

Е.А. Демченко, канд. экон. наук¹,
К.И. Кожевников, аспирант,
г. Екатеринбург

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В статье представлен организационно-экономический механизм управления объектом коммерческой недвижимости, дана характеристика отдельным его элементам; предложена модель базового и косвенного уровней управления объектом недвижимости; проанализированы и определены основные факторы, которые влияют на формирование специфических управленческих решений в отношении объектов коммерческой недвижимости и на переход от модели самостоятельного управления собственником объекта к модели внешнего управления с помощью профессиональной управляющей компании.

Ключевые слова: коммерческая недвижимость, организационно-экономический механизм управления, цели управления недвижимостью, внешнее и внутренне управление недвижимостью, собственник, управляющая компания.

Недвижимость – одно из наиболее сложных и комплексных понятий современной экономики и теории управления. К недвижимым вещам (недвижимое имущество, недвижимость) относятся земельные участки, участки недр и все, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе здания, сооружения, объекты незавершенного строительства (ст. 130 ГК РФ). Сущность объ-

ектов недвижимости (ОН) заключается в триединстве категорий: материальная (физическая), правовая и экономическая [1, с. 27]. Как материальный (физический) объект ОН обладает очерченными границами, размером, площадью, объемом, качественными параметрами. Как объект гражданских прав – совокупность вещных прав на ОН. Как экономический объект ОН выступает товаром, источником дохода для собственника либо источником финансовой устойчивости собственника [1, с. 28].

Управление недвижимостью представляет собой сложный целенаправленный вид деятельности, предполагающий индивидуальные подходы к управлению конкретным объектом недвижимости в конкретной ситуации. Теория и практика управления недвижимостью показывает, что наиболее эффективное управление объектом недвижимости возможно на основе соблюдения современных принципов и подходов управления недвижимостью и разработки со-

¹ Демченко Екатерина Александровна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры Строительного производства и экспертизы недвижимости Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина; e-mail: ecb@bk.ru.

Кожевников Константин Игоревич – начальник филиала Федерального государственного учреждения «Федеральный центр ценообразования в строительстве и промышленности строительных материалов по Свердловской области», директор ООО «Уральский региональный центр экономики и ценообразования в строительстве»; e-mail: ecb@bk.ru.

ответствующих методов управления и методологии формирования функций, организационной структуры и систем управления в целом. Необходимо создание организационно-экономического механизма управления, который обеспечивает надежное функционирование системы. В целом под организационно-экономическим механизмом управления понимается совокупность взаимосвязанных организационных, экономических и административно-правовых рычагов и методов целенаправленного воздействия на объект управления [2]. К их числу относятся методы анализа внешних и внутренних факторов управления объектом недвижимости, планирование и организация деятельности, мотивация персонала на достижение необходимых результатов, контроль деятельности и своевременные корректировки. Общий вид организационно-экономического механизма управления

представлен на рис. 1, составленным на основе [3, с.15].

Как известно, цель управления недвижимостью – это 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. В табл. 1, составленной нами по [8, с. 43], представлены три группы целей управления объектами недвижимости в зависимости от намерений собственника.

В табл. 1 сформировано комплексное представление о возможных целях управления недвижимостью. Указанные цели не исключают, а дополняют друг друга. М.Л. Разу отдельно определяет коммерческие (направленные на получение прибыли от сдачи объекта в аренду) и инвестиционные (направлен-



Рис. 1. Организационно-экономический механизм управления

ные на приращение стоимости объекта с целью его дальнейшей продажи) цели. Но в целом в табл. 1 они представлены в строке «Цели коммерческого характера». Такое многообразие целей управления недвижимостью, с одной стороны, говорит о ее многоплановой роли в развитии экономики региона и страны, а с другой стороны, характеризует результат использования недвижимости различными собственниками (частные лица или государство) для самого собственника и общества в целом. Независимо от типа собственности любой ОН имеет значение не только для собственника, но и для общества в целом (напри-

мер, результат строительства торгового центра для собственника – это получение прибыли, а для общества – возможность удобного приобретения товаров). В связи с этим, с нашей точки зрения, любой ОН всегда в большей или меньшей степени ориентирован на достижение каких-либо социальных целей.

В соответствии с указанными целями выделяют следующие задачи управления недвижимостью [4, с. 8]: создание информационно-аналитической базы для принятия адекватных управленческих решений в сфере недвижимости; оптимизация распределения объектов недвижимости по типам использования

Таблица 1

Цели управления недвижимостью

| Наименование группы целей | Краткая характеристика |
|--|---|
| Цели операционного характера | 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 |
| Цели коммерческого характера | 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 |
| Цели социального характера (как правило, реализуются государством) | 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 |

(операционная, коммерческая, инвестиционная 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.

