

Белорусский национальный технический университет

Факультет строительный

**Кафедра «Экономика, организация строительства и управление
недвижимостью»**

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

«УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ»

для студентов специальности

1-70 02 02 «Экспертиза и управление недвижимостью»

Составитель: старший преподаватель Бушуева Е.В.

Минск БНТУ 2023

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Пояснительная записка.....	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	6
РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	101
РАЗДЕЛ 3. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ	108
РАЗДЕЛ 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	119

ВВЕДЕНИЕ

Электронный учебно-методический комплекс (УЭМК) по учебной дисциплине «Управление недвижимостью» подготовлен в соответствии с требованиями Положения об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденного Постановлением министерства образования Республики Беларусь от 26.07.2011 № 167. Содержание разделов ЭУМК соответствует образовательным стандартам данной специальности, структуре и тематике учебной программы по дисциплине «Управление недвижимостью».

ЭУМК включает теоретический, практический и вспомогательный разделы, а также раздел контроля знаний студентов.

В теоретической части ЭУМК дается краткий конспект лекций и приводится структурированный материал по основным вопросам курса. Материал может быть использован для самостоятельной подготовки студентов к лекциям и практическим занятиям.

В практической части содержатся вопросы, задачи для обсуждения и решения на практических занятиях.

Раздел контроля включает вопросы к экзамену.

Вспомогательный раздел содержит список рекомендуемой литературы.

Пояснительная записка

Цель учебно-методического комплекса – интенсификация учебного процесса и активизация самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление недвижимостью». Использование данного ЭУМК не избавляет студентов от необходимости изучения другой учебной литературы, но позволяет получить информацию по курсу «Управление недвижимостью» в сжатой и доступной форме.

Основные задачи электронного учебно-методического комплекса:

- сформулировать перечень тем, раскрывающих структуру и содержание дисциплины;
- определить последовательность тем для изучения дисциплины «Управление недвижимостью»;
- овладение студентами системой базовых знаний, необходимых для постижения сущности процессов, происходящих в управлении недвижимостью;
- понимание роли государства в области управления недвижимостью;
- привитие студентам навыков содержательного управленческого анализа и принятия решений в области недвижимости.

Рекомендации по организации работы:

При подготовке к занятиям, самостоятельной работе студентам следует сначала ознакомиться с теоретическими материалами электронного учебно-методического комплекса, затем рассмотреть практические задачи.

Для более глубокого изучения тематики дисциплины в четвертом разделе электронного учебно-методического комплекса приведена нормативно-законодательная и учебная литература, рекомендуемая для самостоятельного

изучения студентами.

Для успешного освоения курса «Управление недвижимостью» студентам необходимо:

- ознакомиться содержанием ЭУМК;
- изучить теоретический материал по приведенным темам и вопросам, строго придерживаясь логической последовательности его изложения;
- самостоятельно выполнить задания, тесты и упражнения, включенные в практический раздел.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ»

Управление представляет из себя сложную проблему, которую человечество решает на протяжении многих столетий. Одним из первых объектов на рынок вышло недвижимое имущество: земли, здания, леса, водные пространства, недра. Во все времена люди старались сохранить и преумножить свои земельные владения, территорию государства. Силовой захват территории – это один из способов управления, практиковавшийся многие века и не утративший своего значения до наших дней. Все захватнические войны велись из-за территорий, за право владения землёй и всем что находится на ней и в недрах земли. Покорение народов, открытие Америки мотивировалось, в конечном счёте, тем же - стремлением извлечь из новых территорий богатства. Современные войны имеют такую же мотивацию – борьба за нефтеносные районы, за право распоряжаться природными ресурсами. Объекты недвижимости – разменная карта современной политики, источник огромных богатств и яблоко раздора. Умение грамотно распорядиться этим богатством сложная и важная проблема.

Целью обучения дисциплине «Управление недвижимостью» является: изучение студентами теории и практики управления недвижимостью, с учётом специфических, экономических, правовых и технических особенностей недвижимости, специфики управления отдельными ее видами. Задачами курса является обучение пользованию и применению на практике теории управления современными объектами недвижимости, формирование у студентов знания базовых положений теории управления, понятий и представлений о целях и методах управления недвижимостью на отдельных этапах ее жизненного цикла; навыков организации деятельности по содержанию недвижимости в рамках выбранной специальности. В связи с этим необходимо иметь широкие право-

вые знания, знать принципы управления недвижимостью; уметь получать и анализировать информацию о ходе эксплуатации объекта; проводить экономические расчеты, связанные с обоснованием решений, принимаемых в ходе эксплуатации объекта, обоснованно составлять необходимые договоры с арендаторами помещений, собственниками, специализированными организациями, обслуживающими объект и т.д.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Основы теории управления

На ранней стадии развития производства коллективный труд выступал как простое объединение усилий многочисленных работников. Управленческая деятельность не обособлялась от непосредственной производственной деятельности и сводилась в основном к надзору отдельных лиц над работниками в процессе производства, для обеспечения дисциплины труда и качества. Массовое производство было мелким, производимые товары простыми, труд работников в основном не требовал высокой квалификации. На крупные работы, например, строительные, привлекались неквалифицированные массы населения. Но с развитием производства, появлением крупных, по тем временам, фабрик и заводов, с появлением технически достаточно сложных товаров, с развитием рынка, возникла необходимость искать возможности для обеспечения преимущества перед конкурентами, повышения эффективности труда. (Первые русские управленцы: Никита Демидович Антуфьев 1656-1725, его последователи, владельцы более 50 заводов по производству 40% чугуна в России, Савва Морозов – текстиль, Рябушинский П.П. – мануфактура, банковское дело и др.)

Управление – это принятие решений для достижения поставленной цели на основе анализа существующего положения дел, прогнозирования развития ситуации и воздействия на процесс с помощью планирования, организации и контроллинга.

Недвижимость составляет большую часть национального богатства любой страны, большую часть муниципальной и государственной собственности, а в масштабах отдельных предприятий (за редким исключением) – существенную часть их имущества. Кроме того, организация любой производственной либо коммерческой деятельности требует наличия соответствующего помещения, что делает возможным отнести недвижимость к разряду факторов производства. Вышеизложенное позволяет проиллюстрировать тот факт, что недвижимость выступает в качестве важнейшего объекта управления как для государственных и муниципальных органов власти, так и для отдельных предприятий. В то же время сложившаяся система управления недвижимостью является неэффективной, что обуславливает необходимость ее совершенствования. Рынок недвижимости является достаточно специфическим видом рынка. Ему присущ ряд особенностей, нехарактерных для других рынков. В частности, это касается законодательного регулирования рынка недвижимости, особенностей определения рыночной стоимости недвижимости, вопросов финансирования рынка недвижимости, особенностей организации деятельности его профессиональных участников.

Недвижимое имущество - К недвижимым вещам (недвижимое имущество, недвижимость) относятся земельные участки, участки недр, поверхностные водные объекты и все, что прочно связано с землей, то есть объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, капитальные строения (здания, сооружения), незавершенные законсервированные капитальные строения, изолированные помещения, машино-места. К недвижимым вещам также приравниваются предприятие в целом как имущественный комплекс, подлежащие государ-

ственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, суда плавания «река-море», космические объекты. Законодательными актами к недвижимым вещам может быть отнесено и иное имущество.

Недвижимое имущество как товар – это объект сделок, удовлетворяющий различные реальные или потенциальные потребности и имеющий определенные качественные и количественные характеристики. Однако недвижимость – это особый товар, который обладает целым рядом характерных только для него свойств. Любой объект недвижимости в реальной действительности существует в единстве физических, экономических, социальных и правовых свойств, каждое из которых может в соответствующем случае выступать в качестве основного (определяющего) в зависимости от жизненных ситуаций, целей и стадий анализа.

В экономическом аспекте недвижимость представляет собой источник дохода, средство обеспечения финансовых инструментов (ценных бумаг, включая закладные), а также как объект, требующий определенного потока инвестиций, направленных на его сохранение и развитие. За счет налогообложения владельцев (пользователей) недвижимости формируются государственные бюджеты и реализуются социальные программы.

Управление недвижимостью (англ. Property management) – это разработка стратегии объекта, финансовое и юридическое сопровождение, поиск арендаторов, обслуживание во время эксплуатации здания. Объект под присмотром. Уборка дворовой территории, инженерно-техническое обслуживание, текущий ремонт, подведение коммуникаций, изменения в планировке, клининг.

Под управлением недвижимостью подразумевается проведение целого комплекса операций по эксплуатации сооружений и зданий, а именно: поддер-

жание сервисного уровня, управление обслуживающим персоналом, создание соответствующих условий для арендаторов, сбор платы за аренду и прочее.

При осуществлении любой из вышеперечисленных операций, основной целью в управление недвижимостью является эффективное использование недвижимости в интересах ее собственника.

Определение недвижимости

Определение «**недвижимость**» необходимо рассматривать в двух категориях – юридическом и экономическом.

Под недвижимостью как юридической категории понимается объект гражданских прав, отличительными особенностями которого являются вещная природа и неразрывная связь с землей, зарегистрированный в соответствии с действующим законодательством.

Под недвижимостью как экономической категории понимается материальный актив, стоимостной эквивалент которого определяется эффективностью его использования в качестве экономического блага, товара или источника дохода.

Согласно Гражданского кодекса РБ к недвижимости относятся:

- а) земельные участки;
- б) участки недр;
- в) обособленные водные объекты (пруды, озера);
- г) и все, что прочно связано с землей, т.е. объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, здания, сооружения;
- д) приравненные к недвижимости подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты.

Предприятие в целом как имущественный комплекс включает:

- а) земельные участки;
- б) здания и сооружения;
- в) инвентарь и оборудование;
- г) сырье и продукцию;
- д) требования и долг;
- е) нематериальные активы;
- ж) информацию и др. исключительные права.

По кодексу РБ объекты недвижимости — объекты, в отношении которых осуществляется градостроительная деятельность.

На основании Гражданского Кодекса можно сделать вывод, что объект недвижимости — физический объект, «сложная вещь», состоящая из различных элементов.

Недвижимость обладает полезными свойствами, обусловленными как физическими характеристиками объекта недвижимости, так и социальной формой ее использования.

Как физический объект недвижимость характеризуется:

- наличием «прочной связи» с землей, на которой она расположена,
- местоположением (основная и наиболее существенная характеристика),
- определенным составом элементов, который формирует качественные характеристики (основное функциональное назначение или тип) объекта
- длительностью физического существования,
- собственным жизненным циклом, состоящим из двух основных фаз инвестиционно-строительной и фазы потребления (эксплуатации и управления объектом недвижимости вплоть до выведения его из оборота).

Недвижимость формирует физический компонент среды обитания человека и составляет одно из фундаментальных условий его жизнедеятельности.

В повседневной жизни термин "недвижимость" кажется вполне понятным и как бы само собою разумеющимся. Однако в действительности внешняя видимость далеко не совпадает с юридической сущностью недвижимости, которая во многом определяется особенностями экономического развития страны, сложившимися историческими традициями и другими условиями.

Понятие недвижимости, как и любое другое понятие, состоит из трех необходимых элементов:

- наименование – знак (термин), закрепленный за объектом, в данном случае – это недвижимость";
- содержание – совокупность отличительных признаков, ядром которых является сущностное свойство – неподвижность, непереключаемость в пространстве, непотребляемость, долговечность и др.;
- объем — множество (класс) предметов, отображаемых в данной категории – здания, сооружения и т.д.

Понятие недвижимости не сводится только к краткому указанию одних существенных признаков, а является синтезом, суммой знаний о предмете. В России, как и в других странах мира, недвижимость определяют в основном через объем понятия — перечень предметов (вещей) и вещных прав, включаемых в него.

Классификация недвижимости

В законодательных, нормативных, методических актах и документах применяется классификация объектов по различным основаниям:

- 1) физическому статусу,

- 2) назначению,
- 3) качеству,
- 4) местоположению,
- 5) размерам,
- 6) видам собственности (принадлежности на праве собственности),
- 7) юридическому статусу (принадлежности на праве пользования).

Характеристики недвижимости

Каждый объект недвижимости обладает определенными качественными и количественными характеристиками, в том числе:

- физическими — размер, площадь, этажность, материалы и пр.;
- имущественно-правовыми характеристиками — права собственности, ограничения и пр.;
- экономическими — стоимость, цена, доходность, издержки содержания и пр.;
- характеристики окружающей среды — экология, транспорт, инфраструктура, сейсмичность и пр.

Так, например, жилые дома имеют массу стандартных категорий, в самом общем виде они делятся на 4 категории: престижные, массовые, так называемые «пятиэтажки» («хрущевки») и элитные (люкс), а общественные здания — это учебно-воспитательные, лечебно-оздоровительные, торговые, административные, культурно-просветительные, спортивные организации и учреждения, учреждения связи, коммунальные организации и многие другие.

На категорию недвижимых объектов влияют характеристики внешней среды:

- местоположение (страна, регион, город, сельская местность);
- природные условия;

- транспортные условия;
- инфраструктура;
- политическая ситуация;
- социально-экономическая среда.

Основные характеристики зданий

Признак	Разновидности
Этажность	Одноэтажное Двухэтажное Многоэтажное
Вид освещения	Естественное Искусственное Совмещенное
Система воздухообмена	Естественная Механическая Кондиционер
Температурный режим	Отапливаемое Неотапливаемое
Вид строительного материала	Кирпичное Деревянное Блочное Панельное
Функциональное назначение	Жилое Промышленное (производственное) Общественное
Капитальность	Особо капитальное Обыкновенное Облегченное
Срок службы, лет	1000 80 65 40

Основные понятия в управлении недвижимостью

Понятие «управление недвижимостью» можно трактовать в широком и узком смысле.

В широком смысле под управлением недвижимостью понимается предпринимательская деятельность по выполнению всей совокупности работ, связанных с исполнением любых допускаемых гражданским законодательством РБ правомочий собственника недвижимого имущества, в том числе в соответствии с жизненным циклом объекта недвижимости:

- замысел;
- проектирование;
- изготовление (возведение, строительство);
- обращение (купля-продажа, аренда);
- употребление (сервис);
- обслуживание, эксплуатация и ремонт;
- капитальный ремонт, модернизация, реконструкция и реставрация;
- перепрофилирование;
- утилизация.

В узком смысле под управлением недвижимостью понимается осуществление комплекса операций по эксплуатации зданий и сооружений (поддержание их в рабочем состоянии, ремонт, обеспечение сервиса, руководство обслуживающим персоналом, создание условий для пользователей (арендаторов), определение условий сдачи площадей в аренду, сбор арендной платы и пр.) в целях наиболее эффективного использования недвижимости в интересах собственника.

Как следует из данного выше определения, управление недвижимостью призвано обеспечить максимальную эффективность использования недвижимости в соответствии с интересами собственника.

При этом деятельность по управлению недвижимостью осуществляется в трех аспектах – правовом, экономическом, техническом.

Правовой аспект управления недвижимостью состоит в наиболее рациональном использовании, распределении и комбинировании прав на недвижимость.

Экономический аспект управления недвижимостью реализуется через управление доходами и расходами, формирующимися в процессе эксплуатации недвижимости.

Технический аспект управления состоит в поддержании объекта управления в работоспособном состоянии в соответствии с его функциональным назначением.

Управление недвижимостью – это комплексный подход к улучшению и поддержанию состояния объекта, организация и прогнозирование его развития.

Главная задача управления недвижимостью – получение максимально возможного дохода от использования объекта.

В логической связке с основной находятся и другие задачи управления:

- повышение стоимости здания;
- приращение собственности за счет получаемых доходов;
- защита капитала от инфляции.

Управление недвижимостью подразумевает прежде всего такие действия, как сдача в аренду и управление офисными зданиями, управление недвижимостью как инвестицией.

Управление — это процесс осуществления функций планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования и достижения поставленных целей.

В сфере предпринимательства управление недвижимостью — это деятельность, осуществляемая на свой риск, направленная по поручению собственника на извлечение прибыли от реализации полномочий собственника владеть, пользоваться и распоряжаться своим недвижимым имуществом.

Управление недвижимостью включает все виды деятельности и все операции с нею: строительные, инвестиционные, владения и пользования, посреднические (риэлтерские), залоговые, трастовые, обменные и др.

Объектами управления выступают не только отдельные здания различного назначения (жилые, офисные, производственные, складские) и имущественные комплексы предприятий всех форм собственности, но и соответствующие их системы — весь жилой фонд (муниципальный, ЖСК, ведомственный, частный) страны или региона, земельный фонд, лесной фонд и др.

Субъектами управления являются все участники отношений недвижимости: собственники, владельцы и пользователи, арендаторы, инвесторы, профессиональные посредники (риэлторы), уполномоченные государственные органы и организации инфраструктуры.

Управление недвижимостью может быть внешним и внутренним.

Внутреннее управление — это регламентация деятельности каждой организации – участника рынка недвижимости ее собственными нормативными документами (уставом, правилами, положением, инструкциями).

Внешнее управление выражается в установлении государством и его уполномоченными органами, а также международными соглашениями норм и правил поведения каждого участника рынка недвижимости.

Модель управления состоит из системы и из структуры управления. Системы управления одна от другой отличаются главным образом по тому, какую роль в модели они отводят структуре, а какую — другим факторам. Наиболее обобщающей характеристикой модели является метод управления.

Существует две основные системы управления:

- **формальная** (жесткая) — ей свойственна строгая иерархичность при исполнении заданий;
- **неформальная** (мягкая) — не запрещает исполнителю действовать по горизонтальным и пересекающим связям.

При первой системе в сотрудниках поощряется исполнительность, а во втором — инициатива, творческий подход к делу.

Таким образом, недвижимость, являясь базовой основой жизнедеятельности человека и общества в целом, нуждается в грамотной системе эффективного управления.

Исторический опыт управления недвижимостью

Понятие "**недвижимое имущество**" впервые сформулировано в римском праве в связи с введением в гражданский оборот земельных участков и других природных объектов, и в настоящее время оно стало общепринятым во всех странах мира. В дореволюционной России и Белоруссии — это понятие было применено в указе Петра I от 23 марта 1714 г. «О порядке наследования в движимых и недвижимых имуществах» для ограничения оборота недвижимости и ее наследования. Затем оно было закреплено в Своде Законов Российской Империи в следующей формулировке: «Недвижимыми имуществами признаются по закону земли и всякие угодья, дома, заводы, фабрики, лавки, всякие строения и пустые дворовые места, а также железные дороги». Это общее понятие дополнительно конкретизировалось в отдельных статьях закона (всего статей,

относящихся к недвижимости, было 18). Так, например, к принадлежностям земель относились «состоящие на них церковные и другие строения, дворы, мельницы, мосты, перевозки, плотины, гати, озера, пруды, болота, дороги, источники и другие места, сим подобные; все произведения, на поверхности земли обретающиеся, и все сокровенные в недрах ее металлы, минералы и другие ископаемые».

С октября 1917 г. юридическое понятие недвижимости в советском и российском законодательстве отсутствовало.

Связано это было с тем, что прежние российские законы после октября 1917 года прекратили свое действие, а принятый и введенный в действие с 1 января 1923 года Гражданский кодекс РСФСР и БССР понятие недвижимого имущества вообще не включал.

