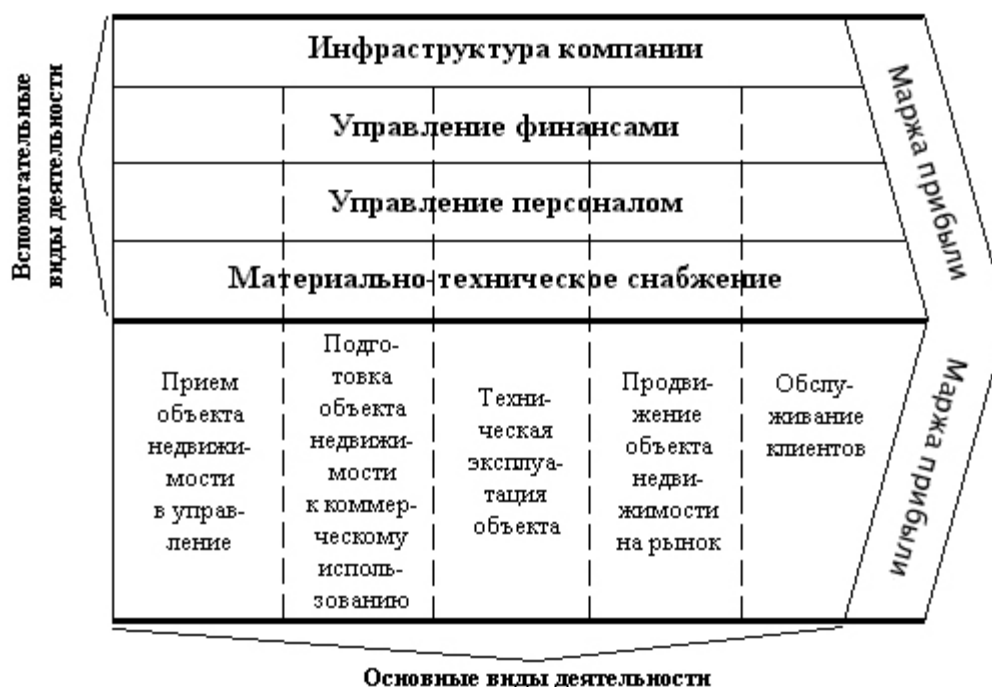
2. *Исполнение договора аренды* (размещение и обслуживание арендаторов, сбор арендной платы). Эта стадия начинается с процесса адаптации арендатора на объекте. Затем в течение всего срока аренды осуществляются как процессы оказания базового сервиса и дополнительных услуг, так и процессы, относящиеся к арендным операциям (увеличение или уменьшение арендуемых площадей, смена объекта аренды, изменение арендной платы, выставление счетов-фактур, контроль за своевременными платежами, устранение конфликтов и разногласий и т. п.). Эта стадия является наиболее длительной в жизненном цикле арендатора.
3. *Прекращение арендных отношений*. Эта стадия начинается с момента, когда становится известно о намерении арендатора прекратить арендные отношения (отсутствие уведомления о желании продлить срок аренды или получение уведомления о расторжении договора). На этой стадии происходит сверка расчетов, освидетельствование арендуемых помещений и оформление необходимых документов. Процесс взаимодействия с арендатором в сервейинговой компании значительно упрощается и оптимизируется поскольку на всех стадиях носит персонифицированный характер: основные контакты между арендатором и компанией происходят через одного человека – персонального менеджера.

5.4. Ключевые сферы деятельности сервейинговой компании

Процесс оперативного управления недвижимостью можно разделить на следующие этапы:

- прием объекта недвижимости в управление;
- подготовка объекта недвижимости к коммерческому использованию;
- продвижение объекта недвижимости на рынок;
- техническая эксплуатация объекта недвижимости;
- обслуживание клиентов.

Цепочка ценностей сервейинговой компании



Прием объекта недвижимости в управление. Данный этап является самым ответственным этапом деятельности УК, от которого зависят все ее дальнейшие действия, занятость и доходы. В рамках этого этапа УК осуществляет переговоры с собственниками объектов недвижимости, проводит анализ местоположения, юридическую, техническую, экономическую, управленческую экспертизы объекта недвижимости, изучает и анализирует рынок, формирует стратегию управления объектом недвижимости, заключает контракт на управление с собственником, принимает объект недвижимости в управление.

Остановимся на процедуре непосредственного принятия объекта недвижимости в управление. Согласно Стандарту практики управляющего на объекте недвижимости Межрегиональной ассоциации управляющих недвижимостью – СТО МАУН Б-01-96 – (управляющий первого уровня), можно выделить следующие основные моменты передачи объекта недвижимости в управление (при смене управляющего):

- установление срока передачи;
- назначение лиц, ответственных за сдачу и приемку объекта.

Передача должна производиться в присутствии заказчика на управление (и вышестоящего управляющего – тактического управляющего) с обязательным осмотром и фиксацией технического состояния зданий и сооружений, оборудования и благоустройств.

Для приема-передачи объекта недвижимости создается специальная комиссия, состоящая из представителей собственника и УК. Комиссия проводит инвентаризацию передаваемого имущества и документов, фиксирует техническое состояние инженерного оборудования, объекта недвижимости, передаваемых основных и оборотных средств. Комиссией также фиксируется информация по пользователям помещений.

Акт приема-передачи должен содержать:

- перечень зданий, сооружений, оборудования;
- акт о техническом состоянии объекта;
- акт передачи основных фондов;
- акт передачи оборотных средств;
- акт передачи технической и бухгалтерской документации.

Отдельному описанию подлежат характеристики прилегающего земельного участка:

- общая площадь земельного участка;
- площадь застройки;
- уборочная площадь;
- имеющиеся улучшения;
- состояние зеленых насаждений, ограждений, площадь асфальтовых дорожек, газонов и т. д.

При этом составляется подробный план с нанесением внешних инженерных сетей и коммуникаций.

Подготовка объекта недвижимости к коммерческому использованию. На этом этапе происходит детализация и конкретизация стратегии управления объектом в программе управления объектом, осуществляются мероприятия по приданию объекту недвижимости необходимых технико-экономических свойств. Разработка плана управления включает в себя следующие шаги.

- А. Перевод концепции управления в календарный план за счет перевода ориентиров концепции в цели управления объектом, разнесенные по времени.
- В. Выделение перечня работ, необходимых для достижения целей управления.
- С. Разделение работ на параллельные во времени работы, различные по содержанию деятельности.
- Д. Составление планов проведения параллельных работ:
 - план маркетинга;

- план технического обслуживания и ремонтов;
- функциональный план (обслуживание клиентов и дополнительный сервис);
- план мониторинга объекта недвижимости и рынка;
- план заключения договоров с подрядчиками;
- план снабжения;
- план набора (или сокращения) и подготовки персонала;
- финансовый план (бюджет).

Е. Согласование планов работ во времени.

Как показывает опыт, на разработку детальной и обоснованной программы управления объектом недвижимости требуется 1,5 – 2 месяца. Поэтому к ее разработке, как правило, приступают только после заключения контракта на управление и передачи объекта недвижимости. Такой подход гарантирует УК защиту от излишних затрат времени и средств. После того, как все разделы программы будут разработаны, ее текст согласовывается с собственником объекта недвижимости.

Другим важнейшим моментом данного этапа является придание объекту недвижимости необходимых технико-экономических свойств. На этом этапе происходит:

- восстановление недостающей технической документации по земельному участку, объекту недвижимости, инженерным сетям и коммуникациям;
- проведение необходимых модернизационных и отделочных работ, исправление дефектов в сантехническом и инженерном оборудовании объекта недвижимости;
- внешнее благоустройство прилегающего к объекту недвижимости земельного участка;
- обеспечение систем безопасности объекта недвижимости;
- страхование объекта недвижимости и гражданской ответственности УК.

Как показывает опыт, значительная часть объектов недвижимости находится в ужасном состоянии. В последние пять-десять лет в реконструкцию зданий никто деньги не вкладывал. Состояние инженерных сетей неудовлетворительно, крыши текут, фасады облупились, существуют проблемы с электричеством, канализацией. Необходима модернизация объекта недвижимости, то есть приведение здания в соответствие с современными требованиями пользования и эксплуатации. При модернизации могут улучшаться планировочные решения, устанавливаться новое инженерное оборудование. Часто необходимо проведение капитального ремонта, то есть устранение неисправностей всех изношенных элементов, восстановление или замена их на более долговечные и экономичные, улучшающие эксплуатационные показатели объекта недвижимости.

Таким образом, модернизационные мероприятия направлены на снижение морального износа, а капитальный ремонт – на снижение физического износа объекта недвижимости. Для определения эффективности модернизации и капитального ремонта объекта недвижимости необходимо сопоставить получаемые экономические результаты с затратами, необходимыми для их достижения. Результаты модернизации и капитального ремонта могут выражаться в устранении морального и физического износа, экономии эксплуатационных расходов, увеличении рыночной привлекательности и стоимости объекта недвижимости, увеличении доходов от сдачи в аренду и т. д.

Для того чтобы поднять привлекательность объекта недвижимости, УК должна обеспечить необходимый уровень его внешнего благоустройства. Специфика функционально-планировочной организации различных типов застройки предопределяет различный подход к организации системы внешнего благоустройства, к содержанию и эксплуатации отдельных ее элементов. В то же время можно выделить общие положения, составляющие основу формирования, содержания и эксплуатации системы внешнего благоустройства недвижимости.

Процесс благоустройства включает в себя:

- проектирование системы благоустройства;

- реализацию благоустроительного проекта;
- содержание и техническую эксплуатацию;
- ремонт и реконструкцию системы благоустройства объектов и его элементов.

В сфере инженерного благоустройства прилегающей территории УК чаще всего приходится решать проблемы организации поверхностного стока, нарушенного в результате неоднократного ремонта дорожного полотна и нарушений в функционировании водоотводящих систем.

Основными видами зеленых насаждений, используемых в пределах прилегающих к объекту недвижимости территорий, являются газоны, цветники, деревья и кустарники. Для регламентирования работ по содержанию зеленых насаждений, капитальному их ремонту и реконструкции УК проводит инвентаризацию зеленых насаждений с разработкой паспорта объекта. В паспорте объекта озелененной территории указывают сведения о состоянии зеленых насаждений, сроки проведения озеленительных мероприятий. План по озеленению разрабатывается УК с участием дизайнера-декоратора.

Важнейшее место в системе внешнего благоустройства объекта недвижимости занимает организация автопарковок. Необходимый размер парковки определяется из расчета 1 арендатор – 1 машина. Плюс к этому необходимо иметь дополнительный резерв порядка 10% мест стоянки, оплата за которые производится по повышенному тарифу. Проблема размещения автопарковки в каждой градостроительной ситуации требует своего отдельного решения с учетом имеющихся территориальных резервов застройки.

На объектах недвижимости должны быть также созданы необходимые условия для сбора отходов и работы спецавтотранспорта. В соответствии с СанПиН 42-128-4690-88 «Санитарные правила содержания территорий населенных мест», на территории должны быть выделены специальные площадки для размещения контейнеров с удобными подъездами для транспорта. Площадки для установки контейнеров должны быть удалены от объектов недвижимости на расстояние не менее 20 м и не более 100 м. Размещение мест временного хранения отходов согласовывается с районным архитектором и районными санэпидстанциями.

Для определения числа устанавливаемых мусоросборников (контейнеров) следует исходить из:

- численности персонала арендаторов, пользующегося мусоросборниками;
- нормы накопления отходов;
- сроков хранения отходов.

Расчетный объем мусоросборников должен соответствовать фактическому накоплению отходов в периоды наибольшего их образования.

Отдельные требования установлены для сбора пищевых отходов. Пищевые отходы разрешается собирать только в специально предназначенные для этого сборники (баки, ведра и т. д.), окрашенные изнутри и снаружи краской, закрывающиеся крышками (применять оцинкованные емкости без окраски запрещается). Сборники пищевых отходов следует устанавливать в местах, согласованных с местными учреждениями санитарно-эпидемиологической службы. Временное хранение пищевых отходов в объектах торговли и общественного питания независимо от их подчиненности должно осуществляться только в охлаждаемых помещениях.