К определению состава субъектов управления недвижимостью также нет единого подхода. И.А. Жилкин [4] выделяет шесть основных участников процесса управления недвижимостью: заказчик (собственник); управляющий; выгодоприобретатель; потребители объекта; поставщики коммунальных ресурсов и услуг; государственные надзорные и контролирурующие органы. М.Л. Разу [7] предлагает считать субъектами управления недвижимостью только лица, непосредственно реализующие различные функции управления недвижимостью, а именно государственные надзорные и регулирующие органы и прочие; продавцы, арендодатели; профессиональные участники, посредники, консультанты; покупатели, арендаторы. В целом точки зрения на состав субъектов управления недвижимостью отличаются мнением о том, должны ли включаться в их число субъекты, не принимающие непосредственных управленческих решений, но при этом оказывающие воздействие на принятие этих решений.

В этой сфере мы разделяем логику А.Н. Асаула, который выделяет внутреннее и внешнее управление ОН. Внутрен-

нее управление недвижимостью – это деятельность субъекта рынка недвижимости, регламентированная его собственными нормативными документами, т.е. управляющие воздействия формируются внутри самой управляемой системы. Внешнее управление недвижимостью – это деятельность государственных структур (или их уполномоченных) и саморегулируемых профессиональных объединений, направленная на создание нормативной базы, а также контроль за соблюдением всеми субъектами рынка недвижимости установленных норм и правил [1, с. 568].

В соответствии с этой логикой мы предлагаем сформировать двухуровневую систему субъектов управления недвижимостью, к первому (базовому) уровню которой будут относиться непосредственные участники процесса управления (заказчик – собственник; управляющий; выгодоприобретатель), а ко второму (косвенному) – лица, оказывающие воздействие на принятие управленческих решений (потребители объекта (арендаторы); поставщики коммунальных ресурсов и услуг, государственные надзорные и контролирующие органы и др.).

Мы используем термины «базовый» и «косвенный», так как предложенная система несколько отличается от системы «внутреннего» и «внешнего» управления и сформирована с целью определения воздействия различных субъектов управления ОН на объект управления. Так, к внешнему (косвенному) уровню управления кроме государства и профессиональных объединений относятся также потребители и поставщики. Воздействие потребителей осуществляется посредством требований по спектру услуг и качеству обслуживания; поставщиков – посредством ценовой политики, схем взаимодействия и качества ресурсов и услуг; государства, контролируру-

ющих органов и объединений – посредством принятия законов, нормативных актов, стандартов и т.п. (см. рис. 2).

Отметим, что внешнее и внутреннее управление недвижимостью имеет большое значение при формировании модели управления недвижимостью, в которой должен быть обеспечен необходимый баланс между внешними и внутренними управленческими воздействиями.

Деятельность субъектов управления недвижимостью направлена на объекты управления, которыми в системе управления недвижимостью являются непосредственно ОН в правовом (как совокупность вещных прав), экономическом (как товар) и техническом (как физический объект со своими свойствами и характеристиками) аспектах [1, с. 567]. Содержание деятельности по управлению недвижимостью в конечном итоге определяется характеристиками и особенностями конкретного ОН, целями его приобретения и использования. Классификация ОН, а также цели их использования подробно рассмотрены нами выше.

Для достижения целей и задач управления объектом недвижимости субъекты управления используют различные технологии, к которым исследователи относят взаимодействие между собственником и управляющим ОН [1], объем функций управления, закрепляемых за управляющим и собственником [9]. Привлечение к управлению ОН профессиональных управляющих часто приводит к повышению эффективности эксплуатации объекта за счет оптимизации и снижения затрат и повышения доходов, а также в результате оптимизации структуры выгод и возможностей для потребителей. По данным А.Н. Асула, М.Л. Разу, Жилкина И.А. и других авторов, наличие управляющей компании является одним из главных критериев при решении об отнесении объекта офисной недвижимости к наиболее высоким классам. В жилой недвижимости наблюдается та же тенденция – все чаще к управлению объектами привлекаются профессиональные управляющие компании (В.И. Ресин).



Рис. 2. Двухуровневая система субъектов управления недвижимостью

Принцип разделения собственности и управления способствует повышению эффективности управления ОН для всех субъектов. Функции управления в этом случае переходят от собственника к специализированной управляющей компании. В соответствии с Единой системой профессионального управления недвижимостью НП «Гильдия сервейеров» под управляющей компанией понимается ор-

ганизация или индивидуальный предприниматель, основным видом деятельности которых является управление в соответствии с существующими требованиями и нормами недвижимостью, находящейся в собственности третьих лиц [6]. Передача полномочий от собственника к управляющей компании может осуществляться в нескольких формах, которые представлены в табл. 2 [составлено по: 5, с. 9].

