

Глава 1

УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ НЕДВИЖИМОСТИ

1.1. Суть процесса управления и эксплуатации объектов недвижимости

Субъекты рынка осуществляют различные виды воздействия на объект недвижимости (рис. 1.1.):

1. Государственное регулирование недвижимости:

- путем прямого вмешательства (прямое административное управление), включающего: создание законов, постановлений, правил, инструкций и положений, регулирующих функционирование объектов недвижимости; введение механизма ответственности за нарушение нормативных требований при совершении сделок с объектами недвижимости; контроль за соблюдением всеми субъектами рынка установленных норм и правил; регистрацию прав на объекты недвижимости и сделок с ними; лицензирование предпринимательской деятельности в сфере недвижимости;

- путем косвенного воздействия (экономические методы управления объектами недвижимости), включая: налогообложение объектов недвижимости и предоставление льгот; реализацию государственных целевых программ; установление амортизационных норм; реформирование жилищно-коммунального хозяйства; выпуск и обращение жилищных сертификатов;

- путем комплексного решения вопросов землепользования и приватизации, развития инженерной инфраструктуры и т. д.

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

Управление определенными объектами недвижимости, которые собственник использует для ведения конкретной предпринимательской деятельности и для получения максимальной прибыли.

4. *Управление системами объектов недвижимости субъектов Федерации:* муниципальной недвижимостью; земельными ресурсами; лесным фондом; недвижимостью в жилищной сфере¹; нежилой недвижимостью².

¹ В качестве примера управления жилой недвижимостью можно привести создание Городского объединения домовладельцев (ГОД) в Санкт-Петербурге, которое должно стать единым органом, выполняющим функции заказчика на обслуживание жилья, находящегося в собственности ЖСК и ТСЖ. Обслуживанием государственного (муниципального) жилого фонда занимаются районные жилищные агентства (РЖА).

² Системами государственной нежилой недвижимости управляют районные агентства КУГИ. В Санкт-Петербурге более 20 тыс. зданий сдается в аренду и только 30 объектов находится в доверительном управлении (ДУ). Районные агентства КУГИ не в состоянии эффективно управлять каждым конкретным объектом. В результате городская аренда на 30% ниже рыночной и обслуживание полностью отсутствует. Управляющая компания смогла бы организовать комплекс услуг для арендатора, перечислить дополнительные средства в бюджет, увеличить при этом доходы как минимум на 15% и заработать на этом виде предпринимательской деятельности.



Рисунок 1.1. Внешнее воздействие на объект недвижимости

В правовом аспекте предусматривается создание государственной властью субъектов РФ системы законов и иных нормативно-правовых актов, регламентирующих принятие административных, организационных и технических решений в области управления объектами недвижимости и обеспечивающих эффективное использование в интересах собственника.

В основу системы управления недвижимостью положен принцип пообъектного управления, который заключается в пообъектном разграничении (формировании) недвижимости; классификации и единой регистрации объектов; пообъектной регистрации имущественных прав и оценке недвижимости; учете отраслевых особенностей управления объектами недвижимости и координации политики в сфере недвижимости.

Под формированием объекта недвижимости понимаются его техническое и экономическое описание и юридическое обоснование, в результате которого объект получает технические и экономические характеристики и юридический статус, позволяющий идентифицировать его из других объектов. Формирование объекта недвижимости состоит из его инвентаризации, сервитутов и регистрации.

Услуги по управлению недвижимостью в отношении объектов, не подле-

жащих регистрации в соответствии с Законом РФ «О государственной регистрации прав...», не оказываются.

Управление отдельными объектами, предприятиями и другими имущественными комплексами предполагает их передачу в оперативное управление и хозяйственное ведение, доверительное управление, аренду в различных формах и т. д.

Профессия «управляющий недвижимостью» востребована только в том обществе, где есть частная собственность и четкое понимание того, что для обеспечения текущей доходности и увеличения капитальной стоимости объекта недвижимости требуется квалифицированное управление¹.

Профессиональные менеджеры готовы управлять любыми объектами: офисными и административными зданиями, нежилыми помещениями, жилыми домами, объектами социальной сферы, предприятиями, земельным участком и др. Управляющая компания, берущая на себя ответственность за объект недвижимости, осуществляет административно-управленческие функции на основе результатов маркетинга. При этом любая работа по объекту начинается с выяснения целей собственника. Профессиональный менеджер может не только исполнять волю собственника, но и выступить в роли консультанта, предложить различные варианты использования объекта недвижимости.

Предоставление информации о потребителе и оказанных ему услугах допускается только в случаях: официального запроса уполномоченных органов государственного управления или по решению суда; защиты управляющим своих прав и интересов в суде.

Деятельность управляющего объектами недвижимости предполагает эффективное взаимодействие не только с собственником и пользователем объекта (основными субъектами рынка недвижимости), но и с подрядными организациями, которые осуществляют уборку и ремонт объектов, поставляют энергоносители, воду и тепло.

Управляющий подбирает штат в зависимости от целей, которые ставит собственник, а также в соответствии с размером объекта недвижимости и масштабом предполагающихся объемов работ по его эксплуатации. Собственник может ограничиться наймом собственно профессионального управляющего, в обязанности которого будут входить общее руководство, выработка концепции, создание бизнес-плана объекта недвижимости, переговоры, контроль за исполнением договоров третьими сторонами (арендаторами, сервисными службами и пр.) и отчеты собственнику.

При более масштабных планах на то или иное здание или комплекс зданий управляющая компания может выделять группу специалистов, способных выполнить необходимый объем работ.

Реализуя контракт, управляющий преследует две основные цели: обеспечение текущей доходности объекта недвижимости и увеличение его капитальной стоимости. Для этого он определяет центры затрат и прибыли, выявляет и исключает неэффективные информационные и денежные потоки и т. д.; в процес-

¹ Подробно см. Асаул А.Н. Теория и практика управления и развития имущественных комплексов / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Ю.А. Молчанов -СПб.: Гуманистика, -2006. -240 с.

се развития проекта управления объектом недвижимости, по мере возникновения внешних и внутренних факторов (продажа долей собственности, долги собственника и т. п.) стратегия развития проекта управления объектом недвижимости будет меняться.

Приступая к работе, менеджер должен вовлечь в процесс управления объектом персонал, который на начальном этапе может быть не заинтересованным в его действиях. При этом используются разные методы: от объяснения людям целей и задач управления объектом недвижимости до применения систем денежного вознаграждения, а при необходимости - и увольнения (с согласия собственника) активно сопротивляющихся переменам работников.

Как правило, приступая к работе, управляющий сталкивается с низким качеством финансового анализа, неэффективным документооборотом, нарушениями в бухгалтерском учете, излишками малоценного имущества и т. д. Определить пути реорганизации предприятия с конкретным выделением направлений возможно только после обстоятельного анализа. Как показывает практика, на первом этапе коммерческого использования объектов недвижимости весь доход должен инвестироваться в сами объекты, на втором - доходы могут быть распределены между собственником и инвестициями в объект недвижимости, и только на третьем этапе весь доход может поступать в распоряжение собственника.

Исходя из четко сформулированных целей управляющий разрабатывает бизнес-план для конкретного объекта. Содержащиеся в нем рекомендации могут иметь несколько вариантов развития. Они должны быть описаны таким образом, чтобы при желании собственник мог сам осуществить выбор варианта.