В процессе подготовки объекта недвижимости к коммерческому использованию УК должна организовать систему безопасности объекта, которая обеспечивает:

- безопасность клиентов и персонала;
- сохранность имущества клиентов и собственника;
- экономическую безопасность.

При приеме объекта недвижимости в управление УК осуществляет:

- предварительную фиксацию наличия и функционирования систем безопасности объекта;

- их достаточности и адекватности известным системным и несистемным рискам;
- оценку экономической целесообразности систем безопасности.

При изучении системы безопасности анализируется состояние обучения и инструктаж клиентов и персонала; организация охраны; надежность инженерно-технических систем; вопросы страхования.

В сфере обеспечения пожарной безопасности УК должна:

- разработать план действий на случай пожара;
- оборудовать здание противопожарной сигнализацией и оборудованием;
- обучить персонал и клиентов правилам действий в случае обнаружения очага возгорания;
- следить за состоянием противопожарного оборудования.

Системы охранно-пожарной сигнализации (СОПС) являются наиболее массовым классом технических средств охраны и безопасности. Они могут использоваться как самостоятельная охранная единица, так и в комплексных системах охраны объекта. СОПС предназначены для обнаружения несанкционированного вторжения и возникновения пожара в охраняемых зонах с последующей передачей тревожной информации на пункты вневедомственной охраны или на станцию централизованного наблюдения за объектом.

Составными частями СОПС являются:

- охранно-пожарные датчики (тепловые, дымовые);
- контрольные панели;
- управляющие клавиатуры;
- устройства пожарного оповещения (звуковые сирены, сигнальные лампы, прожекторы).

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

В сфере обеспечения охраны объекта УК должна:

- изучить системы и приборы обеспечения безопасности;
- выбрать оптимальную систему охраны;
- осуществлять постоянный инструктаж охраны и контроль над ней.

Охрана должна быть хорошо защищена и специально обучена. Охранникам необходимо хорошо знать планировку помещений, арендаторов каждого помещения, а также всегда иметь под рукой список телефонных номеров персонала по управлению и техническому обслуживанию, все телефоны аварийных служб.

Одним из эффективных способов защиты интересов собственника объекта, клиентов и УК является страхование. Система страхования подразумевает:

- страхование объекта недвижимости;
- страхование гражданской ответственности сервейинговой компании;
- страхование гражданской ответственности подрядных организаций.

Система организации страховой защиты объекта предполагает выбор УК страховых рисков, наиболее характерных для конкретной территории:

- пожары;
- взрывы бытового газа;
- проникновение воды через кровлю;
- проникновение воды в результате применения средств пожаротушения;
- аварии систем водоснабжения, отопления, канализации и внутреннего водостока;
- террористические акты и противоправные действия третьих лиц и т. д.

Перечень возможных страховых случаев согласовывается с собственником объекта.

Страхование гражданской ответственности УК и подрядных организаций предполагает страхование риска ответственности за ущерб, нанесенный арендаторам объекта недвижимости при проведении (вследствие проведения) работ по техническому обслуживанию, текущему и капитальному ремонту, переоборудованию (перепланировке) помещений объекта. Опыт показывает, что даже при наличии технического обоснования возможно причинение вреда соседним помещениям и объектам совместного пользования, снижение качества работы как отдельных систем и конструкций, так и параметров технического состояния зданий в целом. При этом не исключены аварии систем водоснабжения, канализации, отопления и пожары, возникающие по вине строительных и подрядных организаций. Нанесение ущерба может произойти как во время работ, так и в процессе эксплуатации зданий. Данный вид страхования позволяет создать экономический механизм страховой защиты имущественных интересов собственников и арендаторов при проведении ремонта зданий и сооружений. Страхование гражданской ответственности УК делает более привлекательными условия аренды, так как обязанность УК возместить ущерб от неожиданных скачков напряжения в сети, прорыва канализации и тому подобных чрезвычайных обстоятельств подкрепляется договором страхования.

Продвижение объекта недвижимости на рынок. Данный этап предполагает выход УК на рынок недвижимости с предложением услуг аренды управляемого объекта. В рамках данного этапа деятельности УК разрабатывает стратегию маркетинга, определяет уровень арендной платы, проводит соответствующую рекламную кампанию.

Техническая эксплуатация объекта недвижимости. Под эксплуатацией недвижимого имущества понимается практическая деятельность по поддержанию исправного состояния всех элементов объекта недвижимости, а также благоустройству прилегающей территории. Систему технической эксплуатации объекта недвижимости можно определить как совокупность средств, материалов, изделий, предназначенных для функционирования объекта в заданном режиме, а также исполнителей и документации, устанавливающей технические условия, правила и взаимодействия, необходимые для эффективного использования.

Взаимодействие в процессе технической эксплуатации строится на основе разделения функций собственника недвижимости, УК, осуществляющей управление недвижимостью, и подрядных организаций, обеспечивающих производство необходимых работ или предоставление соответствующих услуг.

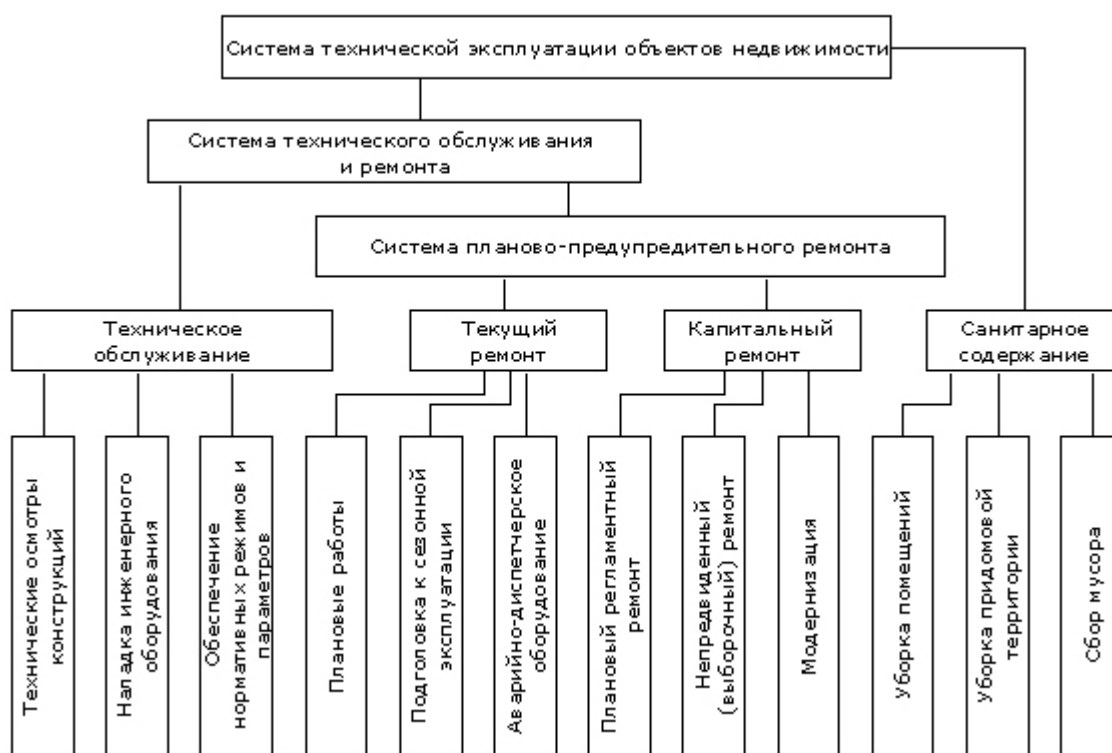
Основные функции собственника – контроль за соблюдением установленных требований к содержанию и использованию недвижимого имущества, обеспечение (в необходимых случаях) финансирования соответствующих работ, сохранение и улучшение недвижимости и объектов инженерной инфраструктуры.

Функции УК заключаются:

- в наиболее рациональном распределении финансовых ресурсов между различными видами работ (услуг) по содержанию объектов недвижимости;
- организации конкурсного отбора подрядных учреждений;
- обеспечении текущей деятельности по техническому обслуживанию и эксплуатации недвижимости.

Основной функцией подрядных организаций является своевременное и качественное выполнение указанных в договоре подряда работ.

Содержание и состав системы технической эксплуатации объекта недвижимости



Как видно из предложенной схемы, можно выделить следующие основные элементы системы технической эксплуатации объекта недвижимости:

- техническое обслуживание;
- текущий ремонт;
- капитальный ремонт;
- санитарное содержание.

Техническое обслуживание объекта недвижимости – это комплекс работ по поддержанию исправного состояния элементов здания и заданных параметров (режимов) работы его технических устройств. В него входят: ежегодная наладка инженерного оборудования, осмотры и подготовка к сезонной эксплуатации, выполнение текущих работ. Рекомендуемый перечень работ по техническому обслуживанию зданий и объектов приводится в ВСН 58-88 (р) «Положение об организации и проведении реконструкции, ремонта и технического обслуживания зданий, объектов коммунального и социально-культурного назначения», где выделяются:

- работы, выполняемые при проведении осмотров отдельных элементов и помещений;
- работы, выполняемые при подготовке зданий к эксплуатации в весенне-летний период;
- работы, выполняемые при подготовке зданий к эксплуатации в осенне-зимний период;
- прочие работы.

Объем этих работ не всегда поддается точному планированию, поскольку возникновение мелких отказов оборудования носит случайный характер. Поэтому в деятельности УК практикуется периодическое (1-2 раза в 2 недели) проведение общих осмотров состояния инженерного и сантехнического оборудования, элементов внешнего благоустройства и отделки объектов. Цель подобных профилактических осмотров заключается в том, чтобы до поступления соответствующих заявок от арендаторов выявить возможные дефекты и неисправно-

сти. Основная задача такой профилактики не восстановление или замена отказавших элементов, а предупреждение отказов.

Результаты осмотров отражаются в документах по учету технического состояния объекта недвижимости (журналах учета технического состояния, специальных карточках и т. д.).

В этих документах отражаются:

- оценка технического состояния объекта и его элементов;
- выявленные неисправности, места их нахождения;
- причины, вызвавшие эти неисправности.

На основании полученных данных соответствующим службам УК дается указание либо об исправлении выявленных неисправностей (если соответствующая работа относится к текущему обслуживанию), либо о планировании текущего или капитального ремонта. При этом следует отметить, что в целях повышения качества обслуживания арендаторов приоритет отдается именно планово-профилактическим видам технического обслуживания. Соответствующие службы УК заблаговременно производят замену необходимых деталей и узлов, не дожидаясь их выхода из строя.

Ремонт объектов недвижимости представляет собой комплекс технических мероприятий, направленных на поддержание или восстановление первоначальных эксплуатационных качеств как здания и сооружения в целом, так и их отдельных конструкций. По периодичности ремонтные работы подразделяются на два вида – текущий и капитальный ремонт.

К текущему ремонту объектов недвижимости относятся работы по систематическому и своевременному предохранению частей зданий и сооружений, инженерного оборудования от преждевременного износа путем проведения профилактических мероприятий и устранения мелких повреждений и неисправностей. Для каждого конструктивного элемента объекта недвижимости определен примерный перечень работ по текущему ремонту.

Работы по текущему ремонту производятся регулярно в течение года по графикам, составляемым на основании описей общих, текущих и внеочередных осмотров зданий и сооружений, а также по заявкам арендаторов и эксплуатирующего персонала. Текущий ремонт, как правило, производится силами персонала УК, для чего в ней создается специальное ремонтно-строительное подразделение и хранится неприкосновенный запас необходимых для ликвидации чрезвычайных ситуаций материалов, деталей, санитарно-технического оборудования (трубы, фасонные части и фитинги, пароводяная и газовая арматура, электрические провода, кабель и др.). Количество неприкосновенного аварийного запаса материалов и деталей определяется в зависимости от вида зданий или сооружений, эксплуатационной загрузки, условий эксплуатации и среды, а также прочности примененных при строительстве материалов и деталей.

К капитальному ремонту объекта недвижимости относятся такие работы, в процессе которых производится смена изношенных конструкций и деталей зданий и сооружений или замена их на более прочные и экономичные, улучшающие эксплуатационные возможности ремонтируемых объектов, за исключением полной смены или замены основных конструкций, срок службы которых в зданиях и сооружениях является наибольшим (каменные и бетонные фундаменты зданий и сооружений, все виды стен зданий, все виды каркасов стен, трубы подземных сетей, опоры мостов и др.).