В современной Белоруссии понятие "недвижимость" ("недвижимое - имущество") вновь введено в экономический и правовой оборот Законом РБ.

Основные принципы управления

Вопросы управления и принятия решений изучались, анализировались и обсуждались на протяжении многих десятилетий.

Каждая новая теория или методика имеет свои преимущества и недостатки. То, что работает в одной ситуации, может быть непригодным в другой.

Реальный мир не может измениться быстро и легко под одним лишь воздействием той или иной теории. Эти теории можно условно разделить на три группы: традиционные (классическая школа), бихевиористские (неоклассическая школа) и теория системного подхода (современная школа).

Родоначальником традиционной теории является немецкий ученый Макс Вебер, который в работе «Протестантская этика и дух капитализма», (1904) и др., считал, что для индустриального общества присуща новая форма организации, называемая теорией бюрократии, авторитета и власти.

Продолжателями классической школы были:

Анри Файоль (начало XX века), который выделил пять ключевых функций эффективного управления — планирование, организация, руководство, координация и контроль;

Лютер Гулик (1930 г.) расширил основные функции управления, включив в него такие, как подбор персонала, составление отчетности и составление бюджета. Значительным вкладом в становление классической школы являются работы Ф. У. Тейлора, Френка и Лилии Гилберт (1885 — 1920 гг.), Джеймса Д. Муни и А. К. Рейли (1931 г.).

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, соблюдение которых приведет организацию к успеху.

Такими **принципами** являются:

- **функциональный принцип**, который отражает процесс разделения труда, т. е. уровень специализации развивается по мере роста организации. Организация стремится к объединению родственных видов деятельности в единое подразделение (специализированная бригада, участок (цех) предприятия и т. д.), т. е. наблюдается горизонтальный рост организации;

- **скалярный (линейный) принцип** связан с ростом организации по вертикальным связям. При этом выделяются два основных аспекта — принцип единоначалия, в соответствии с которым подчиненный подотчетен только одному начальнику, и принцип строгой иерархии, в соответствии с которым разрывы и пересечения в иерархии нежелательны;

- **линейно-штабной принцип** определяет основные направления взаимодействия между производственными и вспомогательными (консульта-

тивными) функциями. Руководящие (линейные) функции расположены по нисходящей вертикальной линии, вспомогательные функции осуществляют специалисты, консультирующие сотрудников, которые занимают руководящие должности;

- *принцип нормы управляемости* устанавливает оптимальное количество служащих, находящихся под началом одного руководителя. На одного начальника, как правило, приходится не более 4-6 подчиненных при многоуровневой структуре (разновидность — матричная), что влечет за собой низкую норму управляемости и высокую иерархическую лестницу и больше подчиненных — при плоской структуре управления под руководством одного начальника. Матричную структуру скорее можно причислить к достижению управленческой мысли, нежели практики, так как она с трудом поддается реализации. В матричной структуре подчиненный имеет не одного, а несколько начальников, каждый из которых отвечает за различные проекты или виды деятельности организации.

Главная идея состоит в кооперативной системе всех организаций. Задача управления заключается в том, чтобы создать систему и поддерживать ее в таком состоянии, которое удовлетворяло бы, как организации, так и человеческим потребностям.

Для поддержания у работников систему мотивации к труду необходимы как психологические, так и материальные стимулы.

Последователи неоклассической школы разработали различные модели частичного участия работников в процессе принятия решений на предприятии, имеющей целью увеличение роста производительности труда за счет повышения интереса работника к своей деятельности.

В Белоруссии неоклассическая школа выразилась в конце 70-х начала 80 гг., в виде бригадных подрядов строительства с участием рабочих в определении КТУ (коэффициента трудового участия), в виде кружков качества, в виде 3-х моделей хоз. расчета.

Неоклассическая школа в целом критично относилась к большинству принципов классической школы полагая, что универсальных норм численности работников установить невозможно, что оптимальная норма управления зависит от способностей конкретного лица.

При системном подходе следует различать 3 основные организационные структуры управления:

- а) дивизиональная организационная структура управления;
- б) программно-целевая;
- в) единый строительный бизнес.

Сущность управления недвижимостью

В наиболее общем виде назначение управления можно определить, как деятельность по гарантированному обеспечению желаемого результата.

Цели определяют направление и характер поведения объекта управления.

Цель управления – основная категория управления, выражающая его исходный пункт и определяющая направление изменений в объекте управления. Исходя из цели, формируются модель управления, методы управления, совершенствуется организационная структура, техника и технология управления. Формирование цели является исходным, а её достижение – конечным пунктом

управления. Различные модели управления отличаются системой и структурой управления.

Сам результат понимается как цель управления. Глобальной целью управления в любой социально-экономической системе следует считать максимизацию удовлетворения потребностей.

Объект управления в наиболее общем виде может быть определен как некий процесс в рамках конкретной системы.

Субъектом управления является носитель суверенной воли в отношении объекта управления.

Предмет управления – все, что находится в границах конкретного процесса - объекта управления в определенном аспекте рассмотрения.

Управлять, по определению, можно только процессом: воспроизводством в целом как процессом, инвестированием, процессом реконструкции, процессом перепрофилирования и др.

Управление – это принятие решений для достижения поставленной цели на основе анализа существующего положения дел, прогнозирования развития ситуации и воздействия на процесс с помощью планирования, организации и контроля.

Управленческое решение – основа управления, выбор лучшего из нескольких возможных способа действий по изменению состояния объекта недвижимости.

Арсенал управленчески - ориентированных экономических методов дает ответ на вопрос «что делать?» для достижения максимально возможной результативности функционирования городских территорий, комбинированных и

единичных объектов недвижимости, т.е. всестороннее обоснование наиболее целесообразных вариантов решения конкретных задач с учетом имеющихся ресурсных ограничений.

Практическое же воплощение этих вариантов, т.е. формирование и реализация решений, составляет суть управления и ответ на вопрос «как делать?».

Эффективность использования недвижимости в значительной степени зависит от организации управления ею. Целевым критерием и показателем эффективности управления является максимальный суммарный доход, получаемый от недвижимости в процессе ее использования. Это, в свою очередь, связано с максимизацией рыночной стоимости объектов недвижимости.

Реализация цели обеспечения прироста рыночной стоимости ($+\Delta C$) может быть обеспечена только при наличии главного субъекта управления – собственника или представляющего его интересы управляющего недвижимостью.

Цели и задачи управления недвижимостью

Управление недвижимостью – имеющий долговременный эффект многосторонний процесс оптимизации, который включает обеспечение надлежащего содержания, использования и развития недвижимого имущества.

Основная цель эффективного управления объектами и комплексами недвижимости — достижение экономических и социальных интересов собственников и пользователей недвижимости, государства и общества в целом. Такое управление включает подготовку, принятие, организацию и контроль управленческих решений, направленных на полноценное использование недвижимости как предмета потребления, реального и инвестиционного актива.

В соответствии с указанным приоритетом основными задачами менеджмента недвижимости являются следующие:

- рост экономической стоимости отдельных объектов и комплексов не движимости;
- максимизация доходов собственников от применения недвижимого имущества;
- повышение качества и объемов услуг клиентам — жильцам, арендаторам, и покупателям;
- обеспечение эффективного взаимодействия с органами власти;
- поддержка положительного имиджа в обществе и целевых социальных группах.

Управление недвижимостью – имеющий долговременный эффект многосторонний процесс оптимизации, который включает обеспечение надлежащего содержания, использования и развития недвижимого имущества.

Целями управления являются обеспечение основной деятельности, принятие решений по наилучшему и более эффективному использованию объектов недвижимости и достижение при этом:

- сохранения и улучшения технического состояния объекта;
- минимизации затрат на эксплуатацию объектов недвижимости;
- повышения рыночной стоимости недвижимого имущества.

Рассмотрим ключевые конкурентные преимущества, которые руководство компании — участника рынка недвижимости может реализовать на основе процессов управления, ориентированных на указанные цели и задачи. Главное — это четкая и понятная для всех уровней компании генеральная стратегия, механизмы ее реализации с соблюдением баланса интересов всех заинтересованных сторон (акционеров, инвесторов, персонала, государственных органов и др.). В соответствии с выбранной стратегией развития, установленными целевыми результатами и прогнозируемыми значениями оценочных показате-

телей менеджмент оперативно координирует деятельность как компании в целом, так и, отдельных ее подразделений и сотрудников.

Рациональное распределение по центрам ответственности полномочий и необходимых ресурсов по функциям и задачам обеспечивает многопрофильной компании комплексность процессов производства и предоставления услуг на рынке недвижимости. Кроме того, интеграция маркетинга предпочтений клиентов и финансового контроллинга затрат на выполнение определяющих потребительскую ценность операций повышает эффективность ценообразования. Внедрение международных и отраслевых стандартов качества позволяет компании успешно конкурировать как на региональных, так и международных рынках товаров, услуг, капитала и т.д.

Управление качеством предполагает непрерывный учет и мониторинг выполнения технологических операций через соответствующие финансово-экономические показатели производственных подразделений и сотрудников — доходов, расходов и сроков. Контроль в режиме реального времени потоков взаимодействия между исполнителями позволяет провести комплексную оценку их производительности и побуждает структурные подразделения, сотрудников и т.д. на улучшение будущих результатов. Такой подход обеспечивает гибкость и адаптацию функционирования компании, ее персонала, принимаемых решений к постоянно изменяющимся условиям внешней и внутренней среды за счет оценки их влияния на финансово-хозяйственную деятельность на рынке недвижимости.

Неэффективные по продолжительности, стоимости, трудовым ресурсам бизнес-процессы подвергаются оптимизации и реинжинирингу, в первую очередь стимулированию их инновационного развития — внедрению прогрессивных идей и нововведений в маркетинговой, производственной, финансовой, сбытовой, логистической сфере. Также важным направлением является эффективное воздействие на процессы управления знаниями, воспитания профессиональных кадров для преемственности поколений всех управленческих эшелонов организации. Применяемые для этого единая корпоративная политика и

стандарты позволяют мобилизовать коллектив для достижения поставленных целей в управлении недвижимостью, правильно распределить задачи, полномочия и ответственность, когда каждое подразделение, проектная группа, сотрудник в полной мере осознают значимость своей деятельности для компании и ее стратегий. Постоянное внутреннее и внешнее совершенствование деятельности предприятия в целом и его стратегических бизнес единиц повышает деловую репутацию, рентабельность, конкурентоспособность компании.

С учетом вышеуказанных целей, задач и конкурентных преимуществ система управления недвижимостью должна состоят из пяти следующих блоков — функционального, оперативного, проектного, контрольного и управления результатами. Первый блок включает стратегические, маркетинговые, учетно-аналитические, финансовые, информационные, кадровые инструменты и механизмы — основные в любой системе управления. Второй — комплекс оперативного управления — отвечает за непосредственную реализацию функций и задач по бесперебойному функционированию и наилучшему текущему использованию каждого объекта недвижимости в соответствии с его жизненным циклом.

Значимость третьего- проектного, определяется тем, что проекты представляют собой единовременно выполняемый комплекс мероприятий по улучшению деятельности компании по управлению недвижимостью. Третий блок обеспечивает своевременную и качественную их разработку и реализацию, а также необходимое для этого финансовое, материальное, кадровое, информационное сопровождение.

Основные задачи четвертого — контрольного — блока — постоянный мониторинг и оценка бизнес-процессов, операций и проектов на основе планирования, учета и анализа характеризующих их показателей. В процессе такого контроля для последующего устранения определяются недостатки системы, причины их возникновения. Результаты функционирования перечисленных блоков - показатели и возможности, проблемы и перспективы — применяются для целевого управления результатом при подготовке управленческих реше-

ний, оценке их обоснованности с точки зрения поддержания и повышения конкурентоспособности компании и объектов недвижимости в целом и отдельных бизнес-процессов, механизмов и инструментов в частности (пятый блок).

Главными целями совершенствования государственной системы управления недвижимостью являются:

- максимально возможное повышение доходности объектов;
- стимулирование за счет недвижимости развития реального сектора экономики, обеспечение доступа предпринимателей к объектам недвижимости.

При управлении муниципальной недвижимостью в число основных задач включают:

- рост доходов бюджетов, изменение структуры доходов путем увеличения доли платежей от недвижимости;
- повышение инвестиционной привлекательности территорий;
- обеспечение сохранности, рационального использования и развития недвижимости, её простого и расширенного воспроизводства;
- оптимизация издержек на содержание объектов недвижимости;
- решение социальных задач, связанных с использованием недвижимого имущества.

Задачи управления недвижимостью должны рассматриваться системно. Это позволит получить представление о целостности исследуемого объекта недвижимости, о состоянии целого и частей, о взаимодействии объекта с внешней средой, как одного из условий его существования, об общих закономерностях функционирования и развития объекта недвижимости.

В механизме управления рассматривают комплексный объект недвижимости, состоящий из земельного участка (или его доли) и всех связанных с ним

зданий, сооружений (или их частей). Исключается возможность распоряжения одной частью объекта без другой, когда они составляют единое целое.

Модели управления недвижимостью

Поскольку в смешанной и рыночной экономике управление недвижимостью характеризуется многообразием форм и механизмов своего проявления, то цель управления недвижимостью есть не что иное как ожидаемый результат от владения, распоряжения и пользования соответствующим объектом недвижимости. Этот ожидаемый результат дифференцируется в зависимости от типа объекта недвижимости, намерений собственника и этапа жизненного цикла объекта недвижимости.

С точки зрения **роли недвижимости в реализации интересов собственника** всю недвижимость, укрупнённо, разделим на два класса:

- недвижимость, занимаемая собственником и используемая им для реализации своих функций - административных, производственных, учебных, социальных, медицинских, личных и прочих (операционная недвижимость);
- недвижимость, непосредственно собственником не используемая и предназначенная для сдачи в аренду (коммерческая недвижимость).

Соответственно цели управления недвижимостью бывают двух типов - операционные и коммерческие.

Операционные цели управления недвижимостью:

- обеспечение выполнения основной деятельности собственника;
- поддержание хорошего состояния объекта недвижимости;
- минимизация затрат на техническое обслуживание и эксплуатация недвижимости;
- сохранение капитала;

- повышение престижа собственника в результате обладания соответствующим объектом недвижимости.

К целям управления коммерческой недвижимостью относятся:

- получение периодического дохода и его максимизация;
- увеличение стоимости недвижимости;
- спекуляция недвижимостью;
- поддержание хорошего состояния объекта недвижимости;
- минимизация затрат на техническое обслуживание и эксплуатацию недвижимости;
- повышение престижа собственника в результате обладания соответствующим объектом недвижимости.

При этом коммерческие цели, как правило, сворачиваются собственником до двух тезисов:

- максимизация прибыли;
- максимизация стоимости объекта недвижимости.

Если речь идет о государстве как крупном собственнике недвижимости, то к его операционным и коммерческим целям добавляются цели социального характера:

- стимулирование развития малого и среднего бизнеса путем обеспечения максимально простого и удобного доступа предпринимателей к объектам недвижимости;
- создание благоприятного климата для увеличения инвестиций в недвижимость;
- создание благоприятной экономической и социальной среды для проживания населения;

- обеспечение оптимальной с позиции интересов общества структуры недвижимого имущества по формам собственности и вариантам использования.

Первый уровень представляет собой общие для всех типов недвижимости цели, являющиеся необходимыми условиями для достижения целей более высокого уровня.

На втором уровне происходит разграничение целей частных собственников и государства как субъекта социального регулирования. (Государство как собственник объектов недвижимости имеет также операционные и коммерческие цели, которые по своему содержанию совпадают с целями частных собственников.)

Третий уровень отражает цели, специфические для каждого типа недвижимости.

В соответствии с указанными целями управление недвижимостью должно обеспечить выполнение следующих задач:

- создание информационно-аналитической базы для принятия адекватных управленческих решений в сфере недвижимости;
- оптимизация распределения объектов недвижимости по типам использования (операционная, коммерческая недвижимость);
- формирование стратегии и программ управления недвижимостью;
- эффективное налогообложение недвижимости;
- надлежащая техническая эксплуатация объектов недвижимости;
- обеспечение функционирования систем безопасности объектов недвижимости;
- надлежащее продвижение объектов недвижимости на рынок;
- обеспечение гибкой системы обслуживания арендаторов;
- ведение мониторинга за состоянием объекта недвижимости с целью оперативного принятия управленческих решений;
- создание системы развития недвижимости;

- обеспечение системы инвестиций в недвижимость;
- минимизация затрат на содержание системы управления недвижимым имуществом.

В соответствии с вышеперечисленными задачами общая система управления недвижимостью подразделяется на ряд взаимосвязанных подсистем.

При этом подсистемы управления различаются по уровням, среди которых можно выделить:

- 1) уровень управления отдельным объектом недвижимости;
- 2) уровень управления взаимосвязанным комплексом объектов недвижимости;
- 3) уровень управления портфелем недвижимости.

На каждом вышестоящем уровне системы управления приходится решать ряд дополнительных задач, возникающих в результате соединения отдельных объектов недвижимости. Кроме того, существуют определенные различия в перечне задач управления коммерческой и операционной недвижимостью. Наличие общих базовых целей подразумевает единство стоящих перед системой управления недвижимостью всех классов задач. Напротив, различия в целях более высокого уровня выливаются в различие соответствующих задач.

Для эффективного решения поставленных управленческих задач в основу системы управления недвижимостью должны быть положены следующие принципы.

Принципы управления недвижимостью

Основным объектом управления является объект недвижимости, под которым понимается юридически обособленная часть недвижимого имущества,

состоящая из земельного участка (или его доли) и всех связанных с ним зданий и сооружений (или их частей). В качестве объекта управления могут выступать также имущественные комплексы, основу которых составляют объекты (группы объектов), объединенные единством территории, инженерной инфраструктурой, назначением и взаимодополняющие друг друга таким образом, что могут рассматриваться как единый взаимосвязанный комплекс недвижимого имущества, управление которым как единым целым в наибольшей степени обеспечивает достижение целей собственника.

Принцип целенаправленности управления

Применительно к каждому объекту недвижимости (имущественному комплексу) собственником должна быть определена и зафиксирована цель, которую он преследует и достижению которой служит объект. Цели собственника должны иметь соответствующее количественное выражение, позволяющее оценить степень их реалистичности и результаты деятельности по их достижению. На основании целей собственника, мониторинга рынка и анализа состояния объекта недвижимости (имущественного комплекса) применительно к каждому объекту управления должен разрабатываться перечень мероприятий, обеспечивающих максимальное достижение целей собственника (стратегии программы управления объектом недвижимости). Программы управления (бизнес-планы) каждым объектом недвижимости должны создавать экономически обоснованные показатели текущего и среднесрочного планирования, финансовых, экономических и иных результатов.

Принцип экономической обоснованности управление решений

Управленческие решения должны приниматься в соответствии четко выверенными критериями, на основании достоверной информации о состоянии объекта недвижимости, состоянии рынка недвижимости, тенденциях развития

экономических явлений и процессов. Данный принцип предполагает проведение полной инвентаризации и учета объектов недвижимости, создание кадастра коммерческой недвижимости, включающего систему технико-экономических финансовых показателей, адекватно отражающих состояние и основные тенденции в использовании недвижимого имущества.