Следующий этап - заключение собственником договора управления и регистрация права оперативного управления объектом недвижимости. Для этого необходимо подготовить и сдать в ГУ ФРС следующий пакет документов:

1. Заявление о государственной регистрации права оперативного управления (хозяйственного ведения).

2. Документ об уплате государственной пошлины.

3. Документ, удостоверяющий личность заявителя. При обращении представителя - документ, подтверждающий его полномочия, - доверенность.

Правоустанавливающий документ (свидетельство и выписка о внесении в реестр федерального имущества, либо свидетельство и выписка о внесении в реестр собственности Санкт-Петербурга с перечнем закрепленных объектов недвижимости, либо распоряжение уполномоченного органа государственной власти о закреплении объекта недвижимости на праве хозяйственного ведения (оперативного управления)) - оригинал либо копия, заверенная органом, выдавшим документ. Если строительство объекта недвижимости завершено после 31.01.1998 г., - предоставляются документы, необходимые для государственной регистрации прав на вновь создаваемые объекты недвижимости.

5. Распорядительный акт о передаче государственного имущества (объекта недвижимости) на баланс государственного предприятия или государственного учреждения или акт приема-передачи, в случае передачи его на правохозяйственного ведения или оперативного управления правообладателю до вступления

в силу первой части Гражданского кодекса РФ, т. е. до 01.01.1995 г.

6. Паспорт на квартиру, оформленный органами, осуществляющими технический учет объектов недвижимости (филиалами Городского управления инвентаризации и оценки недвижимости - проектно-инвентаризационными бюро), либо, для жилых домов и объектов нежилого фонда - план, объекта недвижимости, удостоверенный органом (организацией) по учету объектов недвижимого имущества с указанием кадастрового номера, - оригинал.

7. Опись, составленная заявителем, содержащая перечень документов, представляемых на государственную регистрацию, с указанием их наименования, реквизитов, общего количества листов, заверенная подписью заявителя. В описи должны быть представлены:

- копии правоустанавливающих документов, указанных в п. 4, 5, заверенная нотариально либо органом, их выдавшим;

- копии паспорта на квартиру, плана объекта недвижимости, указанных в п. 5, заверенные нотариально, либо второй подлинный экземпляр;

- копия доверенности в случаях, если интересы юридического лица представляет доверенное лицо.

Следующий этап - заключение с собственником договора управления и работа по его реализации в соответствии с выбранным собственником вариантом использования здания и территории. Может планироваться с нуля или в виде улучшения уже существующей практики.

Управляющие объектами недвижимости:

- проводят рекламную кампанию по объекту управления, рассылая предложения, используя газеты, журналы, распространяемые среди потенциальных клиентов, и личные контакты;

- регулируют отношения собственников с арендаторами и государственными структурами;

- ведут финансовую отчетность;

- подбирают профессиональный обслуживающий персонал;

- осуществляют страхование объекта недвижимости;

- проводят технико-эксплуатационное обследование и приемку;

- заключают любые необходимые договоры (по всему их спектру) по управлению техническим состоянием объектов, одновременно осуществляя контроль за их исполнением, и т. д.

В российских условиях управление объектом недвижимости осуществляется по следующей схеме:

1. Управляющая компания¹ публично предоставляет информацию о себе: свидетельство о государственной регистрации; документы, подтверждающие квалификацию (обучение и аттестацию) сотрудников; тарифы и расценки на оказание услуг; образцы типовых договоров, протоколов, доверенностей; книгу жалоб и предложений; процедуру обжалования действий должностных лиц управляющей компании.

¹ В настоящее время создано более 20 таких компаний, где работают порядка 300 специалистов.

2. Между собственником и управляющей компанией заключается договор на управление объектами недвижимости, соответствующий требованиям ГК РФ. Договор заключается в письменном виде с четкими формулировками по срокам, условиям, обязанностям и обязательствам сторон. В договоре должны быть указаны: стороны договора и его предмет; обязанности исполнителя; обязанности потребителя; стоимость услуг и порядок расчета; срок действия договора¹ и условия его расторжения; ответственность сторон; порядок разрешения споров; юридические адреса и реквизиты сторон.

3. Управляющая компания является частной предпринимательской организацией любой организационно-правовой формы, штат которой укомплектован квалифицированным персоналом, прошедшим обучение и аттестованным в порядке, установленном руководящим органом по сертификации.

4. Управляющая компания за услуги по управлению объектами недвижимости получает вознаграждение, размер и форма которого определены в договоре. Теоретически его размер может составлять 15% от оборота или чистого дохода, но, по опыту, он колеблется в пределах от 8 до 50%, в зависимости от состояния и доходности объекта.

5. Управляющая компания предоставляет собственнику объекта недвижимости гарантийное обеспечение договора в виде залога страхования или иных законных способов обеспечения обязательств.

6. Отбор частных компаний по управлению объектами недвижимости осуществляется на основе особого доверия управляющей компании (ее руководителю).

7. Собственник объекта недвижимости осуществляет контроль за качеством управления объектом.

8. Услуги по управлению недвижимостью должны удовлетворять следующим основным требованиям: конфиденциальности обслуживания; соответствию назначения; этичности обслуживания; полноте и своевременности исполнения; ответственности управляющего.

Отношения управляющего с собственником должны быть легитимны, прозрачны и соответственно оформлены.

Предпочтительными объектами недвижимости для управления считаются крупные (от 3-5 тыс. м) офисно-административные, складские, торговые, производственные помещения, независимо от формы собственности и степени занятости. Оптимальным для управления является наличие нескольких зданий разной направленности (общей площадью до 100 тыс. м)².

Услугами профессиональной управляющей компании, как правило, пользуются собственники крупных объектов недвижимости (находящихся как в собственности, так и в долгосрочной аренде), испытывающие явный дискомфорт от неэффективного или недостаточно эффективного использования принадлежащих им зданий и территорий. Среди них могут быть проектные, исследова-

¹ Исходя из целесообразности реализации инвестиционных проектов договоры составляют на срок не менее 5 лет

² *Смирнов В.В., Пучкина Е.А.* Менеджер по управлению недвижимостью. -М.: Издательский дом «Аудитор», 2000. 124 с.

тельские и коммерческие организации, в распоряжении которых есть объекты недвижимости, полученные от государственных муниципальных органов на условиях долгосрочной аренды или приватизированные, площади которых чрезмерны для сегодняшних потребностей собственника. Государство по-прежнему является крупнейшим собственником недвижимости. Как правило, комитет по управлению государственным (муниципальным) имуществом использует следующие схемы распоряжения недвижимостью: сдачу в аренду, приватизацию, доверительное управление. Однако управление госсобственностью остается прерогативой государственных унитарных предприятий (ГУП), хотя профессиональные управляющие смогли бы «извлечь» из этих объектов недвижимости дополнительный доход с увеличением их капитальной стоимости.

В рыночной экономике альтернативы профессиональному управлению государственной (муниципальной) собственностью нет.

В Санкт-Петербурге в середине 1990-х гг. ОАО «Ростро» стало создавать управляющие компании, каждая из которых построила по 3-4 многоквартирных жилых здания. Идея управления построенными жилыми домами была реализована строительным объединением «ЛенСпецСМУ», ЗАО «Петротрест», ЗАО «Строймонтаж» и другими крупными строительными организациями.

Особая роль в работе управляющего недвижимостью отводится эффективному использованию вверенных ему объектов недвижимости.