Капитальный ремонт может быть комплексный, охватывающий ремонт здания или сооружения в целом, и выборочный, состоящий из ремонта отдельных конструкций здания, сооружения или отдельного вида инженерного оборудования.

Все работы, предусмотренные системой планово-профилактических ремонтов, выполняются в соответствии с согласованной с собственником объекта недвижимости программой управления. Программа управления конкретизируется в годовых планах-графиках проведе-

ния ремонта, где указываются сроки проведения плановых технических осмотров, текущих и капитальных ремонтов с разбивкой всех мероприятий по месяцам.

Планирование текущего ремонта осуществляется ежегодно на основании расцененных описей ремонтных работ по объекту недвижимости в пределах общего лимита, предусмотренного в программе управления на финансирование этих работ.

Годовые планы капитального ремонта объекта недвижимости составляются УК совместно с собственником соответствующего объекта и должны содержать:

- наименование и количество основных работ по объекту;
- наименование и порядок взаимоотношений с подрядными организациями;
- общую стоимость каждого вида работ;
- календарные сроки ремонтов;
- потребность в основных материалах, строительных изделиях, транспорте, средствах механизации и рабочих;
- источники и механизм финансирования капитального ремонта.

Годовые планы капитального ремонта на предстоящий год должны быть увязаны с планами обеспечения этих работ материалами.

Процесс обеспечения ремонта объектов



Мероприятия по санитарному содержанию объекта недвижимости включают в себя:

- уборку и очистку придомовой территории;
- уборку внутридомовых помещений и мест общего пользования;
- обслуживание мусоропроводов.

Работы, выполняемые при уборке территорий, различают в зависимости от сезона. В зимнее время производится:

- сдвигание свежеснегавшего снега;
- очистка территорий с усовершенствованными покрытиями от уплотненного снега;

- очистка территорий, водосточных труб, крышек люков пожарных колодцев от наледи и льда;
- перекидывание снега и скола;
- сдвигание снега и скола, сброшенного с крыш;
- очистка участков территорий при зимних механизированных уборочных работах;
- укладка снега в валы или кучи после механизированной уборки;
- погрузка снега и скола на транспорт;
- уборка отмосток, прямиков;
- посыпка территорий песком во время гололеда.

В летнее время производится:

- уборка газонов от случайного мусора;
- подметание территорий;
- мойка территории с усовершенствованными и неусовершенствованными покрытиями из шланга;
- поливка газонов из шланга;
- очистка участков территорий при летних механизированных уборочных работах, недоступных для уборки машиной.

Вне зависимости от времени года необходимо производить:

- очистку урн от мусора и промывку их;
- протирку указателей;
- уборку контейнерных площадок.

Прилегающая территория должна содержаться в чистоте. Проезды и проходы должны быть свободными для движения, выровнены, не иметь рытвин, ям и достаточно освещены. Площадки для проведения погрузочно-разгрузочных работ, транспортные и подъездные пути должны иметь твердое и ровное покрытие, содержаться в исправном состоянии, в летнее время поливаться, в зимнее время очищаться от снега и льда, а в случае обследования посыпаться песком. Водостоки для отвода атмосферных вод надлежит регулярно прочищать и ремонтировать.

Все помещения объекта недвижимости, а также коридоры, лестницы, вестибюли следует постоянно содержать в чистоте и ежедневно убирать. Полы следует ежедневно подметать влажными щетками, вениками или протирать влажными тряпками и не реже одного раза в неделю мыть горячей водой с моющими веществами. Оконные стекла, подоконники, двери, шкафы, столы необходимо тщательно протирать влажными тряпками. Генеральную уборку всех помещений следует производить не реже одного раза в месяц с удалением пыли со стен, потолков, карнизов, вентиляционных воздухопроводов, отопительных приборов, производственной мебели. Оконные и дверные шторы и другие драпировки из тяжелой материи следует чистить пылесосом не реже раза в квартал, а шторы из легкой ткани следует ежеквартально стирать.

Мусор, собираемый при уборке помещений, следует выносить в мусорные ящики. Бумажный мусор можно выносить в бумажных мешках. Во всех помещениях и в местах общего пользования должны быть установлены корзины или урны для мусора. Работы по непосредственному обслуживанию мусоропроводов включают: профилактический осмотр мусоропроводов, удаление мусора из мусороприемных камер (мытьё стен, полов, трапов), мойку мусоросборников (при системе вывоза мусора способом "опорожнения"), уборку загрузочных клапанов и нижней части ствола и шиберов, дезинфекцию мусоросборников и всех элементов мусоропровода.

В целом вся система технической эксплуатации объекта недвижимости должна быть направлена на всемерное удовлетворение требований клиентов и достижение целей собственников при соблюдении установленных правил и норм.

Обслуживание клиентов. Специфика арендных операций состоит в том, что общение арендодателя с клиентом (арендатором помещения) происходит на протяжении всего срока действия арендного договора. Поэтому процесс взаимодействия с арендатором на протяжении всего его жизненного цикла является, пожалуй, важнейшим бизнес-процессом УК, от которого зависят ее репутация и доходы.

Схемы взаимодействия сервейинговой компании с клиентами могут быть самыми различными.

1. Система персонального обслуживания арендаторов.

Персональное обслуживание предполагает закрепление за каждым арендатором одного лица – персонального менеджера (агента), который осуществляет постоянный контроль за пребыванием клиента на объекте недвижимости. Тем самым ограничивается число контактных лиц для арендатора, и УК персонифицируется для клиента в виде конкретного человека, который готов решать его проблемы, отвечать за исполнение обязанностей по договору от имени арендодателя. Персональный менеджер обеспечивает своевременное обслуживание арендатора на объекте недвижимости, для чего он:

- лично знает руководителя и сотрудников арендатора, поддерживает с ними доверительные отношения;
- находится в регулярном контакте с арендатором, чувствует его настроение;
- быстро и своевременно реагирует на обращения арендаторов, помогает им в решении возникающих проблем.

Важнейшей финансовой целью деятельности персонального менеджера является обеспечение своевременных арендных платежей. Поэтому его оплата труда устанавливается в виде процента от фактически поступившей арендной платы с обслуживаемого им «портфеля» арендаторов. Закрепление персонального менеджера за арендаторами осуществляется по географическому принципу, т. е. каждый персональный менеджер отвечает за один или несколько объектов недвижимости и «ведет» всех его арендаторов.

2. Система функционального обслуживания арендаторов

При наличии множества арендаторов может проводиться их закрепление за ответственными лицами (например, по этажам объекта). В тех случаях, когда персональный менеджер не в состоянии решить вставший перед арендатором вопрос (например, по техническому обслуживанию) он становится посредником между ним и созданной в рамках УК системой функционального обслуживания арендаторов.

В то же время эта система предполагает и прямое взаимодействие арендатора с различными службами УК. Так, на этапе пребывания арендатора на объекте недвижимости арендатор контактирует с администратором (управляющим) объекта и его службой (заместители, помощники и так далее).

По всем возникающим вопросам арендатор обращается к соответствующему лицу, которое обладает достаточными полномочиями для оперативного решения любого возникающего вопроса. При этом администратор объекта сам периодически осуществляет профилактический осмотр объекта, беседует с арендаторами, выясняет накопившиеся проблемы и пожелания.

Для решения мелких технических вопросов (предоставление коммуникационных услуг, прием заказов на дополнительные услуги, служба портье и т.д.) на объекте может создаваться отдельная специальная служба - рецепция (офис-сервис). Через эту службу осуществляется основной коммуникационный процесс с посетителями, оформляются заказы на дополнительные услуги, которые выполняются либо самой рецепцией либо другими подразделениями и организациями.

Схема функционального обслуживания клиентов сервейнговой компании



При выборе возможных вариантов обслуживания арендаторов необходимо помнить, что любая самая изощренная схема обслуживания потерпит провал, если не будут соблюдаться достаточно простые, но в то же время очень важные правила.

- Работа по сохранению клиентов должна начинаться с первого же контакта. Разговаривать с клиентом следует дружелюбно, требуется проявлять осведомленность и пытаться установить контакт. Никогда не нужно торопиться, иначе клиент может подумать, что на него нет времени. " Изначально следует сообщить потенциальным арендаторам об особенностях и преимуществах объекта недвижимости.
- Нужно выяснить у клиента, каковы его потребности, пожелания и финансовые возможности, затем следует заполнить на клиента карточку: записать фамилию, номер контактного телефона, время, удобное для звонков.
- Следующим шагом будет назначение встречи в удобное для обеих сторон время. При этом необходимо заранее подготовить помещения для демонстрации.
- Если клиент готов арендовать помещения, требуется назначить ему встречу для заключения договора аренды, договориться о дате и точном времени переезда, узнать о количестве и габаритах перевозимых им вещей. В случае отказа вежливо объяснить клиенту причину.
- Арендаторы должны быть удовлетворены отношением персонала сервейнговой компании, качественным обслуживанием и разумной арендной платой.
- Самый важный и естественный способ удержания клиентов - вежливое обслуживание, идущее навстречу их пожеланиям.
- Существенна быстрая реакция на заявки по техническому обслуживанию. Если возникает задержка с выполнением заявки, необходимо объяснить причину и сообщить, когда работа будет выполнена.
- Большую роль играет достаточная квалификация персонала.

- Важны также благоустройство территории, чистота мест общего пользования, обеспечение безопасной среды арендаторам и их клиентам.

Управление персоналом сервейинговой компании

Вспомогательные виды деятельности УК обеспечивают выполнение основных, и в этом смысле они практически не отличаются от вспомогательных видов деятельности на любом другом предприятии. Среди них можно выделить:

- материально-техническое снабжение;
- управление персоналом;
- управление финансами;
- обеспечение инфраструктуры компании (бухгалтерия, делопроизводство, юридическое обеспечение арендных операций и т. д.).

Важнейшее значение среди данных видов деятельности имеет управление персоналом УК. Ключевыми задачами в сфере управления персоналом являются:

- формирование базы знаний о профиле работы в каждом из подразделений (на каждом рабочем месте) и о необходимых профессиональных качествах и навыках персонала;
- документирование и доведение до кандидатов основных целей организации, ценностей руководства, принципов корпоративной культуры, других «мягких» составляющих организации;
- применение методов ситуационного анализа подразделений и групп;
- создание методик анализа на соответствие кандидатов критериям, формируемым требованиями указанными выше задачами;
- разработка программ адаптации персонала на новом месте работы.

Система материального вознаграждения персонала УК ориентирована на положение работника в организации, т. е. размер оплаты труда определяется по следующим критериям:

- значение для организации вида деятельности, которую осуществляет работник;
- место должности работника в иерархии организационной структуры;
- индивидуальные особенности работника (уникальный специалист, связи в определенных кругах и т. п.);
- уровень оплаты труда специалистов данной категории на рынке.

Опыт показывает, что для формирования у персонала УК чувства ответственности и сопричастности к результатам работы организации в целом целесообразно внедрение системы квартального общего премирования в зависимости от результатов деятельности компании в целом.

Там, где возможно определение количественных результатов деятельности подразделений или отдельных работников, может успешно применяться система оплаты и премирования, основанная на дифференцированной и даже персонифицированной оценке. Например, система индивидуальной оценки может действовать на систематической основе в сфере коммерческих операций с недвижимостью (агенты, персональные менеджеры, коммерческий директор). Кроме того, целесообразно выплачивать разовые премии за успешное выполнение важных задач и проектов.

Особый подход должен применяться в работе с техническим и обслуживающим персоналом сервейинговой компании. Организацию их труда целесообразно осуществлять на основе системы нормирования и тарифицирования. Для каждого вида работ сервейинговая компания устанавливает нормы времени на их выполнение и стандарты качества. Нормы времени и стандарты качества должны строиться по принципу: "Трудно, но выполнимо". Технический и обслуживающий персонал сервейинговой компании обеспечивается фирменной спецодеждой, средствами и предметами труда. Там, где это возможно, ставка должна делаться на автоматизацию и механизацию соответствующих работ.

