



## KAPITEL 4 / CHAPTER 4<sup>4</sup> THE MECHANISM OF REAL ESTATE MANAGEMENT

DOI: 10.30890/2709-2313.2022-13-02-001

### Введение

Развитие рынка управления недвижимостью наиболее востребована услуга профессионального управления. Росту популярности услуги управления способствует также жесткая конкуренция среди участников рынка, обусловленная кризисными явлениями в экономике. Благоприятными факторами развития рынка управления недвижимостью является стремление владельцев объектов к принятию максимально эффективной схемы управления и эксплуатации, которая позволит не только поддержать его в должном состоянии, но и сделать этот объект более интересным для потребителя и тем самым повысить его доходность для собственника. В этом ключе чрезвычайно важный момент стремление владельцев объектов к повышению эффективности управления: к снижению затрат на содержание здания, что особенно актуально в условиях кризиса. Именно сегодня для собственников важно, как никогда, верно, распределить расходы и обеспечить устойчивость и дальнейшее развитие объекта. Современное общество требует смены старых форм управления недвижимостью и ее эксплуатации, внедрения новых принципов и предоставления услуг нового качества. На данный момент такими являются сервейинговые и управляющие компании.

### 4.1. Сервейинговые компании как инструмент управления объектом недвижимости

На сегодняшний день довольно популярной практикой является изменение технических, физических и других параметров зданий и сооружений. Причиной таких изменений является, как правило, улучшение жилищных условий или улучшение потребительских качеств самих зданий. Поэтому особенно оживленный интерес вызывает такой вид строительных работ, как реконструкция.

Под сервейингом понимается профессиональная коммерческая

---

<sup>4</sup>Authors: Mayevsky Maxim Andreevich



деятельность хозяйствующих субъектов на рынке недвижимости, включающая в себя широкий комплекс экспертных и управленческих услуг, обеспечивающая эффективность процессов создания, эксплуатации, реновации и ликвидации объекта недвижимости.

Сервейинг, как вид профессиональной деятельности на рынке недвижимости, вобрал в себя целый ряд специализаций: землеустройство и кадастровое дело, инженерные и геологические изыскания, геодезию, различные виды экспертиз недвижимости и страхование от несчастных случаев, оценку недвижимости [1]. Современная концепция сервейинга основывается на системном подходе к управлению недвижимостью на всех фазах жизненного цикла.

Сервейеры как профессиональные участники рынка недвижимости выполняют функции по сбору, обработке и предоставлению информации о земле и других объектах недвижимости, планированию пространственного развития городов и населенных пунктов, подготовке, обоснованию и внедрению проектов развития недвижимости, управлению объектами недвижимости, инспектированию и контролю, а также комплексной технической, правовой, управленческой и финансово-экономической экспертизы.

Объектом деятельности профессиональных сервейеров есть объекты недвижимости, то есть земельные участки, участки недр, здания, сооружения, объекты незавершенного строительства, земельно-имущественные комплексы.

Предметом сервейинга есть процессы, обеспечивающие создание и эффективное функционирование объектов недвижимости на всех стадиях жизненного цикла.

Цель сервейинга как профессиональной коммерческой деятельности на рынке недвижимости состоит в обеспечении наилучшего и наиболее эффективного использования объектов недвижимости в интересах собственника при соблюдении требований безопасности, экологичности и системно – правовых управленческих отношений собственности.

Внутреннее управление объектом недвижимости в большей степени подходит для небольших объектов или объектов некоммерческой недвижимости, включая социальную сферу, или для объектов, имеющих значительный износ.

Доходность таких объектов невелика и не позволяет нести



дополнительные расходы на профессиональное управление. Внутреннее управление осуществляется методом создания собственником специальных управляющих подразделений либо обслуживающей службы в своем штате персонала [2].

