

## Глава 4

# РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

### 1.1 Методические положения по реализации механизма управления коммерческой недвижимостью

Центральным звеном механизма управления объектами коммерческой недвижимости является процесс формирования ряда мероприятий и принятие управленческих решений.

По результатам обоснований, выполненных в § 3.3 правомерно сформулировать следующий тезис: и разработка мероприятий, и разработка УР по их реализации могут быть отнесены к разряду управленческих решений, имеющих единую экономическую природу. И те, и другие опираются на положения системного подхода и должны быть обоснованы с учетом принципа множественности и необходимости выбора. В этой связи в предлагаемом в данной работе алгоритме процесса управления объектом коммерческой недвижимости правомерно выделить отдельный блок, в рамках которого осуществляется процесс формирования мероприятий и решений. Тогда схема, примет следующий вид (рис. 4.1.).



Рис. 4.1. Процесс управления объектом коммерческой недвижимости

При анализе данной схемы следует иметь в виду, что она носит укрупненный характер. Ее назначением является отражение логики построения механизма управления объектом коммерческой недвижимости. Однако с точки зрения эффективного функционирования такого механизма необходима большая детализация. В детальной интерпретации процесс принятия управленческих решений, включающих в себя мероприятия по преобразованию объекта и реализационные решения, может быть разбит на восемь последовательных этапов (рис. 4.2).

Как видно из схемы, представленной на рисунке 4.2, первоначально собственник (или управляющая компания) должен оценить показатель инвестиционной привлекательности объекта недвижимости до организации проведения мероприятий по улучшению качественных характеристик недвижимости.



Рисунок 4.2. Процесс формирования мероприятий и принятия реализационных управленческих решений

Соответствующая методика, позволяющая количественно оценить пока-

затель инвестиционной привлекательности представлена в параграфе 2.3 данной работы. Далее (на этапе 2) необходимо выделить мероприятия направленные на повышение инвестиционной привлекательности, возможные для анализируемого объекта недвижимости, в том числе систематизированные в таблице 4.1.

Третьим этапом определяется экономическая оправданность каждого мероприятия, определенного на предыдущем этапе. Оценка экономической оправданности проводимых мероприятий должна выполняться на основе анализа вклада затрат, необходимых на организацию таких мероприятий, в рыночную стоимость объекта недвижимости. Также, по результатам проводимых мероприятий, можно анализировать влияние на изменение срока экспозиции объекта на рынке, необходимого на поиск покупателя. Для собственника может быть проанализирован предполагаемый денежный поток, после проведения мероприятий повышения инвестиционной привлекательности. Этот денежный поток определяют дополнительные предстоящие арендные поступления от объекта с учетом затрат на проведение мероприятий повышения привлекательности. Анализ прогнозируемого денежного потока необходимо проводить по традиционным методикам оценки эффективности с учетом конкретных источников и условий финансирования, доступных собственнику недвижимости (или управляющей компании, привлеченной для продажи объекта). По результатам проводимого анализа выбираются экономически оправданные мероприятия - четвертый этап.

На пятом этапе проводятся оценки показателей инвестиционной привлекательности недвижимости при условии проведения каждого отдельно взятого экономически эффективного мероприятия. На шестом - для всех оцененных показателей инвестиционной привлекательности рассчитываются проценты эффективности прироста инвестиционной привлекательности по формуле 4.1. Далее мероприятия по повышению инвестиционной привлекательности ранжируются от имеющих максимальный процент эффективности прироста инвестиционной привлекательности до минимального. На последнем этапе принимается решение о проведении мероприятий по управлению инвестиционной привлекательностью с учетом условий финансирования, начиная с имеющих более высокое значение процента эффективности прироста инвестиционной привлекательности.

Поскольку на рынке недвижимости с течением времени происходят постоянные изменения, то и меняются требования, предъявляемые к объектам. В этой связи процесс управления инвестиционной привлекательностью может рассматриваться как непрерывный.