При выполнении заданных норм и соблюдении стандартов качества техническому и обслуживающему персоналу выплачивается фиксированный оклад плюс премия. Сумма общего вознаграждения в этом случае должна быть выше, нежели в среднем на рынке. При превышении установленных норм премия выплачивается в повышенном размере. При невыполнении установленных норм и/или несоблюдении стандартов качества выплата премий не производится. В этом случае общая сумма вознаграждения становится ниже, чем в среднем на рынке.

Целесообразно также проводить политику поощрения длительности работы в компании. В зависимости от трудового стажа в компании должны выплачиваться годовые премии. Опыт показывает, что техническому и обслуживающему персоналу целесообразно также выплачивать премии за отсутствие опозданий и пропусков работы.

Для формирования квалифицированного персонала сервейинговой компании целесообразна разработка системы непрерывного внутрифирменного обучения. При платном обучении для сотрудников можно предоставлять скидки в зависимости от срока работы в компании.

Таким образом, основным результатом стратегии управления персоналом сервейинговой компании должно стать построение саморегулируемой интеллектуальной организации, которая обладает способностью самообучения и генерации более эффективных методов работы, так как заложенные механизмы должны обеспечивать выгоду от этого всем сторонам, участвующим в деятельности (собственникам, менеджерам, рядовым работникам).

Система нормативно-методических документов в сфере управления недвижимостью

Управление недвижимостью должно осуществляться по апробированным методикам и стандартам, позволяющим уменьшить элементы субъективизма в принятии управленческих решений и сводить к минимуму риски собственников, клиентов, сервейинговых компаний, общества и государства от непрофессионального управления. Система нормативных документов в сфере управления недвижимостью представляет собой совокупность взаимосвязанных документов, принимаемых компетентными органами государственной власти, саморегулируемыми организациями управляющих недвижимостью, предприятиями и организациями для применения на всех этапах системы управления недвижимостью в целях защиты прав и интересов ее участников.

Для обслуживания собственно управленческой деятельности управляющий недвижимостью нуждается в разнообразных техниках и методиках, которые во избежание недоразумений в понимании заказа на управление, в профессиональном общении, а также ошибок при планировании и программировании управления должны быть стандартизованы. Поэтому в системе нормативно-методических документов по управлению недвижимостью ключевое место занимают стандарты профессиональной практики управляющих недвижимостью, устанавливающие соответствующие правила и нормы. Стандарты обобщают международный опыт, сложившийся в практике профессиональных управляющих недвижимостью, адаптируя этот опыт к текущей хозяйственной ситуации, а также формулируют требования к профессиональной подготовке управляющего недвижимостью, соотнося их с возможностями образовательной системы страны.

На российском рынке услуг по управлению недвижимостью большую деятельность по стандартизации процессов управления недвижимостью провела общественная организация "Межрегиональная ассоциация управляющих недвижимостью" (МАУН, президент - Е.С. Озеров). Эта организация разработала систему стандартов профессиональной практики управления недвижимостью, которые являются основополагающими документами, устанавливающими правила взаимоотношений и профессиональной деятельности членов ассоциации. Стандарты регламентируют деятельность управляющих недвижимостью и требования к их профессиональной подготовке.

МАУН была разработана комплексная четырехуровневая система стандартов.

Базовые стандарты, выделенные в рамках организационно-управленческого подхода и задающие базовую структуру соподчиненности управленческой деятельности: линейное (оперативное) управление; комплексное (тактическое) управление; высшее (стратегическое) управление).

Специальные стандарты, выделенные в рамках деятельностного подхода, в котором различаются специальные сферы деятельности, связанные с этапами жизненного цикла объекта недвижимости (замысел; проектирование; изготовление; обращение; употребление; техническое обслуживание и эксплуатация; капитальный ремонт, модернизация, реконструкция и реставрация; перепрофилирование; утилизация, снос и захоронение).

Объектные (потребительские) стандарты, выделенные в рамках потребительского подхода, в котором происходит различение объектов недвижимости по способам их потребления в жизнедеятельности и хозяйственном обороте человека (жилые; гостиничные; офисные; производственные; торговые; учебные; зрелищные; спортивные; медицинские; научные; мемориальные; сервисные; природные).

Обслуживающие стандарты (по оценке стоимостных характеристик объекта недвижимости для целей управления объектом; по управлению маркетингом).

К сожалению, на сегодняшний момент из запланированной в 1995 году Первым (учредительным) съездом МАУН совокупности стандартов приняты только два:

Стандарты профессиональной практики управляющих недвижимостью (общая часть);
Стандарт практики управляющего объектом недвижимости (управляющего первого уровня).

Поэтому потребность в повышении качества предоставляемых услуг по управлению недвижимостью заставляет сервейинговую компанию самостоятельно предпринимать действия по регламентации своих основных хозяйственных операций. Регламентация основных бизнес-процессов позволяет установить:

- описание основных бизнес-процессов сервейинговой компании с целью их однозначного определения и поиска путей оптимизации их выполнения (описания последовательности операций, из которых состоит бизнес-процесс; результатов выполнения операции; ключевых факторов, влияющих на выполнение операций; документов, обрабатываемых и создаваемых в ходе выполнения операций);
- жесткое регламентирование фиксации сроков хозяйственных операций в регистрах бухгалтерского учета и других учетных системах компании;
- стандартизацию форм учетных документов, их описание и регламентирование сроков их составления и обработки;
- определение перечня подразделений и должностных лиц, ответственных за выполнение отдельных хозяйственных операций;
- порядок внесения изменений в бизнес-процессы компании, правила учета хозяйственных операций и учетные документы.

Опыт показывает, что наличие стандартов, регламентов, методик выполнения тех или иных хозяйственных операций позволяет судить об уровне профессионализма сервейинговой компании, поднять доверие к ее деятельности, увеличить производительность труда ее персонала.

Главный мотив, по которому собственник привлекает к управлению принадлежащим ему объектом недвижимости сервейинговую компанию, - получение последней более высоких результатов по сравнению с самостоятельным управлением. Собственник не всегда в со-

стоянии сам эффективно использовать принадлежащее ему имущество, управлять им с надлежащей для себя выгодой.

Ниже рассмотрены причины, побуждающие собственников делегировать функции управления принадлежащими им объектами недвижимости сервейинговым компаниям. Во-первых, сервейинговые компании имеют соответствующий опыт, гарантируют объективность и проявляют самоотверженность, во-вторых, решают вопросы подбора персонала и руководства, призванных достигать поставленные цели, и, наконец, обеспечивают оптимизацию операционных расходов от недвижимости.

Опыт, объективность и самоотверженность

Опыт сервейинговой компании основан на работе со многими собственниками и управлении объектами недвижимости, различными по функциональному назначению и свойствам. У ее персонала есть возможность использовать опыт, полученный при работе с одним объектом недвижимости, для решения проблем управления другим.

Собственники ожидают, что сервейинговая компания подскажет им, правильно ли они представляют положение объекта недвижимости на рынке, понимают ли запросы потребителей. Объективность мнения сервейинговой компании - необходимая составляющая союза. Лишь немногие собственники в состоянии оценить результаты своего управления, поэтому им необходимо стороннее компетентное суждение.

Собственники ожидают от сервейинговой компании преданности делу и получают ее. Договор на управление предполагает надежные способы контроля за качеством управления. Труднее оценить работу собственного структурного подразделения, так как всегда существует определенная информационная асимметрия между руководством и его рядовыми работниками. Возникает проблема оценки и стимулирования труда наемного персонала собственника. В случае с независимой сервейинговой компанией величина ее вознаграждения зависит от величины полученного дохода, что обеспечивает необходимые стимулы к эффективной работе.

В этом смысле заключение договора с сервейинговой компанией может рассматриваться и как средство проверки деятельности внутренних подразделений собственника. На первом этапе взаимодействия сервейинговая компания предлагает собственнику вариант наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости, определяет проблемные места существующей системы управления, то есть составляет предварительную концепцию управления объектом. Собственник сравнивает показатели предварительной концепции с существующими, а затем делает окончательный вывод - может ли сотрудничество с профессиональной компанией увеличить его доходы от недвижимости. Возможно, наиболее трудной задачей сервейинговой компании является необходимость сочетания заботы об успехе собственника с требованием всегда оставаться в рамках объективности. Сервейинговая компания, твердо придерживающаяся своей точки зрения и не обещающая несбыточных результатов, может потерять клиента, но не самоуважение.

Персонал и менеджмент

Обычно собственники не располагают ресурсами для эффективного управления недвижимостью. Они ищут сервейинговую компанию, обладающую опытом, которого у них нет. Даже самым крупным собственникам специалисты по технической экспертизе фундаментов или мониторингу рынка недвижимости требуются раз в году. Солидные сервейинговые компании, имеющие в управлении сотни тысяч квадратных метров и постоянно нуждающиеся в подобного рода услугах, могут позволить себе иметь таких специалистов в штате.

Выпуск, например, продуктов питания требует управленческих ресурсов, отличных от тех, которые задействованы в профессиональном управлении недвижимостью. Даже при высококлассной подготовке руководство компании по производству продуктов питания не в состоянии уделять управлению недвижимостью столько времени, сколько своей основной дея-

тельности. Сервейинговые компании направляют на управление недвижимостью все свои наличные ресурсы. Здесь не бывает проблем в отношении времени, уделяемого руководством работе с недвижимостью.

Цели собственников меняются, в результате расширения основной хозяйственной деятельности коммерческая недвижимость начинает использоваться в операционных целях, соответственно изменяется потребность в персонале, занятом сдачей в аренду временно свободных помещений. Поскольку сервейинговая компания работает на ряд клиентов, она может лучше приспособиться к уходу одних и появлению других клиентов.

Оптимизация операционных расходов от недвижимости

Опыт, объективность и самоотверженность, подготовленный высококвалифицированный персонал, эффективное руководство - все эти качества сервейинговой компании находят свое конечное выражение в повышении уровня доходов от недвижимости. При прочих равных условиях сервейинговая компания обеспечивает более низкий уровень операционных расходов и, соответственно, более высокий уровень доходов для собственников.

Существует два пути достижения этого:

сервейинговая компания управляет объектом недвижимости лучше, чем собственник, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, которые определяют уровень издержек в цепочке ценностей; сервейинговая компания производит реинжиниринг управленческих процессов, исправляя цепочку ценностей вплоть до объединения операций или отказа от высокочрезвычайных действий в цепочке ценностей.

Цепочка ценностей (value chain) - понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют. Цепочка ценностей иллюстрирует добавление стоимости к продукту, начиная с приобретения ресурсов и кончая предоставлением арендных услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно установить, где фирма конкурентоспособна, а где уязвима.

В соответствии с цепочкой ценностей деятельность фирмы можно разделить на основную и вспомогательную. Основные виды деятельности непосредственно связаны с процессом продвижения товара к потребителям и включают в себя внутреннюю логистику (приемка, хранение и т. п.), операции (или трансформации), внешнюю логистику (обработка заказов, доставка товаров и т. п.), маркетинг и продажи, а также обслуживание (наладка, ремонт и т. п.). Вспомогательные виды деятельности включают в себя снабжение, разработку технологий, управление персоналом и обеспечение инфраструктуры компании (включая финансы, бухгалтерию, общее управление и т. п.).

По М. Портеру, анализ цепочки создания ценностей позволяет "оценить все виды деятельности компании, а также процесс их взаимодействия" друг с другом. Условием анализа выступает обязательная проверка целостности цепочки ценностей. Так, к примеру, достижение наилучших результатов в маркетинге, в том случае, когда оно плохо сочетается с деятельностью компании, отнюдь не является конкурентным преимуществом.

Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий СПб.: Изд-во "Питер", 2000. - с. 91-92.

Рассмотрим каждый из этих двух путей достижения преимущества по издержкам.

Контроль за движением издержек

Общая величина операционных расходов определяется состоянием издержек в каждом звене общей цепочки ценностей.