В комплекс услуг по управлению объектами недвижимости входят:

- конкретизация целей потребителя при владении объектом недвижимости;
 - консультирование собственника по вопросам состояния и анализа рынка недвижимости при установлении прав на объект на предмет соответствия объекта потребностям собственника;
 - приемка объекта недвижимости в управление;
 - физическая, правовая и экономическая экспертиза объекта;
- анализ вариантов дальнейшего использования объекта и выбор наилучшего использования объекта с учетом потребностей потребителя;
- разработка программы управления объектом и ее реализация с периодической корректировкой;
 - представление интересов собственника перед третьими лицами по вопросам, связанным с переданным в управление объектом;
 - организация и ведение процедуры взаиморасчетов субъектов, участвующих в обеспечении жизнедеятельности объекта;
 - ведение периодической отчетности перед собственниками о ходе реализации программы управления.

Услуга по управлению объектом недвижимости может оказываться одновременно с дополнительными услугами (брокерской, по эксплуатации, исполнению функций заказчика, рекламными, транспортными и т. п.). С точки зрения эксплуатации и управления объектом недвижимости разницы между межгосударственными проектами и нашей обычной действительностью нет.

Полноценная эксплуатация объектов недвижимости в течение всего нормативного срока службы достигается при грамотном использовании технических

норм и правил, методов исследования и оценки состояния отдельных конструктивных элементов.

Эксплуатация объектов недвижимости - понятие сложное и многогранное. В зависимости от жизненного цикла объекта недвижимости, его функционального назначения и т. п. разные субъекты рынка недвижимости: собственник, инвестор, управляющая компания, бизнес-консультант и др. - понимают под ней совершенно разный состав работ. Для единообразного понимания сути термина уточним *перечень услуг, относящихся к эксплуатации*. Это мониторинг технического состояния объекта, нормативные мероприятия, клининг, технический консалтинг, обеспечение ресурсами, планирование и бюджетирование.

Затраты на эксплуатацию объекта недвижимости составляют 25-40% валового дохода объекта имущественного комплекса в зависимости от его особенностей.

*Как посчитать затраты*⁷. Существует несколько способов планирования расходов на эксплуатацию объектов недвижимости. Первый метод - *доходный*. Сумма валового дохода объекта недвижимости принимается за 100%, и на каждую статью расходов приходится строго определенный процент. Например, расходы на обслуживание бизнес-центров классов В и С будут распределяться так: эксплуатация объекта (техническое обслуживание, текущий ремонт, уборка, зарплата персонала, накладные и обеспечивающие расходы и т. п.) - 10-15% дохода; расходы на управление (вознаграждение УК) - 6-8; коммунальные услуги (водо-, тепло-, газо-, электроснабжение) - 5-7; обеспечение безопасности - 4-5%.

При расчете стоимости эксплуатации объекта недвижимости *расходным методом* та или иная статья расходов определяется исходя из площади объекта недвижимости и составляет фиксированную величину, принятую для бизнес-центра определенного класса (табл. 1.1). Она не зависит от его валового дохода.

Сравнительный анализ позволяет использовать показатели по «объектам-аналогам». Так, если мы планируем расходы на эксплуатацию для офисного комплекса класса В, можно взять в качестве примера бизнес-центр «Нобель». Его общая площадь - 5411 м²; арендо-пригодная — 4058 м². Арендная ставка - 80 руб./м² в месяц. Валовой ежемесячный доход - 550 руб./м² в месяц.

Примерная структура эксплуатационных затрат для бизнес-центра класса В

Статья расходов	Стоимость, руб./м ² в месяц
Техническое обслуживание	7,5
Планово-предупредительные работы	10,0
Текущий ремонт	6,0
Комплексная уборка	6,5
Специальное техобслуживание	9,0
Технический консалтинг	5,0
Материально-техническое снабжение	3,0
Фонд оплаты труда	25,0
Итого	72,0

Реальные затраты на эксплуатацию - 72 руб./м² в месяц. Стоит учесть, что затраты на эксплуатацию - величина, меняющаяся из месяца в месяц. При подготовке к отопительному сезону (август-сентябрь) расходы выше, чем в апреле-мае. Поэтому не совсем верно использовать усредненную величину (например, 70 руб./м² в месяц). Следует помнить, что летом она может снижаться до 40 руб., а осенью повышаться до 120 руб.

Для рационализации затрат оценка эксплуатации может быть проведена на любой стадии существования объекта недвижимости (имущественного комплекса).

Консалтинг и оценка в сфере эксплуатации - новая услуга, но очень востребованная, так как две трети участников рынка недвижимости остро нуждаются именно в системном подходе к этому процессу.

На этапе *бизнес-планирования* оценка эксплуатации объекта недвижимости позволяет рассчитать стоимость и график финансирования эксплуатации. Заказчик получает готовую программу управления, а также рекомендации по оптимизации затрат.

Многие консультанты забывают о том, что прежде чем рассчитывать стоимость текущей эксплуатации, ее надо «запустить». А это серьезные единовременные затраты, которые упускаются из виду. Они зависят от классности объектов и программы эксплуатации, в среднем составляя стоимость эксплуатационных услуг за три месяца.

Оптимальный, срок для решения проблем эксплуатации ставится не позднее чем за пять месяцев до сдачи объекта. На этом же этапе составляются штатное расписание и ориентировочные должностные инструкции. За месяц до ввода объекта недвижимости уже должен быть укомплектован штат работников. Иг-

норирование этого - самая распространенная на сегодня ошибка.

На этапе *строительства или рехабилитации* услуга по оценке эксплуатации предполагает сопровождение инвестиционного проекта и самого процесса строительства.

Заказчик получает рекомендации по изменению проектных и строительных решений для оптимизации затрат. Это не технический надзор в привычной форме. Это фиксация допущенных в процессе строительства отклонений показателей от проектных, их анализ и прогнозирование будущих затрат. Зачастую изменения в проект вносятся прямо на стройплощадке. Например, в бизнес-центре запланирована высота потолка 2,5 м. Приезжает «якорный» арендатор и высказывает пожелание увеличить ее, соорудить эркер, поставить колонны и т. д.

Компания, которая ведает эксплуатацией, должна зафиксировать, что изменится система вентиляции, будут применяться другие отделочные материалы и т. п., и составить прогноз скорректированных эксплуатационных затрат.

Если консультант привлечен уже после того, как в проект внесены изменения, их можно только учитывать, рекомендации давать поздно. Случается, что при корректировке проекта стоимость эксплуатации может достигать до 20% от валового дохода здания вместо планируемых 10%. Бывает и так, что по сделанному проекту собственник должен тратить 20% на эксплуатацию, но все равно расходует на нее 10%. Такое занижение стоимости значительно увеличивает физический износ здания и сокращает время между текущими ремонтами. В итоге собственник заплатит еще больше.

Уже *функционирующий доходный объект* тоже может нуждаться в оптимизации затрат на эксплуатацию. Заказчик получает отчет о техническом состоянии конструкций и инженерных коммуникаций, а также рекомендации по эффективному использованию и экономии трудовых, материальных и финансовых резервов.

Например, у собственника уже есть служба эксплуатации - собственная либо привлеченная. У владельца объекта закономерно возникают вопросы: не завышена ли стоимость эксплуатации? Какова ее эффективность? Например, из-за отсутствия технического менеджмента собственник не всегда потребляет все ресурсы, за которые платит.

