

## Краткий конспект лекций по дисциплине «Управление объектами недвижимости»

### Тема 1: Система управления недвижимостью

#### 1.1. Структура системы управления недвижимостью

В качестве основных компонентов недвижимости как системы принимаются:

- пространственно-экономическое развитие;
- вид использования;
- местоположение.

Системный подход проявляется также в том, что процесс управления недвижимостью рассматривается как взаимосвязанное единство технических, экономических и управленческих экспертиз и решений.

*Технические* экспертизы обеспечивают адекватное представление о реальном состоянии объекта недвижимости; *экономические* экспертизы позволяют получить обоснованное значение стоимостного эквивалента недвижимости; *управленческие* решения дают возможность определения наиболее эффективного (рационального) варианта использования недвижимости.

Система управления недвижимостью состоит из следующих основных элементов:

1. *Внешней среды.* Подразделяется на макро- и микроокружающую.

2. *Управляющая подсистема* может быть представлена владельцем недвижимости (федеральная, областная, муниципальная собственность, субъект предпринимательской деятельности), застройщиком или пользователем недвижимости. Несмотря на все различия, их объединяют следующие важнейшие цели:

- стоимостные (денежные);
- потребительские;
- социальные.

3. *Функциональную подсистему* составляют:

- управление девелоперской деятельностью;
- управление страховой деятельностью;
- управление риэлтерской деятельностью;
- управление информационным обеспечением;
- управление оценочной деятельностью.

4. *Обеспечивающая подсистема* должна способствовать выполнению заданной цели по следующим направлениям: правовое обеспечение; научно-методическое; ресурсное; информационное; организационное; маркетинговое.

5. *Объект управления* состоит из следующих подсистем:

- социальной;
- технической;
- организационной;
- экономическая.

**Каждый элемент системы студент изучает и раскрывает самостоятельно.**

На систему постоянно воздействуют разнонаправленные силы. С одной стороны, имеет место стремление системы к самосохранению, проявляющееся в том,

что любая экономическая система (например, предприятие по изготовлению строительных материалов) предпочитает не изменять налаженный ритм производства, сохранять как можно дольше сложившийся ассортимент товарной строительной продукции и т. п. При прочих равных условиях это способствует снижению издержек и максимизации прибыли и, кроме того, функционирование такого предприятия становится более предсказуемым и стабильным. Однако одновременно на предприятие воздействуют "возмущающие" факторы, объективно побуждающие предприятие к изменениям (изменение конъюнктуры рынка, появление новых технологий и т. д.).

Первые из указанных факторов являются внутренними, они направлены на сохранение системы в существующем виде. При этом более высокой способностью к самосохранению обладает та система, связи между элементами которой являются более прочными и тесными.

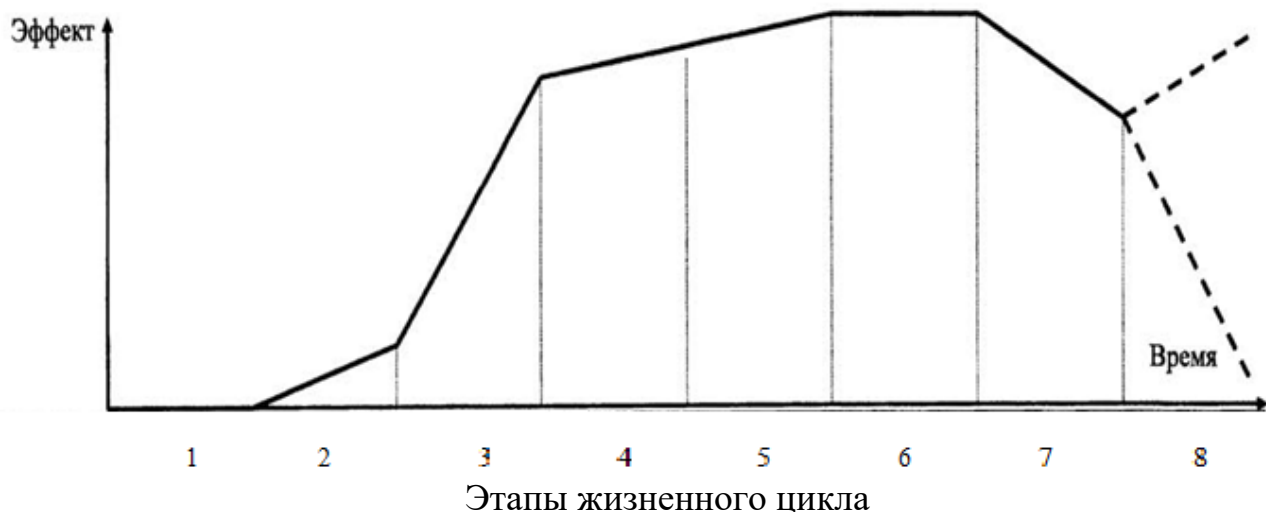
*Внешние факторы* вызывают изменения, преодоление которых возможно за счет совершенствования структуры, гибкости, замены элементов и изменения связей между ними.