1. Экономия на масштабе производства имеет место в том случае, когда с увеличением объемов управляемых площадей общие расходы на единицу площади снижаются. Сервейинговая компания, имея дело с разными собственниками, нацелена на управление десятками и

сотнями тысяч квадратных метров. Но, управляя сотнями тысяч квадратных метров, сервейинговая компания должна выполнять те же самые функции, что и при управлении двумя-тремя тысячами квадратных метров. Независимо от масштабов управляемых площадей необходимо проводить анализ и мониторинг рынка недвижимости, формировать стратегию продвижения объектов недвижимости на рынок, разрабатывать стандарты управления и т. д. Результаты исследования рынка, полученные один раз для одного объекта недвижимости, могут быть использованы для разработки программ управления десятками объектов. Программное обеспечение арендных операций необходимо разработать один раз, чтобы потом тиражировать его для других объектов. Если соответствующие расходы отнести на один объект недвижимости, затраты перекроют все возможные выгоды. Если речь идет об управлении десятком объектов, затраты на единицу площади становятся незначительными. Есть возможность нанимать высококвалифицированных (а значит и высокооплачиваемых) специалистов, вкладывать деньги в их обучение и повышение квалификации. Сервейинговая компания может достичь значительной экономии путем организации в единую систему снабжения большого числа объектов недвижимости. Управление сотнями тысяч квадратных метров позволяет ей с сильных позиций вести переговоры с поставщиками коммунальных услуг, добиваясь эксклюзивных условий поставки и обслуживания. Другим источником экономии, обусловленной масштабом производства, является технология. На подавляющем большинстве производственных линий, например, машина, способная сделать двойную работу по сравнению с меньшей, дешевле двух менее производительных машин. Покупка специализированной уборочной техники для уборки одного объекта излишня, использование этой же техники на многих объектах дает существенную экономию. Мелкой фирме, которая не в состоянии полностью использовать крупную машину, разумно довольствоваться менее внушительной техникой. Но по мере роста масштабов управляемых площадей техническая экономия все ощутимее снижает средние издержки.

2. Эффект кривой обучения и опыта. Накопление опыта в осуществлении какой-либо деятельности приводит к тому, что она начинает выполняться наилучшим образом. Основанная на опыте экономия издержек происходит за счет улучшения качества планирования и прогнозирования, повышения эффективности труда, наиболее эффективной технологии, квалифицированного изучения специалистами технологии конкурентов, получения частной информации от поставщиков, консультантов, бывших работников конкурирующих фирм. Выгоды от приобретения опыта остаются собственностью сервейинговой компании за счет создания или модификации необходимых инструментов управления собственными силами, сохранения ключевых работников, ограничения распространения информации через публикации и поддержания требовательности к неразглашению служебной информации.

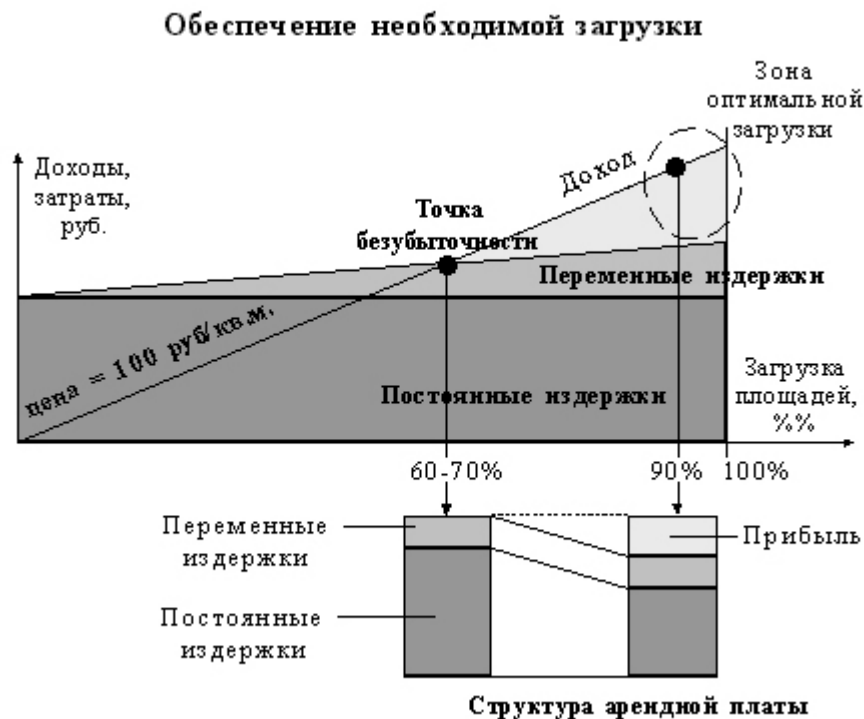
3. Связь с другими видами деятельности в цепочке ценностей. Когда издержки в одном из звеньев цепочки слишком высокие, а в других достаточно низкие, сервейинговая компания в состоянии снизить совокупные издержки путем увязывания видов деятельности компании за счет более хорошей координации и/или совместной оптимизации. Предлагаемый сервейинговой компанией комплексный подход к решению проблем управления позволяет увязать все мероприятия в единую систему, что обеспечивает снижение издержек. Например, взаимоувязка технической экспертизы с продвижением объекта недвижимости на рынок позволяет снизить издержки неверного позиционирования объекта на рынке. Увязка технической экспертизы и планирования комплекса эксплуатационных мероприятий позволяет выбрать наиболее подходящие подрядные организации.

4. Выгоды вертикальной интеграции по сравнению с вынесением за пределы компании определенных видов деятельности. Частичная или полная интеграция с поставщиками может позволить сервейинговой компании снизить издержки по координации различных видов деятельности. Создание в рамках сервейинговой компании ремонтно-строительного подразделе-

ния позволяет ей оперативно выполнять соответствующие виды работ, в то время как, например, компании по производству продуктов питания дешевле вынести эти функции за свои пределы, поручив их выполнение сторонним специалистам, которые в силу своего опыта и знаний могут выполнить их значительно дешевле. В то же время в данном бизнесе это не так актуально, так как больший эффект даст поддержка конкуренции. Однако, если учесть, что большинство объектов в плохом состоянии и требуют ремонта, то на определенном промежутке времени (3-5 лет) такой подход может оказаться выгоднее.

5. Разнообразие видов предлагаемых в аренду помещений. Имея дело с разными собственниками, сервейинговая компания одновременно управляет объектами разного функционального назначения, позиционированными в разных покупательских сегментах. Это позволяет одновременно работать в нескольких рыночных сегментах, предлагать действующим клиентам различные варианты выбора в зависимости от текущего состояния их платежеспособности. Для сервейинговой компании важно формирование сбалансированного портфеля недвижимости, что снижает риск, вызванный колебаниями спроса.

6. Процент загрузки мощностей. Значительная доля издержек по содержанию недвижимости носит постоянный характер, поэтому каждый дополнительный рубль выше точки безубыточности вносит ощутимый вклад в прибыльность операций. Выше точки безубыточности практически каждый рубль прироста чистой выручки дает 95 коп. прибыли (без учета налогов). Маржинальный анализ экономики недвижимости показывает, что при управлении объектами недвижимости основными издержками являются постоянные издержки: 90-95%. Так, независимо от количества арендаторов - один или 100, здание необходимо отапливать, обеспечивать водой, электроэнергией, содержать охрану, обслуживающий персонал и т. д. Все эти издержки можно снизить, улучшить качество эксплуатации объекта, если правильно управлять недвижимостью. (Рисунок 10)



Профессиональное управление недвижимостью, внимание к вопросам маркетинга позволяет обеспечить максимальную загрузку объекта при оптимальной арендной плате. Загрузка позволяет при одной и той же арендной плате, например 100 рублей за квадратный метр,

иметь совершенно разную ее структуру. При высоких показателях загрузки доля постоянных расходов снижается, появляется чистый операционный доход, который может быть использован собственником в своих интересах. У него появляется возможность осуществлять расширенное воспроизводство недвижимости.

Совершенствование цепочки ценностей

Значительные преимущества по издержкам возникают у сервейинговой компании при реструктуризации процессов и задач, сокращении ненужных расходов и создании основ для более экономичной работы.

Опыт показывает, что одной из серьезнейших проблем непрофессионального управления недвижимостью является отсутствие единых стандартов и методик выполнения важнейших операций. Самые большие потери происходят при осуществлении арендных операций: рост задолженности арендаторов, исчезновение арендаторов без окончательных расчетов за аренду, длительные и запутанные процедуры заключения и расторжения договоров. Аналогичные проблемы возникают и в других направлениях деятельности. Сотрудники по-разному понимают свои обязанности, функции и ответственность за выполнение работ. Отсутствие согласованности в работе подразделений приводит к задержке и потере документов. Все это отнимает значительную часть времени руководства на "проведение разборок" и наказание виновных.

Поэтому одной из важнейших стратегических задач сервейинговой компании является инжиниринг (построение) процессов управления недвижимостью, их документирование, утверждение и постоянная адаптация к изменяющимся условиям деятельности. Управление недвижимостью осуществляется по апробированным методикам и стандартам, позволяющим сократить необходимые управленческие шаги и неэффективные действия, свести к минимуму элементы субъективизма в принятии управленческих решений.

Так, сервейинговая компания нормирует каждый вид работ по техническому обслуживанию и эксплуатации объекта недвижимости. Все работы классифицируются, определяется их перечень и периодичность. С учетом межотраслевых нормативов, фактического времени на выполнение, особенностей объекта недвижимости по каждому виду работ определяется время, необходимое для выполнения этих работ. Рассчитывается трудоемкость этих работ с учетом различного технического оснащения. Например, затраты времени на поливку газонов определяются путем умножения нормы времени обслуживания на уборку 1 кв. м газонов на повторяемость уборки газонов (например, один раз в двое суток в теплый период) и на площадь газонов. Это позволяет определить оптимальную потребность в обслуживающем персонале.

На каждый вид работ составляется типовая инструкция по наиболее эффективному ее исполнению, которая в зависимости от специфики конкретного объекта (его класса) и пожеланий собственника модифицируется. При управлении одним объектом недвижимости составление таких норм будет избыточным (достаточно "менеджмента здравого смысла"), при управлении десятками и сотнями тысяч квадратных метров соблюдение таких норм обеспечивает необходимый уровень производительности обслуживающего персонала, приводит к существенной экономии соответствующих расходов.

Таким образом, передавая часть своих прав сервейинговой компании, собственники:

- во-первых, получают четкое представление о сильных и слабых сторонах объекта недвижимости и описанный в программе управления план мероприятий по управлению объектом недвижимости;
- во-вторых, получают механизм, позволяющий заинтересовать управляющего в необходимом качестве содержания и эксплуатации недвижимости;

- в-третьих, получают выгоды от оптимизации операционных расходов от принадлежащей им недвижимости и, соответственно, более высокие доходы от нее;
- в-четвертых, освобождаются от необходимости решения текущих проблем по эксплуатации и содержанию недвижимости.

Конкурентное преимущество сервейинговой компании

Ключом к успеху сервейинговой компании является создание покупательной ценности отличным от прочих конкурентов образом.

Сервейинговая компания не стремится к снижению арендной платы, чтобы сделать использование арендных услуг для своих клиентов более дешевым. Она предлагает такие особенности арендных услуг, которые позволяют ее клиентам:

снизить затраты на поиск помещений с нужными технико-эксплуатационными свойствами;

сократить время на оформление договоров аренды;

снять проблемы с обслуживанием и текущей эксплуатацией занимаемых помещений;

минимизировать риск возникновения неполадок с жизнеобеспечивающими системами здания (системами водоснабжения, газоснабжения, электропитания, канализации, вентиляции, пожаротушения, охраны, лифтового хозяйства, телефонной связи и т. д.);

облегчить поиск дополнительных услуг (аренда мебели, офисного и торгового оборудования, их обслуживание и ремонт, полиграфические услуги, коммуникационные услуги, аутсорсинг и консалтинг, финансовые услуги).

Для того чтобы снизить совокупные затраты своих клиентов по использованию предлагаемых помещений, сервейинговая компания предпринимает ряд серьезных шагов.

Она управляет портфелем, состоящим из объектов недвижимости с самыми различными характеристиками, в результате чего имеет возможность предложить клиентам помещения, здания и сооружения:

того функционального назначения, которое соответствует целям их деятельности;

в том месте, которое для них удобно;

с тем набором потребительских свойств, который они ценят;

такого размера, который необходим на данной стадии их развития.

Она предлагает как бизнес-центры, обладающие высоким уровнем материально-технического оснащения, расширенной инфраструктурой, профессиональным обслуживанием и расширенным комплексом дополнительного сервиса, так и сеть магазинов и торговых комплексов, а также крупные промышленные площадки и отдельно стоящие объекты различного назначения. В предложение сервейинговой компании входят как уже готовые и эксплуатируемые комплексы, так и находящиеся в стадии ввода в эксплуатацию. Таким образом, работа с клиентом может учитывать индивидуальный выбор планировки.