Все эти нюансы можно изучить. Для этого проводится анализ финансовой деятельности службы эксплуатации за период не менее года. Рассматриваются ее бюджет по статьям, динамика показателей во времени и т. п. Кроме того, оцениваются существующие стандарты и технологии с учетом уникальности объекта недвижимости, а также кадровая структура (описание должностных обязанностей, схемы взаимодействия между специалистами, профессиональная подготовка и т. п.). Еще одна составляющая - оценка затрат заказчика на коммунальные услуги.

Нет такого объекта, на эксплуатации которого нельзя было бы сэкономить. Хотя не всегда эта экономия явная. По данным, полученным опытным путем, собственник бизнес-центра класса *B* площадью 5 тыс. м должен тратить на обслуживание системы электроснабжения около 50 тыс. руб. в год, а на обслужи-

вание системы отопления -100 тыс. руб. После проведенного аудита может оказаться, что фактически владелец здания расходует на обслуживание системы электроснабжения целых 70 тыс. руб. в год, а на обслуживание отопительной системы - всего 80 тыс. руб. в год. В сумме получается то же самое. Но фактически он недоплачивает за отопление 20 тыс. руб. в год, а за электричество, наоборот, переплачивает. То есть при фактических тратах эффективность использования коммунальных ресурсов составляет лишь около 60%. А при перераспределении затрат этот показатель можно увеличить до 90%.

Кстати, в серьезных эксплуатационных компаниях существует практика: если собственник не добился экономии в результате применения ее рекомендаций, деньги за консалтинговые услуги возвращаются.

Развитие управления как бизнеса в нашей стране прошло три условных этапа.

Первый этап - УК занимались на временных им объектах буквально всем: сами их рекламировали и сдавали в аренду, сами нанимали сантехников, электриков и уборщиц. У такой организации процесса есть два существенных недостатка. Первый - «прозрачность» управления и второй недостаток - низкая технологичность.

Второй этап - выделение из структуры специализированных служб. Отдел аренды, службу эксплуатации, единую диспетчерскую службу и аварийно-ремонтную бригаду для срочных выездов на объекты. Так же были созданы службы клининга, охраны заказчика и генподрядчика. Однако при очевидных плюсах такого подхода у него есть и свои минусы. Созданная структура матричного типа подразумевает двойное подчинение: персонал, который обслуживает конкретный объект, подчиняется как его управляющему, так и начальнику специализированной службы. Это первый серьезный недостаток такой структуры. Кроме того, размывается зона ответственности, функции дублируются, а решения принимаются не на местах, а в центральном офисе, из-за чего тормозится бизнес.

Третий этап - на базе обслуживающих служб несколько специализированных компаний (по клинингу, охране и эксплуатации). Все они объединяются под общим брендом. Такой тип организационной структуры называется «звездным». Он позволяет децентрализовать все процессы. Естественно, при этом они четко регламентированы.

В результате управляющий объектом строит отношения не со структурными подразделениями одной большой компании, а с самостоятельными фирмами. Это отношения заказчика и подрядчика, которые предусматривают систему штрафов и поощрений. В принципе, управляющий имеет возможность организовать тендер и привлечь на объект стороннюю клининговую или охранную структуру. Таким образом, бывшие подразделения действуют в рыночных условиях и конкурируют по качеству услуг. У них не должно быть разницы в стандартах работы на «своих» и «чужих» объектах.

1.2. Профессиональное управление и деятельность управляющих компаний в сфере недвижимости.

Развитие рынка недвижимости в России, особенно в крупных городах, повлекли за собой рождение специфического вида предпринимательской деятельности - профессионального управления недвижимостью¹.

В последнее время этим вопросам уделяется все больше внимания, что вызвано ростом масштабов недвижимого имущества, вовлекаемого в оборот, неоднородностью состава имущественных комплексов, осознанием собственником сложности процесса управления и необходимости привлечения специалистов. Потребность в профессиональном управлении обусловлена также тем, что зачастую собственник имеет общие представления об эффективном использовании объекта, его доходности и не может четко сформулировать цели управления (в силу недостатка информации, свободного времени, управленческого опыта).

Часть собственников недвижимости предпочитает управлять объектами самостоятельно, пытаясь перенять опыт специализированных компаний. В настоящее время в России не так много примеров привлечения к управлению недвижимостью подобных фирм. Между тем, любое, пусть даже самое ультрасовременное здание в течение нескольких лет может значительно потерять в цене в связи с физическим и моральным износом, падением спроса на подобные площади и т.д. Возникающие проблемы собственники решают по-разному.

Первый путь - самостоятельное управление. В этом случае для того, чтобы быть в курсе текущей ситуации и иметь возможность прогнозировать будущий спрос на свою недвижимость, а также планировать свои доходы, собственник недвижимости зачастую вынужден создавать специализированные подразделения по управлению и обеспечению жизнедеятельности зданий и одновременно вести достаточно серьезную исследовательскую работу. Такие подразделения наблюдают за тенденциями рынка и в соответствии с ними разрабатывают проекты по модернизации зданий и систем, внедряют новые методы управления и предоставляют пользователям помещений все новые услуги, постоянно повышая их качество. Деятельность такого собственника недвижимости становится все более профессиональной, а его недвижимость не только не теряет, но даже растет в цене. Между тем этот путь представляется достаточно затратным.

Управление объектами недвижимости самим собственником имеет ряд недостатков: ограниченный набор управленческих решений и отсутствие четких критериев их выбора, низкая технологичность, длительность и усложненность процедур при подготовке и принятии управленческих решений относительно объектов недвижимости, нехватка квалифицированного персонала, отсутствие единых апробированных стандартов и методик управления недвижимостью.

Второй путь - заключение договоров с несколькими специализированными компаниями, занимающимися обслуживанием, ремонтом и уборкой помеще-

¹ Подробно см. Асаул А. Н. Теория и практика управления и развития имущественных комплексов / А. Н. Асаул, Х. С. Абаев, Ю. А. Молчанов -СПб.: Гуманистика, -2006. -240 с.

ний, охраной зданий, обслуживанием систем отопления и пр. В данном случае собственнику отводится роль координатора. Эта задача также не из легких, так как необходимо учитывать множество факторов, например, то, что многие системы жизнеобеспечения объектов недвижимости взаимозависимы и требуют комплексного подхода при обслуживании.

Третий путь - воспользоваться услугами профессиональной управляющей компании. Причем, как отечественный, так и зарубежный опыт свидетельствует о том, что привлекать профессионалов целесообразно уже на стадии принятия решения об инвестировании средств в недвижимость¹.

По данным компании «ЦентрДевелопмент», сегодня рынок услуг по управлению коммерческой недвижимостью оценивается примерно в 150-200 млн. долл. Характерно, что 60-70% собственников бизнесцентров сегодня предпочитает обходиться без услуг управляющей компании.

Управляющие компании предлагают собственнику различные стратегии эксплуатации и развития объекта, наиболее полно соответствующие его интересам, определяют и согласуют с собственником оптимальный объем полномочий, передаваемых им управляющей компанией. Наличие профессиональных управляющих позволяет собственнику сосредоточиться на своем бизнесе и не заниматься проблемами, связанными с недвижимостью.

Недвижимость требует постоянного ухода: необходимо обслуживать и ремонтировать инженерное оборудование, убирать места общего пользования и прилегающую территорию. Необходимо знать, что и когда ремонтировать, перестраивать, строить заново. Грамотное управление недвижимостью требует объединения усилий специалистов разных направлений, которые концентрируются в управляющих компаниях.

