



Электронное научное издание  
«Ученые заметки ТОГУ»  
2014, Том 5, № 4, С. 749 – 755

Свидетельство  
Эл № ФС 77-39676 от 05.05.2010  
[http://pnu.edu.ru/ru/ejournal/about/  
ejournal@pnu.edu.ru](http://pnu.edu.ru/ru/ejournal/about/ejournal@pnu.edu.ru)

УДК 332.6

© 2014 г. О. С. Гайдайчук

(Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск)

## УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ОБЪЕКТА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В ПРОЦЕССЕ ЭКСПЛУАТАЦИИ

Управление стоимостью объекта коммерческой недвижимости в процессе эксплуатации строится на применении управленческих функций к двум уровням взаимодействия: управление стоимостью и субъект собственности; управление стоимостью и организация содержания объекта. В зависимости от поставленных целей и управленческих и организационных возможностей собственника рассматривается целесообразность привлечения управляющей компании.

**Ключевые слова:** объекты коммерческой недвижимости, управление стоимостью объекта, цели управления объектами коммерческой недвижимости, схемы управления, задачи управления.

O. S. Gaydaychuk

## MANAGEMENT COST OBJECT COMMERCIAL REAL ESTATE IN THE PROCESS OPERATION

Cost management of commercial real estate in the process of operation is based on the use of administrative functions to two levels of interaction: cost management and the subject property, cost management and organization of the content object. Depending on the goals and managerial and organizational capacity to attract the expediency of Property Management Company.

**Keywords:** commercial property management cost of the project, the objectives of the management of commercial real estate, schema management, task management.

Институт собственности – один из главных институтов рыночной экономики. Реализация отношений собственности в процессе деятельности хозяйствующих субъектов направлена на достижение экономического результата от использования собственности. Достижение положительных экономических результатов возможно при наличии грамотно организованного процесса управления.

Объекты коммерческой недвижимости, как доходные активы, невозможно рассматривать:

- вне рыночной экономики;
- не затрагивая институт собственности в РФ;
- не учитывая процесс формирования и учета стоимости;
- не рассматривая процесса управления активами.

Остановимся подробнее на последних двух пунктах. Согласно теории оценки, стоимость любого объекта собственности, включая и объекты недвижимости, отражает три основных подхода, сущность которых заключается в следующем:

- отражение прошлых затрат на создание объекта с учетом произошедших изменений за время использования. В данном случае рассматривается затратный подход, который базируется на определении затрат на воспроизводство или замещение объекта, а также учитывает накопленный за время эксплуатации износ и произведенные затраты в ходе осуществления капитального ремонта или реконструкции;

- расчет текущей ценности недвижимости как объекта рыночных отношений. Стоимость объекта недвижимости определяется в рамках сравнительного подхода при условии возможности его свободного обращения на открытом рынке. Стоимость определяется непосредственным сравнением с аналогичными объектами, проданными или предложенными к продаже в недавнем прошлом;

- определение уровня доходов, которые собственник может получать в течение определенного промежутка времени. Стоимость недвижимости в рамках доходного подхода определяется как приведенные к текущему времени доходы будущих периодов.

Собственники недвижимости, а особенно коммерческих объектов, заинтересованы в максимизации положительных экономических результатов. В современных условиях для формирования будущего положительного результата от использования объекта коммерческой недвижимости необходимо еще в процессе проектирования формировать будущую концепцию объекта, т.е. необходимо грамотно и детально проанализировать состояние инфраструктуры, направления развития территории, наличие конкурирующих объектов. Проведение указанных работ оказывает существенное влияние на физические характеристики объекта, начиная с планируемого назначения, заканчивая мощностью инженерных коммуникаций.

Таким образом, объект недвижимости является объектом управления и должен рассматриваться с позиции всех управленческих функций: прогнозирования, планирования, организации, руководства, координации и контроля. От грамотного менеджмента объекта напрямую зависит его стоимость [1].

Управление стоимостью объекта недвижимости в процессе эксплуатации содержит в себе два уровня взаимодействия:

- первый уровень – управление стоимостью с позиции субъекта собственности;
- второй уровень – управление стоимостью с позиции объекта.

В рамках первого уровня рассматриваются вопросы и механизм управления с точки зрения целей собственника объекта недвижимости (рис.1).