Она стандартизирует все процессы управления недвижимостью с целью их ориентации на максимально быстрое и качественное удовлетворение потребностей своих клиентов. От всего персонала сервейинговой компании (а также от работников подрядных организаций) требуется неукоснительное соблюдение следующих принципов.

С арендаторами, независимо от их статуса и положения, следует быть всегда предельно вежливыми. Это касается и общения по телефону.

Работники должны иметь опрятный внешний вид, соответствующий выполняемой работе.

Необходимо всемерно проявлять внимание к нуждам арендаторов, оперативно их обслуживать или информировать их о возможности решения возникших проблем (если это не относится к обязанностям работника).

Сервейинговая компания берет на себя решение всех вопросов, связанных с техническим обслуживанием и эксплуатацией объекта недвижимости. Клиент не контактирует с подрядными и эксплуатирующими организациями, не заключает договоров на поставку коммунальных услуг, обеспечение охраны и вывоз мусора и т. д. Предоставление всех услуг включается в арендную плату. С арендаторов полностью снимаются все заботы по эксплуатации и техническому обслуживанию снимаемых помещений. Все переговоры с коммунальными службами, ремонтно-строительными организациями ведутся специалистами управляющей компании. Для защиты интересов клиентов в договоры поставки соответствующих ресурсов включаются условия, гарантирующие возможность получения услуги, соответствующей по качеству обязательным требованиям нормативов, стандартов, санитарных правил и норм. Профессиональный подход, с одной стороны, позволяет применить все преимущества специализации, а с другой - минимизировать издержки не обладающих квалифицированным персоналом и техническим оснащением арендаторов от выполнения несвойственных им функций.

Сервейинговая компания в планово-предупредительном порядке систематически проводит техническое обследование всех инженерных систем и строительных конструкций здания. Поэтому меры по устранению возможных неполадок и дефектов принимаются своевременно.

Сервейинговая компания предпринимает меры по организации предоставления своим клиентам дополнительных услуг.

Сервейинговой компанией осуществляются целенаправленные мероприятия по привлечению отделений банков, пунктов обмена валюты, кафе, рекламных фирм, адвокатских и нотариальных контор, консалтинговых фирм.

Сервейинговая компания организует офисный сервис, предоставляющим весь спектр полиграфических и коммуникационных услуг.

Подход сервейинговой компании заключается в том, чтобы предложить своим клиентам такие особенности арендных услуг, которые позволяют увеличить результативность их потребления. Поэтому клиенты сервейинговой компании:

- имеют большую возможность выбора необходимых помещений;
- обслуживаются по высоким стандартам качества;
- повышают свой престиж за счет потребления более качественных услуг;
- находят ответ на свои запросы;
- спокойны за юридическую чистоту, техническую корректность совершаемых операций.

Получая все это, клиент сервейинговой компании не тратит значительных средств на покупку недвижимости, сохраняет мобильность и большие возможности выбора. Клиенты сервейинговой компании экономят свое время, не тратя его на мелкие технические вопросы. Там, где сервейинговая компания компетентна, она помогает своим клиентам в решении их проблем, создавая соответствующую потребностям клиентов структуру обслуживания.

Взаимоотношения с подрядными эксплуатирующими организациями, поставщиками коммунальных услуг

Сервейинговая компания определяет оптимальное сочетание: какие функции по содержанию и эксплуатации объекта выполнять самостоятельно, а какие перепоручить сторонним исполнителям.

Данные взаимоотношения строятся на основе рационального разделения функций и организации договорных взаимоотношений между сервейинговой компанией и организациями коммунального хозяйства с соответствующим разделением прав, обязанностей и ответственности сторон. Сервейинговая компания осуществляет рациональное распределение финансовых ресурсов между производителями тех или иных коммунальных услуг. Сервейинго-

вая компания выступает заказчиком на обслуживание, содержание, ремонт и развитие управляемых ею объектов недвижимости, а также на предоставление услуг клиентам. Организации коммунального хозяйства выполняют функции подрядчиков (исполнителей услуг) по обслуживанию, содержанию и ремонту объектов коммунального хозяйства, а также предоставлению услуг. Подрядчиками по реконструкции и строительству объектов недвижимости являются ремонтно-строительные организации, финансово-строительные или финансово-строительно-эксплуатационные компании. При взаимодействии с подрядчиками сервейинговая компания стремится:

- обеспечить наивысшее качество получаемых услуг и ресурсов;
- обеспечить надежность (ритмичность) поставок услуг и выполнения работ;
- снизить затраты на покупку услуг и оплату работ.

С целью достижения максимального эффекта сервейинговая компания:

- обеспечивает выполнение требований к качеству получаемых ресурсов;
- осуществляет мероприятия по экономии ресурсов;
- ведет договорную работу с подрядными организациями.

Обеспечение выполнения требований к качеству поставляемых ресурсов

Сервейинговая компания:

анализирует сложившееся состояние находящихся в ее управлении объектов, уровень и качество предоставляемых услуг и работ, готовит предложения по повышению качества обслуживания объектов недвижимости;

ведет техническую документацию и банк данных по составу инженерного оборудования, капитальности и другим техническим параметрам зданий, сооружений, инженерных сетей;

разрабатывает требования по качеству содержания и ремонта объекта недвижимости, планирует работы по капитальному ремонту и модернизации объекта недвижимости; составляет перечень требуемых работ по обслуживанию и ремонту объекта;

разрабатывает рекомендации по методам и техническим решениям устранения обнаруженных дефектов;

контролирует качество и объем выполненных работ и предоставленных услуг, принимает произведенные работы и услуги согласно заключенным договорам.

Договоры на обслуживание, содержание, ремонт и развитие объектов недвижимости заключаются:

на выполнение конкретного объема и видов работ (водоснабжение, водоотведение, тепло- и электроснабжение, обслуживание внутридомовых сетей, прочистка сетей, вывоз мусора, обслуживание лифтового хозяйства и иные виды работ);

содержат точные данные об объемах и качестве оказываемых услуг или выполняемых работ, сведения о разграничении зон обслуживания, сроки и способы оплаты услуг, права, обязанности и ответственность каждой из сторон, включая санкции за нарушение условий договора;

исходят из взаимно согласованных условий, объемов и качества предоставления услуг, а также согласованных со службой заказчика тарифов на оказываемые услуги.

В договоре указываются конкретные гарантии качества услуг и санкции за нарушение договорных обязательств.

Мероприятия по экономии ресурсов

В процессе приема объекта в управление сервейинговая компания проводит детальную проверку энергопотребления и водопотребления, а затем повторяет ее каждый год и при замене важных узлов оборудования, косметическом или плановом ремонтах.

Согласно приводящимся в литературе данным, теплопотери через окна и двери лоджий составляют в среднем 40-60% всех теплопотерь здания, поэтому снижение их в процессе

эксплуатации имеет большое значение и предупреждает обоснованные жалобы арендаторов на низкую температуру воздуха в помещениях. Уплотнение горизонтальных притворов способствует уменьшению общей воздухопроницаемости окон на 50%.

Экономия достигается и при оплате коммунальных услуг. Установив приборы учета воды и тепла, сервейинговая компания оплачивает коммунальным предприятиям потребление этих ресурсов по фактическому расходу, а не по нормативам, которые используются при существующем порядке содержания объектов недвижимости. При этом установленный норматив значительно превышает аналогичный показатель во многих крупных городах мира.

Сервейинговая компания стремится устанавливать прямые договорные отношения с поставщиками ресурсов в обход локальных поставщиков (могут быть трехсторонние договоры) с возмещением им части (10-20% к тарифу) накладных расходов на содержание коммуникаций.

Особо тщательное планирование и контроль осуществляется сервейинговой компанией в отношении электроэнергии, так как ее перерасход чреват большими штрафами.

Договорная работа с подрядными организациями

Договоры на обслуживание, содержание, ремонт и развитие объектов недвижимости заключаются сервейинговой компанией, как правило, на конкурсной основе с привлечением различных организаций-подрядчиков, что позволяет значительно снизить стоимость работ по договору.

Взаимоотношения сервейинговой компании с подрядными организациями строятся на основе удовлетворения потребностей клиентов, соблюдения интересов собственника объекта недвижимости и взаимной выгоды сервейинговой компании и подрядных организаций.

Сервейинговая компания формулирует реальные требования к объему и качеству покупаемых услуг, исходя прежде всего из интересов своих клиентов. Она способна добиться приемлемых условий обслуживания, так как обладает специалистами, разбирающимися в технических вопросах эксплуатации и обслуживания объектов недвижимости, которые могут на равных обсуждать профессиональные проблемы со своими коллегами из коммунальных предприятий. Кроме того, она обладает достаточными финансовыми ресурсами, позволяющими отстаивать свои требования на переговорах.

Сервейинговая компания является "неудобным" клиентом для подрядных организаций, так как требует неукоснительного соблюдения требований к качеству и надежности предоставляемых услуг, пристально следит за соблюдением своих финансовых интересов. В то же время сервейинговая компания гарантирует подрядным организациям соблюдение всех необходимых условий эксплуатации систем жизнеобеспечения объекта недвижимости, своевременную оплату предоставляемых услуг, стабильность спроса на коммунальные услуги.

Взаимоотношения с государством как с субъектом рыночного регулирования

Сервейинговая компания действует не только в своих собственных интересах, но и в интересах собственников, арендаторов, подрядных организаций, в том числе и государства. В то же время интересы государства отнюдь не сводятся к интересам указанных групп, ибо они преломляются сквозь призму обеспечения интересов общества в целом.

Среди основных направлений взаимоотношений сервейинговой компании с государством можно выделить следующие.

Развитие малого и среднего бизнеса. Вновь создаваемые предприятия, как правило, не обладают средствами, достаточными для приобретения в собственность крупных объектов недвижимости. Оптимальным для них вариантом является аренда помещений соответствующего функционального назначения, что и обеспечивается деятельностью сервейинговой компании. Профессиональное управление недвижимостью позволяет малому и среднему бизнесу не обременять себя заботами о содержании занимаемых помещений, содержать громоздкий штат необходимых для этого квалифицированных

специалистов. Концентрация в одном месте (бизнес-центре, технопарке) различных специалистов по обслуживанию малого и среднего бизнеса, возможность получения по принципу "одного окна" дополнительных услуг (коммуникационных, полиграфических, финансовых, юридических, консалтинговых и т. д.) позволяет достичь необходимого синергетического эффекта. Тем самым предприятия малого и среднего бизнеса обретают хорошие стартовые возможности для своего развития, не на словах, а на деле получая поддержку своей деятельности. При этом поддержка носит не административный, а чисто рыночный характер, то есть оказывается тем, кто в силах помочь себе сам.

Создание цивилизованного рынка арендных услуг. Деятельность сервейинговой компании, деловые взаимоотношения с собственниками и арендаторами объектов недвижимости невозможны без соблюдения юридической чистоты и открытости всех ее действий. Ориентированная на долговременное развитие, сервейинговая компания придерживается высоких стандартов налоговой культуры, соблюдения существующих нормативов и правил. Являясь крупнейшим оператором рынка аренды, своей профессиональной и эффективной деятельностью сервейинговая компания кладет конец практике "серого" рынка аренды. Она предлагает клиентам приемлемое соотношение параметров цена/качество/юридическая чистота, создавая тем самым реальную альтернативу теневому рынку. Задавая высокие стандарты обслуживания клиентов, взаимодействия с собственниками, подрядными организациями и государством, сервейинговая компания заставляет соответствовать им и своих конкурентов, и своих поставщиков.

Повышение качества эксплуатации недвижимого имущества. Сервейинговая компания задает высокие требования к качеству технической эксплуатации недвижимого имущества. Ориентация на удовлетворение запросов самых требовательных клиентов, на соблюдение западных стандартов отделки и обслуживания объектов повышает и планку требований к работе подрядных организаций коммунального хозяйства. Сервейинговая компания является самым строгим контролером для коммунальных служб, так как это непосредственно отражается на размере получаемых доходов. Проблема бесконтрольности коммунальных служб с приходом на объект сервейинговой компании решается сразу же.