Принцип наилучшего и наиболее эффективного использования

В соответствии с данным принципом управление объектом недвижимости должно обеспечивать его наилучшее и наиболее эффективное использование. Наилучшее и наиболее эффективное использование (ННЭИ) определяется как разумное и возможное использование, которое в наибольшей степени обеспечивает достижение целей собственника.

Определение ННЭИ принимает во внимание цели собственника, существующие нормативно-правовые и технические ограничения на то или иное функциональное использование объекта недвижимости, экономические и социальные результаты от различных вариантов использования объекта недвижимости.

Применительно к коммерческой недвижимости понятие «наилучшее и наиболее эффективное использование» подразумевает такое использование, которое из всех юридически допустимых, физически осуществимых, финансово приемлемых и максимально продуктивных вариантов использования имеет своим результатом повышение рыночной стоимости объекта, сведение до минимума расходов и максимальное увеличение доходов собственника объекта при подходящей долгосрочной норме отдачи и величине риска.

На основе определения ННЭИ выбирается тот или иной вариант использования конкретного объекта недвижимости, который затем претворяется в жизнь в процессе управления им.

Принцип единства системы управления

Система управления недвижимостью должна строиться на основе неразрывного единства следующих взаимосвязанных элементов:

- цели собственника;
- анализ наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости;
- определение ответственных за управление каждым конкретным объектом недвижимости лиц (управляющих) и системы их мотивации;
- контроль за объектами управления и деятельностью управляющих;
- предоставление отчетности о результатах управления;
- принятие управленческих решений на основании анализа результатов контроля и отчетности;
- ответственность за результаты управления;
- постоянное поступление, обработка и анализ информации о работе управляющих и состоянии объектов управления.

Принцип комплексности управления

Деятельность по управлению недвижимостью предполагает систематическое принятие решений и их выполнение на всех стадиях ее жизненного цикла, направленных на достижение целей собственника. Полноценный процесс управления недвижимостью может быть обеспечен только при соблюдении обязательного условия охвата всего жизненного цикла объекта. В соответствии с тройственной сущностью недвижимости (как физического объекта, как объекта экономических отношений и как объекта правовых отношений) в течение всего срока жизни объекта параллельно выполняются три цикла: правовой, экономический и физический. Решения по физическому изменению объекта, изменению его правового статуса принимаются в тесной связи с изменением его экономических характеристик.

Принцип профессионализма управления

Управление недвижимостью должно осуществляться на профессиональной основе: специализированными управляющими компаниями, обладающими необходимым опытом и обученным кадровым потенциалом; в соответствии с апробированными стандартами и методиками. Для этого нужно создать необходимую нормативно-правовую базу, которой до сих пор нет.

При этом следует учитывать следующие **принципы профессионализма управления.**

1) Управляющие компании в ходе осуществления своей деятельности обязаны соблюдать принципы профессионального управления недвижимостью и использовать их в качестве основы для принятия любых решений профессионального характера.

2) в основе профессионального управления недвижимостью лежит концепция сервейинга, которая представляет собой реализацию системного подхода к созданию, развитию, оценке и управлению недвижимостью. Сервейинг включает все виды планирования (стратегическое и оперативное) по функционированию недвижимости также мероприятия, связанные с проведением всего комплекса технических и экономических экспертиз объектов недвижимого имущества обеспечивающих получение максимального эффекта.

3) Основные профессиональные принципы, связанные с управлением недвижимостью, включают:

- системность;
- разделение собственности и управления;
- целенаправленность;
- пообъектность;
- наиболее эффективное использование;

- профессиональную компетентность;
- документирование;
- добросовестность;
- конфиденциальность;
- профессиональное поведение.

Системность - принцип управления недвижимостью, заключающийся в подходе к объекту управления как целостной взаимосвязанной системе отношений и свойств. Применение принципа системности при управлении недвижимостью предполагает систематическое принятие решений и их выполнение во всех функциональных областях управления с учетом стадий жизненного цикла объекта недвижимости.

Разделение собственности и управления - принцип управления недвижимостью, в соответствии с которым в процессе управления происходит разграничение функций собственника и управляющего. За собственником остаются функции принятия стратегически решений и контроль за качеством управления. Функции оперативного управления объектами недвижимости делегируются управляющим компаниям, специализирующимся на оказании услуги по управлению недвижимостью. Управляющие компании, как правило, не имеют прав собственности на управляемые ими объекты недвижимости.

Целенаправленность- принцип управления недвижимостью, в соответствии с которым применительно к каждому объекту управления учредителем управления должна быть определена и зафиксирована цель, которую он преследует и достижению которой служит объект. Цели учредителя должны иметь соответствующее количественное выражение, позволяющее оценить степень их реалистичности и результаты деятельности по их достижению.

Пообъектность - принцип управления недвижимостью, заключающийся в создании такой системы управления, которая бы позволяла принимать управленческие решения, учитывать доходы и расходы ¹ Разрезе каждого отдельного объекта недвижимости.

Наиболее эффективное использование, в соответствии с данным Принципом управления недвижимостью должно обеспечивать такое использование объекта недвижимости, которое в большей степени обеспечивает достижение целей учредителя управления. При определении наиболее эффективного использования придаются во внимание цели учредителя управления, существующие нормативно-правовые и технические ограничения на то или иное, национальное использование объекта управления, экономические и остальные результаты от различных вариантов использования объекта.

Профессиональная компетентность - принцип управления недвижимостью, заключающийся в том, что управляющая компания (персонал управляющей компании) должна владеть необходимым объёмом знаний и навыков, позволяющим ей обеспечивать квалифицированное, качественное, отвечающее современным требованиям оказание профессиональных услуг.

Управляющей компании для обеспечения квалифицированного управления надлежит привлекать подготовленных, профессионально компетентных специалистов и осуществлять контроль за качеством их работы.

В случае обнаружения несоответствия или неполноты знаний и опыта для управления конкретным объектом недвижимости или нестандартной ситуацией управляющая компания должна:

- уведомить в письменной форме об этом учредителя управления;

- предпринять все возможные меры, чтобы избежать нанесения ущерба возможными некомпетентными действиями учредителя управления, выгодоприобретателю и потребителям объекта управления;
- зафиксировать все свои действия в отчете с четким изложением ситуации, предпринятых шагов, использованных средств и результатов действий.

Управляющая компания не должна оказывать услуги, выходящие за рамки профессиональной компетентности и пределы ее полномочий в соответствии с имеющимися у нее полномочиями, отраженными в договоре на управление.

Документирование - принцип управления недвижимостью, в соответствии с которым деятельность по управлению недвижимостью должна сопровождаться обязательным документированием, т.е. решением полученной информации на соответствующих электронных и (или) бумажных носителях (документации), оформленных в соответствии с требованиями единой системы принципов управления недвижимостью (ЕСПУН).

К документации по управлению относятся:

- описания (инвентаризационные ведомости, технические паспорта) объекта управления;
- материалы экспертиз (технической, рыночной, местоположение юридической, экономической) объекта;
- концепция управления объектом с обоснованием вариант лучшего и наиболее эффективного его использования;
- программа управления объектом;
- бюджеты доходов и расходов от управления объектом;
- планы-графики работ по управлению;
- описания использованных управляющей компанией процедур и их результатов;

- документы, описывающие взаимоотношения управляющей компании с потребителями объекта управления, поставщиками товаров работ, услуг, государственными надзорными органами;
- отчетность по управлению недвижимостью;
- другие документы.

Документация по управлению может быть создана управляющей компанией либо получена от учредителя управления или поставщиков.

УПРАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Цели, функции и задачи управляющих организаций

Под функциями организации, управляющей недвижимостью, подразумевается комплекс задач управления, разработанный и претворяемый в жизнь профессиональной командой и направленный на увеличение денежных потоков (повышение стоимости) объекта в интересах собственника (владельца) и, включающий в себя распоряжение объектом наряду с решением всех эксплуатационных вопросов.

При этом главное, с чего начинается любая работа по объекту - выяснение целей собственника. Профессиональный управляющий может и готов быть не только исполнителем, но и подсказать наиболее подходящие и доходные варианты использования недвижимости в случае, когда владелец недвижимости не может четко сформулировать свои потребности. Исходя из четко сформулированных целей, управляющая компания осуществляет разработку методов достижения целей в виде стратегического (свыше 5 лет), тактического (от 1 года до 5 лет) и оперативного (до 1 года) планов. В управлении недвижимостью действуют все эти уровни планирования.

Планирование деятельности управляющей организации предусматривает разработку четырех основных документов: диагностики деятельности органи-

зации в истекшем году, прогноза ситуации на рынке, концепции (стратегии) развития, бизнес-плана.

Рекомендации, содержащиеся в бизнес-плане, могут иметь несколько вариантов (сценариев) развития. Они должны быть описаны таким образом, чтобы при желании собственник мог сам определиться и принять решение в отношении того или иного варианта.

Результатом такой весьма масштабной аналитической работы должно явиться заключение с собственником договора управления и дальнейшая деятельность, направленная на его реализацию в соответствии с выбранным собственником вариантом использования здания и территории.

Управляющая организация может планировать свою работу как «с нуля», то есть, получив в управление пустующее здание, так и, продолжив и улучшив уже существующую практику.

Задачами управляющей организации являются не только коммерческие мероприятия по сдаче в аренду нежилых площадей, предоставлению дополнительных услуг пользователям. В первую очередь планируются и осуществляются задачи содержания (технического обслуживания и ухода, профилактики и ремонта) конструкций и инженерных систем водоснабжения, канализации, тепло- и электроснабжения, лифтового хозяйства, коммуникации и связи, вентиляции, кондиционирования, пожарной безопасности. Обеспечивается своевременность уборки помещений и прилегающей территории, вывоза мусора, надежность охраны объекта, функционирование автостоянки.

Являясь подрядчиком по отношению к заказчику-собственнику, управляющая организация заключает договоры субподряда на выполнение обслуживающих работ на объекте с соответствующими организациями. При этом, возможно, как продление действующих контрактов, так и рекомендация собственнику по их расторжению и предложение более подходящих по соотношению цены и качества обслуживающих организаций.

Таким образом, совокупность задач по управлению недвижимостью представляет собой иерархическую систему, включающую оперативный, тактический, стратегический и генеральный уровни.

Основная часть работ по управлению функционированием объектов концентрируется на первых двух уровнях. Организация работы по управлению недвижимостью включает совокупность мероприятий производственного характера, а также экономический анализ результатов их реализации.

Оперативное управление недвижимостью согласовывает цели и задачи владельцев, пользователей, обслуживающих фирм и в краткосрочной перспективе сводится к управлению денежными потоками от ее эксплуатации, в котором ведущее место принадлежит техническому и финансовому менеджменту.

Для каждого объекта недвижимости должен быть разработан конкретный проект управления, в соответствии с которым выполняют текущие задачи, определяют набор средств (организационных, технических, финансовых, правовых), необходимых для управления рабочими процессами.

Взаимодействующие процессы технического и финансового менеджмента, стоимостной оценки и правового регулирования объекта (проекта, бизнеса) образуют в совокупности взаимосвязанную систему различных по своему содержанию экспертиз и ключевой макропроцесс управления и развития недвижимости.

Проект управления как развернутый бизнес-план

Совокупность проектных решений можно рассматривать как рабочий документ для управления процессом инвестирования воспроизводства объекта недвижимости в форме бизнес-плана.

Бизнес-план – это методы и способы управления конкретным видом деятельности за установленный период времени, поддержания и увеличения стоимости недвижимого имущества. Бизнес-план отражает аналитические и иссле-

довательские способности его составителя, иллюстрирует степень синтеза широкого диапазона фактов и мнений в единое целое.

В проекте необходимо рассмотреть настоящее состояние, задокументировать противоречия, благоприятные возможности и риски. Достижение лучшего видения ситуации и общего понимания цели позволит сформировать методы управления: задать общую бизнес-стратегию на несколько лет, более детально рассчитать операционный и финансовый план на год вперед (оперативный бюджет), уделить надлежащее внимание усовершенствованию объекта недвижимости.

Проект должен составить концептуальную основу для утверждения:

- заявления о намерениях управляющего недвижимостью (собственника);
- обоснования вложений внутренних ресурсов в конкретную деятельность;
- запроса на финансирование.

Важно помнить, что проект, как план действий, возможно, будет читаться несколькими различными людьми, которых будут по-разному интересовать изложенные данные.

Инвесторы, вкладывающие капитал с риском, ищут доказательства умелого управления, возможности получить назад свои деньги.

Руководитель управляющей организации, возможно, проверит, может ли операционный план помочь достигнуть поставленных целей. Руководители подразделений могут уделить основное внимание либо разделу «Расходы», чтобы проанализировать, как автор собирается тратить полученные деньги, либо разделу о выручке, чтобы изучить, откуда будет получен доход. В итоге проект должен содержать расчет стоимости его реализации и срока окупаемости, сравнение получаемой эффективности с известными достижениями и иные по-

казатели: результативности операционной деятельности, рентабельности, безубыточности состояния объектов недвижимости и др.

Управляющие организации и их взаимодействие с другими хозяйствующими субъектами, функционирующими на рынке недвижимости

Организация взаимодействия участникам процесса управлением, использованием и развитием объектов недвижимости обуславливается действующей нормативно-правовой базой, рыночными и другими факторами.

В состав хозяйствующих субъектов, участвующих в управлении недвижимостью, входят собственник, владельцы, эксплуатирующие и ресурсоснабжающие организации, пользователи, арендаторы, застройщики, управляющие организации и другие участники. Указанные субъекты управления на различных этапах жизненного цикла объекта недвижимости принимают участие в его создании, содержании, эксплуатации, развитии, а также оказывают сопутствующие услуги. Их взаимодействие регулируется законодательством, нормативно-методической базой и контрактами.

Законным основанием для передачи собственником недвижимого имущества управляющей организации является договор доверительного управления имуществом, подлежащий государственной регистрации.

Доверительное управление – это один из институтов белорусского права, проявившийся на этапе развития рыночных отношений.

По договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передаёт другой стороне (доверительному управляющему) имущество в управление на определённый срок, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя или указанного им лица (выгодоприобретателя).

В соответствии с Гражданским кодексом передача имущества в доверительное управление не влечёт перехода права собственности на него к доверительному управляющему.

При этом собственник не передаёт управляющему правомочия по владению, пользованию и распоряжению этим имуществом (они по-прежнему остаются у собственника), а лишь наделяет управляющего правом осуществлять эти правомочия от своего имени. Вместе с тем до тех пор, пока действует договор доверительного управления имуществом, собственник не может осуществлять принадлежащие ему правомочия по владению, пользованию и распоряжению имуществом, переданного им в доверительное управление.

Доверительный управляющий, не являясь собственником, от своего имени осуществляет правомочия собственника. Закон обязывает его при совершении действий, не требующих письменного оформления, информировать контрагента о том, что он действует в качестве управляющего.

Доверительный управляющий является профессиональным участником хозяйственных (имущественных) отношений и его деятельность может подлежать лицензированию в оговоренных законом случаях (производство строительных работ, эксплуатация инженерных систем, деятельность на рынке ценных бумаг и прочее).

После выражения намерения выгодоприобретателем как третьего лица воспользоваться своим правом, он приобретает самостоятельное право требования. Учредитель и управляющий не могут изменять или расторгать договор без его участия. Принадлежащие выгодоприобретателю права, как и большинство имущественных прав, могут находиться в обороте (могут быть заложены, проданы и т. п.). Это означает, что в их отношении допустима уступка требования, если иное не вытекает из договора доверительного управления.

Законодательство запрещает доверительному управляющему быть выгодоприобретателем в одном и том же договоре доверительного управления имуществом.

В доверительное управление может передаваться недвижимое имущество, которое приобретению или созданию в будущем, т.е. имущество, не существующие в момент заключения договора. Оно является предметом договора, но не предметом доверительного управления. Объектом договора могут стать, например, доходы от переданного в доверительное управление имущественного комплекса. В договоре должны быть предусмотрены критерии, в соответствии с которыми вновь созданное или приобретённое имущество включается в состав имущества, находящегося, в доверительном управлении.

Существо доверительного управления не допускает возможности смешения находящегося в управлении имущества с имуществом самого управляющего. В противном случае неизбежно смешивались бы не только доходы от использования такого имущества, но и возникающие при этом права и обязанности, а имущество учредителя, находящиеся в управлении, могло бы стать объектом взыскания кредитора по личным долгам управляющего.

Доверительный управляющий должен действовать в интересах выгодоприобретателя и учредителя, т. е. заботиться о сохранности имущества или его минимальном износе, получение доходов от эксплуатации этого имущества, обоснованной минимизации его расходов и т. п. Всё это должно быть оговорено в договоре.

Управляющий обязан передавать выгодоприобретателю все доходы, полученные от эксплуатации имущества, и обеспечивать уровень этих доходов, предусмотренный договором.

Учредитель управления обязан уплатить управляющему вознаграждение, а также компенсировать ему необходимые расходы, понесенные в процессе управления. Вознаграждение управляющему может устанавливаться в форме однократно выплачиваемой суммы, периодических выплат, части дохода от управления имуществом и т. п. В соответствии со статьёй Гражданского Кодекса РБ вознаграждение, как и компенсация необходимых расходов, должно про-

изводиться за счёт доходов от использования имущества, переданного в управление.

Важными участниками в процессе управления недвижимостью являются собственник имущества, государственные и муниципальные органы управления (осуществляют различного рода согласования и экспертизы инвестиционно-строительного проекта), инвесторы. Нередко в качестве инвестора может выступать сама управляющая организация, поскольку рентабельность данного вида деятельности, по некоторым оценкам, составляет 20-25%.

Управляющие организации в жилищной сфере

Реформирование системы управления жилищным фондом преследует следующие цели:

- создание конкурентной среды для возможности самостоятельного выбора собственниками домовладельцами жилищного фонда управляющих и обслуживающих организаций и компаний;
- обеспечение условий проживания, соответствующих стандартам качества и переход к оплате за потребляемые услуги по фактическим результатам.

Реализация данных целей предполагает переход к договорным отношениям на все виды работ и услуг по управлению и содержанию жилищного фонда и их оплате по фактическим затратам при сохранении адресной государственной поддержки и социальной защиты определённых категорий населения.

Наряду с двухсторонними договорами по формуле «заказчик – подрядчик», могут развиваться сложный многосторонние взаимоотношения, участниками которых могут являться инвестиционные, строительные, эксплуатационные организации различных форм собственности, собственники жилищного

фонда и представляющие их органы и организации, осуществляющие финансирование, строительство объектов, содержание и управление ими.

Участие объединений граждан в управлении

Сложность и нерешённость законодательством многих вопросов, связанных с функционированием ТСЖ, как формой управления жилищным фондом, вынуждают искать другие пути для решения данной проблемы.

Возрождается деятельность таких общественных объединений как территориальные объединения самоуправления (ТОСы).