В соответствии с поставленными собственником целями управляющие компании в процессе своей деятельности решают следующие задачи:

- создание информационно-аналитической базы для принятия управленческих решений;
- разработка и реализация стратегии и программы управления объектом;
- организация эксплуатации объекта;
- обеспечение безопасности пользования объектом;
- обеспечение гибкой системы обслуживания пользователей на объекте;
- мониторинг состояния объекта по техническим и экономическим параметрам;

- привлечение инвестиций для развития объекта.
Деятельность управляющих компаний может включать несколько уровней:

- управление отдельным объектом недвижимости;
- управление комплексом недвижимого имущества;
- управление портфелем недвижимости.

¹ Рахман И. А. Основы управления недвижимостью, планирование и контроллинг: Учеб. пособие / И.А. Рахман; Моск. ин-т коммун, хоз-ва и стр-ва. - М.: МАКС Пресс, 2004. - 183 с.

Управляющая компания способна обеспечить полное комплексное обслуживание объекта, ведение детального, четкого оптимизированного бухгалтерского, налогового и управленческого учета, а также гарантировать отсутствие конфликтов интересов с собственником. Привлечение управляющей компании способно увеличить прибыль от здания до 40%, а также снизить общие затраты собственника недвижимости до 15%, включая коммунальные и прочие платежи. Кроме того, не надо забывать, что за счет качественного управления зданием цены аренды могут быть подняты за счет того, что арендатор получает высококачественный сервис и полный набор дополнительных услуг».

Перечень продуктов, предлагаемый управляющими компаниями, многообразен и уже давно вышел за рамки предоставления стандартных брокерских услуг и услуг по технической эксплуатации. Он включает в себя комплекс самостоятельных мероприятий и управленческих процедур.

Консалтинг:

- разработка стратегии развития;
- оптимизация портфеля недвижимости;
- оптимизация налогообложения;
- разработка схем финансирования. Маркетинговые исследования:
- анализ рынка;
- анализ местоположения объекта недвижимости. Инвестиционный анализ:
- разработка инвестиционной политики;
- формирование портфеля недвижимости;
- оценка текущего финансового состояния и затрат на содержание объекта.

Оценка¹:

- текущей стоимости объекта недвижимости;
- эффективности использования объекта;
- техническая экспертиза. Брокерские услуги:
- купля-продажа;
- аренда;
- сопровождение сделок; Управление:
- управление комплексными проектами;
- управление эксплуатацией объектов недвижимости;
- управление объектом как инвестиционным комплексом. Период «вхождения» управляющей компании в проект занимает от 1 до 3 месяцев. За это время с помощью управляющего определяются:
- конкретный объект управления;
- пожелания собственника недвижимости, его намерения в отношении объекта. Часто владелец даже не представляет масштабов необходимых преобразований и не в состоянии самостоятельно оценить желаемый конечный результат;
- в пределы полномочий управляющей компании для решения поставленной задачи.

¹ Более подробно см. Асаул А. Н. Экономика недвижимости.- СПб.: Питер. 2008. - С.624.

Управляющему профессиональной компании необходимо провести всестороннее и детальное исследование объекта недвижимости, полную экспертизу его состояния, строительных конструкций и инженерных систем, дать оценку стоимости, проанализировать рынок, выработать несколько направлений (сценариев) развития проекта, определить оптимальные способы и схемы привлечения инвестиций.

Размер вознаграждения управляющей компании в каждом конкретном случае определяется по-разному. Например, это может быть процент от действительного валового оборота (5-8%) или фиксированная сумма. Причем, вознаграждение «закладывается» в арендную плату и уплачивается уже арендаторами в виде расходов на управление наряду с эксплуатационными расходами.

Каждый владелец недвижимости точно знает, как он минимизирует расходы по объекту. Для него важна прозрачная бухгалтерия. Многим нежелательно подписывать договор с фактически незнакомой компанией. Поэтому можно начинать с сотрудничества с агентством, у которого есть квалификация, опыт и незапятнанная репутация. Начинать такое сотрудничество следует постепенно. Например, с проведения экспресс-анализа использования объекта. Так можно оптимальный вариант управления и отсеять «неприглянувшихся» исполнителей.

На этапе проектирования строительства или реконструкции объекта управляющий, зная особенности рынка аренды и требований, предъявляемых к офисным помещениям, обеспечивает грамотную планировку помещений и оптимальное соотношение общих и арендуемых площадей, дает консультации по инженерным системам, обеспечивающим жизнедеятельность объекта. На этапе или реконструкции строительства специалист следит за качеством работ и их соответствием проекту¹, что позволяет сдать объект в эксплуатацию с наименьшими потерями и в срок, тем самым минимизируя дальнейшие затраты, связанные с доработкой объекта. Параллельно управляющий готовит программу развития и позиционирования объекта на рынке, проводит работу, связанную с подбором арендаторов, что позволяет к моменту сдачи объекта в эксплуатацию обеспечить среднюю занятость помещений бизнес центра на уровне 50-70%. «Простой» даже в 1-2 месяца здания площадью в 5-10 тысяч квадратных метров приводит к существенным потерям.

Казалось бы, здание заселено, арендаторы платят деньги. Однако и на данном этапе у собственника недвижимости возникает множество проблем, о сложности которых он ранее и не задумывался. Управляющий, имеющий большой штат высококвалифицированных работников, может избавить владельца недвижимости от забот, связанных с постоянным общением с арендаторами по решению их ежедневных проблем, связанных как с вопросами заключения, сопровождения договоров аренды и обеспечения их дополнительными сервисными услугами, а также с вопросами координации действий персонала,

¹ Более подробно см. Асаул А.Н. Реконструкция и реставрация объектов недвижимости / А.Н. Асаул, Ю.Н. Казаков, В.И. Ипанов под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. -СПб.: Гуманистика, -2005. -288 с.

обслуживающего бизнес-центр, охраной объекта. Тем самым обеспечивается высокая степень доходности первоначальных инвестиций.

Выше сказанное в основном относится к работе с инвестициями по созданию нового объекта недвижимости. Вместе с тем, весьма актуальным становится приход профессиональных управляющих компаний на уже созданные и действующие объекты недвижимости, что открывает перед собственниками недвижимости и инвесторами большие возможности по более качественному и рациональному управлению действующими объектами недвижимости.

Многие собственники недвижимости недооценивают ресурсы, заложенные в объектах недвижимости, не исполняющих производственные задачи. И в основном обращаются за помощью к профессионалам только в момент кризисных ситуаций, когда предприятие стоит на грани банкротства или когда дохода от основной деятельности едва хватает на погашение издержек по содержанию имущественного комплекса, перепрофилированию территорий и находящихся на них объектов. В этом случае действия управляющих рассматриваются руководителями как своего рода антикризисное управление.

Оценивая потенциал объектов недвижимости, управляющие соотносят пожелания собственников и заданные критерии эффективности с фактическим состоянием рынка. И в зависимости от ситуации строят комплексную программу эффективного включения объектов в функционирующие производственно-технологические циклы, либо вовлекают простаивающие здания в полноценный рыночный оборот за счет изменения целевого назначения или модернизации.

В зависимости от конкретных ситуаций, а также от объема прав, которым наделен владелец имущества, управляющие предложат несколько вариантов использования, а собственник недвижимости, сообразуясь со своими намерениями и финансовыми возможностями, сделает окончательный выбор.