Основными целями владельца коммерческой недвижимости могут являться:

- 1) получение максимально возможного дохода при определенном уровне затрат;
- 2) повышение стоимости объекта недвижимости в течение определенного периода

времени;

- 3) увеличение ликвидности объекта;
- 4) увеличение дохода, получаемого с одного квадратного метра как полезной, так и общей площади;
- 5) уменьшение количества неиспользуемых площадей [2].

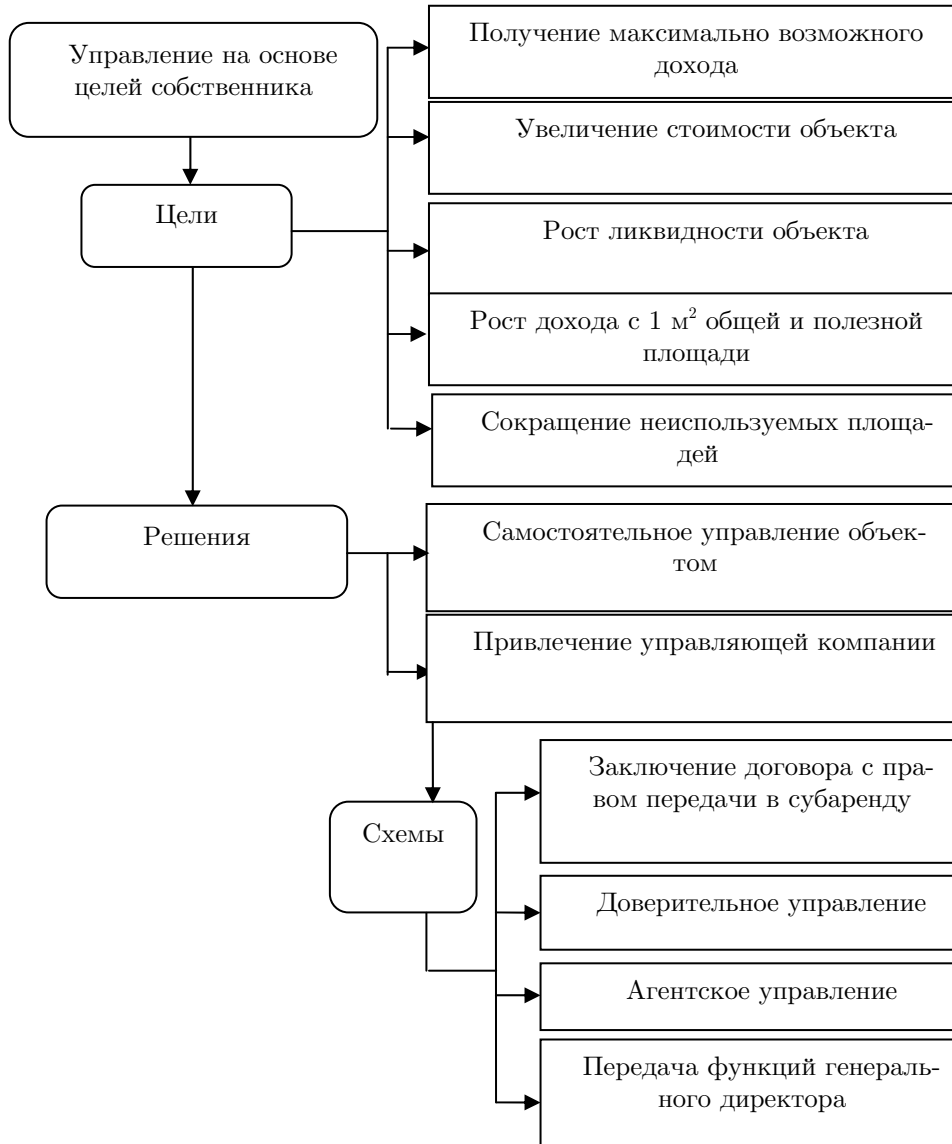


Рис. 1. Управление с позиции собственника объекта коммерческой недвижимости

При этом ключевое значение имеет принятие решения о самостоятельном управлении объектом недвижимости или привлечении управляющей компании. Целесообразность привлечения управляющих компаний зачастую является объективной необходимостью, зависящей от целого ряда факторов, взаимосвязь между которыми представлена ниже (рис. 2).