Вовлечение в экономический оборот незадействованного недвижимого имущества. Проблема пустующих производственных мощностей, прихода в негодное состояние неиспользуемого недвижимого имущества решается сервейинговой компанией к общему удовлетворению собственников, клиентов и государства. Сервейинговая компания предлагает реальный, опробованный на практике высокодоходный вариант использования пустующего недвижимого имущества. Собственники простаивающих помещений получают доходы, как минимум, достаточные для поддержания их в нормальном техническом состоянии, клиенты - удовлетворение потребностей в недвижимости, государство - налоговые платежи и перспективу развития экономики.

Привлечение инвестиций в экономику региона. Необходимым условием для привлечения инвестиций является наличие прибыльных объектов инвестирования и хорошо проработанного бизнес-плана. Ни один инвестор не будет вкладывать свои средства в объект недвижимости, если он не знает, как эксплуатировать и использовать этот объект в коммерческих целях. Сервейинговая компания разрабатывает детальную программу управления объектом недвижимости. Деятельность сервейинговой компании позволяет трансформировать пустующий, неиспользуемый, находящийся в плохом техническом состоянии объект недвижимости в бизнес, приносящий приемлемый уровень дохода. В зависимости от пожеланий инвестора ему могут предлагаться различ-

ные варианты инвестирования - от строительства нового здания до приобретения стабильно функционирующего бизнес-центра.

Привлечение в регион крупных иногородних компаний. Наличие в регионе системы профессионального управления недвижимостью является дополнительным привлекающим аргументом для прихода в него солидных иногородних компаний. Крупные компании в подавляющем большинстве случаев не стремятся обременять себя собственностью, что неизбежно ведет к росту численности вспомогательного персонала и потере мобильности. В то же время они предъявляют особые требования к уровню предоставляемых арендных услуг. Сервейинговая компания в полной мере удовлетворяет эти требования и поэтому является привлекательным партнером для их представителей.

Повышение престижа региона. Деятельность региональных властей по эффективному управлению недвижимостью в полной мере получает признание как хозяйствующих субъектов всех форм собственности, так и политической элиты страны. Передовой зарубежный и отечественный опыт управления недвижимостью заключается в активном привлечении к управлению специализированных управляющих компаний, применении концепции сервейинга. Следование этому опыту положительно характеризует региональные власти. Это - солидно, престижно и выгодно.

Развитие экономики региона, рост величины собираемых налогов, решение социальных проблем. В конечном счете все преимущества профессионального управления недвижимостью бесполезны без повышения качества жизни населения региона, без создания достойных условий его обитания. Преимущества сервейинговой компании проявляются в развитии экономики региона, росте величины собираемых налогов, что позволяет решать важнейшие социальные проблемы.

Приоритеты деятельности сервейинговой компании строятся в соответствии со следующей пирамидой ценностей:

- безопасность и здоровье клиентов;
- безопасность собственника объекта недвижимости, сохранность его имущества, престиж собственника;
- безопасность и престиж сервейинговой компании;
- общественная безопасность.

В процессе взаимодействия с различными юридическими и физическими лицами сервейинговая компания стремится к взаимовыгодному сотрудничеству, направленному на всемерное удовлетворение интересов собственников объектов недвижимости, своих клиентов, поставщиков, подрядчиков и государства. Только такая политика позволяет сервейинговой компании добиваться высоких результатов в избранном бизнесе, повышать благосостояние свое и своего персонала.

Глава 6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ НЕДВИЖИМОСТИ

6.1. Определение рисков в управлении развитием недвижимости

Риск – измеримая неопределенность. Любые инвестиционные проекты и, тем более, проекты девелопмента, имеют долгосрочный характер и приносят доход в течение относительно длительного периода. Как известно, весь девелоперский цикл от зарождения идеи до завершения и продажи проекта составляет от 3 до 5 и более лет в зависимости от характера проекта, сроки окупаемости проектов составляют даже в российских условиях с высокими ставками капитализации от 3-4 лет (а по отдельным проектам они могут составлять десятки лет). Если учесть при этом, что направления использования средств по проекту определяются на самых первых этапах девелоперского цикла, то ясно, что известная неопределенность конечных результатов неизбежна при реализации любого проекта девелопмента.

Причины неопределенности заложены в самой природе девелопмента как создания качественно нового объекта, что неизбежно означает разрушение устоявшихся взаимосвязей, изменение внутренних и внешних связей объекта. Характер этих изменений, а значит, и результаты проекта не могут быть просчитаны с абсолютной точностью ввиду огромного массива факторов, влияющих и на саму среду, и на вновь созданный объект, и невозможности обладания абсолютно всей информацией, необходимой для принятия однозначного решения.

Девелопер принимает свои решения, опираясь на ограниченную доступную ему информацию, и, следовательно, всегда имеет дело с неопределенностью.

Поскольку неопределенность выступает источником риска, ее следует минимизировать посредством приобретения информации, в идеальном случае стараясь, свести неопределенность к нулю, т. е. к полной определенности, за счет получения качественной, достоверной, исчерпывающей информации. Однако практически это сделать, как правило, не удастся, поэтому, принимая решение в условиях неопределенности, следует ее формализовать и оценить риски, источником которых является эта неопределенность.

Подход к природе рисков как к неопределенности, которая, тем не менее, может быть определена и исчислена, определяет основные этапы исследования и

управления рисками. В наиболее общем виде алгоритм управления рисками может быть представлен как состоящий из трех основных этапов:

- идентификация риска;
- анализ риска;
- адекватная реакция на риск.

6.2. Классификация и анализ рисков девелопмента

Основой для управления рисками является, прежде всего, качественный анализ рисков – их выявление и идентификация.

Все риски, возникающие в процессе реализации проектов девелопмента, можно разделить на риски систематические и несистематические.

Под систематическими рисками, как правило, понимаются в общем случае риски, возникающие у всех участников хозяйственной деятельности (например, риски инфляции, риски изменения налогового законодательства). В девелопменте такие систематические риски можно определить как риски, с которыми связаны все проекты девелопмента, и которые невозможно исключить на уровне управления отдельным проектом (риск изменения экономической ситуации в течение периода реализации проекта, риск низкой ликвидности недвижимости как актива, риски изменения процентных ставок на рынке капитала и пр.).

Необходимо заметить, что к систематическим рискам на рынке недвижимости в силу локальности рынка следует отнести также региональные риски: риск снижения деловой активности в регионе, миграционный риск.

В противоположность систематическим несистематические риски – это риски, «привязанные» к конкретному проекту, его особенностям: местоположению, типу проекта, качеству участников проекта и пр. Главное отличие здесь в том, что несистематические риски могут быть если не предотвращены полностью, то сведены к приемлемому уровню за счет управления рисками, а точнее, за счет эффективного управления проектом.

Разделение на систематические и несистематические риски, безусловно, нельзя считать абсолютным. Например, риски типа недвижимости (жилой недвижимости, коммерческой недвижимости) отчасти могут быть отнесены к систематическим (присущим всем проектам в сфере жилья), но отчасти могут рассматриваться и как несистематические (поскольку ими можно управлять через диверсификацию дея-

тельности компании). Кроме того, важно иметь в виду, что разделение на систематические и несистематические риски различается у разных участников процесса девелопмента. Например, для девелопера риски, связанные с особенностями рынка недвижимости, – систематические, инвестором же они вполне могут рассматриваться и как несистематические, поскольку поле выбора для инвестиционной активности у него существенно шире. Чем более специфическим активом владеет участник процесса девелопмента, тем больше рисков для него являются систематическими.

Разделение на систематические и несистематические риски позволяет правильно определить направление реакции девелопера на выявленный риск: если речь идет о систематическом риске, то он должен быть учтен при разработке концепции проекта и заложен в экономические расчеты при определении финансовой целесообразности и экономической эффективности проекта. Если риск относится к категории несистематических, значит, должны быть предусмотрены меры по управлению риском.

Кроме того, девелопер должен понимать, какие из рисков участников проекта являются для них систематическими или несистематическими, для того чтобы предусмотреть это при создании системы взаимных обязательств при реализации проекта.

Помимо выделения систематических и несистематических рисков, для девелопера важно разделить их в зависимости от факторов, вызывающих риски.

В соответствии с природой недвижимости как актива, имеющего физическую, юридическую и экономическую определенность и относящегося одновременно к финансовым и реальным активам, можно выделить следующие группы рисков на основании вызывающих их факторов:

- юридические (возможность утраты права собственности, невозможность возмещения убытков в связи с ошибками при заключении договоров и контрактов, возможность появления претензий третьих лиц, невыявленных обременении объекта и пр.);
- градостроительные, проектные и технологические (неправильный выбор места реализации проекта, его несоответствие окружающей застройке, ошибки в конструктивных решениях, неверный выбор материалов и пр.);
- административные (возможность изменения налогового режима, появление новых требований по выполнению обязательств перед органами городской

власти, введение ограничений функционального использования зданий и пр.);

- экономические и организационно-экономические (неверный макроэкономической прогноз и прогноз развития региональной экономики – ошибки в прогнозировании спроса и предложения на рынке, неправильная оценка конкурентной среды, выбор несоответствующей организационной формы при реализации проекта и т.д.);
- финансовые (обусловленные как связью инвестиционных процессов в сфере недвижимости с состоянием финансового рынка в целом, так и качеством финансового сопровождения проекта).

Юридические риски связаны с тем, что реализация любого проекта недвижимости невозможна без четкого определения прав участников проекта (в том числе, и в первую очередь, девелопера) на земельный участок, на котором осуществляется развитие, на создаваемый объект недвижимости или его составные части, ясного определения содержания взаимных обязательств участников проекта друг перед другом.

Как показывает опыт реализации проектов девелопмента в Санкт-Петербурге, именно нечеткое определение этих прав чаще всего является причиной возникающих конфликтов между застройщиком и государством, застройщиком и подрядчиками, застройщиком и привлекаемыми им «соинвесторами». Нередки случаи, когда в связи с неурегулированностью правовых вопросов на месяцы, а то и на годы затягивается оформление прав на созданный объект недвижимости, квартиры в построенных объектах оказываются проданными дважды, а то и трижды, и т.д.

Градостроительные, проектные и технологические риски, как правило, связаны с неправильным выбором места для реализации проекта, недостаточной проработкой проектов развития недвижимости с точки зрения используемых технологий и материалов. В значительной мере технологические риски обусловлены спецификой места реализации проектов. Так, при реализации ряда проектов развития недвижимости в Петербурге их организаторы столкнулись с необходимостью укрепления грунтов и фундаментов, производства дополнительных работ по сохранению соседних зданий.

Особое значение в российских условиях имеют *административные риски*. Нередки случаи, когда в ходе реализации проектов существенно меняются условия, выполнения которых требуют органы местного управления или федеральные власти: налоговый режим, требования по выполнению обязательств по развитию городской инфраструктуры и т.д.

Довольно часто, к сожалению, возникают и такие ситуации, что «административный ресурс» используется в конкурентной борьбе за лучшие места под застройку, за право реализации проекта на «особых условиях» и пр.

Экономические риски, возникающие в процессе реализации проектов развития, могут быть разделены на две основные группы:

1. *Риски, обусловленные недостаточно глубоким анализом тенденций и особенностей региональной экономики и рынка недвижимости.*

- отсутствие анализа состояния и перспектив развития региональной экономики, социально-экономической и демографической ситуации в регионе;
- недостаточно представительный анализ ситуации на рынке аналогичных сделок и проектов;
- неверное истолкование имеющихся данных;
- необъективное отношение к данным;
- необоснованное перенесение прошлого опыта на будущие периоды без учета изменяющейся среды и т.д.

2. *Риски, обусловленные неправильными организационно-экономическими решениями в таких вопросах, как:*

- неверный выбор организационно-правовой формы для реализации проекта;
- неэффективная схема привлечения ресурсов;
- неправильный выбор участников проекта.