Если проблема не связана с вовлечением объекта недвижимости в производственные циклы предприятия, то чаще всего используют следующие варианты управления имуществом или их комбинации:

- перепрофилирование в складские, торгово-развлекательные, деловые центры;
- сдача в аренду или под залог;
- продажа;
- реконструкция или реставрация;
- временная консервация.

Перспективным направлением повышения эффективности использования имущественных комплексов предприятия может быть отделение бизнеса от собственности на имущественном комплексе через выделение отдельной организации, с передачей ему всего имущественного комплекса и обратной сдачей объектов недвижимости в аренду коммерческой организации. Преимуществом данной схемы является возможность передачи полномочий по управлению имущественным комплексом специалистам, а также разделение рисков бизнеса и рисков по управлению имущественного комплекса (то есть сохранение недвижимости в случае несостоятельности бизнеса). В России процедуру разде-

ления основного бизнеса и управления имущественным комплексом с целью управления рисками и минимизации налоговых платежей можно реализовать с использованием закрытых паевых инвестиционных фондов.

В современных российских условиях сформировался ряд основных положений концепции управления имущественным комплексом профессиональными управляющими компаниями:

- управляющая компания является самостоятельным хозяйствующим субъектом со статусом юридического лица;

- договор на управление имущественным комплексом заключается между собственником и профессиональным управляющим сроком на 5 лет. Выбор такого срока обусловлен практическим опытом работы аналогичных компаний за рубежом, так как 5 лет - минимальный срок, в течение которого целесообразно осуществлять инвестиционные проекты;

- управляющая компания получает вознаграждение, размер которого устанавливается договором; компания самостоятельно определяет направления его использования, однако при работе с государственной недвижимостью несет ответственность за целевое использование получаемых бюджетных средств;

- управляющая компания предоставляет залог в обеспечение возмещения материального ущерба, который может быть нанесен объекту в результате ненадлежащего исполнения ею своих обязательств (так называемое гарантийное обеспечение договора);

- отбор компаний для управления объектами государственной и муниципальной собственности осуществляется на основе открытого конкурса, при этом обязательным требованием является представление претендентом бизнес-плана (программы) управления недвижимостью.

К проблемам в сфере управления имущественным комплексом следует также отнести нежелание управляющих компаний делиться информацией, опытом и наработками, отсутствие единых стандартов управления недвижимостью. Эти проблемы касаются многих крупных городов России. Исключение составляет Санкт-Петербург, который реализует политику «открытых дверей» - в городе регулярно проводятся круглые столы, семинары, конференции по актуальным вопросам управления недвижимостью. Активно работает Санкт-Петербургская гильдия управляющих и девелоперов, объединяющая большинство петербургских компаний, работающих в сфере управления недвижимостью. Эта организация установила конструктивные отношения с властями города, которые не только принимают активное участие в круглых столах и семинарах, но также привлекают профессионалов для управления государственной и муниципальной собственностью. Что касается государственного недвижимого имущества - практика управления недвижимостью в Санкт-Петербурге показала, что профессиональные управляющие компании действуют намного эффективнее государственных унитарных предприятий и благодаря наиболее рациональному и эффективному использованию собственности способны обеспечить значительные поступления в бюджет.

1.3. Доверительное управление

Доверительное управление объектами недвижимости как форма предпринимательской деятельности еще не получило в нашей стране широкого распространения. Более известна практика передачи в доверительное управление пакетов акций, находящихся в федеральной собственности¹. Тем не менее понятие доверительного управления имуществом введено в законодательство РФ² в качестве самостоятельной правовой формы управления чужим имуществом - осуществления всех правомочий собственника в едином процессе предпринимательской деятельности по управлению чужим имуществом.

Деятельность доверительного управляющего по максимально эффективному и рациональному управлению имуществом в интересах учредителя управления или иного указанного учредителем управления лица (выгодоприобретателя), с передачей доверительному управляющему правомочий, изначально принадлежащих учредителю управления, и определяет сущность доверительного управления.

Объектами доверительного управления³ могут быть: предприятия и другие имущественные комплексы; отдельные объекты, относящиеся к недвижимому имуществу; ценные бумаги; права, удостоверенные ценными бумагами; исключительные права и другое имущество.

Передача имущества в доверительное управление - это форма осуществления собственником своего права распоряжения.

Государственное имущество, которое находится в хозяйственном ведении или на правах оперативного управления, может быть передано в доверительное управление только после ликвидации юридического лица.

В доверительном управлении объектом недвижимости прежде всего находится имущество. Доверительный управляющий может владеть и пользоваться этим имуществом, т. е. управлять, воздействовать на систему и составляющие ее части с целью увеличения прибыли. Однако изначально *главной целью* доверительного управления является сохранение имущества в надлежащем, не измененном виде. Состав имущества меняется только в пределах, установленных договором⁴. При хорошем управлении цена объекта недвижимости со временем должна лишь расти.

¹ Указы Президента РФ «О передаче в доверительное управление закрепленных в федеральной собственности акций акционерных обществ, созданных в процессе приватизации» от 09.12.1993 г. № 1660, «О порядке изменения решений об управлении и распоряжении находящихся в федеральной собственности акций» от 30.09.1995 г. № 986, «О доверительной собственности (трасте)» от 24.12.1993 г. № 2296. Постановление Правительства РФ «О порядке передачи в доверительное управление закрепленных в федеральной собственности акций акционерных обществ, созданных в процессе приватизации, и заключении договоров доверительного управления этими акциями» от 07.08.1997 г. №989.

² Ч. 4 ст. 209 гл. 53 ГК РФ.

³ Ст. 1013 ГК РФ.

⁴ Гл. 53 ГК РФ.

Предметом договора о доверительном управлении является услуга, связанная с управлением объектом недвижимости. Стороны договариваются о профессиональном управлении, но не о получении результата. Выгодоприобретатель не может требовать от доверительного управляющего получения определенного размера прибыли. По договору¹ одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок объект недвижимости в доверительное управление, а другая сторона обязуется управлять этим объектом в интересах учредителя управления или указанного им лица (выгодоприобретателя). Таким образом, сторонами договора доверительного управления объектом недвижимости могут быть: учредитель управления, доверительный управляющий и выгодоприобретатель. Чаще всего учредитель управления и выгодоприобретатель - одно лицо.

Государственный орган или орган местного самоуправления не может выступать в качестве доверительного управляющего. Доверительный управляющий - это индивидуальный предприниматель, действующий в интересах выгодоприобретателя. Выступать выгодоприобретателем по договору он не может.

Подчеркнем, что доверительное управление построено на доверии. «Доверие - отношение к действиям другого лица и к нему самому (соучастнику в общем деле, партнеру по договору), которое основано на убеждениях в его правоте, верности, добросовестности, честности и искренности»².

Доверие в доверительном управлении проходит три этапа:

- выбор собственником доверительного управляющего посредством оценки его профессиональных качеств, проверки деловой репутации и оценки личных качеств;

- межличностные отношения в ходе управления объектом недвижимости. Доверительный управляющий должен не просто действовать в интересах учредителя-собственника, как в интересах самого себя, и не просто заботиться об объекте недвижимости, как о своем собственном, а в первую очередь исходить из интересов собственника (выгодоприобретателя). В отношении собственного объекта недвижимости управляющий может совершать любые рискованные операции, но в отношении доверенного ему в управление объекта это недопустимо;

- завершение доверительных отношений. Чаще всего это выражается в нарушении доверия. Результатом распада доверительных отношений с управляющим объектом недвижимости является безмотивное прекращение отношений. Юридические нарушения этических норм могут быть доказаны путем соотнесения поведения с деловой практикой, обычаями делового оборота, сложившимися отношениями сторон. Как правило, нарушение доверия сопровождается причинением имущественного или морального вреда. Ущерб, причиненный нарушением этических норм особого доверия (моральный и имущественный) в ходе длительного управления доверенным объектом недвижимости, должен быть возмещен.