Наиболее часто выделяют следующие факторы:

- площадь объекта. Чем больше размер объекта недвижимости, тем сложнее и разностороннее управленческие процессы. В рамках управления объектом необходимо решать вопросы технического содержания, эксплуатации, ремонта зданий (помещений), организации договорной работы с арендаторами, поставщиками коммунальных услуг,

маркетинговые и другие задачи, которые в своей совокупности требуют отвлечения от основной деятельности собственника материально-технических, финансовых, управленческих и временных ресурсов, что может негативно отразиться как на основной деятельности, так и на стоимости объекта коммерческой недвижимости:

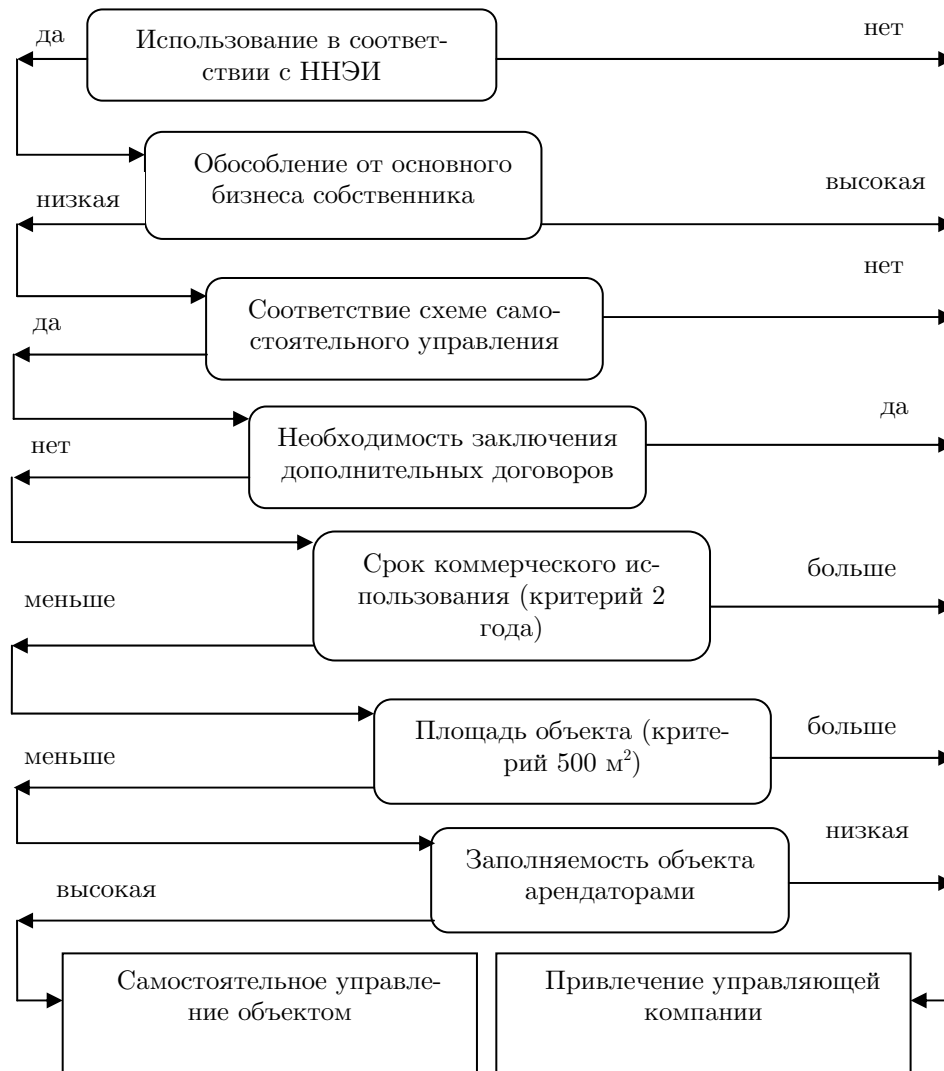


Рис. 2. Алгоритм принятия решения о привлечении управляющей компании.

- длительность использования в коммерческих целях. Чем короче срок использования в указанных целях, тем ниже эффективность привлечения управляющей компании;
- отсутствие обособленности от основного бизнеса собственника, что зачастую не позволяет осуществить максимально эффективное использование объекта;
- необходимость заключения дополнительных договоров по эксплуатации, таких как коммунальное и техническое обслуживание;
- соответствие самостоятельного управления объектом схеме управления основной деятельностью (при наличии отклонений необходимо рассматривать привлечение управляющей компании);
- заполняемость объекта арендаторами. При высокой заполняемости (на уровне не ниже 90 %) привлечение управляющей компании высоких эффектов не даст, в противном случае, позволит поднять степень загрузки объекта до среднерыночных критериев;

риев;

- уровень доходов. Объект коммерческой недвижимости должен возмещать затраты на содержание и обеспечивать достаточный уровень прибыли, сопоставимый по размерам с аналогичными объектами;

- необходимость проведения реконструкции или капитального ремонта;

- текущее использование объекта не соответствует принципу наилучшего и наиболее эффективного использования и не позволяет добиться высокой доходности и стоимости объекта.