К полномочиям **территориальных объединений самоуправления** относятся местные вопросы, затрагивающие интересы жителей соответствующих территорий, в том числе:

- защита интересов жителей по вопросам потребления жилищно-коммунальных и бытовых услуг;
- общественный контроль за качеством уборки территории, вывозом мусора, за работой соответствующих служб по эксплуатации домовладения и устранению аварийных ситуаций;
- содействие жителям в выполнении правил эксплуатации жилищного фонда и участия жителей в общественных мероприятиях по благоустройству территорий.

В то же время, ТОСы не обладают полномочиями по изменению способа управления жилищным комплексом или по замене, не справляющейся со своими обязанностями управляющей организацией, в отличие от ТСЖ, которые в порядке, предусмотренным законом, вправе решать подобные вопросы на общих собраниях членов товарищества.

Управление объектами недвижимости в процессе их воспроизводства

Воспроизводство основных фондов жилищного хозяйства может осуществляться путем нового строительства, реконструкции, модернизации и капитального ремонта. Новое строительство объектов жилищного хозяйства направлено на полное возмещение физического и морального изнашивания ветхих и устаревших фондов, а также служит основным средством их расширения. Возмещение износившихся по своему физическому состоянию фондов является элементом *простого воспроизводства*, а возмещение дополнительно морального износа и расширение фондов составляют основу *расширенного воспроизводства*.

Воспроизводство жилого фонда — это непрерывный процесс возобновления основных фондов и предотвращения его преждевременного износа. Этот процесс включает в себя снос ветхих зданий и строительство новых, реконструкцию, капитальный ремонт и модернизацию жилищного фонда, проведение его ремонтов и технического обслуживания.

Ведение документации при эксплуатации зданий и сооружений

Документация при всех видах ремонта ведется такая же, как и при новом строительстве.

Кроме сметы и проекта обязательно должно быть:

а) журнал произведенных работ (время выполнения, наименование и объем работ – ежедневно). Ежемесячно проверяется техническим надзором и подписывается.

б) журнал Техники Безопасности (каждый рабочий проходит 2 вида инструктажа – вводный инструктаж и инструктаж на рабочем месте). Журнал должен быть опечатан, пронумерован, прошнурован и подписан. После выполнения каждого вида работ должны составляться акты на скрытые работы, их подписывают 3 человека, которые отвечают за качество. Это производитель работ, главный инженер предприятия, организация, осуществляющая технический надзор. Зачастую к этому процессу привлекается авторский надзор, подпись ставит представитель организации, осуществляющий проектирование.

в) исполнительный документ, по завершению каждого вида работ составляется исполнительный документ.

Все документы после завершения передаются заказчику и хранятся в течение всего жизненного цикла объекта.

РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКИ

Понятие рынка недвижимости

Рынок недвижимости – это определенный набор механизмов, посредством которых передаются права на собственность и связанные с ней интересы, устанавливаются цены и распределяется пространство между различными конкурирующими вариантами землепользования.

Рынок недвижимости – это сложная структура, цель которой – свести покупателей и продавцов.

Принципы управления рынка недвижимости

Принципы управления рынком недвижимости во много зависят от политических и экономических условий в стране, но одновременно они должны учитывать сложившийся мировой опыт.

Достижение сформулированных целей возможно при учете следующих принципов управления:

Разделение процедур — применение особых подходов к регулированию отношений различных видов недвижимости — жилых и нежилых помещений, земельных, лесных участков и других объектов.

Открытость информации обо всех участниках и объектах рынка недвижимости для принятия деловых решений.

Гласность нормотворчества — публичное обсуждение проектов законов и других нормативных актов. Например, обсуждение программы жилищной реформы, затрагивающей интересы всех слоев населения.

Конгруэнтность как механизм повышения качества услуг на рынке и снижения их стоимости.

Разделение полномочий между регулируемыми органами — нормотворчество и норм применение — не должны совмещаться в одном лице.

Объекты недвижимости государственной и муниципальной собственности находятся в общем совместном владении и пользовании всего населения соответствующего региона.

Простота и понятность правил и процедур, установленных законодательными актами о недвижимости, надежность защиты собственников — добросовестных приобретателей от любого произвола.

Рациональное распределение функций управления рынком недвижимости между государственными органами и профессиональными участниками

— коммерческими и общественными организациями (ассоциациями риэлторов, оценщиков и др.).

Политика в области управления недвижимостью должна обеспечивать эффективное использование земель в соответствии с утвержденными схемами зонирования территории и исключительное адресное и обоснованное предоставление льгот по налогообложению с постепенным переходом от предоставления льгот по земельным платежам к адресным компенсационным выплатам из бюджета в соответствии с проводимой социальной политикой.

Представительные органы государственной власти (территориальные и муниципальные) в интересах населения принимают законы и иные нормативные правовые акты, устанавливающие порядок владения, пользования и распоряжения объектами недвижимости.

Распоряжение государственной недвижимостью в соответствии с действующим законодательством осуществляют исполнительные органы государственной власти.

Приватизация государственной и муниципальной недвижимости и возмездная передача прав на негосударственные объекты должна производиться по рыночной стоимости, а не по инвентаризационной.

Сборы и налоговые платежи, взимаемые с объектов недвижимости, в том числе и по сделкам с ними, делятся по уровням управления в соответствии с установленными нормами.

Соблюдение преемственности системы управления рынком недвижимости, имеющей свою историю и традиции, с учетом мирового опыта регули-

рования прав собственности на различные объекты недвижимого имущества; его творческое осмысление и адаптацию к нашим отечественным условиям.

Особенности рынка недвижимости

Особенности рынка недвижимости характеризуются следующими признаками:

1. Локализация;
2. Вид конкуренции;
3. Эластичность предложений;
4. Степень открытости;
5. Конкурентоспособность товара;
6. Условия зонирования;
7. Оформление сделок;
8. Стоимость;
9. Современное состояние.

Любая сфера хозяйственной деятельности, в том числе и сфера недвижимости, обладает своими специфическими особенностями, накладывающими особый колорит на экономические процессы. В условиях рыночных отношений непосредственным выражением этой специфики являются особенности рынка недвижимости.

Однако, прежде чем говорить об особенностях рынка недвижимости, определимся, что же мы понимаем под самим термином «рынок недвижимости».

Такое определение важно не только с позиций академического интереса, но и с практической точки зрения, поскольку позволяет выделить среди субъек-

тов рыночных отношений тех, чьи интересы и первую очередь связаны с недвижимым имуществом, показать специфику этих интересов, раскрыть, механизмы, присущие рынку недвижимости, их взаимосвязь и зависимость друг от друга, а на этой основе - сформировать собственную стратегию и тактику поведения на этом рынке.

Подобные определения фиксируют весьма важную составную часть проблемы — рыночные механизмы обеспечивают переход прав на недвижимость, распределение и перераспределение недвижимости между различными вариантами ее использования.

Однако, при таком определении из сферы рынка недвижимости выпадает целый комплекс отношений, связанных с созданием новых объектов недвижимости и управлением, эксплуатацией уже существующих объектов. Между тем интересы многих субъектов рынка связаны с недвижимостью именно в связи с этими процессами. Например, инвестора при вложении средств в недвижимость, безусловно, интересуют его права, но, скорее, это неправа на недвижимость, а права на получение дохода от недвижимости, их надежность. Точно также для пользователей недвижимости гарантии их прав важны, но не менее важны и вопросы качества эксплуатации объекта недвижимости, величина его издержек, связанных с использованием объекта. Таким образом, оборот прав — это ядро рынка недвижимости, но еще не весь рынок.

В связи с этим более правильным представляется следующее определение рынка недвижимости:

Рынок недвижимости — это взаимосвязанная система рыночных механизмов, обеспечивающих создание, передачу, эксплуатацию и финансирование объектов недвижимости.

«Рынок» в самом общем понимании определяется как система, регулируемая соотношением спроса и предложения. В более узком значении понятие «рынок» используется специалистами как место купли-продажи товаров и услуг. Специфика рынка недвижимости проявляется в том, что он не имеет определенного места купли-продажи. Понятие «рынок недвижимости» означает куплю-продажу различных объектов недвижимости.

Рынок недвижимости — это рынок несовершенной конкуренции, что обусловлено его существенными особенностями: уникальностью каждого объекта, условиями финансирования, сложными юридическими правами, низкой ликвидностью.

За последние годы рынок недвижимости повысил свою активность с помощью действия компаний, специализирующихся на операциях с недвижимостью, финансовых организаций и правительственных агентств, оценщиков, юристов.

Тем не менее, его нельзя отнести к рынку совершенной конкуренции вследствие существенных особенностей функционирования, обусловленных такими факторами как:

- специфика объектов недвижимости;
- относительно более высокие уровни риска, характерные для недвижимости;
- воздействие рынка капитала;
- невозможность достижения состояния равновесия между спросом и предложением.

Факторы, воздействующие на рынок недвижимости

Рынок недвижимости — сектор национальной рыночной экономики, представляющий собой совокупность объектов недвижимости, экономических субъектов, оперирующих на рынке; процессов функционирования рынка, т.е. процессов производства (создания), потребления (использования), обмена объектов недвижимости и управления рынком, а также механизмов, обеспечивающих функционирование рынка (инфраструктуры рынка).

В соответствии с приведенным определением **структура рынка** включает в себя:

- объекты недвижимости;
- процессы функционирования рынка;
- субъекты рынка;
- механизмы (инфраструктуру) рынка.

Рынок недвижимости в национальной экономике выполняет следующие функции:

- эффективное решение социальных задач, связанных с созданием и использованием полезных свойств недвижимости;
- отчуждение полных или частичных прав собственности на объекты недвижимости от одного экономического субъекта к другому и защиту его прав;
- свободное формирование цен на объекты и услуги;
- перераспределение инвестиционных потоков между конкурирующими видами объектов недвижимости;
- перераспределение инвестиционных потоков между конкурирующими способами использования земель.

Важное значение рынка недвижимости как сектора рыночной экономики подтверждается:

- колоссальной стоимостью национального богатства, материализованного в недвижимости, из которого, по крайней мере половина может (быть вовлечена в рыночный оборот и может приносить ренту владельца доход — предпринимателям, налоговые и другие платежи — в федеральный, региональные бюджеты, бюджеты муниципальных образований);
- достигнутой уже сегодня высокой долей рынка недвижимости в валовом национальном продукте.

Развитие рынка недвижимости определяется:

- экономическим ростом или ожиданиями такого роста. Хотя на рынке и могут возникать благоприятные краткосрочные условия при отсутствии роста, такие обстоятельства возникают достаточно редко;
- финансовыми возможностями для приобретения недвижимости, что, в свою очередь, обусловлено стадией экономического развития региона (кризис, застой, промышленное развитие), наличием и характером рабочих мест;
- взаимосвязями между стоимостью недвижимости и экономической перспективой того или иного района. Некоторые районы находятся в состоянии застоя, так как их основные отрасли промышленности перемещены в другие части страны или пришли в упадок. В состоянии застоя находятся районы, зависящие от одной отрасли промышленности, например, в Кемеровской области, что может привести к быстрой дестабилизации на рынке недвижимости в этих районах в условиях структурных изменений в экономике.

Факторы, воздействующие на рынок недвижимости.

1. Факторы государственного регулирования рынка недвижимости;
2. Общеэкономическая ситуация;
3. Микроэкономическая ситуация;
4. Социальное положение в регионе;
5. Природные условия в регионе.

Особенности функционирования рынка недвижимости

Наиболее распространенная точка зрения - рынок недвижимости характеризуется как одна из разновидностей инвестиционного рынка и выделяет несколько общих идентификационных признаков, подтверждающих наличие их структурной зависимости:

- совокупность инвесторов-покупателей и инвесторов-продавцов, взаимодействие которых приводит в конечном счете к возможности обмена между ними;
- возможность использования инструментов согласования интересов продавцов и покупателей;
- наличие экономических отношений между продавцами и покупателями;
- проявление экономических отношений между стоимостью и потребительской стоимостью товаров, обращающихся на этом рынке;
- наличие совокупности потребителей, заинтересованных в приобретении данного товара и обладающих реальными или потенциальными возможностями для такого приобретения;
- получение дохода от объекта инвестирования;
- необходимость в управлении для получения дохода.

Однако рынок недвижимости имеет и свои особенности.

Необходимость высокого «порогового» уровня инвестиций

Недвижимость довольно затруднительно приобрести именно в таком количестве, в котором хотелось бы инвестору. Для этого необходимы значительные и вполне определенные по масштабам средства, что, с одной стороны, может потребовать уменьшения иных активов, с другой — у инвестора может просто не оказаться достаточных средств.

Например, достаточно сложно приобрести недвижимость объемом 5% от офисного здания, и даже приобретение такой доли через участие в АО, образованным на базе здания, не дает инвестору достаточно возможностей для самостоятельного управления недвижимостью.

Необходимость в управлении

Недвижимость в отличие от иных активов в большей степени нуждается в управлении для получения дохода. От эффективности управления существенно зависит уровень доходности. Отсюда следуют, по меньшей мере, два вывода:

- для большинства инвесторов недвижимость как объект инвестирования представляет довольно сложный актив;
- для инвесторов, обладающих достаточными знаниями в сфере управления недвижимостью, она может быть более, предпочтительным объектом инвестирования, позволяющим извлекать больший доход и обладать контролем над активом.

Неоднородность недвижимости

Данный фактор определяет существенную дифференциацию в доходах между различными объектами недвижимости одного типа в пределах даже одной местности.

Защищенность доходов от инфляции

Недвижимость в большей степени, чем финансовые активы защищена от инфляции. Через арендную плату или цену инфляция переносится в доход, так что доход растет вместе с инфляцией.

Высокие транзакционные издержки

Сделки с недвижимостью требуют высоких транзакционных (операционных) издержек. Для коммерческой недвижимости эти издержки составляют примерно 1% от цены объекта, для жилой они существенно выше и могут достигать до 10% от цены.

Особенности ценообразования

Цены на фондовом рынке являются прямым следствием последних сделок с ценными бумагами, прежде всего, корпоративными. Ценообразование на рынке недвижимости — результат последней продажи и переговоров между участниками совершающейся сделки. Отсюда — ценообразование на рынке ценных бумаг более динамично, чем на рынке недвижимости, а колебания цен более часты.

Сохранность инвестируемых средств

Недвижимость предоставляет инвестору больше гарантий сохранности инвестированных средств. Земля — неуничтожима (если не учитывать возможного ухудшения ее качеств). Здания и сооружения — долговечные конструкции, но обеспечение сохранности недвижимости может требовать дополнительных усилий (например, страхования).

Обладая рядом отличительных особенностей по сравнению с другими финансовыми активами, недвижимость может рассматриваться и как часть общего инвестиционного портфеля, позволяя снизить общий риск, и как самостоятельный актив. В то же время недвижимость может приобретаться и как товар, необходимый для производства или для личного потребления.

Таким образом, рынок недвижимости можно охарактеризовать как сферу вложения капитала в объекты недвижимости и систему экономических отношений, возникающих при операциях с недвижимостью. Такие отношения проявляются между инвесторами в процессе купли-продажи недвижимости, ипотеки, сдачи объектов недвижимости в аренду и т.д.

Купля-продажа объектов недвижимости — это не просто купля-продажа товара, а движение капитала, т.е. стоимости, приносящей доход. Другой подход акцентирует внимание на объектах недвижимости как товарах особого рода.

Объекты недвижимости в большей степени, чем какие-либо другие товары, подвергаются государственному воздействию, в результате чего риск потери вложений в данные объекты может быть выше, чем в другие товары.

Товар на рынке недвижимости — это участок земли с принадлежащими ему природными ресурсами (почвой, водными, минеральными и растительными ресурсами), а также находящимися на нем зданиями и сооружениями. Кроме того, существует, так называемая, неотъемлемая часть недвижимости: объекты в ее составе, которые при определенных условиях могут толковаться как «движимые». Это имеет важное значение при сделках купли-продажи, при оформлении закладных, в описании условий аренды и при оценке объектов недвижимости.

Согласно нормативным актам, принятым в период с 1990 — 1996 гг., уже можно говорить о недвижимости как о товаре, который повсеместно продается и покупается.

Сущность недвижимости как товара триединая:

- физическое содержание объекта недвижимости (физические характеристики, описывающие площадь, объем, материалы конструкций, мощность инженерных систем и т.п.);
- юридические характеристики (в рыночном обороте участвуют права на объект недвижимости, а не сам объект);
- экономические характеристики, дающие представления о стоимости объекта (рыночной, восстановительной, замещения и т.п.), затратах на его содержание (текущий и капитальный ремонт, вода, газ, электричество и т.д.) и доходности (аренда и косвенные доходы, повышение стоимости и т.д.).

К специфическим характеристикам недвижимости как товара, обращаемого на данном рынке, относится, в первую очередь, его стационарность (неподвижность). Объекты недвижимости неотделимы от местности, в которой они находятся, и покупатель недвижимости приобретает с ней весь спектр характеристик местности.

Неповторимость, уникальность, разнородность образуют еще одну группу признаков недвижимости. Объекты могут отличаться по размерам и планировке, качеству и системам коммунального обслуживания (водопровод, канализация, отопление, кондиционирование, лифты и т.д.) конструктивным элементами и отделке.

Еще одна характерная черта недвижимости — это долговечность, которая выше, чем у других товаров. Долговечность накладывает на собственника объекта недвижимости обязанности по проведению ремонтов (капитальных и косметических) и контролю темпов физического износа.

Объекты недвижимости характеризуются еще и длительностью создания. Средняя продолжительность цикла строительства или реконструкции составляет 3 — 3,5 года.

Недвижимости как товару присуще несовпадение характеристик товаров (асимметрия представлений о товаре) — объектов недвижимости с точки зрения производителя и потребителя. С позиций потребителя, в частности, в качестве товара, удовлетворяющего потребность в жилье, в большинстве случаев рассматриваются квартира или часть жилого дома, а с позиций строительной организации производимым товаром является законченный многоквартирный или секционный дом.

Недвижимость - дорогой товар и для его приобретения часто используются сложные финансовые схемы, включающие залог или зачет стоимости прежнего объекта недвижимости, различные виды ипотек и др. Права владения, пользования и распоряжения недвижимостью отличны от прав владения другими товарами и являются предметами сделки. Из-за сложности процедуры передачи прав на объекты недвижимости устанавливается низкий уровень ее ликвидности как товара, т.е. ее нельзя быстро реализовать.

Особые характеристики недвижимости формируют широкий спектр информации, необходимой для представления этого товара на рынке. К общим вопросам, связанным с принятием инвестиционного решения и требующим анализа, можно отнести:

- текущие и ретроспективные характеристики рынка недвижимости;
- социально-демографические показатели;
- параметры регионального и местного рынков недвижимости и пр.

Исследование рынка недвижимости необходимо проводить для определения соотношения между спросом и предложением на конкретный вид товара в конкретный момент времени. Низкое качество аналитической работы может привести к кризисам на рынке недвижимости.

Наличие характерных черт, присущих товарному рынку, не исключает взаимосвязи между рынком недвижимости и рынком инвестиций. Они существуют как отдельные, самостоятельно функционирующие элементы единого рынка страны.

Существует еще один подход к изучению социально-экономической сущности рынка недвижимости, который увязывает этот рынок с рынком услуг. Назначением рынка услуг, как известно, является создание условий для жизнедеятельности и жизнеобеспечения человека во всей многогранности их свойств и проявлений.