Эффективность прироста инвестиционной привлекательности ( $\text{Э}_{пр}$ ) рассчитывается по формуле 4.1:

$$\text{Э}_{пр} = \frac{Q_0}{Q_6} \times 100 - 100 \quad (4.1)$$

где:

$Q_0$  - показатель инвестиционной привлекательности, определенный после проведения мероприятий (одного или нескольких) по повышению инвестиционной привлекательности недвижимости;

$Q_6$  - показатель инвестиционной привлекательности, определенный до проведения мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности недвижимости.

Оценка эффективности прироста инвестиционной привлекательности объектов недвижимости позволит определить очередность мероприятий, направленных на увеличение инвестиционной привлекательности, с учетом сложившихся условий и возможностей для их финансирования.

Реализованный план управленческих действий или его фрагменты должны подвергаться анализу с целью оценки эффективности принятых управленческих решений в области мероприятий.

Таблица 4.1

Мероприятия, направленные на повышение инвестиционной привлекательности коммерческой недвижимости

Уровень	Факторы	Мероприятия	Примеры мероприятий для соответствующих функциональных типов зданий
1-й-уровень объект и прилегающая территория	Физические характеристики	Своевременное проведение текущего и капитального ремонта	Непосредственное исправление устранимого физического износа
		Доведение объекта до соответствия современным требованиям по конструктивным характеристикам	Увеличение теплоизоляции наружных стеновых конструкций и оконных проемов, звукоизоляции конструкций, замена инженерного оборудования и т.д.
		Осуществление реконструкций, направленных на возможные изменения функционального назначения всего здания или его частей при изменении рыночной конъюнктуры	Физически возможные изменения функционального назначения здания, изменение внутренней планировки, устройство дополнительного отдельного входа (одного или нескольких) и т.д.
		Установка дополнительных конструкций для удобства использования объекта	Усиление фундаментов и других конструкций для создания возможностей установки дополнительного оборудования, устройство конструкций для погрузочных и разгрузочных работ (рампы, пандусы), установка дополнительных лифтов и т.д.
	Земельный участок, относимый к объекту	Обустройство прилегающей территории	Уборка и озеленение территории, устройство газонов, устройство (снос) ограждающих конструкций
При расширении объекта сбалансирование характеристик участка		Выбор наиболее удачного расположения увеличиваемых площадей, обеспечивающего удобный вход в здание и необходимый обзор здания с проезжей части	

	Подъезд к зданию	Устройство необходимого подъезда, отвечающего функциональному назначению здания	Устройство парковок и подъездов для авто- и большегрузных машин, при приемлемом расположении в районе объекта железнодорожных подъездных путей, подведение их к зданию, устройство площадок для погрузочных и разгрузочных работ
	Юридическое сопровождение	Оформление правоустанавливающих документов в соответствии с действующим законодательством	Регистрация прав в Учреждении юстиции
		Получение различной разрешительной документации	Разрешения на проводимые реконструкции, разрешения пожарной, санитарной и иных инспекций
		Получение различной разрешительной документации	Разрешения на проводимые реконструкции, разрешения пожарной, санитарной и иных инспекций
2-й-уровень соседнее окружение	Характеристики местоположения	Оптимальное сочетание условий внешнего окружения и функционального использования здания	Изменение функционального назначения здания или его частей, комплексное использование здания в соответствии с производственной необходимостью и условиями рынка (сочетание в одном здании складских, торговых и офисных помещений)
	Степень развитости района и соседние объекты	Выявление тенденций развития соседних объектов и соответствующее приспособление здания к внешним изменениям	Сбалансирование развития здания, выявление конкурентных объектов и создание дополнительных конкурентных преимуществ
	Транспортная инфраструктура	Улучшение транспортной инфраструктуры	Приемлемый ремонт и строительство дорог, организация специальных транспортных маршрутов для доступа клиентов и работников
	Инженерная инфраструктура	Создание необходимой для данного типа здания инженерной инфраструктуры с учетом современных технологий и требований рынка	Прокладка и ремонт сетей, изменение величины разрешенных мощностей, анализ возможностей автономного обеспечения
		Организация работы с предприятиями, обслуживающими инженерные сети	Своевременное заключение необходимых договоров, согласование тарифов и сроков