Преимущества внешнего управления объектами недвижимости состоят в минимизации затрат по эксплуатации здания на основе специализации персонала управляющей компании и централизации некоторых функций управления, применения современных эксплуатационных технологий, повышения качества работ; в увеличении доходности здания за счет экономии на расходах и получения дополнительных доходов от роста арендной платы и доходов от сопутствующего комплекса услуг; в росте стоимости объекта недвижимости за счет качественного технического обслуживания и своевременного выполнения реновационных мероприятий; в повышении ликвидности объекта, находящегося в профессиональном управлении, что делает его более привлекательным как инвестиционный актив и т.д..

Внешнее управление объектами недвижимости применяется преимущественно на высококлассных объектах коммерческой недвижимости (классы А и В), которые отвечают требованиям международных стандартов по местоположению, физическому состоянию, качеству обслуживания, качеству содержания близлежащих территорий, наличию дополнительных технических возможностей и услуг.

Однако эта форма управления может применяться и в социальной сфере на основе создания специализированной сервейнговой компании (например, для управления зданием медицинских стационаров).

Коммерческая недвижимость делится на следующие обширные группы: офисная, гостиничная, торговая, складская, промышленная, уникальная недвижимость, а также гаражи и паркинги [3].

Смешанная форма управления объектом недвижимости применяется в основном в крупных производственных компаниях путем выделения процессов управления объектом недвижимости из общего числа производственных процессов компании, их структурирования и частичного аутсорсинга отдельных функций управления объектом.

Например, на аутсорсинг могут быть переданы отдельные функции управления, такие как брокеридж (brokerage – поиск и привлечение арендаторов или клиентов), заключение договоров с клиентами или



арендаторами, отдельные функции по техническому или санитарному обслуживанию и т.д..

Сервейинговые компании становятся профессиональными участниками рынка недвижимости, которые от простых посреднических или финансовых операций переходят к интегрированным видам деятельности по развитию и управлению объектами недвижимости – сервейингу.

Примерами сервейинговой деятельности есть деятельность большинства специализированных жилищных управляющих компаний. Эффективность их деятельности в значительной степени зависит от качества и технического состояния жилья находящегося в управлении фонда.

Управление – это процесс выработки управленческих решений и осуществления управленческих действий субъекта управления (управляющей системы) на объект управления (управляемую систему) с целью достижения управляемой системой определенных параметров развития.

В зависимости от целей деятельности и комплекса функций, выполняемых управляющей компанией, можно выделить несколько функциональных моделей сервейинговой деятельности:

- управление проектом (Project Management), включающее технико – экономическое обоснование инвестиций в проект создания или развитие объекта недвижимости, выполнение функций технического заказчика, прием объекта в эксплуатацию;

- управление объектом недвижимости (Property Management), включая управление зданием, управление финансовыми потоками, связанными с эксплуатацией объекта недвижимости, администрирование и брокеридж, дополнительный сервис для арендаторов и посетителей;

- управление недвижимостью как инвестиционным активом (Asset Management), включающее разработку инвестиционной стратегии; маркетинговые исследования рынка недвижимости и инвестиционного рынка; оценку рыночной стоимости и инвестиционного потенциала объекта, технико – экономическое обоснование инвестиций в объекты недвижимости; управление рисками портфеля недвижимости; финансовый менеджмент;

- управление технической эксплуатацией объекта (Facility Management), включающее техническое обслуживание объектов недвижимости, оценку его состояния и проведения ремонтов, управление инженерно – техническими



системами зданий, в том числе организация текущих, капитальных и аварийных работ по ремонту инженерных систем, организация систем сохранности;

- санитарно-хозяйственное обслуживание объекта (Cleaning), включающее услуги по уборке помещений, уходу за мебелью и внутренним оборудованием, уходу за фасадом здания, уборке и благоустройству прилегающей территории [4].

Базовой функциональной моделью управления недвижимостью является Property Management. Однако все модели между собой взаимосвязаны и могут интегрироваться, что является отличительной чертой сервейинга.