Рынок недвижимости предназначен для оказания определенных специфических услуг и по своей социально-экономической природе близок к понятию рынка услуг.

Однако не совсем правильно утверждать, что рынок недвижимости — это составной элемент единого рынка услуг.

Услуга, как товар особого рода, обладает рядом отличительных черт:

- неотделимостью от производителя;
- неосязаемостью;
- несохраняемостью;
- непостоянством качества.

При этом услуга может быть связана или не связана с товарами, имеющими материально-пространственную форму выражения, но и, в том и в другом случае она полезна не как вещь, а как определенная деятельность.

Очевидно, что услуги, предоставляемые объектами недвижимости, не обладают всей совокупностью черт, присущих приведенному выше способу идентификации. В частности, они могут осуществляться и при отчуждении непосредственного производителя объекта, имеют возможность сохраняться и имеют осязаемый характер.

Объект недвижимости полезен не сам по себе, а как совокупность возможностей для реализации деятельного процесса и его обслуживания. Это обстоятельство позволяет характеризовать рынок недвижимости как одну из раз-

новидностей рынка услуг, но разновидность весьма специфичную, требующую для своего изучения взвешенного подхода, объединяющего принципы системного и индивидуального исследования.

С экономико-философской точки зрения рынок недвижимости — это инфраструктурная категория, связанная с созданием условий, необходимых для осуществления производственной, коммерческой, социальной, экологической и иной деятельности.

Обобщая понятийно-терминологические подходы, можно сделать следующие выводы. Социально-экономическая природа рынка недвижимости достаточно сложна и ввиду отсутствия весомых теоретических оснований для его однозначной идентификации рассматривать рынок необходимо во взаимосвязи с рынками товаров, инвестиций и услуг.

Рынок недвижимости — интегрированная категория и предполагает наличие характерных черт, присущих рынкам товаров, инвестиций и услуг. Такая трактовка не противоречит узконаправленному пониманию рынка, подразумевающему экономическую функцию сведения вместе покупателей и продавцов.

Развитие рынка недвижимости напрямую зависит от принятия инвестиционных решений, базирующихся на его исследовании и анализе. От того, насколько профессионально выполнен этот анализ, зависит достоверность бизнес-планов, на основании которых принимаются инвестиционные решения. Соответственно анализ рынка недвижимости должен выполняться профессиональными аналитиками с определенной подготовкой и квалификацией, на основе разработанных стандартов анализа рынка недвижимости. Эти стандарты должны обеспечивать состоятельность и достоверность исследования на основании единых критериев, исключающих различные толкования. Профессиональное исследование рынка недвижимости пока не является самостоятельным и независимым видом предпринимательской деятельности, но дальнейшее бур-

ное развитие рынка недвижимости приведет к формированию его прикладного анализа.

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ НЕДВИЖИМОСТИ

Определение предмета, цели, принципы, факторы формирования портфеля

Портфель недвижимости — набор объектов недвижимости, сформированный для получения доходов на разных этапах существования портфеля в условиях деятельности рынка.

Управление портфелем — совокупность развития во времени процессов приобретения, создания, реконструкции, эксплуатации и обслуживания, реализации и замещения объектов недвижимости с целью обеспечения максимального дохода в условиях минимизации рисков.

Портфель недвижимости, в общем виде, включает рынок жилья и другую недвижимость, на которой одновременно присутствуют застройщики, инвесторы и пользователи.

Под управлением портфелем недвижимости понимают совокупность процессов формирования и развития управленческих решений, обеспечивающих наивысшую отдачу и, эффективность от проведения собственных стратегий и тактики по рациональному использованию активов.

Управление портфелем недвижимости относится к стратегическому уровню, так как затрагивает интересы всех участников застройки и участников рынка недвижимости, т.е. застройщиков, инвесторов, продавцов и покупателей, административные органы.

Тактический уровень управления включает управление имуществом или фондами, является частью портфеля.

Участники процесса застройки – основной элемент структуры любого проекта, так как они обеспечивают его реализацию. Состав участников проекта, их роль, распределение функций и ответственность зависят от вида, типа, масштаба и сложности проекта.

Главный участник застройки в осуществлении проекта и достижении поставленной цели – застройщик (девелопер), если он является будущим владельцем и пользователем проекта.

Инвестор – лицо, осуществляющий долговременные капитальные вложения в имущество, т.е. конечную покупку и будущую собственность.

Проектная организация разрабатывает проектно – сметную документацию, проводит проектно – изыскательские работы, отвечает за качество проекта, в отдельных случаях согласовывает с надзирающими организациями и проводит экспертизу.

Заказчик – физическое или юридическое лицо, которое организует строительство, реконструкцию или ремонт по поручению застройщика, осуществляет технический надзор, контролирует качество выполнения работ и показатели выполнения работ, контролирует сроки строительства, контролирует денежные потоки.

Генподрядчик – это инженерно-строительная организация, которая выполняет строительные работы по реализации проекта, заключает договор с субподрядными организациями, несет ответственность за качество строительства и сроки строительства. Выдает гарантии после ввода объекта в эксплуатацию на срок от 2 до 5 лет, по закону, в зависимости от типа здания.

Особое место занимает руководитель проекта (сервер), который заказчик делегировал полномочия по управлению проектом. Планирует, контролирует, координирует работу всех участников проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта; конкретные полномочия оговариваются контрактом. Состав команды руководителей проекта определяется самостоятельно.

Особую роль в процессе реализации любого проекта играют административные органы, и от того какая инвестиционная политика, зависит размер вклад инвестиций.

Цели формирования портфеля

Главная цель — оптимальный доход в условиях существующего рынка недвижимости.

По отношению к объектам портфеля недвижимости могут быть сформированы следующие цели:

1. Устойчивый поток доходов за счет приобретения объектов и сдачи их в аренду.
2. Доход за счет приобретения объектов и организации на них бизнеса.
3. Получение дохода за счет приобретения объекта, его улучшения и последующей продажи или дачи в аренду.
4. Доход от реализации построенных новых объектов по частям или в целом через риелторов.
5. Доход за счет финансирования строительства объектов путем выпуска ценных бумаг.
6. Доход в долгосрочной перспективе за счет строительства или приобретения объекта, его эксплуатации с последующей реализацией.
7. Защита капитала от инфляции за счет инвестиций в объекты недвижимости.

Получение льгот от налогообложения

Цели у инвесторов зависят от:

- наличия собственных средств;
- желания получить доходы в краткосрочном или долгосрочном периоде;
- желания заниматься бизнесом;
- управлять портфелем недвижимости и др.

Основные принципы формирования портфеля

Диверсификация активов необходима для управления доходностью и уровнем риска.

Уровень суммарного риска портфеля недвижимости ниже риска отдельного объекта из портфеля. Число активов (объектов) должно быть не менее 8 и не более 20. Считается, что при таком количестве объектов достигается оптимальное управление портфелем.

Диверсификация предусматривает набор объектов недвижимости с учетом:

- типа объектов;
- местоположения объектов;
- методов инвестирования капитала;
- предпочтений управляющего или компании;
- экономического развития региона;
- спроса и предложения на рынке недвижимости;
- -уровня развития финансовых инструментов, применяемых в регионе, и др.

Местоположение определяется районом (кварталом) размещения недвижимости в городе; наличием и развитием инфраструктуры; развитием и типом

промышленности; ландшафтными характеристиками местоположения; демографическим составом населения; уровнем доходов и др.

Методы инвестирования — возможность привлечения заемных средств; наличие собственного капитала; развитие ипотеки; финансирование с использованием ценных бумаг; самофинансирование (деньги покупателя), опционы и др.

Предпочтения управляющего, инвестора или кредитора — безрисковое ведение бизнеса; рискованное управление капиталом портфеля; получение доходов в краткосрочном периоде; получение доходов в долгосрочном периоде; предпочтение сдачи объектов в аренду или организация бизнеса (рестораны, гостиницы, мастерские, автозаправочные станции, магазины, супермаркеты и др.); использование собственных или заемных средств; использование ценных бумаг, опционов; строительство новых объектов или использование существующих; реконструкция, восстановление и реализация старых объектов и др.

Экономическое развитие региона — перспективы развития региона; наличие различного типа промышленности, разных типов объектов и развитой инфраструктуры, а также наличие развитого финансирования с использованием современных методов и финансовых инструментов; размер населенного пункта или города; численность населения; демографический состав, контакты и удаленность от зарубежных регионов и городов; экономический рейтинг региона; уровень доходов населения.

Спрос и предложение объектов недвижимости — наличие и развитие рынка недвижимости, информационное обеспечение и СМИ; наличие конкуренции и др.

Доходность и рискованность активов портфеля. Доходность активов должна быть максимальной, с учетом минимальных рисков.

Для оценки статистической зависимости между временными рядами ставок доходности для различных типов недвижимости существует коэффициент корреляции.

Положительная корреляция свидетельствует о том, что рост ставок одного типа объектов вызывает рост ставок доходности другого типа объектов. И наоборот, при отрицательной корреляции рост ставок одного объекта вызывает снижение ставок другого объекта.

Если портфель состоит из активов, ставки доходности которых находятся в противофазе, то в этом случае риск портфеля будет минимальным.

Чем ниже коэффициент корреляции ставок доходности, тем ниже уровень риска портфеля.

Изменение структуры объектов недвижимости в портфеле должно происходить в зависимости от изменения ситуации на рынке капитала.

Необходимо контролировать происходящие изменения и своевременно принимать меры по оптимизации портфеля.

Реакция на риск в управлении недвижимостью

Реакция на риск, или стратегия поведения инвестора на основе интерпретации результатов анализа рисков, в общем виде может быть выражена в следующих формах:

- принятие риска;
- снижение риска;
- передача риска;
- избежание риска.

Политика полной передачи риска на потребителя в ближайшем будущем станет бесперспективной на фоне усиливающейся конкуренции. Однако и политика полного принятия риска также не может быть признана удовлетворяющей современным подходам к управлению риском. Очевидно, что наиболее

прогрессивной будет политика оптимального распределения общего риска проекта по вышеназванным четырем направлениям. Более того, расходы на действия, связанные с реакцией на риск, объективно следует рассматривать не как выброшенные деньги, а как инвестиции для получения дохода.

Принятие риска. Для принятия наиболее подходят риски, которые требуют небольших, повторяющихся затрат, а также те, которые принимать экономически выгоднее, чем, например, передавать.

Обоснование величины принимаемого риска должно лежать в сфере финансовых возможностей принимающего решение. Например, если финансовые возможности не позволяют передавать риск в полном объеме, то возможным решением может быть частичная передача в ограниченном объеме. В этом случае инвестиция в офисное здание может быть застрахована частично, например, только на случай пожара и стихийных бедствий. Все остальные риски экономически эффективнее принять на себя.

Снижение риска. Одним из наиболее распространенных способов снижения риска является разделение его с третьими сторонами. Например, при инвестициях в девелопмент недвижимости риск нарушения сроков строительства можно разделить с генподрядной организацией путем включения в контракт на строительство статей о ее материальной ответственности за нарушение сроков строительства.

Однако, как правило, снижение риска связано с некоторыми дополнительными издержками.

Затраты на повышение квалификации персонала и его тренировки в экстремальных ситуациях позволяют снизить объем возможного ущерба, например, при аварийном отключении электроэнергии в крупном торговом центре. Дополнительный контроль технического качества проектов, затраты на подробное техническое обследование конструкций реконструируемого объекта позволят снизить вероятность крупных аварий, связанных с нарушением несущей спо-

способности строительных конструкций. Наконец, затраты на дополнительную защиту людей и сооружений, например, на установку системы пожаротушения или дымоудаления (даже если нормативы этого не требуют), также снижают риск возможного ущерба.

Передача риска. Передача риска на первый взгляд кажется наиболее естественной формой реакции на риск. Не устраняя сам источник риска, компенсация его возможных последствий передается третьей стороне. Наиболее распространенной формой передачи риска является его страхование, которое преобразует неопределенность ситуации риска в определенные издержки.

Проекты Девелопмент, риски которых, как правило, существенно больше, чем риски инвестиций в недвижимость, отличаются и большими издержками на покрытие рисков. Прежде всего, это связано с возможным наличием скрытых дефектов конструкций, которые могут проявляться в течение нескольких лет после окончания строительства. Например, нарушение технологии производства работ при устройстве гидроизоляционных слоев может привести к постоянным протечкам и, соответственно, существенным расходам на их ликвидацию. Поэтому включение в контрактные соглашения четко определенной ответственности проектировщиков, подрядчиков и инвесторов является необходимым элементом передачи рисков. В противном случае, для установления степени ответственности может потребоваться дорогостоящее судебное разбирательство.

Избежание риска. Данная форма реакции на риск, по сути, эквивалентна отказу от принятия риска, или, другими словами, отказу от источников риска. Например, отказ от надстройки дополнительных этажей при реконструкции здания исключает риск дополнительных осадок фундамента и, соответственно, риск сверхнормативных деформаций несущих конструкций.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Формирование стратегий по управлению недвижимостью

При разработке стратегии предприятия производится отбор всех внешних факторов, влияющих на ситуацию, в которой находится предприятие (управляющая организация). Основное место занимают следующие вопросы: каков потребительский спрос, что можно сделать, где, почему, когда и как? Разработка стратегии управления портфелем недвижимости начинается с рассмотрения общих целей с их последующей конкретизацией.

Для формулирования достижимых (реалистичных) стратегических целей необходим большой объем информации. Существуют многочисленные методы сбора и систематизации данной информации. Для получения лучшего представления о сдаваемом в аренду жилом фонде используются, к примеру, следующие модели:

1. Анализ Сильных и Слабых сторон управляющей организации, Возможностей и Опасностей со стороны рынка ССВО (от английского SWOT -Strengths («силы»), Weaknesses («слабости»), Opportunities («возможности», «шансы») и Threats («угрозы», «опасности»);

2. Определение Комбинаций Продуктов и Рынков КПР (от английского PMS —Products and Markets Combinations).

Матрица «Доля рынка - рост рынка» (портфельный анализ)

Конкуренция на рынке недвижимости заставляет владельцев и пользователей определять приоритеты и реагировать на возможные изменения. Доходы от эксплуатации одних частей недвижимого фонда должны быть достаточными для покрытия инвестиций в других секторах, и в первую очередь тех, которые пользуются растущим спросом и нуждаются в расширении.

В портфеле любой управляющей организации есть объекты, находящиеся в конечной фазе своего жизненного цикла. К объектам, не приносящим никакой прибыли, применяется особый подход, индивидуально к каждому (реконструкция, ликвидация и т. д.).

Портфель организации в области недвижимости состоит в общей сложности из различных типов объектов вместе со всевозможными целями и задачами, с которыми они связаны. Комбинирование различных и широко дифференцированных целей в экономике недвижимости является чрезвычайно сложной задачей. Данная ситуация требует разработки системы планирования и управления портфелем. Портфельный анализ является на сегодняшний день одним из наиболее часто применяемых инструментов стратегического планирования.

Стратегическое планирование представляет собой нечто большее, чем планирование маркетинга. Оно также включает в себя распределение финансовых средств от одного рода предпринимательской деятельности к другому (кросс-субсидии). Как и в мире финансовых инвестиций (оценка рисков в отношении всего портфеля данных, недвижимости и прочего), реальные инвестиции требуют сбалансированного подхода оценки деятельности целей всей компании и с учетом рисков.

Большую помощь при достижении хорошо сбалансированного денежного потока с достаточной ликвидностью оказывает составление матрицы портфеля.

Портфельный анализ, или матрица «доля рынка - рост рынка» была разработана американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» в конце 60-х годов. Эта модель основывается прежде всего на концепции жизненного цикла продукта.

Предприятие характеризуется по аналогии с размещением капиталов в финансовой сфере с помощью портфельного анализа, то есть как совокупность так называемых стратегических производственных единиц (СПЕ) — независимых друг от друга сфер деятельности предприятия, которые отличаются особой свя-

занностью с продуктами (группой продуктов) и с особым кругом клиентов. Различные СПЕ имеют разные рыночные возможности и риски.

Основы формирования и развития рыночного механизма в сфере воспроизводства жилищного фонда

Рыночный механизм можно трактовать как сложную систему связей, обеспечивающую уравнивание многочисленных индивидуальных свободно выбранных решений продавцов товаров и услуг — с одной стороны, и покупателей — с другой стороны.

В рыночной экономике в жилищной сфере принято различать два взаимодействующих рынка — рынок жилищного фонда и рынок жилищных услуг. На первом рынке в качестве участников выступают субъекты, желающие приобрести жилье в собственность и субъекты, желающие продать или построить его. На втором — домовладельцы, проживающие в своих домах и квартирах, собственники жилья, желающие сдать его в аренду, а также квартиросъемщики. Рассмотрим основные элементы этих рынков.

Если спрос на жилье подчиняется тем же закономерностям, что и спрос на прочие товары и услуги, то снижение цены на него должно привести к повышению спроса. Однако изменение спроса на жилье в зависимости от изменения цен на него имеет определенные особенности. Эти особенности прежде всего связаны с отличиями в эластичности спроса по сравнению с другими товарами и услугами. Понятие «эластичность спроса» широко используется в теории рыночной экономики. Эластичность спроса представляет собой частное от деления изменения спроса (в процентах) на вызвавшее его изменение цен (в процентах). Кривая спроса с ценовой эластичностью, равной единице, означает, что падение цен на 1% приведет к увеличению спроса на 1%. Если эластичность меньше единицы, то спрос считается относительно неэластичным, если

же эластичность больше единицы, то спрос считают эластичным, т. е. очень чувствительным к изменениям цен.

Однако спрос на жилье зависит не только от цены на него, но и от других факторов. Одним из них являются финансовые возможности населения и его платежеспособность. Учитывая, что стоимость квартиры или частного дома является очень высокой по сравнению с другими товарами и услугами, на платежеспособность населения значительное влияние оказывает не только уровень доходов, но и развитость финансово-кредитных механизмов. При этом надо иметь в виду, что текущие доходы большинства населения Беларуси, нуждающегося в улучшении жилищных условий, являются относительно небольшими. Поскольку рыночная экономика нацелена на получение прибыли, то инвесторов привлекают те сферы, где цены на товары выше затрат на их производство. Если цена построенного или реконструируемого жилого дома выше затрат на производство строительных и ремонтных работ, то инвесторы будут приобретать участки земли, жилые здания, нуждающиеся в реконструкции, нанимать рабочую силу и подрядные строительные фирмы для строительства и реконструкции жилищного фонда с целью их дальнейшей реализации.

В то же время приток инвестиций в сферу воспроизводства жилищного фонда окажет влияние на состояние других рынков - подрядных работ, недвижимости, строительных материалов и т. п. Это влияние выразится в увеличении спроса на предлагаемую продукцию. Следовательно, с увеличением спроса (например, на строительные материалы) будут увеличиваться и цены. Так будет происходить со всеми факторами производства, необходимыми для строительства и реконструкции жилищного фонда.