В конечном счете, все виды рисков, так или иначе имеют финансовое измерение, либо увеличивая затраты по проекту или сделке, либо приводя к превышению их запланированных сроков. В то же время можно выделить собственно финансовые риски, которые могут быть разделены на несколько групп:

- риски, вытекающие из общего состояния и изменений в финансовой системе: изменение процентных ставок по кредитам, введение ограничений на колеба-

- ние валютного курса, изменения в темпах инфляции по сравнению с прогнозируемыми, изменение в доходности альтернативных инвестиций;
- риски, обусловленные тем или иным вариантом, избранным для финансирования ее деятельности, уровнем проработки ею финансовых решений. Например, выбор кредита как источника финансирования может быть более рискованным вариантом по сравнению с выпуском акций, так как предполагает жесткий график погашения основного долга и выплаты процентов, чего нет при эмиссии акций. В то же время выпуск акций новой, малоизвестной фирмой может не обеспечить достаточный объем привлечения финансовых ресурсов;
 - риски, возникающие в связи с низким качеством финансовых расчетов, например, при составлении плана поступлений и расходов по проекту, что может привести к его неликвидности (неспособности выполнить обязательства) на каком-либо этапе проекта, что или потребует привлечения новых источников финансирования (как правило, более дорогих), или может даже привести к несостоятельности проекта в целом.

Помимо выделения систематических и несистематических рисков, разновидностей рисков в зависимости от порождающих их факторов, также возможно ранжирование всех рисков проекта в зависимости от их последствий и вероятности, определяющих «приемлемость» того или иного риска.

Возможные комбинации последствий и вероятности, определяющие меру «переносимости» риска, могут быть представлены в следующем виде (табл. 8.1).

Комбинации последствий и вероятности

Таблица 8.1

Вероятность \ Последствия	Низкая	Средняя	Высокая
Катастрофические	Б	А	А
Средние	В	Б	А
Незначительные	Г	Г	Б

На основе анализа возможных комбинаций последствий и вероятности рисков они могут быть ранжированы следующим образом:

А – непереносимый риск, который должен быть однозначно исключен;

Б – риск, который трудно переносим; от него следует избавиться как можно раньше;

В – переносимый риск, от которого можно избавиться по мере возможности;

Г – приемлемый риск.

В зависимости от конкретной ситуации оценка переносимости рисков может быть различна: для одних закрытие банком кредитной линии может означать непереносимый риск, другие могут рассчитывать на иные источники финансирования, а потому будут классифицировать такой риск как переносимый.

С учетом изложенных выше подходов к классификации рисков можно суммировать вышесказанное следующим образом:

1. По возможности контроля над рисками:

- систематические;
- несистематические (специфические).

2. По факторам возникновения:

- юридические;
- градостроительные и технологические;
- административные;
- экономические;
- финансовые.

3. По вероятности:

- с высокой вероятностью;
- со средней вероятностью;
- с низкой вероятностью.

4. По последствиям:

- катастрофические;
- средние;
- незначительные.

Исходя из предлагаемого варианта, каждый из рисков могут быть идентифицирован так, чтобы определить возможность влияния на снижение риска, направле-

ния управления риском, настоятельность проведения мероприятий по снижению риска. Например, риск инфляции может быть классифицирован следующим образом: систематический экономический риск с высокой степенью вероятности и средними последствиями для проекта. С учетом этой характеристики наиболее рациональным способом реакции на риск инфляции является учет ее при проведении расчетов, формировании договорных отношений, ценовой политики.

Среди наиболее часто встречающихся специфических рисков при реализации проектов девелопмента выделяются следующие:

1. Маркетинговые риски. Весьма часто маркетинг сводится к рекламе, в лучшем случае – к организации продаж. Как следствие этого, недостаточно внимания уделяется анализу рынка, что и приводит к неудачам в проектах. Так, весьма характерным явлением для петербургского рынка недвижимости 1992-1993 гг. была переоценка спроса на объекты коммерческой недвижимости (основанная на сверхоптимистических прогнозах роста деловой активности и присутствия иностранных фирм на рынке города) и механическое перенесение существовавших тогда темпов роста цен на жилье на будущие периоды.

2. Риски проектирования. В данном случае речь идет не о «технологическом», а о рыночном аспекте рисков проектирования – несоответствии между проектными решениями (архитектурно-планировочные решения, квартирография, используемые материалы) и ожиданиями потенциальных приобретателей (нарушение тождества «цена-качество-потребитель»).

3. Риски финансирования. Неустойчивость финансового положения предприятий, частных лиц, банков в современных российских условиях нередко приводит к тому, что участники финансирования строительства не в состоянии выдержать напряжение всего периода реализации проекта: банки отказываются от продолжения кредитования по уже заключенным договорам, дольщики оказываются неспособными соблюдать график платежей и т.д. Такие же опасности, хотя и в меньшей степени, присущи и странам с более стабильной экономикой.

4. Подрядные риски. Достаточно часто при реализации инвестиционных проектов девелопер сталкивается с превышением сроков реализации проекта, недостаточно высоким качеством работ, завышением фактических затрат по сравнению с проектными. В российских же условиях: высокая инфляция, распад строительного

комплекса, быстрый рост цен на строительные материалы и т.д. Эти факторы накладываются и взаимно усиливают друг друга: превышение сроков строительства резко увеличивает затраты и нередко ведет к срыву проектов либо, в лучшем случае, – к падению их рентабельности до минимального уровня.

5. Риски реализации. Нередки случаи, когда из-за неправильно выбранной ценовой политики, отсутствия активного продвижения объекта на рынок период реализации затягивается на несколько месяцев, а то и лет, что ведет к замораживанию вложенных средств и даже прямым убыткам, связанным с эксплуатационными затратами, которые несет застройщик до продажи объекта.

6.3. Алгоритм управления рисками

Принимая на себя основную часть рисков, девелопер должен просчитать вероятность их наступления, принять все возможные меры для их минимизации, предусмотреть возможные варианты действий при превращении потенциального риска в реальность.

Управление рисками в процессе управления проектами девелопмента может быть представлено следующим общим алгоритмом (рис. 8.1).

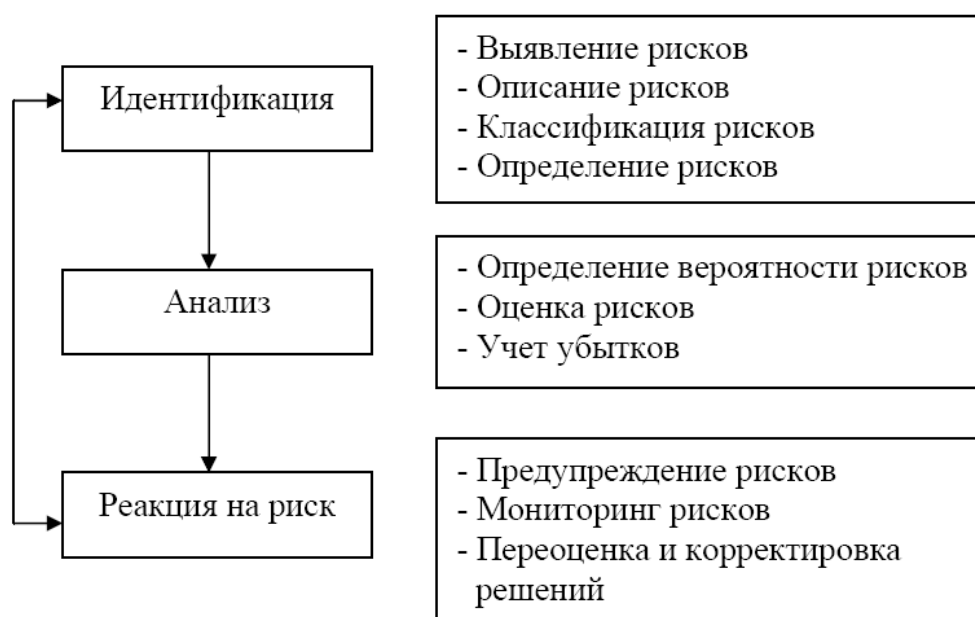


Рис. 8.1. Алгоритм управления рисками

Как видно из предложенной схемы, управление рисками начинается с их качественного анализа, целью которого является *идентификация рисков*. Данная цель распадается на следующие задачи:

- выявление всего спектра рисков, присущих инвестиционному проекту;
- описание рисков;
- классификация рисков;
- определение характеристик рисков.

Вторым этапом в управлении рисками является *количественный анализ рисков*, целью которого является измерение риска, что обуславливает решение следующих задач:

- определение вероятности рисков;
- оценка рисков;
- учет рисков.

На третьем этапе происходит переход к *практической деятельности по управлению рисками*. В этом этапе выделяются три основные позиции (своеобразные подэтапы):

1. Предупреждение рисков (на основе проведенного анализа риски закладываются в проводимые расчеты, учитываются при заключении договоров с партнерами и пр., наконец, страхуются).

2. Мониторинг рисков (систематическое наблюдение за процессом реализации проекта, отклонениями от графика реализации проекта, в денежных потоках).

3. Переоценка и корректировка решений (пересмотр экономических показателей, смена партнеров и пр.).

На стадии анализа рисков в общем случае можно выделить две составляющие количественного анализа риска инвестиционного проекта:

- чувствительность его чистой настоящей стоимости к изменениям значений ключевых показателей;
- величину диапазона возможных изменений ключевых показателей, определяющую их вероятностными распределениями.

Все перечисленные методы количественного анализа инвестиционных рисков базируются на концепции временной стоимости денег и вероятностных подходах.

Идентификация и анализ рисков являются для девелопера основанием для реализации мероприятий по практическому управлению рисками (реакции на риск).

В общем случае можно говорить о следующих вариантах реакции на риск:

1. *Предотвращение риска* – изменение ситуации, вызывающей риск (отказ от реализации проекта, отказ от взятия кредита и пр.).

2. *Передача риска* – возложение риска на другую сторону (подрядчика, инвестора).

3. *Разделение риска* – распределение ответственности между участниками соглашения о финансировании.

4. *Сокращение риска* – создание системы противопожарной безопасности.

5. *Страхование риска*.

Содержание конкретных мероприятий по управлению рисками зависит от этапа реализации проекта девелопмента и в большинстве случаев невозможно без взаимодействия девелопера с иными участниками реализации проекта. Следует заметить, что каждый из участников проекта является для девелопера как партнером по совместной деятельности, так и потенциальным источником рисков, что должно учитываться и при разработке плана реализации проекта, и при формировании договорных отношений, и в процессе практической работы. В таблице 8.2 показаны способы управления рисками на всех этапах реализации девелоперского проекта.

Управление рисками на этапах девелопмента

Таблица 8.2

Этап девелопмента	Выявленный риск	Участник	Последствия	Реакция на риск
Инициирование проекта	Неадекватная оценка динамики и структуры спроса на рынке	Девелопер	Невостребованность объекта рынком	Активные маркетинговые исследования
Оценка инициативы	Переоценка финансовой привлекательности проекта	Девелопер Собственник	Отсутствие источников для финансирования проекта	Пересмотр концепции проекта
Обеспечение правовых возможностей проекта	Недостаточная проработка вопроса о правах на земельный участок.		Невозможность регистрации созданного объекта и прав на него.	Детальная юридическая экспертиза и подготовка проекта
Разработка вариантов финансирования	Отрицательная реакция оппонентов на проект	Девелопер Оппоненты	Невозможность начать реализацию проекта	Организация положительной реакции на проект со стороны оппонентов. Изменение схемы финансирования
Технико-экономическое обоснование	Завышение затрат по проекту	Девелопер Проектировщики	Недостаточная доходность проекта	Дополнительная экспертиза проекта Проведение
Согласование проекта с гос. органами	Появление дополнительных требований	Девелопер Проектировщики Гос. органы	Сокращение полезной площади здания, снижение доходности, срыв сроков реализации проекта	Внесение изменений в проект Пересмотр технико-экономических показателей
Создание системы договорных отношений	Отказ банка от предоставления кредита	Девелопер Банк	Срыв сроков реализации проекта	Изменение схемы финансирования Уточнение экономических показателей проекта
Внедрение проекта	Срыв сроков строительства подрядными организациями	Девелопер Подрядчик	Замедление сроков реализации проекта, невозможность возврата кредитов банку	Проведение подрядных торгов Внесение в договор с подрядчиком пунктов о штрафных санкциях при нарушении сроков выполнения работ
Распоряжение результатами проекта	Превышение сроков реализации объекта	Девелопер Риэлтер	Увеличение срока возврата инвестиций	Раннее начало продаж Пересмотр сбытовой политики