По своему содержанию эти экспертизы могут быть разделены на три группы:

1. Технические экспертизы.
2. Экономические экспертизы.
3. Экспертизы местоположения.

### **1.2. Особенности управления недвижимостью на различных этапах жизненного цикла**

Для выявления особенностей управления необходимо рассмотреть жизненный цикл объекта недвижимости.



**Этапы жизненного цикла студент изучает и раскрывает самостоятельно.**

### **1.3. Виды управленческой деятельности в отношении объектов недвижимости**

Под деятельностью по управлению недвижимостью понимается выполнение совокупности работ по исполнению допускаемых гражданским законодательством РФ правомочий собственника разрешенного к обороту недвижимого имущества - земельных участков, зданий, строений, сооружений, жилых и нежилых помещений. Деятельность по управлению недвижимостью может быть признана таковой при условии соответствия ее следующим признакам деятельности управляющего недвижимостью:

- по комплексной эксплуатации недвижимого имущества;
- связанная со сдачей недвижимого имущества в аренду, включая: ведение реестра арендаторов недвижимого имущества; определение условий и порядка сдачи недвижимого имущества в аренду; заключение договоров аренды и обслуживания; контроль за исполнением условий договоров; контроль за возвратом недвижимого имущества по истечении сроков договоров аренды;
- по руководству штатным и/или внештатным персоналом и по контролю над деятельностью фирм, работающих по контракту на объектах недвижимого имущества;
- в качестве поверенного собственника при заключения сделок с недвижимым имуществом;
- по созданию отдельных объектов недвижимого имущества с целью последующего управления ими или их продажи;
- по привлечению средств с целью вложения их в объекты недвижимости для получения дохода или прибыли;
- по предоставлению консультационных услуг собственнику недвижимого имущества - услуг по изучению конъюнктуры рынка, по определению стоимости объектов недвижимости, по определению арендной ставки объектов недвижимости и иных возмездных услуг, сопутствующих исполнению правомочий собственника недвижимого имущества.

Классификация видов управленческой деятельности в отношении недвижимости как объекта управления

1. По фазам I жизненного цикла:

- 1) управление замыслом (наилучшее использование земли),
- 2) управление проектированием объекта,
- 3) управление строительством,
- 4) управление обращением - процессом совершения всех видов сделок с объектом (купли-продажи, аренды, лизинга, ипотеки, дарения),
- 5) управление потреблением - процессом осуществления всего комплекса операций по предоставлению (оказанию) услуг, связанных с использованием клиентами объекта недвижимости по его прямому назначению, а также дополнительных и сопутствующих услуг,
- 6) управление техническим обслуживанием и эксплуатацией,
- 7) управление капитальным ремонтом, модернизацией, реконструкцией, перепрофилированием,
- 8) управление сносом, утилизацией.