Неоднородность жилищного фонда определяет и значительные различия в рыночных ценах на жилищные услуги. Для того, чтобы определить рыночную цену жилищных услуг для конкретного жилищного фонда, западные экономисты часто используют гедонистический подход, который основан на разделении всей совокупности полезных свойств жилища на составляющие, которые имеют свою скрытую цену. При этом характеристику жилищного фонда приня-

то разделять на три группы — качество жилья, его размеры и характеристика участка. Эти группы могут включать в себя различное количество компонентов.

Остановимся на рассмотрении рынка жилищных услуг. На рынке жилья, сдаваемого внаем, продаются и покупаются жилищные услуги, а в качестве цены выступает квартирная плата.

Жилищные услуги, предоставляемые жилищным фондом, покупаются и продаются на рынке найма жилья, который отличается от рынка жилищного фонда неизменностью собственника, — собственность не переходит от одного лица к другому, а предоставляется во временное пользование за плату.

Как уже отмечалось выше, характеристики жилищного фонда не являются однородными. Качество жилищных услуг будет зависеть от уровня его комфортабельности, возраста строений и объема ремонтных работ, выполненных на всем протяжении его службы. Таким образом, объем жилищных услуг в определенной мере зависит от объемов технического обслуживания и ремонта жилищного фонда, затраты на которые входят в состав квартирной платы, т. е. в конечном счете ложатся на арендатора.

Учет таких факторов жилищных комплексов, как демографические, социально-экономические (доходы и изменения покупательной способности, занятость и безработица, структура местного и регионального предложения) обеспечивают формирование оптимального портфеля. Выявление и сопоставление стратегий с изменениями в предложении на рынке являются основной целью исследований.

Для качественного исследования необходима достоверная статистическая информация. Анализ большого объема информации может быть полезен не только для текущего исследования, но и для исследований, которые предстоит провести в будущем. Таким образом, сбор данных о собственном жилом фонде путем опросов является необходимым.

Формирование стратегического подхода

Составляющими стратегического подхода являются:

- анализ спроса и предложения в отношении жилого фонда в регионе и доли рынка, занимаемой центральной организацией;
- прогноз возможных изменений спроса и предложения на рынке жилья в будущем на основе демографических факторов, развития покупательной способности и предпочтений населения в отношении места проживания. Возможности и угрозы описываются на основе сопоставления собственных объектов на рынке с объектами конкурентов;
- разделение местной ситуации на ряд жилых зон (анализ ССВО). В отношении каждой из зон на схеме указываются преимущества и возможные потери;
- рассмотрение различных вариантов, из которых может быть сделан окончательный выбор с целью наилучшего использования шансов и предотвращения угроз.

При помощи данной информации может быть принято решение о выборе объектов, инвестиции в которые необходимы и оправданны. При помощи разработанных компьютерных программ можно рассмотреть и финансовые аспекты эксплуатации объекта недвижимости.

Управление недвижимостью на тактическом уровне, концепция жизненного цикла городских объектов

Концепция — комплексное понятие, включающее в себя как элемент архитектурно-технического решения (застройки определенного типа, например, концепция «хрущевок» или «коттеджный городок»), так и пакет услуг, который с этим решением связан.

Не только товары, но и концепции подвержены изменениям и, стало быть, проходят жизненный цикл. Так, объект «промышленное предприятие» как часть некой концепции связан с «промышленной зоной». Если концепция меняется, меняется и характер промышленной зоны.

Динамика деловой активности, выражаемая в изменении количества рабочих мест, перемещении, расширении и т. д., на промышленном участке заметно снижается с продвижением участка по жизненному циклу. Можно также отметить, что с продвижением участка по жизненному циклу факторы месторасположения начинают представлять собой все меньшую ценность, и привлекательность участка в целом снижается.

Можно сделать выводы, что со «старением» участка связаны радикальные действия по созданию большей ценности и привлекательности, которые могли бы проявить интерес у потребителя. При этом необходимо отметить, что малая привлекательность (низкая ценность) не обязательно, является отрицательным моментом для предприятия: есть еще и «нижняя часть рынка», для которой наличие дешевых участков или зданий является немаловажным фактором.

Перепланировка и перестройка

В целях увеличения интереса у предприятий-съемщиков к некоторому городскому объекту можно предпринять следующие шаги:

- стимулировать разноплановое использование;
- попытаться найти новые группы пользователей (например, предприятия перепрофилировать под жилье, городские библиотеки, музеи и т. д.).

Стимулирование разнопланового использования и поиск новых предприятий-съемщиков может повысить привлекательность объекта и продлить его жизненный цикл, если затем не следуют действия по его качественному преобразованию.

Следует отметить, что жизненный цикл объектов недвижимости становится все короче. Это касается прежде всего коммерческой недвижимости. Офисные и промышленные здания 10-20-летней давности все чаще подвергаются радикальной перепланировке для сохранения привлекательности на рынке. Это связано с быстро меняющимися требованиями потребителей. Часто приходится сталкиваться с тем, что в особенности на быстрорастущем рынке, пожелания потенциальных пользователей учитываются недостаточно. Проблема обостряется, если из-за недостаточного знания рынка или изменившихся обстоятельств не только само здание не соответствует запросам, но и участок не удовлетворяет требованиям потенциальных пользователей.

Это связано со следующими причинами:

- поддержание необходимого уровня проданных объектов для удовлетворения запросов их пользователей и, таким образом, сохранение привлекательности этих объектов как места ведения бизнеса;
- исследование возможностей и желательности изменения существующего объекта;
- необходимость получения требуемой информации и сведений о состоянии дел на рынке, в частности, определения спроса на новые объекты.

Обновление и благоустройство объектов

Городские объекты необходимо постоянно обновлять (совершенствовать), чтобы они соответствовали требованиям времени и удовлетворяли потребности потребителей, квартиросъемщиков, постоянных жильцов и размещенных в них предприятий и организаций. Это касается промышленных зон, жилых кварталов, торговых центров, центральной части города, т. е. городского объекта в целом, так называемая концепция «обновление города». Все стороны, участвующие в производстве и эксплуатации части или целого городского объ-

екта, должны постоянно отслеживать возможности его изменения или обновления.

Необходимость обновления городских объектов может возникнуть под влиянием различных факторов, например, технического прогресса, изменившихся вкусов потребителей в отношении места проживания или деловой деятельности, концентрационных процессов (слияний предприятий), изменении демографических показателей и т. д.

В целом в масштабах города речь идет не о выборе лишь одного из видов преобразования. В одном месте могут проводиться обновление и благоустройство, в то время как в других частях города упор может делаться на качественную эксплуатацию.

Управление на тактическом уровне соответствует выполнению принятой конкретной программы по управлению отдельными комплексами недвижимости. Учитывая значительные различия в управлении и особенностях требований потребителей, портфель недвижимости, как правило, делится на соответствующие сегменты. Для инвесторов, располагающих определенным портфелем, управление имуществом (фондами) большей частью означает осуществление эксплуатации (включая продажу) той части портфеля, которую составляет недвижимость.

Недвижимость в ведении управляющего фондами (и управление ею) можно подразделить также по территориальному признаку. Выбор состава портфеля зависит от того, какое значение придается знанию местности, или экспертизе в области эксплуатации определенного типа недвижимости,

Управляющий фондами на тактическом уровне в конечном итоге отвечает за общую прибыль за весь период эксплуатации рассматриваемого портфеля (или его части).

Административное управление

В задачи администрации входят: регистрация, систематизация и обработка информации о всех приходящих и выходящих денежных потоках в процессе эксплуатации недвижимости, включая составление отчетов, согласно действующему законодательству. Этот перечень дополняется инструкциями управляющего на тактическом уровне. Помимо этого, для нужд информационного обеспечения управления на оперативном и/или тактическом уровне производится сбор, систематизация и обработка информации, имеющей отношение к недвижимости и пользователям.

Техническое управление

Эта область оперативного управления недвижимостью включает в себя мероприятия, связанные с поддержанием недвижимости в рабочем состоянии, проведение плановых и внеплановых (по вызову) ремонтных работ, проведение обновления и перепланировок, консультацию по техническим вопросам коммерческого отдела и консультацию по вопросам физического состояния недвижимости.

Коммерческое управление недвижимостью

Профессионализация управления недвижимостью особенно заметна в этой области оперативного управления. Если раньше управление недвижимостью заключалось в административном и техническом управлении, то в настоящее время важным стало коммерческое управление. Большей частью, новшества в управлении недвижимостью возникли именно в этой области! Коммерческое управление имеет большое значение во всех секторах рынка недвижимости: в жилищном хозяйстве, в торговых и офисных помещениях. Интенсивность и методы управления отличаются от сектора к сектору.

Задача направления и координация управления недвижимостью на оперативном уровне осуществляются в отделе коммерческого управления. В управляющих организациях это выражается в конкретизации функций управляющего.

Организация деятельности по содержанию недвижимости

Обеспечение полноценной эксплуатации в течение всего нормативного срока службы достигается за счет своеобразного «инструментария», куда входят технические нормы и правила, методы исследования и оценки состояния отдельных конструктивных элементов. Анализ деятельности по содержанию объекта недвижимости в зарубежных странах показывает, что одним из главных инструментов является технический паспорт объекта недвижимости. Под этим сходным названием понимается инструкция по эксплуатации и обслуживанию недвижимости. Необходимо, отметить существенную разницу, между двумя этими понятиями.

Эксплуатирует объект пользователь - жилец, предприниматель и т.д., в этом смысле эксплуатация является синонимом использования. Для нормального содержания объекта необходимо иметь четкое представление об условиях эксплуатации: предельные значения нагрузок и их характер, разрешенные и запрещенные действия пользователя. Обслуживают же объект специализированные организации, выполняющие те или иные виды работ (санитарная уборка, вывоз мусора, вывоз твердых бытовых отходов, ремонт и т. д.).

Технический паспорт объединяет сведения, касающиеся эксплуатации и обслуживания. Это создает необходимые условия для согласования интересов всех сторон, задействованных в содержании объекта.

Вопросам содержания недвижимости в надлежащем состоянии и ухода за ней уделялось слишком мало внимания при проектировании, заказе-застройке и строительстве жилых домов. Кондоминиумы располагают весьма небольшими знаниями в области планового обслуживания недвижимости и ухода за ней.

Одна из задач применения техпаспорта здания — передача данных о зданиях и относящихся к ним машинах и оборудовании в удобной для пользования форме владельцам и заказчикам зданий, организациям по уходу за недвижимостью и жильцам.

Техпаспорт здания выполняет также функции информационной системы. Все необходимые для ухода за недвижимостью и ее обслуживания документы (например, чертежи, техническая документация, инструкции по техобслуживанию оборудования и строительных деталей, полученные от изготовителей) входят в техпаспорт здания в качестве приложений. В техпаспорте фиксируется также история ремонта объекта, что поможет при проектировании нового ремонта.

Техпаспорт здания состоит из материалов, составленных и собранных по конкретному проекту.

Прочие материалы, в частности, пересмотренная проектная документация, определяются отдельно в подрядных документах.

Кроме того, в каждую квартиру в пользование распоряжающегося ею лица передаются инструкции по эксплуатации квартиры (инструкции для жильца).

В случае проекта капитального ремонта техпаспорт жилого здания с приложениями рекомендуется составлять, передавать и пересматривать таким же образом, как и при проекте нового строительства, однако с учетом особенностей капремонта.

Составление техпаспорта ставит задачи и накладывает обязанности на всех участников строительства, т.е. заказчиков-застройщиков, проектировщиков, инспекторов, подрядчиков, изготовителей материалов и их поставщиков.

Чтобы из поступающих от различных сторон материалов создать годный к применению техпаспорт, необходимо назначить его ответственного составителя или координатора, который соединит материалы и составит инструкции по обслуживанию и т. п. документацию. Задача, координатора состоит, также в пересмотре техпаспорта по окончании гарантийного года. Координатором мо-

жет выступать, например, один из проектировщиков, инспектор или заказчик-застройщик.

В рамках начала работы над проектом строительства нового здания или капремонта старого объекта важно согласовать задачи и обязанности, связанные с техпаспортом, во всех договорах таким образом, чтобы задачи, возникающие в результате составления техпаспорта, передавались дальше по всем звеньям цепочки.

Составление технического паспорта опирается на специальные методы исследования конструктивных элементов объекта.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ НЕДВИЖИМОСТЬЮ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ

Сервейинг: Общие положения. История

Сервейинг (от англ. – межевание, обследование, инспектирование) - комплексный системный подход к развитию и управлению недвижимостью. В рамках сервейинга происходит разграничение функций собственника и управляющего: за собственником остаются функции принятия стратегических решений и контроля за качеством управления, функции оперативного управления объектами недвижимости делегируются профессиональным сервейинговым компаниям. В Англии сервейинг возник еще на рубеже XV-XVI веков. На начальном этапе так назывались функции по межеванию земельных участков, регистрации объектов земельной собственности и прав на них, которые выполняли специально уполномоченные государственные чиновники.

Сервейинг – это концепция системного анализа и управления. *Serveyer* (межевание, разделение) - землемер. *Servey* – межевание, обследование, инспектирование.

Объект недвижимости, а тем более их совокупность представляет собой сложную систему, испытывающую влияние разнохарактерных факторов в течение жизненного цикла.

Определение стоимости эквивалента становится возможным лишь в результате применения системного подхода к анализу недвижимости. Концепция такого подхода в западной практике, получила название сервейинг.

Т.е. **Сервейинг** представляет собой реализованную систему подхода к развитию и управлению недвижимостью. Он включает все виды планирования (генеральное, стратегическое, тактическое, оперативное) в целях эффективного функционирования недвижимости, а также мероприятия, связанные с комплексом технических и экономических экспертиз объектов недвижимости, обеспечивая получение максимального эффекта.

Сервейинг впервые получил распространение в Англии в XV веке. На первоначальном этапе включал в себя функцию государственного чиновника по межеванию земель, участков, затем регистрации имущества, собственности прав владельца на них, а затем и купли – продажи недвижимости.

Закономерным следствием стало основание в Лондоне в 1868 г. Института по подготовке сервейеров, а в 1881 году ему было присвоено звание королевского. С тех пор он называется – Королевский институт полномочный сервейеров. (RHS)

Сервейеров учат: выполнять функции по сбору, представлению обработке информации об объекте недвижимости, городскому планированию, подготовке и внедрению проектов по застройке, оценке и управлению недвижимостью, ремонту, реконструкции, модернизации зданий и сооружений, строит. инспекции, участие в продажах и аренде коммерческой недвижимости.

Деятельность сервейеров охватывает все этапы и формы проявления жизненного цикла недвижимости и обеспечивает взаимосвязанные решения всех практических вопросов.

Одна из концепций сервейинга – это общая закономерность функционирования недвижимости во времени.

Общая закономерность функционирования недвижимости во времени очевидна, т.е. последовательное утрачивание со временем потребительские свойства, это приводит к снижению полезности недвижимости, и уменьшению ее потребительской стоимости.

Этап постановки проблемы в концепции сервейинга

Управление недвижимостью является постоянным и коммуникационным процессом и в широком смысле может быть представлен как процесс планирования со следующими последовательными этапами:

- а) анализ и постановка задач;
- б) поиск альтернативных решений;
- в) оценка, экспертиза и принятие решений.

Управление недвижимостью в узком смысле может быть представлено как реализация проекта, включающие следующие этапы:

- а) проведение в жизнь выбранной альтернативы;
- б) становление и контроль;
- в) процесс эксплуатации с этапами функционирования и развитие объекта недвижимости.

Планирование в теории сервейинга занимает центральное место. Оно представляет собой регулярно представляющий процесс принятия решений, в котором имеют место различные виды управленческой деятельности. Реализация в системе сервейинга есть часть процесса планирования, состоящей из этапов разработки детального плана, самой реализации и контроля, включая комплекс мероприятий по анализу вероятностного отклонения от запланированных показателей.

Сервейинг охватывает все этапы жизненного цикла недвижимости, формы ее проявления, а не только управление ею. В конечном итоге, любой вариант управления оценивается с позиций достижения целей собственника. Проблема в том, что часто цели собственника четко не определены и носят самый общий характер. Именно в таких случаях специалисты сервейинговой компании помогут собственнику составить представление о возможных вариантах использования объекта недвижимости, оценить реалистичность его представлений относительно будущих доходов от использования объектов. Специалисты по сервейингу сравнивают различные стратегии управления объектом недвижимости, отбирают варианты, соответствующие целям собственника, определяют уровень делегирования полномочий управляющей компании. После чего заключается договор на управление, который может быть договором доверительного управления, или аренды, или агентским. Обычно такой договор заключается на срок не менее 3-5 лет.

Сервейинг: коммерческий аспект

Становление рыночной экономики естественным образом принесло на рынок страны и "эффект селекционирования" - то есть отбора конкурентных товаров, отличающихся и по качественным, и по моральным характеристикам от производимого множеством отечественных предприятий товаров. Открытие границ и развитие предпринимательства внесло на рынок импорт более высокого качества и более нацеленный на удовлетворение нужд потребителей, чем отечественная продукция. При этом большинство предприятий было вынуждено существенно сократить объемы производства или вовсе его свернуть. В итоге многие предприятия понесли значительные убытки в связи с не востребованностью их товаров и услуг при сохранившемся уровне постоянных издержек.

Искусственно поддерживаемые государством, многие предприятия функционируют и по настоящее время, производя малый объем товаров и занимая ничтожно малую часть своего рынка. Но моральный и материальный износ основных фондов, общее удорожание постоянных и переменных издержек, рас-

ширение географии рынка и ожесточение конкурентной борьбы приводят многие предприятия и организации к банкротству.

Цели и задачи сервейнговой компании

Управление недвижимым имуществом - это комплексный подход к развитию и управлению недвижимостью. В рамках управления недвижимым имуществом происходит разграничение функций собственника и управляющего, т. е. собственник передает в доверительное управление объекты недвижимого имущества, при этом управляющий действует от собственного имени и за счет собственника. За собственником остаются функции принятия стратегических решений и контроля за качеством исполнения. Функции оперативного управления делегируются доверительному управляющему. Такой подход позволяет решать задачи, связанные с созданием, развитием, оценкой и управлением недвижимостью в целях реализации интересов собственников.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЫНКОМ НЕДВИЖИМОСТИ

Формирование системы управления недвижимостью

В республике идет процесс становления рынка недвижимости, сопровождаемый интенсивным вовлечением в экономический оборот различных категорий недвижимого имущества, формированием института новых собственников и созданием предпринимательских структур, профессионально работающих с недвижимостью, — риэлтерских, оценочных и консалтинговых фирм, страховых и кредитных учреждений, инвестиционно-строительных и управляющих компаний.

Вместе с тем, в ходе осуществления преобразований стало очевидным отсутствие надлежащей системы управления недвижимостью: как адекватного

инструмента государственного регулирования отношений на рынке недвижимости.

Недвижимое имущество, составляя две третьих национального богатства республики и являясь, по сути, ее основным капиталом, приносит сегодня в государственную казну всего несколько процентов от общих поступлений.

На рынке недвижимости практически отсутствует всякая системная аналитическая деятельность.

Анализ существующих механизмов управления недвижимым имуществом свидетельствует о несовершенстве нормативно-правовой базы учета недвижимого имущества и отсутствии четкой системы гарантий прав на недвижимость.