	Инженерно-геологические условия	Изучение изменений условий и предупреждение их негативного влияния	Мероприятия по укреплению грунтов, мелиорация, дренажные работы
3-й-привлекательность внешней среды, региона, рынка	Для всех факторов	Уровень не управляемый, с точки зрения возможностей отдельно взятого собственника (или управляющей компании, привлеченной для продажи объекта)	Практически отсутствуют

Для определения взаимосвязи показателей инвестиционной привлекательности, арендной ставки и продажной стоимости объектов недвижимости было проведено исследование и расчет показателей инвестиционной привлекательности на примере бизнес-центров. При выборе объектов и расчете показателей была использована классификация бизнес-центров, разработанная Гильдией управляющих и девелоперов. Результаты представлены в табл. 4.2.

*Таблица 4.2*

Взаимосвязь показателей инвестиционной привлекательности, средней арендной ставки и продажной стоимости объектов недвижимости

бизнес-центры	средняя арендная ставка за 1 кв.м в год (\$)	продажная стоимость за 1 кв.м (\$)	показатель инвестиционной привлекательности
Класс А	600-800	5500-7400	2,4-3,0
Класс В	450-600	2300-3700	2,1-2,4
Класс С	300-400	1350	1,6-2,1

Представляется очевидным, что ведя грамотное управление объектом недвижимости и повышая инвестиционную привлекательность объекта, собственник или управляющий, может увеличивать доход в виде арендной платы или выручки от продажи, что свидетельствует о правомерности предлагаемого методического подхода.

## 4.2. Апробация механизма управления на примере административного здания

Целью данного параграфа является обоснование практической применимости предложенного механизма управления коммерческой недвижимостью. Обоснование приводится на примере конкретного предприятия. В качестве объекта апробации выбрано акционерное общество «Авангард» - крупнейшее научно-производственное объединение России, датой основания которого можно считать 20 октября 1948 года. Изначально предприятие было образовано как научно-исследовательский технологический институт - НИТИ-18. В 1993 г. в соответствии с государственной программой приватизации институт был преобразован в АООТ «Авангард» (в настоящее время ОАО «Авангард»). Помимо профильной деятельности (радиоэлектронная промышленность) предприятие занимается также жилым строительством и сдачей в аренду существующих объектов недвижимости.

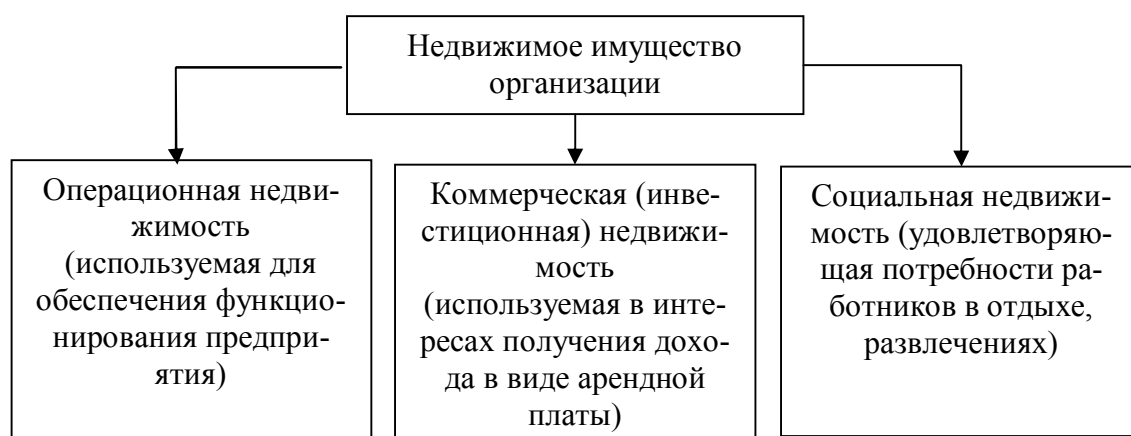


Рис. 4.3. Структура недвижимого имущества ОАО "Авангард"