Доверительное управление объектом недвижимости - это обязательство, в

¹ Ст. 1012 ГК РФ.

² Словарь по этике / Под ред. А. А. Гусейнова, И. С. Кона. - М., 1989, С. 79.

силу которого собственник передает объект недвижимости при особом доверии к лицу, которое обязуется осуществлять управление этим объектом в интересах учредителя доверительного управления или указанного им лица (выгодоприобретателя) за вознаграждение.

Доверительный управляющий обязан исполнять все свои обязательства по договору лично, так как предоставление ему объекта недвижимости основывается на признании авторитета личности управляющего, его репутации и деловых качеств.

Личный, по общему правилу, характер договора не допускает замену управляющего без согласия на то собственника-учредителя. Из данного правила имеются три исключения: доверительный управляющий вправе поручить выполнение необходимых действий, связанных с управлением объектом недвижимости, другому лицу, если это допускается договором доверительного управления, либо на то было получено письменное согласие учредителя управления, либо силою обстоятельств доверительный управляющий был принужден совершить в интересах учредителя управления необходимые действия, не имея при этом возможности получить согласие от собственника-учредителя в разумные сроки.

Безусловно, грамотное управление объектом недвижимости сопровождается проведением целого комплекса разнородных мероприятий, связанных с владением, пользованием и распоряжением (в пределах, установленных договором доверительного управления) объектом недвижимости, находящимся в управлении. Решение всех вопросов управления может потребовать привлечения третьих лиц, которые возьмут осуществление части таких мероприятий на себя. Но эти лица будут подотчетны доверительному управляющему на основании договоров, фактически производных от договора доверительного управления. Соответственно, функция управления как таковая останется в ведении изначально выбранного доверительного управляющего.

В соответствии с законодательством¹, доверительным управляющим является индивидуальный предприниматель или коммерческая организация (за исключением унитарного предприятия). Доверительный управляющий становится таковым только с момента его государственной регистрации в качестве предпринимателя и при условии договора о доверительном управлении.

Договор доверительного управления подлежит государственной регистрации².

Учитывая реальный характер договора доверительного управления, предусматривающего передачу объекта недвижимости по акту приема-передачи, который подлежит обязательной регистрации, сам договор как таковой регистрации не требует. Он вступает в силу с момента регистрации акта приема-передачи объекта недвижимости.

Доверительный управляющий всегда выступает от своего имени, а не как представитель собственника. Он обязан проинформировать об этом другую

¹ Ст. 1015 ГК.

² Федеральный закон № 122-ФЗ от 21.07.1997 г. «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним».

сторону сделки, а в письменных документах после имени или наименования доверительного управляющего сделать пометку «ДУ». Если доверительный управляющий не указал, что объект недвижимости, являющийся объектом сделки, ему не принадлежит, ответственность по обязательствам обращается на его имущество. Следовательно, доверительный управляющий имеет статус самостоятельного субъекта предпринимательского права.

Учредителем доверительного управления может быть только собственник объекта недвижимости, но не обладатель производного вещного права. Учредитель и доверительный управляющий должны быть полностью дееспособными лицами.

Доверительный управляющий должен знать все ограничения, которые обременяют право собственности, чтобы знать предмет своих правомочий.

«Под ограничением права собственности понимаются пределы, которые ставятся собственнику в осуществлении того или другого правомочия, входящего в состав его права собственности. Ограничение устанавливается или добровольно по соглашению собственника с другим лицом, или по предписанию закона, ограничивающего собственника независимо от его воли»¹.

Доверительному управляющему переходят все обязанности, связанные с осуществлением права собственности, а не право собственности и обременяющие полномочия владения, пользования и распоряжения, т. е. «бремя содержания имущества».

Договор доверительного управления может быть прекращен² вследствие отказа от него: выгодоприобретателя (общее правило), доверительного управляющего (в связи с невозможностью лично осуществлять управление), учредителя (по любым причинам при условии выплаты вознаграждения управляющему).

По истечении срока действия договора доверительного управления по согласованию между его учредителем и предпринимателем (управляющим) договор может быть продлен. Собственник объекта недвижимости может принять решение о его реализации и поручить эту операцию доверительному управляющему, который перечисляет вырученные суммы собственнику.

Наиболее интересен третий вариант для доверительного управляющего - выкуп объекта недвижимости самим доверительным управляющим, особенно если в качестве объекта управления выступает предприятие или имущественный комплекс. Выкуп имущества по балансовой стоимости (даже без учета начисленных во время доверительного управления сумм износа) выгоден практически в любом случае, ибо вопросы переоценки имущества, переданного в доверительное управление, точнее внесение изменений в договор и во взаимоотношения сторон договора по результатам переоценки, законодательно не урегулированы.

Ответственность доверительного управляющего наступает в случае, если он не проявил «должной заботливости об интересах выгодоприобретателя или уч-

¹ Гамбаров Ю. С. Гражданское право. Вещное право. - СПб., 1998. С. 65.

² Ст. 1024 ГК РФ.

редителя управления»¹. При этом он должен возместить выгодоприобретателю упущенную выгоду за время доверительного управления имуществом, а учредителю управления -убытки, причиненные утратой или повреждением имущества (с учетом естественного износа), а также упущенную выгоду.

Фактически доверительный управляющий несет ответственность только в том случае, если не докажет, что убытки возникли вследствие непреодолимой силы либо действий выгодоприобретателя или учредителя управления. Во всех остальных случаях долги по обязательствам, возникшим в связи с доверительным управлением имуществом, погашаются за счет этого имущества, и только при его недостаточности взыскание может быть обращено на имущество доверительного управляющего. Кроме того, ГК РФ оговаривает право учредителя управления потребовать от доверительного управляющего возместить убытки в случае превышения последним полномочий, предоставленных ему договором.

Правоотношения между собственником и управляющим прописаны только в ГК РФ, где содержатся лишь общие положения. В результате сохраняется возможность одностороннего отказа от договора учредителем управления и невозможность одностороннего отказа доверительного управляющего. Управляющий не может распоряжаться доверенным имуществом, за исключением случаев, предусмотренных договором.

Доверительный управляющий имеет право на вознаграждение и возмещение расходов, произведенных им при доверительном управлении². Порядок возмещения расходов или выплат вознаграждения ГК РФ не определяет. Доверительным управляющим экономически выгодно работать, когда размер вознаграждения не ниже рентабельности основного производства доверительного управляющего или нормы прибыли, характерной для данного региона или отрасли. При организации учета доходов от управления объектом недвижимости доверительный управляющий обязан разделять прибыль выгодоприобретателя и вознаграждение собственника.