В деятельности государственных органов, осуществляющих функции учета, регистрации и управления недвижимым имуществом, преобладает отраслевой подход. В результате происходит искусственное деление единого целого — объекта недвижимости — на земельный участок, жилое здание, нежилое строение с установлением различных правовых режимов их использования, включения в гражданский оборот.

Все это влечет за собой неполное использование потенциальных источников пополнения бюджета, недостаточную эффективность использования имущественного и земельного комплексов республики, обострение негативных процессов, связанных в том числе с увеличением числа имущественных правонарушений в сфере недвижимости.

Формирование в Республике Беларусь цивилизованного рынка недвижимости предполагает наличие:

- целостной системы законов и иных нормативных правовых актов Республики Беларусь, объединенных общей концепцией;
- четкого разграничения и координации действий государственных органов, задействованных в процессах учета, регистрации и управления недвижимым имуществом;

- создания ключевых элементов инфраструктуры рынка недвижимости, способных привести в действие рыночные механизмы;
- создания аналитических центров на рынке недвижимости.

Долгосрочные стратегические цели развития экономики требуют от государства и его органов выработки новых подходов к вопросам учета, регистрации и управления недвижимым имуществом, формирования механизмов государственного регулирования отношений на рынке недвижимости.

Приоритетными направлениями развития рынка недвижимости в Республике Беларусь являются формирование комплексной системы управления недвижимостью, совершенствование земельной, жилищной и налоговой политики, внедрение институтов ипотечного кредитования и профессиональной оценки недвижимого имущества, развитие системы подготовки кадров в сфере недвижимости.

Целями формирования системы управления недвижимостью являются:

- создание ключевых элементов инфраструктуры рынка недвижимости;
- увеличение доходов бюджета;
- привлечение инвестиций в экономику республики;
- проведение единой долгосрочной политики в сфере управления имущественно-земельным комплексом республики.

Основополагающим принципом системы управления недвижимостью является единство объекта недвижимости — земельного участка с расположенными на нем зданиями, строениями, сооружениями.

Базовыми принципами создания системы управления недвижимостью являются:

- ведение ПО объектного учета и регистрации недвижимого имущества, управление недвижимостью;
 - четкое разграничение прав и обязанностей всех государственных органов, участвующих в процессе управления недвижимостью;
 - организационное, правовое и информационное единство системы управления недвижимостью;
- минимизация бюджетных затрат.

Основными элементами системы управления недвижимостью являются:

- государственный учет недвижимого имущества;
- государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним;
- единая государственная информационная база данных по недвижимому имуществу;
- управление недвижимым имуществом, находящимся в государственной собственности.

Государственный учет недвижимого имущества

Формирование системы государственного учета недвижимого имущества связано с переходом от отраслевого (ведомственного) принципа учета недвижимости к государственному (ПО объектному) учету недвижимого имущества.

В основу системы государственного учета недвижимого имущества закладывается учет земельных участков с расположенными на них зданиями, строениями и сооружениями.

Земельным участкам при этом присваиваются уникальные кадастровые номера, с которыми непосредственно связаны индивидуальные номера расположенных на них зданий, строений, сооружений.

Все находящиеся на территории Республики Беларусь объекты недвижимости включая объекты незавершенного строительства подлежат учету в едином Государственном кадастре недвижимости Республики Беларусь.

Государственный кадастр недвижимости Республики Беларусь содержит всю юридически значимую информацию об объектах недвижимого имущества, их основных физических, экономических и правовых характеристиках.

Государство, осуществляя защиту прав на недвижимость, признает кадастровое описание единого объекта недвижимости, зарегистрированного в Государственном кадастре недвижимости, в качестве главного юридического документа об основных физических и экономических характеристиках недвижимого имущества по отношению к иным документам, которые могут иметь место помимо Государственного кадастра недвижимости Республики Беларусь.

Данные государственного учета недвижимого имущества берутся за основу функционирования системы государственной регистрации прав на недвижимость и системы налогообложения недвижимого имущества.

Государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним

Формирование системы государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним основано на переходе от ведомственной (учетной) регистрации документов о правах на недвижимое имущество к государственной регистрации прав на недвижимость, носящей правоустанавливающий и право удостоверяющий характер.

В основу системы государственной регистрации прав на недвижимость заложен принцип единства объекта недвижимости.

Государственная регистрация прав на недвижимое имущество и сделок с ним осуществляется специализированным учреждением юстиции по установленной законом системе записей о правах на каждый объект недвижимости в Едином государственном реестре прав на недвижимое имущество и сделок с ним.

Единый государственный реестр прав на недвижимое имущество и сделок с ним содержит исчерпывающую информацию о существующих и прекращенных правах на объекты недвижимого имущества, необходимые данные об объектах регистрации, правообладателях.

Государственная регистрация прав на недвижимое имущество является единственным доказательством существования зарегистрированного права. Зарегистрированное право на недвижимое имущество может быть оспорено только в судебном порядке.

Единая государственная информационная система по недвижимому имуществу

Работа всех элементов системы управления недвижимостью в едином организационном, правовом и информационном пространстве — основа ее эффективного функционирования.

Ключевым элементом системы управления недвижимостью является Единая государственная информационная система по недвижимому имуществу, объединяющая информационные базы данных республиканских органов, осуществляющих функции распоряжения и управления отдельными категориями недвижимого имущества, учреждений по учету и регистрации недвижимости.

Единая государственная информационная система создается на основе данных о физических и экономических характеристиках недвижимого имущества, правовом статусе и режиме использования всех объектов недвижимости, расположенных на территории Республики Беларусь.

Информационная совместимость данных Государственного кадастра недвижимости Республики Беларусь, Единого государственного реестра прав на недвижимое имущество и сделок с ним с информационными базами данных органов государственного управления осуществляется с помощью единой системы идентификации объектов недвижимости, использования единых классификаторов, кодов, форматов обменных файлов.

С созданием Единой государственной информационной системы по недвижимому имуществу закладываются основы системы управления государственным недвижимым имуществом.

УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ НА РАЙОННЫХ УРОВНЯХ НА ПРИМЕРЕ УП РЖЭО

Основные направления деятельности по управлению недвижимостью на районных уровнях

Основными направлениями деятельности предприятия УП ЖРЭО являются:

- текущий и капитальный ремонт жилого фонда;
- выполнение программ по благоустройству дворовых территорий;
- техническому осмотру конструктивных элементов и инженерных систем;
- оказания населению платных бытовых услуг.

Основной комплексной услугой, оказываемой предприятиями жилищного хозяйства населению, является техническое обслуживание жилищного фонда, находящегося на балансе.

1. Технический осмотр конструктивных элементов с периодичностью:

- 1 раз в квартал: осмотр конструкций кровли;

- 2 раза в год: осмотр заполнения дверных и оконных проемов в местах общего пользования;

- осмотр деревянных конструкций (перекрытий, пола, стен) в местах общего пользования;

- осмотр каменных конструкций, внутренней и наружной штукатурки, окраски;

- 1 раз в месяц (с апреля по октябрь): осмотр детской площадки.

2. Технический осмотр инженерных систем с периодичностью:

- 2 раза в год (1 раз в отопительный период и один раз в межотопительный период):

- осмотр общедомовых систем отопления, водоснабжения;

- осмотр запорно-регулирующей арматуры центрального отопления в чердачных и подвальных помещениях;

- 1 раз в год в отопительный период: осмотр отопительных приборов;

- внешний осмотр внутриквартирных общедомовых инженерных сетей и оборудования (проверка тепловых режимов в квартирах, наличие и качество утепления, техническая исправность запорной арматуры на общедомовых стояках водоснабжения; выявление и устранение утечки на внутриквартирных системах водоснабжения с оплатой работ в соответствии со статьей 51 Жилищного кодекса Республики Беларусь и выдачей предписаний потребителям на устранение выявленных неисправностей в случае отказа от выполнения работ в порядке оказания платных бытовых услуг специалистами исполнителя);

- 1 раз в год: осмотр системы водоотведения;

- 1 раз в год в межотопительный период: осмотр теплоизоляции;

- 2 раза в год: осмотр водоподогревателей;

- 1 раз в месяц:

- осмотр вводно-распределительной установки электроснабжения;
- осмотр состояния электропроводки и осветительной арматуры в подвале;
- осмотр электрощитовой;

- 2 раза в год в первом и втором полугодии: осмотр состояния осветительной арматуры;

- 1 раз в квартал: осмотр квартирных электрощитов;

- 1 раз в год осмотр квартир мастером жилищной службы.

В соответствии с Правилами благоустройства и содержания города Минска, определен перечень выполняемых работ по санитарной уборке с периодичностью:

- 1 раз в день: влажное подметание лестничной клетки (кроме незадымляемых лестниц);

- 1 раз в неделю: мойка и дезинфекция лестничной клетки;

- 2 раза в год: мойка окон;

- не реже 1 раза в месяц с мая по сентябрь: скашивание газонов;

- не реже 1 раза в сутки: уборка внутри дворовых проездов и пешеходных связей от снега;

- 1 раз в день: от песка и мусора;

- 2 раза в сутки: уборка контейнерных площадок;

- 1 раз в месяц: уборка подвальных и чердачных помещений;

- не реже 2 раз в неделю: очистка досок объявлений;

- вывоз твердых коммунальных отходов производится по утвержденным графикам;

- вывоз крупногабаритных отходов и вторичных материальных ресурсов осуществляется не менее двух раз в неделю по утвержденным графикам.

Пути активизации и совершенствования работы ЖРЭО и его подразделений

Начало совершенствованию структуры жилищного хозяйства в г. Минске было положено в 1998г. протокольным поручением Президента Республики Беларусь от 2 сентября 1998г. № 09/138, согласно которому в

течение 1999 – 2000 гг. был осуществлен перевод жилищно-эксплуатационных служб на самостоятельный баланс с предоставлением им статуса юридического лица. Перевод ЖЭС на самостоятельный баланс был завершен в первом квартале 2001 года.

В настоящее время ЖРЭО и ЖЭС являются планово-убыточными. Для сокращения бюджетных дотаций логичным предоставляется поиск путей сокращения расходов на жилищное хозяйство путём обеспечения финансирования воспроизводства предприятий жилищного хозяйства, а также повышения качества услуг ЖЭС.

Указанный перевод ЖЭС предусматривал решение следующих задач: улучшение качества обслуживания жилищного фонда на основе повышения ответственности персонала увеличение объёмов и улучшение качества жилищно-коммунальных услуг населению, в том числе платных, повышение заработной платы работникам жилищных организаций за счёт увеличения доходов ЖЭС, создание рынка услуг по эксплуатации жилищного фонда.

При переходе ЖЭС на самостоятельность ЖРЭО стало выполнять по отношению к ЖЭС функции заказчика и представлять интересы администрации. ЖЭС на основе заключенного со ЖРЭО договора на ремонт и содержание жилищного фонда теперь исполняет функции подрядчика по эксплуатации жилищного фонда.

Так же для более эффективной работы предприятия необходимо наладить более тесную связь с населением. Необходимо вести разъяснительную работу среди граждан по вопросам сохранения жилищного фонда, их долевого участию в ремонте подъездов, установке металлических дверей и т.д. Периодически освещать в средствах массовой информации вопросы деятельности жилищных организаций и оказание ими платных услуг.

Несмотря на достигнутые в работе ЖЭС результаты, отсутствует прямая зависимость между экономией финансовых средств, качеством выполняемых работ и зарплатой рабочих. Заработная плата рабочих остаётся незначительной.

Для решения этой проблемы необходимо разработать систему материального поощрения работников жилищных предприятий, а также установить непосредственную зависимость заработной платы сотрудников ЖЭС от качества оказываемых услуг, экономии бюджетных финансовых средств и объёмов аренды помещений.

Таким образом, использование вышеперечисленных методов урегулирования некоторых вопросов, а также более чёткое распределение обязанностей между субъектами предприятия должно привести к более качественному обслуживанию жилищного фонда и распределению ресурсов.

РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

КРАТКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие является одной из форм проведения групповых занятий со студентами, имеющей своими целями более глубокое усвоение обучающимися лекционного материала, развитие у них умения целенаправленной работы с научной, учебной литературой для самостоятельного добывания новых знаний, приобретение навыков публичных выступлений, ведения дискуссий и т.д. Практические занятия предполагают использование различных форм работы: обсуждение теоретических вопросов, решение задач, обсуждение докладов, анализ информации. Практические занятия проводятся с целью углубления и закрепления теоретических знаний, привития навыков анализа обстоятельств дела в конкретно заданной ситуации, что весьма важно для будущей практической деятельности. Они, являясь самостоятельной формой обучения студентов, углубляют знания, полученные на лекциях, способствуют самостоятельной работе с нормативным материалом, опубликованной практикой и литературой.

Тема «Процесс управления недвижимостью как вид предпринимательской деятельности»

Цель: формирование общих представлений об изучаемой дисциплине, изучение сущности процесса управления недвижимостью.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность процесса управления недвижимостью.
2. Цели и задачи управления недвижимостью.
3. Понятия и виды недвижимого имущества.
4. Уровни управления недвижимостью.

1. Что включает в себя управление недвижимостью?
2. Что выступает объектом управления недвижимостью?
3. Какие существуют уровни управления недвижимостью?
4. Чем отличается внутреннее управление недвижимостью от внешнего?
5. В каких направлениях осуществляется управление недвижимостью?

Задание № 1

Представить схематично отдельные и сложные объекты недвижимости и дать им характеристику, используя Кодекс Республики Беларусь.

Задание № 2

Используя три необходимые элементы: **наименование, содержание, объем** представить основное понятие недвижимости.

Тема «Государственное регулирование процесса управления недвижимостью»

Цель: изучение основных форм и методов государственного регулирования процесса управления недвижимостью.

Вопросы для обсуждения:

1. Формы государственного регулирования рынка недвижимости.
2. Прямое административное управление недвижимостью.
3. Экономические методы управления недвижимостью.

Контрольные вопросы:

1. Какие функции выполняет государство на рынке недвижимости?
2. Из каких элементов состоит система государственного регулирования управления недвижимостью?

3. В каких формах осуществляется государственное регулирование рынка недвижимости?
4. Совокупность, каких приемов включает в себя прямое административное управление недвижимостью?
5. С помощью чего осуществляются экономические методы управления рынком недвижимости?

Задание № 3

Представить схематично внешнее воздействие на объект недвижимости и дать характеристику основным элементам, отраженным в схеме.



Рисунок 1 - Внешнее воздействие на объект недвижимости

Тема «Операция с недвижимостью в коммерческой сфере»

Цель: изучить, какие операции можно совершать с недвижимостью в коммерческой сфере.

Вопросы для обсуждения:

1. Продажа государственного имущества на аукционе.
2. Аренда недвижимости и рынок прав аренды.
3. Понятие и функции арендной платы.
4. Доверительное управление недвижимостью.

Контрольные вопросы:

1. Назовите причины возникновения аренды недвижимости?
2. Какие принципы аренды существуют?
3. Что включает в себя система аренды недвижимости?
4. Что представляет собой структура арендных отношений?
5. Что такое доверительное управление недвижимостью?

Решить ситуационные задачи

Задание № 4

Баканов купил дом у Петровой. Весной, через два года после покупки, подпочвенные воды затопили погреб, находившийся под домом, подмыли столбы, на которых стоял дом, и он дал осадку. Баканов предъявил иск к Петровой, в котором просил либо аннулировать договор купли-продажи дома, либо взыскать с продавца уплаченную за дом покупную цену, либо взыскать с ответчика сумму расходов, которую необходимо затратить для устранения произведенных в доме разрушений и проведения дренажных работ. Петрова в суде утверждала, что в данном случае речь идет не о недостатках, обнаруженных в самом доме. Кроме того, всем известно, что в районе нахождения проданного дома каждую весну подпочвенные воды затопляют погреба и подвалы.

Подлежит ли иск Баканова удовлетворению?

Задание № 5

В процессе приватизации завод стеклоизделий был преобразован в акционерное общество. Не видя возможности сохранить производство из-за падения

спроса на стеклоизделия, акционеры на общем собрании приняли решение о продаже предприятия. При обсуждении на собрании возник ряд вопросов, для разъяснения которых решили провести еще одно собрание и пригласить на него юриста.

В частности, акционеры хотели выяснить:

1) чем будет отличаться договор купли-продажи предприятия как имущественного комплекса от договоров купли-продажи акционерами своих акций;

2) может ли выступать покупателем гражданин Мишулин, который не является индивидуальным предпринимателем;

3) нужно ли уведомлять о предстоящей продаже предприятия кредиторов и можно ли будет продать предприятие без их согласия;

4) будет ли акционерное общество после продажи считаться ликвидированным, а работники - уволенными или трудовые отношения с работниками будут продолжены уже с покупателем;

5) можно ли включить в договор купли-продажи помещения, которые арендуются заводом, и перейдет ли к покупателю право их выкупа, которое принадлежит сейчас продавцу в соответствии с законодательством о приватизации?

Тема «Классификация управленческих решений»

Цель - системный подход к анализу недвижимости. В классификации объекта жилой недвижимости предлагается ориентироваться на такие схемы структуризации, которые в обязательном порядке учитывают особенности его *месторасположения* (страна, регион, район и т.д.), а также *типы помещений* (квартира, дом и т.д.). Это обусловлено отсутствием единых подходов и стандартов, унифицированных как с точки зрения терминов, так и ключевых критериев категоризации из-за многообразия жилых объектов. Вследствие этого участнику рынка недвижимости целесообразно составлять такую классифика-

цию, которая позволит ему проводить сравнительный анализ показателей рынка и рассматриваемого объекта для подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Дифференциация жилья по использованным строительным материалам позволяет сгруппировать объекты по сходным технико-эксплуатационным и экономическим параметрам. Например, современные панельные дома, в отличие от старой «панели», по своим потребительским характеристикам не только не уступают кирпичным и монолитным, но могут превосходить их. Оценка наличия современных технологий утепления наружных стен и межэтажных перекрытий дает возможность при проведении маркетинговых исследований учесть возможные недостатки панельных домов: высокую слышимость по вертикали и диагонали, распространяемость запахов, плохую теплопроводность, низкие потолки, неудобную планировку, систему открытых лоджий, используемых не по целевому назначению.

Задача № 6

Поликлиника за счет средств, полученных от оказания платных услуг, провела хозяйственным способом текущий ремонт кабинета для оказания платных стоматологических услуг. Для ремонта ею были приобретены строительные материалы на сумму 29 500 руб. (в том числе НДС - 4 500 руб.). Операции по приносящей доход деятельности не подлежат обложению НДС.

Задание № 7

Районной больницей заключен договор строительного подряда с ОАО «АресаСервисСтрой» по капитальному ремонту помещений первого этажа больницы. Стоимость работ по договору составляет 1 065 000 руб. (в том числе НДС - 165 000 руб.). Договором предусмотрена предоплата в размере 30%. Финансирование работ осуществляется за счет средств бюджета.