В настоящее время предприятию принадлежат 2 крупных объекта недвижимости и несколько малых общей площадью более 50 000 кв.м., несколько земельных участков. Структура недвижимого имущества ОАО "Авангард" по целям и характеру использования собственником представлена следующим образом на рисунке 4.3.

Требования к операционной и коммерческой недвижимости различны: первая должна обеспечивать эффективность функционирования предприятия как целого, вторая - давать отдачу как самостоятельный экономический актив.

Для коммерческой недвижимости переход от одного вида использования к другому более возможен, чем для операционной. Это определяет более высокую ликвидность коммерческой недвижимости и, следовательно, ее большую привлекательность как объекта спекулятивного вложения средств.

Коммерческая недвижимость рассматривается как самостоятельный биз-



нес; выступает как центр получения прибыли; основная цель управления - максимизация дохода и стоимости имущества.

Операционная недвижимость - это понятие, за которым стоят разнообразные виды объектов недвижимости - от производственных зданий, предполагающих различные виды использования, до уникальных производственных комплексов (электростанции, нефтеперерабатывающие заводы и пр.) - также существенно отличающиеся друг от друга по уровню ликвидности, возможности репрофилирования и т.д.

Операционная недвижимость рассматривается как составная часть бизнеса; выступает как центр затрат; основная цель управления - минимизация издержек.

Безусловно, между рынками разных типов недвижимости нет непреодолимых барьеров. Напротив, изменение функционального назначения объектов и даже целых территорий - явление довольно широко распространенное, особенно характерное для периодов существенных изменений в социальной структуре населения или отраслевой структуре экономики.

В настоящее время основное внимание уделяется управлению инвестиционной недвижимостью на основе выделения из имущественного комплекса предприятия объектов, пригодных к репрофилированию и использованию в качестве объектов коммерческой недвижимости - офисы, торговые комплексы, жилые дома. В качестве объектов коммерческой недвижимости могут выступать не только вновь построенные здания и сооружения, но и реконструированные объекты.

Опыт управления операционной недвижимостью в России пока очень незначителен. На предприятиях только начинают создаваться специальные подразделения по управлению недвижимостью, однако, в основном они также нацелены на коммерческое использование объектов недвижимости указанных предприятий. В связи с этим актуальной остается потребность в освоении комплексного подхода к проблемам управления операционной недвижимостью предприятий.

Наиболее актуальными задачами в области практического управления объектами недвижимости сегодня можно считать:

- уточнение структуры и состава недвижимости предприятия;
- формализацию целей, задач и принципов функционирования объектов недвижимости предприятия;

- определение критериев эффективности управления недвижимостью предприятия;

- оценку отдельных объектов;

- определение эффективных направлений структурного развития данных объектов с применением всего разрешенного законодательством инструментария при использовании объектов недвижимости;

- полноценная защита имущественных прав предприятия;

- достижение максимальной доходности объектов недвижимости.

В целом, на территории предприятия расположен целый комплекс зданий и сооружений, необходимых как для производственной, так и для обслужи-



вающей это производство деятельности, т.е. имеются специализированные и неспециализированные здания.

К неспециализированному зданию относится расположенное вне территории предприятия 2-х этажное административное здание.

В настоящее время здание не используется, и руководством было принято решение об его реконструкции с потенциальной продажей или сдачей в аренду.