2. По виду объекта недвижимости (цели использования):

- 1) управление жилыми домами,

- 2) управление гостиницами,
  - 3) управление офисными и административными объектами,
  - 4) управление зданиями и сооружениями производственного назначения,
  - 5) управление объектами недвижимости социально-культурных организаций,
  - 6) управление объектами недвижимости медицинских и санаторно-курортных учреждений,
  - 7) управление объектами недвижимости научных и исследовательских организаций,
  - 8) управление объектами недвижимости, являющимися памятниками культуры, истории и архитектуры, музеев и мемориальных комплексов,
  - 9) управление природными комплексами (парками, зонами отдыха, рекреационными зонами).
3. По уровню управления:
- 1) линейное (оперативное) управление объектами недвижимости,
  - 2) комплексное (тактическое) управление или управление комплексом недвижимости,
  - 3) высшее (стратегическое) управление или управление имущественным комплексом.
4. По подходу к решению задач управления:
- 1) инженерный менеджмент - осуществляется за счет реализации конкретных норм деятельности: инструкций, технологических карт, правил ведения учета с отражением в бухгалтерских и финансовых документах, т. е. техническое обслуживание жизненного цикла объекта недвижимости,
  - 2) социальный менеджмент - социальная деятельность по удовлетворению запросов клиентов.
5. По виду деятельности:
- 1) управление экономическим состоянием объекта недвижимости: стоимость объекта, доходность; уровень затрат на обслуживание,
  - 2) управление движением финансовых ресурсов,
  - 3) управление потреблением: маркетинг, дополнительный сервис,
  - 4) управление инженерно-техническим обслуживанием и эксплуатацией объекта недвижимости,
  - 5) управление персоналом,
  - 6) управление рисками.

## **Тема 2: Управление государственной и муниципальной недвижимостью**

### **2.1. Регулирование государственными и муниципальными органами власти управление недвижимостью**

Деятельность по управлению недвижимостью является объектом прямого административного или косвенного регулирования со стороны государственных и муниципальных органов власти, что предполагает соответствующую организацию с ними взаимоотношений по следующим ключевым направлениям:

1. Содействие в социально-экономическом развитии территории, на которой располагаются или предполагается создать объекты недвижимости.

2. Взаимодействие с субъектами государственного и муниципального регулирования рынка недвижимости в области планирования и распределения земельных ресурсов, контроля градостроительной деятельности, кадастрового учета и оценки недвижимости, регистрационного обеспечения прав и сделок и т.д.

Основными источниками государственного (муниципального) финансирования проектов недвижимости являются целевые бюджетные программы, внебюджетные инвестиционные фонды подряды строительства объектов государственного (муниципального) заказа.

В обосновании *выделения* девелоперу *бюджетных ресурсов* предпочтительны методы анализа, основанные на современной концепции бюджетирования, ориентированного на результат. В отличие от традиционных моделей, такой подход базируется на следующих принципах:

- 1) *приоритетность программно-целевых технологий планирования;*
- 2) *расширение полномочий участников бюджетного процесса;*
- 3) *повышение ответственности органов власти по закрепленным за ними направлениям социально-экономического развития территории;*
- 4) *четкая привязка ассигнований к функциям, услугам, видам деятельности бюджетных администраторов и распорядителей.*

**Каждый принцип студент изучает и раскрывает самостоятельно.**

## **2.2. Аренда и доверительное управление государственным и муниципальным имуществом**

*Аренду государственной (муниципальной) недвижимости* целесообразно рассматривать при соответствии участника рынка недвижимости одному из следующих критериев:

- 1) *осуществление вида деятельности, значимого для развития региона;*
- 2) *отнесение к льготной группе арендаторов;*
- 3) *заключение договора найма недвижимости с обременением при одновременной фиксации уровня арендных ставок на относительно продолжительный срок, как правило, до 5 лет.*

*Доверительное управление* государственной и муниципальной недвижимостью – **самостоятельно.**

## **2.3. Государственно-частные партнерства – самостоятельно.**

## **2.4. Приватизация недвижимого имущества- самостоятельно.**

## **2.5. Обращение недвижимости в государственную и муниципальную собственность**

*Добровольный переход недвижимости под государственную опеку*

На добровольной основе обращение недвижимости в государственную (муниципальную) собственность может быть произведено:

- 1) путем заключения договора собственником недвижимости и государственным (муниципальным) органом власти;
- 2) через процедуру банкротства предприятия – собственника имущества;
- 3) посредством уступки прав на управление предприятием, владеющим (распоряжающимся) недвижимостью.