Привлечение управляющей компании позволяет собственнику объекта коммерческой недвижимости достичь основной цели – получить максимальный результат от владения собственностью.

Раскрывая первый уровень взаимодействия необходимо отметить, что в настоящее время существуют следующие схемы привлечения управляющих компаний:

1) заключение договора с правом передачи в субаренду;

2) доверительное управление;

3) поручение на финансовое или административное управление (агентское управление);

4) передача функций генерального директора.

Каждый из вариантов управления имеет не только достоинства, но и несет в себе специфические риски.

Кратко рассмотрим каждую схему управления.

Заключение договора с правом передачи в аренду предполагает выплату собственнику определенной суммы в качестве арендной платы, при этом поиск арендаторов (субарендаторов) принимает на себя управляющая компания. В зависимости от условий договора, управляющей компании может быть вменено техническое содержание и текущий ремонт объекта коммерческой недвижимости. Доход управляющей компании при использовании данной схемы складывается из разницы между доходами от субаренды и платежами, перечисляемыми собственнику объекта. Преимущества владельца объекта коммерческой недвижимости складываются из следующих факторов: гарантированный доход от объекта независимо от степени его загрузки; отсутствие необходимости отвлечения трудовых ресурсов от основной деятельности на осуществление процесса управления; наличие заинтересованности управляющей компании в осуществлении эффективного управления и, как следствие, повышение ликвидности объекта, увеличение его капитализации.

Доверительное управление объектом предполагает передачу права пользования объектом управляющей компании. При этом собственник осуществляет координационные действия путем одобрения ежегодной программы управления, таким образом, участие собственника в процессе управления объектом и его стоимостью сведено к минимуму. Управляющая компания принимает на себя весь комплекс работ по формированию арендных отношений, формированию бюджета объекта, по юридическому и маркетинговому сопровождению его использования, по бухгалтерскому учету и организации эксплуатации.

Поручение на агентское управление представляет собой посреднические услуги, оказываемые управляющей компанией по привлечению арендаторов, проведению договорной работы с арендаторами на условиях собственника объекта, содействию в заключении сделки аренды – на этапе работ по заполняемости объекта и дальнейшему сопровождению объекта в части сбора арендной платы и формирования бюджета недвижимости. Налогообложение и бухгалтерский учет объекта при использовании данной схемы лежит на собственнике объекта.

Передача функций генерального директора предусматривает ведение хозяйственной деятельности от имени собственника в рамках полномочий, предусмотренных владельцем недвижимости.

В рамках второго уровня взаимодействия – управления стоимостью с позиции объекта рассматривается процесс организации содержания объекта собственности (рис. 3).