#### **4.2. Управляющая компания как субъект управления в сфере недвижимости**

Управление недвижимостью – организация наиболее эффективного использования недвижимости в интересах ее владельцев, в том числе разработка программы управления объектом недвижимости, организация технической эксплуатации недвижимости, обеспечение объекта коммунальными услугами, маркетинг недвижимости, организация обслуживания пользователей недвижимости, обеспечение взаимоотношений с органами власти и коммунальными службами, управление проектами развития недвижимости.

Под субъектом управления понимается управляющий объектом недвижимости или управляющая компания – физическое или юридическое лицо, осуществляющее комплекс действий по управлению недвижимостью.

Управляющий объектом недвижимости, или управляющий недвижимостью, – штатный сотрудник управляющей компании или индивидуальный предприниматель, прошедший обучение по специальной программе и аттестованный в установленном порядке для профессионального управления объектами недвижимости разного назначения и уровня сложности.

Управляющая компания – организация, основным видом деятельности которой является управление недвижимостью, находящейся в собственности третьих лиц. При этом необходимо учитывать, что под управляющей компанией можно также понимать индивидуального предпринимателя,



оказывающего услуги по управлению недвижимостью [5].

Иностранные компании, занимающиеся обслуживанием и управлением недвижимостью на рынке услуг, можно условно разделить на три профессиональных группы.

К первой группе можно отнести компании, занимающиеся только комплексной эксплуатацией объектов недвижимости (facility management), то есть уборкой помещений и прилегающей территории, а также эксплуатацией инженерных систем здания.

При необходимости к этому могут добавляться дополнительные услуги, например секретаря на ресепшн, организация питания и т.д.. Как правило, компании, занимающиеся эксплуатацией, часть задач решают усилиями собственного персонала, технически сложные или сезонные работы отдают на субподряд.

Кроме того, этот сервис предоставляется и крупными управляющими компаниями, которые, помимо других аспектов деятельности (например, финансового управления), занимаются и вопросами обслуживания инженерных систем, охраной, уборкой и т.д. (вторая профессиональная группа). При этом часть работ осуществляется собственным персоналом, часть – передается на аутсорсинг.

Практика показывает, что часто компании, начинавшие с одного вида деятельности (например, уборка или организация питания в офисных зданиях) постепенно увеличивают штат сотрудников, управляющего персонала и, как следствие, расширяют спектр своих услуг.

Третья профессиональная группа компаний, только начинающая развиваться на рынке недвижимости, – компании, кроме вышеназванных услуг, предоставляющих владельцу еще и управление финансовыми потоками его недвижимости, то есть управление активами (asset management) – кредитами под реконструкцию, инвестиционными капиталами и т.д.

Управляющий этого уровня является администратором, специалистом в области недвижимости и экономистом, понимающим, что такое инвестиции, для чего инвестор построил объект или для чего владелец купил объект, чего ожидает и с помощью каких механизмов можно получить максимальную финансовую отдачу.

Полномочия подобных управляющих позволяют распоряжаться финансами и отвечать не только за отдельные сделки с недвижимостью, но и за



разработку и воплощение стратегии по максимизации прибыли от управляемых объектов.

Таким управляющим доверено, например, самостоятельно принимать решение о том, какую часть объектов начать реконструировать, какую – перепрофилировать, а какую – использовать как основной источник дохода.

В настоящее время в этом направлении развиваются крупные консалтинговые компании, а также девелоперы, оказывающие в том числе услуги по управлению.

Какая управляющая компания из трех вышеуказанных профессиональных групп будет выбрана, зависит от собственника, а конкретнее – от его тактических и стратегических целей управления недвижимым имуществом, а также от этапа жизненного цикла объекта недвижимости.

Жизненный цикл объекта недвижимости – период времени, в течение которого недвижимость существует как физический объект, относительно которого необходимо проводить определенные работы и услуги (недвижимость как объект работ и услуг), объект правовых и финансово-экономических отношений (в том числе недвижимость как объект инвестирования), объект, в течение жизни которого собственник несет бремя расходов и имеет возможность получать доходы, а также может владеть, пользоваться и распоряжаться своим имуществом [6].