#### *Принудительное изъятие и национализация недвижимых активов*

При разработке механизмов управления процессами принудительного перехода имущества в первую очередь важно оценить, предусматривается или нет компенсация его владельцу. Не предполагают возмещения собственнику стоимости обращаемого в государственную (муниципальную) собственность недвижимости следующие формы изъятия:

- 1) взыскание по обязательствам собственника перед государством, органами местного самоуправления – недоимки по налогам и сборам в бюджет и небюджетные фонды при отсутствии денежных средств через суд, если законом не предусмотрено иное;
- 2) конфискация по решению суда или в административном порядке в виде санкции за совершение преступления или иного правонарушения;
- 3) расторжение в судебном порядке договора купли-продажи прошедшего приватизацию имущества государственного (муниципального) предприятия при неисполнении собственником принятых обременений, например инвестиционной программы, где истцами могут выступать трудовые коллективы, органы прокуратуры, местная исполнительная власть и т.д.

### **Тема 3: Маркетинг в управлении недвижимостью**

#### **2.1. Маркетинговые исследования рынка недвижимости**

Комплекс маркетинговых исследований включает последовательное выполнение следующих мероприятий:

1. Формулирование целей исследования – гипотез относительно структурирования и выбора территориальных рынков, сегментов, конкуренции, реакции рынка на социально-экономические процессы, составленных в процессе мониторинга воздействия факторов внешней среды на результаты управления недвижимостью.
2. Разработка плана исследований, при подготовке которого отбираются способы их проведения, определяется тип требуемой информации и инструменты ее сбора, формы данных, объем выборки и т.д.
3. Проведение маркетинговых исследований – непосредственно получение необходимых сведений, их обработка и изучение.
4. Подготовка на основе полученных результатов предложений по повышению оптимизации деятельности использования недвижимости.

Для всестороннего выявления, структуризации проблем в определении гипотез – возможных причинно-следственных связей рекомендуется комплексное использование следующих источников информации:

- 1) сбор и обработка отчетных и статистических сведений о результатах финансово-хозяйственной деятельности на рынке недвижимости;

2) получение экспертных оценок персонала компании – руководителей и квалифицированных специалистов, часто применяемых в практике выявления проблем;

3) непосредственное наблюдение за реализацией маркетинговых функций на всех уровнях и стадиях управления недвижимостью и выявление их недостатков.

Важным при проведении исследований является разделение информации на первичную и вторичную – **самостоятельно**.

### **3.2. Региональный маркетинг в исследовании рынков недвижимости**

Выделим следующие основные конкурентные преимущества, в изучении которых применяются инструменты регионального маркетинга:

1) социально-экономическая специализация и географическое местоположение региона;

2) инфраструктура и достопримечательности территории;

3) потребители и клиенты территории - население и бизнес-клиенты;

4) имидж региона – образ его восприятия целевыми группами.

**Каждый инструмент системы студент изучает и раскрывает самостоятельно.**

#### *Анализ спроса и предложения на рынке недвижимости*

Основные характеристики спроса и предложения на рынке недвижимости это площади предлагаемых помещений, в том числе вновь построенных и реконструируемых объектов, а также объемы, востребованные клиентами. Рассмотрим особенности определения данных показателей в исследованиях и анализе для последующего использования в комплексе маркетинга на примере аренды объекта коммерческой недвижимости.

Объем предложения на рынке аренды недвижимости – это сумма площадей всех арендованных объектов и вакантных (свободных) помещений предназначенных для сдачи в наем.

Расчет предполагаемого изменения объема предложения на рынке недвижимости осуществляется на основе показателей площадей планируемых к вводу в эксплуатацию новых объектов и зданий, подлежащих сносу и (или) выводу из оборота вследствие переоборудования и перепрофилирования.

При прогнозировании объемов ввода и вывода на рынок коммерческой недвижимости целесообразно применение инструментов мониторинга деятельности конкурентов – сбор и обработка информации из СМИ, актов органов власти и других источников о планируемых и установленных сроках завершения строительства новых объектов, а также ликвидации, реконструкции, ремонта уже действующих.