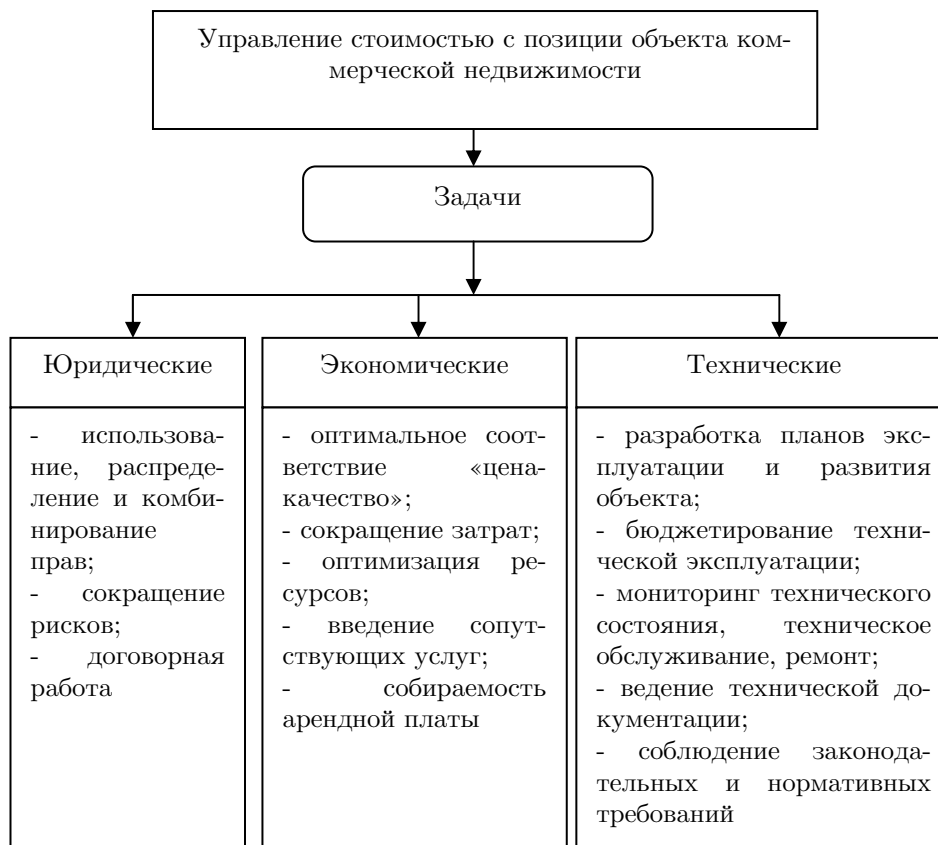


Рис. 3. Управление с позиции объекта коммерческой недвижимости.

Управление недвижимостью в процессе эксплуатации предусматривает решение экономических, юридических и технических задач [3].

Экономические задачи основаны на управлении доходами и расходами, формирующимися в процессе эксплуатации коммерческого объекта недвижимости:

- увеличение рыночной стоимости объекта за счет поддержания оптимального соотношения качества и стоимости технического обслуживания здания;
- сокращение затрат на текущие и капитальные ремонты за счет своевременного проведения профилактических работ;
- эффективное использование и оптимизация финансовых, технических и кадровых ресурсов эксплуатационной службы на объекте;
- разработка и реализация мероприятий по снижению затрат на эксплуатацию и содержание объекта, обеспечению энергоресурсами;
- стандартизация процесса технической эксплуатации зданий;
- введение дополнительных услуг для арендаторов, таких как предоставление и обслуживание оборудования, мебели; охрана;
- собираемость арендной платы.

Решение юридических задач направлено на рациональное использование, распределение и комбинирование прав на объект недвижимости, сокращение рисков доступа

(к объекту, коммуникациям, точкам подключения, приборам учета и контроля) и снабжения (обеспечения коммунальными ресурсами и услугами), договорная работа с арендаторами и управляющей компанией.

Технические задачи заключаются в обеспечении работоспособного состояния в соответствии с функциональным назначением. В рамках технических задач предусматривается техническая эксплуатация зданий, которая включает в себя комплекс работ, направленных на поддержание объекта недвижимости в работоспособном состоянии:

- разработка планов эксплуатации и развития объекта недвижимости;
- бюджетирование технической эксплуатации;
- мониторинг, техническое обслуживание и ремонт, а также выполнение требований законодательных актов и государственных контрольных и надзорных органов;
- ведение технической документации по эксплуатации объекта;
- разработка технических нормативных документов по эксплуатации объекта;
- взаимодействие с государственными контрольными и надзорными органами, коммунальными службами и специализированными организациями, обслуживающими инженерные системы.

Таким образом, резюмируя вышесказанное необходимо отметить, что на стоимость объекта коммерческой недвижимости влияют не только интересы и цели собственника, но и грамотно организованный и оптимизированный процесс эксплуатации, в основу которого заложены:

- принципы объективности и целесообразности принятия управленческих решений;
- своевременное реагирование на изменение потребностей рынка в лице арендаторов и потребителей их услуг;
- разносторонний спектр сопутствующих услуг.

## Список литературы

- [1] Василенко Ж.А., Пономарева Е.А. Анализ и систематизация методов управления объектами коммерческой недвижимости // Электронный журнал «Инженерный вестник Дона». – 2012. - № 3
- [2] Поковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс MBA. – Изд. «Олимп-Бизнес», 2013 г. URL: <http://www.cfin.ru/management/capital/valman.shtml> (Дата обращения 11.01.2014)
- [3] Орлова А.К., Занина Я.А. Арендный менеджмент при управлении объектами государственной недвижимости на стадии текущего использования и эксплуатации // Современные проблемы науки и образования. – 2012. - № 4

*E-mail:*

*Гайдайчук О.С. – [olga\\_gaydaychuk@mail.ru](mailto:olga_gaydaychuk@mail.ru)*