Таблица 2

Формы передачи полномочий собственником управляющей компании

| Формы | Документ | Субъект управл. | КР | | КД | | СР | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|----|---|----|---|----|---|
| Хозяйст-венное управление | Устав и другие внутренние документы | Компания собственника (подразделение, отдел) | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Аутсорсинг | Агентский договор | Эксплуатирующая компания | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Опера-тивное управление | Договор поручения Договор подряда | Эксплуатирующая или управляющая компания | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Управление арендой или субарендой | Договор аренды, субаренды | Управляющая компания | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Совместное предприятие | Договор о совместной деятельности | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Доверительное управление | Договор доверительного управления | Доверительный управляющий | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Управление финансами | | Закрытый паевой инвестиционный фонд | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

КР – контроль над расходами;

КД – контроль над доходами;

СР – право принятия стратегических решений;

■ – полномочия собственника; □ – управляющего недвижимостью

Как видно, собственник обладает необходимым инструментарием для сохранения всего комплекса полномочий по управлению объектом недвижимости за собой либо для частичной или полной передачи этих полномочий профессиональной управляющей компании.

В России долгое время была распространена модель управления, при которой собственник объекта коммерческой недвижимости самостоятельно выполнял функции управления объектом. Рынок услуг управляющих компаний активно развивается только последние 2–3 года (особенно актуально это для регионов России). При этом в западной практике такая модель уже давно себя зарекомендовала и успешно адаптируется к различным экономическим условиям

[10]. Проведенный нами анализ факторов, влияющих на переход от одной модели к другой, позволил сделать выводы, которые представлены в табл. 3.

Указанные управленческие действия проще реализовать именно с помощью внешней управляющей компании, так как только при специализации на управлении недвижимостью и обладанием необходимыми знаниями, навыками, компетенциями возможно эффективно реализовывать предлагаемые действия, при этом сохраняя или даже снижая уровень издержек по управлению и эксплуатации объекта и повышая его доходность. Именно поэтому в последнее время предпочтение отдается именно модели внешнего управления объектом коммерческой недвижимости.

Таблица 3

Факторы, влияющие на изменение модели управления коммерческой недвижимостью

| Факторы | Управленческие действия |
|--|--|
| Стремление клиентов (арендаторов) снизить издержки для повышения собственной конкурентоспособности | Расширение комплекса услуг, предоставляемых на базе ОН, интеллектуальные здания, расширение сервиса, предоставляемого партнерами |
| Необходимость отстройки от конкурентов в условиях роста конкуренции | Четкое позиционирование, брендинг, формирование уникальных предложений продукта объекта, четкое сегментирование рынка |
| Быстрая изменчивость внешней среды | Гибкость объекта, внутренняя мобильность (возможность модификации предложения под меняющиеся запросы заказчика: передвижение перегородок, изменение площадей и планировки помещений и др.), прогнозирование развития рынка |
| Развитие деловых коммуникаций как основного фактора развития бизнеса | Обеспечение арендатора всеми коммуникационными технологиями, в том числе специализированными помещениями для проведения деловых мероприятий, возможностями видеоконференцсвязи и др. Эти же действия позволяют снизить финансовые и временные издержки арендатора в части организации деловых коммуникаций |
| Рост ценности окружающей среды бизнеса | Формирование бизнес-среды вокруг объекта, соответствующей статусу и позиционированию этого объекта |

Список использованных источников

1. Асаул А.Н. Экономика недвижимости. 2-е изд. СПб.: Питер, 2008. 624 с.
2. Демченко Е.А. Выставочно-ярмарочная деятельность в Свердловской области в свете развития международных и внешнеэкономических связей в регионе // Проводник – ЭКСПО. 2003. № 1 (19).
3. Демченко Е.А. Развитие организационно-экономического механизма управления объектами выставочной недвижимости: диссертация канд.экон.наук. Екатеринбург, 2010.
4. Жилкин И.А. Стандарты как основа профессионального управления недвижимостью // Мат. НПК «Сервейинг как фактор финансового оздоровления организаций-должников». Казань, 2002.
5. Серегин А.И. Управление выставочно-ярмарочной деятельностью в регионах России. Автореф. дисс. канд. экон. наук. М., 2008.
6. СТО ГС 01.0.01-03. «Единая система профессионального управления недвижимостью. Общие положения» (стандарт организации НП «Гильдия сервейеров»). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.surveying.ru/article.php?sec=13&id=8>.
7. Татарова А.В. Оценка недвижимости и управление собственностью: учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. 70 с.
8. Управление коммерческой недвижимостью: учебник /под ред. д-ра экон.наук, проф. М.Л. Разу. М.: КНОРУС, 2007. 248 с.
9. Федько В.П., Федько Н.Г. Инфраструктура товарного рынка. Ростов н/Д.: Феникс, 2000. 512 с.
10. Фролова Е.Д., Стровский Л.Е., Стровский Д.Л., Халлир Б., Кашпар В. Развитие ритейла в странах Центральной и Восточной Европы: условия и пути выхода из кризиса // Вестник УГТУ–УПИ. Серия экономика и управление. 2010. № 4. С. 145–153.