## **Тема 4: Управление технической эксплуатации недвижимости**

### **4.1. Техническая эксплуатация и мониторинг недвижимости**

#### *Структура комплекса технической эксплуатации недвижимости*

Техническая эксплуатация – это комплекс взаимосвязанных мероприятий по обеспечению безотказной работы всех элементов, систем и оборудования объекта недвижимости в соответствии с его функциональным назначением в течение всего нормативного срока его службы. Она включает следующие бизнес-процессы:

- 1) техническое обслуживание;
- 2) санитарное содержание;
- 3) коммунальное обслуживание объекта;
- 4) планово-предупредительный ремонт.

Разработка и реализация комплекса технической эксплуатации в свою очередь должна производиться посредством:

- 1) внедрения внутренних и нормативных стандартов (критериев) качества:

- требований к функционированию объекта, его инженерных систем и оборудования;

- норм сроков проведения и качества регламентных работ – осмотра, тестирования, подготовки к сезонной эксплуатации, уборки, ремонта и т.д.;

- норм расходования ресурсов – материальных, кадровых, финансовых и т.д.;

- 2) проведения технического мониторинга и диагностики состояния здания и помещений, инженерных систем и оборудования.

Технический мониторинг объекта недвижимости – комплекс мер по диагностике, установлению и оценке признаков, характеризующих состояние зданий и сооружений. Основой комплекса является система технических осмотров (плановых и внеплановых), производимых управляющей (эксплуатирующей) организацией в процессе технического обслуживания здания, инженерных систем и оборудования, а также подготовки объекта недвижимости к сезонной эксплуатации.

При разработке порядка проведения внеплановых технических осмотров сроки и ответственные исполнители (собственные структурные подразделения управляющей компании и(или) внешние контрагенты) закрепляются в зависимости от:

- 1) объекта, помещения, здания, системы, оборудования – кровли, фундамента, теплового пункта, систем холодного и горячего водоснабжения и т.д.;

- 2) основания для внепланового осмотра – технический учет и инвентаризация после монтажа, модернизации, реконструкции, предупреждение аварийной ситуации, обследование для составления перечня и объема ремонтных работ и т.д.

Непосредственное обследование объекта недвижимости производится при предварительном или детальном осмотре.

По завершении мероприятий технического осмотра оформляются акты, а в случае обнаружения неисправностей и неполадок – дефектные ведомости, которые представляют собой основу как для определения наиболее целесообразного режима функционирования и технической эксплуатации здания, помещений, систем и оборудования, так и для планирования и проведения их планово-предупредительного ремонта.

#### **4.2. Техническое обслуживание и санитарное содержание**

Санитарное содержание здания и прилегающей территории включает операции обслуживания внешних элементов зданий: кровли, фасада, уборки общей территории, устранения бытовых отходов, очистки территории от мусора, чистки тротуаров и автостоянок и т.д. Состав и периодичность их проведения зависят от



функционального назначения объекта недвижимости, действующих санитарных норм, климатических особенностей территории месторасположения.

Санитарные нормы в значительной степени определяют объемы и периодичность таких операций, как уборка территории, очистка и промывка урн для мусора.

Санитарное содержание здания представляет собой совокупность работ по обслуживанию его основных внутренних помещений и инфраструктуры - чердаков, подвалов и подполий, мест общего пользования, служебных, офисных и жилых помещений.

Под техническим обслуживанием инженерных систем и оборудования понимается комплекс мероприятий по контролю их состояния, поддержанию работоспособности, наладке и регулированию в процессе эксплуатации и пользования по назначению;

Контроль технического состояния реализуется путем проведения плановых и внеплановых осмотров, в результате которых определяются неисправности и причины их возникновения, уточняются объемы работ по текущему ремонту и дается техническая оценка всего здания в целом.

Для планирования, организации и контроля всю совокупность ремонтных работ объекта недвижимости можно разделить на два основных блока:

1. Планово-предупредительные ремонтные работы (ППР), производимые с определенной периодичностью для поддержания эксплуатационных параметров в течение нормативного срока службы с учетом физического и функционального износа объекта.

2. Ремонтные работы по улучшению технико-экономических характеристик объекта недвижимости для предотвращения и ликвидации морального устаревания здания, повышения его потребительской ценности, эффективности эксплуатации.