Процедура получения разрешительной документации с последующим оформлением распоряжения уполномоченного органа власти о предоставлении земельного участка под застройку и оформление прав пользования земельным участком на период строительства сложна и может занять длительное время.

В пределах города управляющие компании имеют достаточный опыт для решения данной проблемы и способны отстоять такие условия, позволяющие обеспечить приемлемые гарантии потенциальному инвестору при организации финансирования проекта. При проектировании и получении технических условий от инженерных служб управляющей компании нужно сравнить желаемый проект с настоящими техническими условиями.

Избыточные требования инженерных служб способны превратить проект в нерентабельный, равно как и жесткая позиция архитекторов, настаивающих на своих конструктивных решениях. На первый взгляд, эти проблемы делают дальнейшую реализацию проекта невозможной.

К существенным проблемам данной стадии следует отнести задачу оценки



проекта в целом. Оценка проекта в целом – это раскрытие стратегических возможностей будущего объекта недвижимости во всех отношениях: техническом, экономическом, социальном, социально-психологическом, экологическом. Системный подход в оценке проекта – необходимое условие его реализации и перспектив функционирования объекта недвижимости.

Подготовка к строительству и строительству объекта. Строительство объекта недвижимости, отвечающего потребностям инвестора, возможно только при соблюдении высокого качества строительных, монтажных и пусконаладочных работ. Инвестор, как правило, не в состоянии самостоятельно оценить качество строительных, монтажных, пусконаладочных и других видов работ. В этом ему может помочь управляющая компания.

На данном этапе периодическое наблюдение управляющего недвижимостью обеспечит заключение грамотных договоров с подрядчиками, соблюдение принятых проектных решений, своевременное внесение корректировок, которые не могли быть предварительно учтены на бумаге, выполнение подрядчиками своих контрактных обязательств, монтаж качественного оборудования и его наладка.

При приеме объекта приемной комиссией управляющая компания обеспечивает взаимодействие с надзорными органами, поставщиками коммунальных услуг и получение от подрядчиков полного комплекта документации, которая лежит в основе дальнейшего обслуживания объекта.

Если компания будет эксплуатировать объект недвижимости, то она заинтересована в максимальном раскрытии дефектов и способах их устранения их строительной компанией до подписания акта приемной комиссией.

После ввода объекта недвижимости в эксплуатацию управляющая компания уже не сможет производить немотивированные для владельца объекта ремонты или замены оборудования.



## **Выводы**

Управление недвижимостью – организация наиболее эффективного использования недвижимости в интересах ее владельцев, в том числе разработка программы управления объектом недвижимости, организация технической эксплуатации недвижимости, обеспечение объекта коммунальными услугами, маркетинг недвижимости, организация обслуживания пользователей недвижимости, обеспечение взаимоотношений с органами власти и коммунальными службами, управление проектами развития недвижимости.

Управляющая компания – организация, основным видом деятельности которой является управление недвижимостью, находящейся в собственности третьих лиц.

Владелец, когда сдает свою коммерческую недвижимость в эксплуатацию, должен понимать, что для улучшения работы недвижимости ей нужна управляющая компания. И именно поэтому объявляются тендеры по выбору управляющей компании с самой выгодной программой, которая принесет ему наибольшую прибыль. После объявления победителя владелец подписывает с управляющей компанией сделку и передает недвижимость под контроль управляющей компании.

Управляющая компания, получая недвижимость в свое распоряжение, должна провести тщательный анализ рынка недвижимости, проанализировать конкурентов для данной недвижимости, проверить внешнее и внутреннее состояние, выявить, какие есть дефекты в данной недвижимости и т.д.. После всех этих мер управляющая компания должна приступать к решительным действиям. Главной целью работы управляющей компании является принесение владельцу такой прибыли, которая сможет покрыть все расходы, которые были использованы на строительство недвижимости.

Управляющей компании нужно сделать качественную рекламу о коммерческой недвижимости, в которой будет четко описан объект, его месторасположение, будет описываться его инфраструктура. Это поможет арендаторам понять, что это выгодное место для офисного помещения.