Государственные (муниципальные) объекты недвижимости передаются в доверительное управление частным управляющим компаниям в соответствии с законом субъекта Федерации - собственника объектов недвижимости³. В этом законе: сформулированы цели и задачи доверительного управления, а также система принципов доверительного управления; прописаны порядок и условия передачи объектов недвижимости; сформирован исчерпывающий перечень случаев, предоставление объектов целевым назначением; установлены особенности доверительного управления отдельными видами объектов недвижимости, порядок аккредитации фирм, претендующих на доверительное управление государственными объектами недвижимости, требования к деловой репутации доверительных управляющих; обязательное страхование. Размер и форма вознаграждения доверительного управляющего требуют особой ясности и прозрачности.

¹ Ст. 1022 п. 1 ГК РФ.

² Ст. 1023 ГК РФ.

³ Например, в Санкт-Петербурге действует Закон «О доверительном управлении имуществом Санкт-Петербурга» от 30.05.2004 г. № 334-51.

Альтернативы доверительному управлению, когда речь идет о зданиях, которые исторически использовались разными организациями под различные цели, нет. Во-первых, только при ДУ реализуется объектный принцип финансирования: здание живет исходя из собственных доходов и не требует дотаций из бюджета. Сам управляющий, как правило, инвестирует в развитие объекта, но никогда не претендует на долю собственности. Это в принципе невозможно по условиям договора. Во-вторых, у здания появляется хозяин. Причем он нужен не только для улучшения условий обитания арендаторов, но и для обеспечения их элементарной безопасности. В-третьих, только профессиональный менеджмент позволяет объекту развиваться не хаотично, а в соответствии с внятной и долгосрочной концепцией.

Доверительный управляющий обязан:

- управлять объектом недвижимости в интересах учредителя (выгодоприобретателя), т. е. надлежащим образом осуществлять правомочия владения и пользования имуществом, а в случае, предусмотренном договором, - правомочия распоряжения;
- указывать в договорах и иных документах внешнего действия тот факт, что он действует именно в качестве доверительного управляющего;
- предоставлять учредителю управления достоверный, грамотный, надлежащим образом оформленный отчет о своей деятельности и пр.;
- своевременно предоставлять выгодоприобретателю положенные ему выгоды от управления;
- выполнять обязанности, связанные с правомочиями пользования, владения и распоряжения объектом недвижимости (вести законную предпринимательскую деятельность) и с «бременем содержания имущества».

Учредитель управления должен:

- предоставлять доверительному управляющему необходимую информацию и документацию;
- предупреждать доверительного управляющего о любых обременениях передаваемого объекта недвижимости, в том числе о том, что передаваемый объект обременен залогом;
- своевременно отвечать на запросы доверительного управляющего о существовании интересов учредителя и выгодоприобретателя, об ограничениях прав собственности учредителя;
- своевременно выплачивать доверительному управляющему причитающееся ему вознаграждение;
- своевременно принимать от управляющего отчеты.

При проведении конкурсов на право доверительного управления нежилыми зданиями, принадлежащими Санкт-Петербургу, сформировали основной критерий передачи объектов недвижимости частным управляющим компаниям - размер гарантированного дохода бюджета на весь срок ДУ.

При этом отсчет начинается от суммы, которую объект недвижимости приносил в бюджет до конкурса.

Исходя из аксиомы - только профессиональный менеджмент позволит объекту развиваться не хаотично, а в соответствии с внятной и долгосрочной кон-

цепцией - требования к управляющим компаниям сформированы достаточно четко: это опыт работы в сфере доверительного управления или эксплуатации недвижимости, отсутствие долгов перед бюджетом.

В Санкт-Петербурге сегодня имеется более 30 компаний, которые подходят под критерии, позволяющие работать с государственными объектами недвижимости.

Выгодоприобретатель не имеет обязанностей по договору доверительного управления, но имеет право на получение выгод от управления объектом недвижимости. Доверительный управляющий может исполнить свое обязательство перед выгодоприобретателем путем внесения долга в депозит.

Доверительное управление предприятием имеет свои особенности. Предприятие является комплексом имущества, включающим имущественные права и обязанности, следующие из коллективного и индивидуальных трудовых договоров. При передаче в доверительное управление предприятия как имущественного комплекса по закону передается только имущество, но неизбежно встает вопрос о судьбе существующего на момент передачи коллектива сотрудников. Этот вопрос должен быть специально оговорен собственником и управляющим, где будут решены все организационные и личные моменты, связанные с управлением персоналом.

Договор доверительного управления имуществом филиала с директором филиала, который наделен трудовой правосубъектностью, но не наделен статусом руководителя юридического лица, действующего без доверенности от имени юридического лица, может быть заключен, но тогда будет нарушен принцип единоначалия администрации - один из самых непреложных в производственной структуре. Заключение гражданско-правового договора с профессиональным доверительным управляющим имуществом филиала устанавливает его самостоятельность и полную имущественную ответственность за все его имущество и по всем долгам.

Если руководитель организации управляет ее имуществом, статус такого руководителя, не являющегося предпринимателем, относится к наемному труду. Доверительный управляющий — это всегда индивидуальный предприниматель¹, действующий от своего имени; этим он отличается от субъекта трудового права. Разница между статусами директора и доверительного управляющего (самостоятельного субъекта рынка) заключается в том, что доверительное управление имуществом рассматривается с позиций единства и взаимосвязи двух экономических функций - «функции собственности» и «функции эффективного управления капиталом», в то время как директор является представителем собственника, т. е. управление отделено от собственности.

В современных российских условиях работа управляющих не регулируется федеральным законодательством и не подлежит лицензированию, поэтому система управления объектами недвижимости формируется на основании стандартов Национальной ассоциации управляющих недвижимостью РФ (в настоящее время - Межрегиональная ассоциация управляющих недвижимостью) СТО

¹ Действуя в качестве индивидуального предпринимателя без государственной регистрации, доверительный управляющий рискует понести уголовную ответственность в соответствии со ст. 171 УК РФ.

НАУН Б-01-96 и Кодекса профессиональной этики управляющих недвижимостью. Петербургские специалисты из Гильдии управляющих и девелоперов¹ (ГУД) и Региональной общественной организации «Управляющие недвижимостью» (РОУН) разработали проект профстандартов. Он включает определение понятия «управляющий», подробное описание их функций, уровень квалификационных требований. Стандарты были одобрены Российской гильдией риелторов (РГР).

Ключевым элементом этой системы является принцип приоритета привлечения в качестве управляющих недвижимостью юридических лиц, имеющих в штате аттестованных специалистов, а также опыт соответствующей деятельности и высокую деловую репутацию.

Компании - лидеры на рынке управления недвижимостью развивают новую услугу - мониторинг стоимости активов клиента, находящихся в управлении.

Объекты недвижимости, принадлежащие юридическим и физическим лицам, могут быть переданы в доверительное управление (за исключением объектов, принадлежащих унитарным государственным, муниципальным и казенным предприятиям). Единоличный доверительный управляющий объектом недвижимости является индивидуальным предпринимателем.

¹ Организаторами Гильдии управляющих и девелоперов коммерческой и промышленной недвижимости выступили компании «Бекар», «VMB -Траст», «Питер» и «Stanley Property». Общественная организация объединяет в своих рядах только юридических лиц. Членство в Гильдии может быть как действительным, так и ассоциированным. Действительное членство предусмотрено для независимых профессиональных управляющих компаний, специализирующихся на управлении, продаже, инвестировании и развитии объектов коммерческой и промышленной недвижимости. Ассоциированное членство предусмотрено для организаций, являющихся партнерами управляющих компаний (консалтинговых фирм, риелторских и строительных компаний, архитектурных мастерских и др.).