Объект представляет собой отдельно стоящее капитальное здание. Общая площадь составляет 1155,4 кв. м. Физическое состояние оценивается как удовлетворительное, приемлемое для дальнейшей эксплуатации. Объект расположен вне территории предприятия. Доступ к зданию свободный. Так же имеется встроенный гараж и территория под автостоянку.

Площадь земельного участка под зданием и прилегающая к нему составляет 830 кв. м. и находится в долгосрочной аренде у города (50 лет).

В настоящее время на рынке недвижимости существует устойчивый спрос на офисные помещения, в частности со стороны арендаторов, т. е. потенциально объект может быть сдан в аренду, и приносить собственнику доход прямого характера. Анализируемое в работе здание относится к разряду коммерческой недвижимости.

Чтобы выгоднее реализовать объект на рынке, его необходимо подготовить к продаже. Для этого применяется механизм управления объектами коммерческой недвижимости, предлагаемый в настоящей работе. Для этого следует:

- во первых, оценить инвестиционную привлекательность административного здания для тех условий и рыночных характеристик, которые сложились в настоящий момент времени. Проведя оценку с использованием методики, предложенной в параграфе 2.3, получаем, величину показателя инвестиционной привлекательности административного здания. Он составляет 1,678 баллов. Диапазон значений оцениваемого показателя от 0 до 3 баллов, при этом максимально возможный результат оценки - 3 балла;

- во-вторых, определить следующие мероприятия по преобразованию анализируемого объекта (с использованием рекомендаций таблицы. 4.3), способные увеличить его инвестиционную привлекательность.

В составе мероприятий предлагается выполнить следующее:

- изготовить новый технический паспорт объекта, т.к. существующий паспорт просрочен. Кроме того, за время пользования объектом было проведено несколько несогласованных перепланировок, следует провести их согласование и оформление необходимых документов.

- выполнить ремонтные работы. Для улучшения физических характеристик здания следует провести такие ремонтные работы, как: замена перекрытий между 1 и 2 эт.; реконструкция кровли с обустройством мансардного этажа; фасадные работы. При этом расширение объекта за счет обустройства мансардного этажа и внутренних перепланировок даст дополнительные 450 кв.м площади объекта.

Таблица 4.3. Расчет показателя инвестиционной привлекательности для предлагаемых мероприятий

Фактор	весовой коэффициент	исходное состояние объекта		изготовление тех. паспорта, согласование перепланировок		выполнение ремонтных работ		обустройство территории		ремонт инженерного оборудования, гидроизоляция подвала		состояние после всех мероприятий	
		балл	балл, с учетом веса	балл	балл, с учетом веса	балл	балл, с учетом веса	балл	балл, с учетом веса	балл	балл, с учетом веса	балл	балл, с учетом веса
X1	0,105	1	0,105	1	0,105	3	0,315	1	0,105	1	0,105	3	0,315
X2	0,061	2	0,122	2	0,122	2	0,122	3	0,183	2	0,122	3	0,183
X3	0,068	2	0,136	2	0,136	2	0,136	3	0,204	2	0,136	3	0,204
X4	0,098	1	0,098	2	0,196	1	0,098	1	0,098	1	0,098	2	0,196
X5	0,126	1	0,126	1	0,126	1	0,126	1	0,126	1	0,126	1	0,126
X6	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18	2	0,18
X7	0,102	2	0,204	2	0,204	2	0,204	2	0,204	2	0,204	2	0,204
X8	0,096	1	0,096	1	0,096	1	0,096	1	0,096	2	0,192	2	0,192
X9	0,061	3	0,183	3	0,183	3	0,183	3	0,183	3	0,183	3	0,183
X10	0,054	2	0,108	2	0,108	2	0,108	2	0,108	2	0,108	2	0,108
X11	0,039	2	0,078	2	0,078	2	0,078	2	0,078	2	0,078	2	0,078
X12	0,031	2	0,062	2	0,062	2	0,062	2	0,062	2	0,062	2	0,062
X13	0,032	2	0,064	2	0,064	2	0,064	2	0,064	2	0,064	2	0,064
X14	0,021	2	0,042	2	0,042	2	0,042	2	0,042	2	0,042	2	0,042
X15	0,016	3	0,048	3	0,048	3	0,048	3	0,048	3	0,048	3	0,048
Показатель инвестиционной привлекательности			1,652		1,75		1,862		1,781		1,748		2,185
Эффективность прироста инвест. привлекательности Эпр)			0,00%		5,93%		12,71%		7,81%		5,81%		32,26%