Для обеспечения качественного и своевременного ремонта по заявкам клиентов целесообразно разделение заявок на несколько категорий по степени важности. Для каждой категории раздельно регламентируются и нормируются сроки проведения ремонта:

1) экстренные заявки, которые должны быть исполнены в течение 24 часов, предполагают неисправности, угрожающие здоровью и безопасности жильцов, арендаторов или штатного персонала (например, отсутствие электричества, нефункционирующие батареи центрального отопления в холодную погоду, засорение унитаза в квартире и т.д.);

2) срочные заявки на устранение в течение 3 рабочих дней повреждений, которые причиняют значительные неудобства жильцам (арендаторам) помещений, однако не представляют непосредственной угрозы для их жизни (например, отсутствие освещения, неработающие унитаз и раковина в квартире с несколькими санузлами и т.д.);

3) текущие заявки предусматривают ликвидацию в течение 5 рабочих дней дефектов, наличие которых непосредственно не влечет за собой каких-либо серьезных последствий (например, поломка мебели, неплотное прилегание плитки к полу и т.д.).

## **Тема 5: Технологии управления недвижимостью в муниципальном образовании**

### **5.1. Принятие решений в процессе управления недвижимостью**

Функция принятия решений есть постоянно выполняемая задача в процессе управления недвижимостью. Задача принятия решения в условиях риска применительно к управлению недвижимостью состоит из последовательности этапов, процедур и направлена на определение наиболее эффективного использования недвижимости.

В процессе принятия решений необходимо рассмотреть альтернативные варианты использования недвижимости и оценить их предпочтительность. Оценка альтернатив по степени достижения ими важнейших целей предусматривает:

- оценку прогнозируемого воздействия альтернатив на достижение количественных и качественных целей в условиях как однозначных, так и многозначных ожиданий будущей ситуации с учетом внешних условий;
- моделирование последствий реализации альтернатив, основанной на объективном анализе и субъективном понимании ценности, эффективности решений (возможное изменение самих целей, мероприятий и ограничений).

Обобщенной характеристикой успешно принятого решения является его эффективность (например, надежность, уровень рентабельности и др.). Эта характеристика включает результат решения, определяющий степень достижения целей, отнесенный к затратам на их достижение. Решения тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты на их реализацию.

### **5.2. Системный экономический анализ при управлении недвижимостью**

Среди многочисленных факторов, влияющих на выбор базиса экономического анализа, играют роль следующие: категория и класс недвижимости, цели оценки, достаточность периода маркетинга, наличие открытого рынка, компетентность покупателя и продавца, наличие покупателя со специальными интересами, дата оценки, состояние рынка, социально-экономическая ситуация, местоположение объекта оценки, микроэкономическое изменение и многие другие.

Анализ содержания общих черт и различий множества стандартов оценки показал целесообразность систематизации названного множества факторов в три основные обобщенные группы (**самостоятельно**):

- 1) категория и класс недвижимости;
- 2) цели оценки;
- 3) наиболее эффективное использование.

Анализ данной группы факторов очень важен. В оценочной практике наиболее эффективное использование представляет предпосылку, на которой базируется стоимость.

### **5.3. Методы выбора наиболее эффективного использования объектов недвижимости**

Процедура выявления и обоснования альтернативного использования собственности, обеспечивающего максимально продуктивное использование, называется анализом наиболее эффективного использования.

Метод анализа наиболее эффективного использования объекта недвижимости основан на принципе наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости – это разумное и возможное использование объекта недвижимости, обеспечивающее самую высокую текущую стоимость объекта на дату оценки.

Сравнение вариантов производится по единой шкале критериев, охватывающих все ключевые аспекты их эффективности.

Логическая цепочка выбора приемлемого варианта представлена в виде общей последовательности процедур диагностики варианта.

Этапы анализа наиболее эффективного использования объекта недвижимости – **самостоятельно**.

Характеристика выбранного варианта наиболее эффективного использования объекта недвижимости играет важную роль в выборе базиса при принятии управленческих решений. Целевым критерием и показателем эффективности управления является максимизация доходов, получаемых от недвижимости в процессе ее использования.