- произвести обустройство территории, что позволит сделать более удобный подъезд к зданию, а также улучшить состояние прилегающей территории и организовать стоянку автотранспорта для нужд объекта.

Расчет показателя инвестиционной привлекательности для предлагаемых мероприятий - выполнить ремонт инженерного оборудования, восстановить гидроизоляцию подвала. На данный момент на объекте есть проблемы, вызванные затоплением подвала грунтовыми водами, а так же использованием устаревшего инженерного оборудования. Необходимо провести работы по обустройству гидроизоляции подвала и ремонту или замене инженерного оборудования на объекте.

Целесообразность оформления документов и согласования планировок (технического паспорта на объект) не вызывает сомнений, поскольку дает возможность отчуждения объекта, кроме этого, увеличивается ликвидность объекта за счет сокращения времени по оформлению документов после того, когда будет найден покупатель. Целесообразность остальных мероприятий можно обосновать увеличением рыночной стоимости недвижимости на величину большую, чем затраты на их проведение. Все предложенные мероприятия определены как экономически целесообразные. Показатели инвестиционной привлекательности, оцененные после проведения каждого отдельно взятого мероприятия по методике, изложенной в параграфе 2.3, составят:

- изготовление тех. паспорта, согласование планировок - 1,750 баллов;
- выполнение ремонтных работ - 1,862 баллов;
- обустройство территории - 1,781 баллов;
- ремонт инженерного оборудования, гидроизоляция подвала -1,748 баллов;

Эффективность прироста инвестиционной привлекательности каждого отдельно взятого мероприятия, определенная по формуле 4.1 составит:

- изготовление тех. паспорта, согласование планировок - 5,93%;
- выполнение ремонтных работ - 12,71%;
- обустройство территории - 7,81%;
- ремонт инженерного оборудования, гидроизоляция подвала -5,81% баллов;

Таблица 4.4

Анализ предлагаемых мероприятий

мероприятие	показатель инвестиционной привлекательности	показатель эффективности прироста инв. привлекатель-	стоимость, тыс. руб.
исходное состояние объекта	1,652	0,00%	–
изготовление тех. паспорта, согласование планировок	1,750	5,93%	50
Выполнение ремонтных работ	1,862	12,71%	367
обустройство территории	1,781	7,81%	95

ремонт инженерного оборудования, гидроизоляция подвала	1,748	5,81%	45
с учетом всех мероприятий	2,185	32,26%	557

С учетом определенной эффективности прироста инвестиционной привлекательности следует установить следующую очередность проведения мероприятий:

- выполнение ремонтных работ - 12,71%;
- обустройство территории - 7,81%;
- изготовление тех. паспорта, согласование планировок - 5,93%;
- ремонт инженерного оборудования, гидроизоляция подвала - 5,81% баллов;

Приведенный пример формирования мероприятий и оценки воздействия на инвестиционную привлекательность конкретного объекта коммерческой недвижимости свидетельствует о принципиальной пригодности предлагаемого методического подхода к решению задач такого рода.

Разработанный механизм управления объектами коммерческой недвижимости позволяет не только оценивать эффективность каждого выполненного мероприятия на объекте, но и анализировать планируемые работы, обосновывать соответствующие управленческие решения. Это поможет с минимальными затратами и максимальным эффектом управлять объектами недвижимости с позиций собственника, а в конечном итоге будет способствовать реновации коммерческой недвижимости, используемой для различных нужд.