Задание № 8

Областная больница частично за счет средств, полученных от оказания платных услуг, и частично за счет бюджетных средств осуществила реконструкцию помещения. Здание числится на балансе областной больницы и приобретено ею за счет бюджетных средств. Работы по реконструкции проводит подрядная организация. Их стоимость согласно условиям договора и смете равна 1 950 000 руб. За счет бюджетных средств подрядчику были уплачены 720 000 руб. За счет средств, полученных от оказания платных услуг - 1 230 000 руб. Лицевые счета областной больницы обслуживаются в Беларусбанке.

Тема «Анализ доходности объектов недвижимости для управления»

Задача № 9

Рассчитайте текущую стоимость потока арендных платежей, возникающих в конце года, если годовой арендный платеж первые 4 года составляет 400 тыс. рублей, затем он уменьшится на 150 тыс. рублей и сохранится в течение 3 лет, после чего возрастет на 350 тыс. рублей и будет поступать еще 2 года. Ставка дисконта 10%.

Задание № 10

Аренда помещения принесёт его владельцу в течение первых трех лет ежегодный доход 250 тысяч рублей, в последующие 5 лет доход составит 400 тысяч рублей в год. Определить текущую стоимость совокупного дохода за 8 лет, если ставка дисконта составляет 12%. $n_1=3$ года $n_2=5$ лет $E=12\%$ $PMT_1=250\ 000$ руб. $PMT_2=400\ 000$ PV-?

Задача № 11

Банк выдает кредиты под покупку недвижимости на следующих условиях:

- ипотечная постоянная – 18%

- коэффициент покрытия долга – 1,25
- отношение величины кредита к стоимости – 75%

Какова общая ставка капитализации? Какова ставка капитализации для собственных средств?

РАЗДЕЛ 3. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

КОТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ»

специальность «Экспертиза и управление недвижимостью»

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Субъекты и объекты в управлении недвижимостью. Деятельность по управлению недвижимостью. Принципы управления недвижимостью. Основная цель управления недвижимостью. Три основных положения опыта управления недвижимостью. Этапы управления. Цели и задачи совершенствования государственной системы управления недвижимостью. Операционные цели управления недвижимостью. Цели управления коммерческой недвижимостью. Социальные цели.

Управление объектами недвижимости в процессе их воспроизводства

Простое и расширенное воспроизводство. Реконструкция, модернизация, капитальный ремонт (комплексный, выборочный), текущий профилактический и непредвиденный ремонт. Инициаторы проекта застройки. Роль государственных исполнительных органов при реализации процессов застройки.

УПРАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ

Цели пользователей, владельцев недвижимости и предприятий, оказывающих услуги по уходу за зданием и сервисную поддержку основной деятельности пользователей. Основные задачи содержания объектов недвижимости. Функции управляющей компании. Концептуальная основа проекта. Выбор общей бизнес стратегии. Операционные и финансовые планы. Примерный состав бизнес-плана.

РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКИ

Отношения, возникающие в ходе создания объектов недвижимости, в процессе оборота прав на недвижимость между инвесторами, застройщиками, подрядчиками, продавцами, покупателями, арендодателями, арендаторами. Особенности рынка недвижимости. Факторы государственного регулирования рынка недвижимости. Общеэкономическая ситуация. Микроэкономическая ситуация. Социальное положение в регионе. Три сектора сущности недвижимости: развития (создания), оборота, управления и эксплуатации. Первичный и вторичный рынок. Структурные факторы по: видам сделок, степени готовности к эксплуатации, форме собственности, функциональному назначению, виду объектов недвижимости.

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ НЕДВИЖИМОСТИ

Понятие портфеля недвижимости. Цели управления портфелем. Диверсификация активов. Методы инвестирования. Доходность и рискованность активов. Систематические и случайные риски. Риски при финансировании недвижимости и управление ими (кредитный, процентной ставки, альтернативного выбора, ликвидности). Управление рисками. Принятие риска. Снижение, передача и избежание риска.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Рынок жилищного фонда и рынок жилищных услуг. Анализ спроса и предложения в отношении жилого фонда в регионе. Прогноз возможных изменений спроса и предложения на рынке жилья. Концепция жизненного цикла городских объектов. Перепланировка и перестройка. Обновление и благоустройство объектов. Административное управление. Техническое управление. Коммерческое управление недвижимостью. Управление недвижимостью на оперативном уровне.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ НЕДВИЖИМОСТЬЮ НА ПРИМЕРЕ СЕРВЕЙИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Сервейинг: Общие положения. История. Цели и задачи сервейинговой компании. Финансовое управление. Административные функции. Взаимодействие с арендаторами. Техническое обслуживание объекта недвижимости. Обеспечение безопасности. Коммунальные услуги.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЫНКОМ НЕДВИЖИМОСТИ

Формирование в Республике Беларусь цивилизованного рынка недвижимости. Цели формирования системы управления недвижимостью. Базовые принципы создания системы управления. Основные задачи государственных органов в области совершенствования системы управления недвижимостью. Государственный учет недвижимого имущества.

Содержательная часть тестирования

***Примечание:**
на каждый тестовый вопрос
правильными могут быть один и более ответов,
которые заносятся в прилагаемый бланк.*

№№п/п	Тестовое задание	Варианты ответов	Примечание
1	2	3	4
1.	Управление недвижимостью –это:	1. Организация наиболее эффективного использования недвижимости в интересах собственников. 2. Достижение экономических и социальных интересов собственников	

		и пользователей недвижимости, государства и общества в целом. 3. Достижение экономических и социальных интересов покупателей недвижимости.	
2.	Объект управления – это:	1. Отдельные здания, имущественные комплексы предприятий, фонды (жилой, земельный, лесной и т.д.). 2. Участники рынка недвижимости: собственники, пользователи, арендаторы, инвесторы, государственные органы и т. д. 3. Строительные организации (аппарат управления). 4. Предприятия промышленности стройматериалов.	
3.	Субъект управления – это:	1. Отдельные здания, имущественные комплексы предприятий, фонды (жилой, земельный, лесной и т.д.). 2. Участники рынка недвижимости: собственники, пользователи, арендаторы, инвесторы, государственные органы и т. д. 3. Строительные организации (аппарат управления). 4. Предприятия промышленности стройматериалов.	
4.	Аспекты видов деятельности по управлению недвижимостью – это:	1. Правовой (наиболее рациональном использовании, распределении и комбинировании прав на недвижимость). 2. Экономический (управление доходами и расходами). 3. Технический (поддержка объекта недвижимости в работоспособном состоянии). 4. Спекулятивный (купля-продажа).	
5.	Принцип ПО объектного управления – это:	1. Объект недвижимости или имущественный комплекс, состоящих из земельного участка и всех связанных с ним зданий и сооружений. 2. Управление на уровне строительной организации.	
6.	Принцип целенаправленного управления – это:	1. Собственник определяет цель, которой он служит. 2. Цель определяется вышестоящей организацией.	

7.	Принцип комплексного управления – это:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Систематическое принятие решений и их выполнение на всех стадиях жизненного цикла. 2. Комплексное принятие решений на эксплуатационной стадии. 	
8.	Принцип обоснованности управленческих решений – это:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Управленческие решения принимаются в соответствии с выраженными критериями на основе достоверной информации. 2. Управленческие решения принимаются на основе опыта руководящих работников. 	
9.	Принцип наилучшего и наиболее эффективного использования – это:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разумное и возможное использование, которое в большой степени обеспечивает достижение целей собственника. 2. Такое использование, когда из всех юридически допустимых и физически реализуемых решений достигается повышение рыночной стоимости объекта недвижимости. 3. Когда удается реализовать объект по завышенной стоимости. 	
10.	Принцип профессионального управления предполагает:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Специализированными организациями, как государственными, так и частными, обладающими необходимым опытом. 2. Частными многопрофильными компаниями. 	
11.	Основная цель управления недвижимостью – это:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достижение экономических и социальных интересов собственников и пользователей недвижимости, государства и общества в целом. 2. Сохранение и улучшение технического состояния объекта. 3. Минимизация затрат на эксплуатацию объектов недвижимости. 4. Повышение рыночной стоимости недвижимого имущества. 	
12.	Цели управления недвижимостью – это:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достижение экономических и социальных интересов собственников и пользователей недвижимости, государства и общества в целом. 2. Сохранение и улучшение технического состояния объекта. 3. Минимизация затрат на эксплуатацию объектов недвижимости. 4. Повышение рыночной стоимо- 	

		сти недвижимого имущества.	
13.	Основные задачи управления недвижимостью – это:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост экономической стоимости отдельных объектов и комплексов недвижимости. 2. Максимизация доходов собственников от применения недвижимого имущества. 3. Повышение качества и объемов услуг клиентам – жильцам, арендаторам и покупателям. 4. Обеспечения эффективного взаимодействия с органами власти. 5. Поддержка положительного имиджа в обществе и целевых социальных группах. 6. Максимизация доходов арендаторов. 	
14.	Три основные положения опыта управления недвижимостью – это:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение цели управления. 2. Выбор способа достижения цели. 3. Обеспечение эффективности управления. 4. Эффективное распоряжение земельным участком, как составной части имущественного комплекса. 	

Вопросы к экзамену по курсу «Управление недвижимостью»

1. Сущность управления недвижимостью.
2. Цели и задачи управления недвижимостью.
3. Содержательная характеристика деятельности по управлению.
4. Модели управления недвижимостью.
5. Принципы управления недвижимостью.
6. Цели, функции и задачи управляющих организаций.
7. Проект управления как развернутый бизнес-план.

8. Управляющие организации и их взаимодействие с другими хозяйствующими субъектами, функционирующими на рынке недвижимости.
9. Управляющие организации в жилищной сфере.
10. Участие объединений граждан в управлении.
11. Управление объектами недвижимости в процессе их воспроизводства.
12. Понятие рынка недвижимости.
13. Факторы, воздействующие на рынок недвижимости.
14. Структура рынка недвижимости.
15. Особенности функционирования рынка недвижимости.
16. Определение предмета, цели, принципы, факторы формирования портфеля.
17. Риски в управлении портфелем недвижимости.
18. Реакция на риск в управлении недвижимостью.
19. Формирование стратегий по управлению недвижимостью.
20. Матрица «Доля рынка - рост рынка» (портфельный анализ).
21. Модель «Привлекательность рынка - преимущества в конкуренции».
22. Основы формирования и развития рыночного механизма в сфере воспроизводства жилищного фонда.
23. Формирование стратегического подхода.
24. Управление недвижимостью на тактическом уровне.
25. Административное управление.
26. Техническое управление.

27. Коммерческое управление недвижимостью.
28. Организация деятельности по содержанию недвижимости.
29. Управление объектами недвижимости в процессе их воспроизводства.
30. Сервейинг: Общие положения. История. Коммерческий аспект.
31. Цели и задачи сервейинговой компании.
32. Формирование системы управления недвижимостью на государственном уровне.
33. Основные направления деятельности по управлению недвижимостью на районных уровнях.
34. Пути активизации и совершенствования работы ЖРЭО и его подразделений.
35. Сервейинг как концепция системного анализа и управления недвижимостью. Общая закономерность функционирования недвижимости во времени. Цели, задачи и инструменты системы сервейинга.
36. Основные принципы управления. Традиционная (классическая) теория. Бихевиористская (неоклассическая) теория. Теория системного (современного) подхода.
37. Управление объектами недвижимости в процессе их воспроизводства. Принципиальная структура модели управления недвижимостью и характеристика ее элементов.
38. Управление объектами недвижимости в процессе их воспроизводства. Принципы принятия инвестиционных решений.
39. Управление объектами недвижимости в процессе их воспроизводства. Характеристика основных стадий жизненного цикла проекта. Прединвестиционная и инвестиционная фазы проекта.

40. Планирование функциональных стратегий управления жилищным комплексом. Общие положения производственного планирования строящегося объекта.
41. Планирование функциональных стратегий управления жилищным комплексом. Общие положения производственного планирования эксплуатации объекта недвижимости. Краткосрочное планирование: годовая программа. Среднесрочное и долгосрочное планирование.
42. Планирование функциональных стратегий управления жилищным комплексом. Развитие процесса инвестирования в воспроизводство жилищного фонда. Внебюджетное инвестирование в жилищную сферу. Ипотека недвижимости.
43. Управление портфелем недвижимости. Формирование стратегий.
44. Управление недвижимостью на оперативном уровне. Техническое управление (ремонт по жалобам пользователей, ремонт при смене съемщиков, плановый ремонт).
45. Управление недвижимостью на оперативном уровне. Коммерческое управление.
46. Организация деятельности по содержанию недвижимости.
47. Недвижимое имущество и связанные с ним права как объект гражданско-правового оборота.
48. Виды сделок с недвижимостью. Сделки с жилыми помещениями государственной (муниципальной) собственности (обмен жилых помещений, приватизация - деприватизация жилья).
49. Виды сделок с недвижимостью. Сделки с жилыми помещениями в частной собственности (купля-продажа, мена, аренда, дарение, наследование жилых помещений).

50. Общие положения о ренте частной недвижимости, и рента на условиях пожизненного содержания с иждивением.
51. Операции с нежилыми помещениями (зданиями и сооружениями). Купля-продажа. Аренда (субаренда). Безвозмездное пользование. Операции с недвижимостью в составе предприятия.
52. Доверительное управление недвижимостью (траст). Зарубежный опыт трастовых операций.
53. Виды сделок с недвижимостью. Отграничение сделок с недвижимостью от операций с другими объектами гражданских прав. Ложные сделки с недвижимостью.
54. Развитие недвижимости. Предприятие и собственность.
55. Классификация рисков в управлении недвижимостью. Классификация рисков по иерархическим уровням экономики.
56. Классификация рисков в управлении недвижимостью. Классификация рисков в финансово-хозяйственной деятельности. Финансовый риск. Коммерческий риск. Классификация рисков по фазам реализации проекта.
57. Развитие недвижимости. Основные фазы процесса развития. Участники процесса развития.
58. Информационное обеспечение управления недвижимостью. Автоматизированные информационные системы.
59. Информационное обеспечение управления недвижимостью. Направления совершенствования процедуры регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним.

РАЗДЕЛ 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Нормативные правовые акты

1. Конституция Республики Беларусь, 15 марта 1994г. (в ред. от 17.11.2004 г.) // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

2. Гражданский кодекс Республики Беларусь: Кодекс Республики Беларусь, 7 декабря 1998 г. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
3. Закон Республики Беларусь «Об объектах, находящихся только в собственности государства, и видах деятельности, на осуществление которых распространяется исключительное право государства» от 15 июля 2010 г. № 169-3 // (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. 22.07.2010.
4. Кодекс Республики Беларусь о земле от 23 июля 2008 г. № 425-3 (изменения и дополнения от 18 июля 2016 г., № 403 –3) // (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 2016.
5. Гражданский кодекс Республики Беларусь: Кодекс Республики Беларусь, 7 декабря 1998 г. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
6. Гражданский процессуальный кодекс Республики Беларусь: Кодекс Республики Беларусь, 11 января 1999 г. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
7. Жилищный кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс]: Кодекс Респ. Беларусь, 28 авг. 2012 г., № 428-3 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. - Минск, 2017.
8. Кодекс Республики Беларусь о земле: Кодекс Республики Беларусь, 23 июля 2008г. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
9. О государственной регистрации недвижимого имущества, прав на него и сделок с ним: Закон Республики Беларусь, 22 июля 2002г. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

10. О долевом строительстве объектов в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 06.06.2013г. № 263 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
11. О лицензировании отдельных видов деятельности: Указ Президента Республики Беларусь, 1 сентября 2010 г., № 450 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
12. О мерах по упорядочению деятельности садоводческих товариществ (вместе с «Положением о садоводческом товариществе»): Указ Президента Республики Беларусь от 28.01.2008г. № 50 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
13. О некоторых вопросах аренды (субаренды) найма жилых и нежилых помещений: Указ Президента Республики Беларусь от 04.08.2006 г. № 497 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
14. О некоторых вопросах аренды капитальных строений (зданий, сооружений), изолированных помещений, машино-мест: Декрет Президента Республики Беларусь от 19.12.2008 г. № 24 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
15. О некоторых вопросах предоставления гражданам государственной поддержки при строительстве или приобретении жилых помещений: Указ Президента Республики Беларусь от 06.01.2012 г. № 13 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
16. О некоторых вопросах деятельности товариществ собственников и организаций застройщиков: Указ Президента Республики Беларусь от 14.10.2010 г. № 538 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «Юр-

Спектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

17. О некоторых мерах по регулированию жилищных отношений: Указ Президента Республики Беларусь от 29.11.2005 г. № 565 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

18. О некоторых мерах по совершенствованию риэлтерской деятельности в Республике Беларусь (вместе с «Положением о руководителе риэлтерской организации», «Инструкцией о порядке осуществления деятельности агента по операциям с недвижимостью», «Инструкцией о порядке выдачи и использования идентификационной пластиковой карточки», «Инструкцией о порядке ведения книги регистрации договоров на оказание риэлтерских услуг риэлтерскими организациями», «Правилами профессиональной этики специалиста по риэлтерской деятельности»: постановление Министерства юстиции Республики Беларусь от 01.06.2009г. № 42 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

19. О переводе жилых помещений в нежилые: Указ Президента Республики Беларусь от 25.09.2009 г. № 479 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

20. О приватизации жилищного фонда в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь от 16.04.1992 г. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

21. О применении судами законодательства при разрешении споров, связанных с правом собственности на жилые помещения: постановление Пленума Верховного Суда Республики Беларусь от 26.03.2003 г. № 2 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

22. О риэлтерской деятельности в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 09.01.2006г. № 15 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
23. Об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь, 5 июля 2004г. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
24. Об изъятии и предоставлении земельных участков: Указ Президента Республики Беларусь, 27 декабря 2007г., № 667 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
25. Об объектах, находящихся только в собственности государства, и видах деятельности, на осуществление которых распространяется исключительное право государства: Закон Республики Беларусь, 15 июля 2010г. // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
26. О некоторых вопросах рассмотрения дел, возникающих из арендных отношений: постановление Пленума Верховного Суда Республики Беларусь от 15.02.2012 г. № 1 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
27. Об административных процедурах, осуществляемых государственными органами и другими организациями по заявлениям граждан: Указ Президента Республики Беларусь, 26 апреля 2010 г., № 200 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.
28. Правила заключения и исполнения договоров (контрактов) строительного подряда: постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15.09.1998г. № 1450 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] /

ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

29. кодекс (Особенная часть): Кодекс Республики Беларусь, 29 декабря 2009 г. № 71-3 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

30. О некоторых вопросах переустройства и перепланировки, установки на крышах и фасадах многоквартирных жилых домов индивидуальных антенн и иных конструкций, а также реконструкции жилых домов: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 16.05.2013 г. № 384 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

31. Об утверждении Положения о порядке оценки принадлежащих физическим лицам зданий и сооружений: Указ Президента Республики Беларусь от 28 марта 2008 г. № 187 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

32. Об оценочной деятельности в Республике Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 13 октября 2006 г. № 615 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

33. утверждении Правил пользования жилыми помещениями, содержания жилых и вспомогательных помещений: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 21 мая 2013 г. № 399 // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2017.

Основная литература

1. 45-1.02-104-2008 (02250) Проектная документация на ремонт, модернизацию

и реконструкцию жилых и общественных зданий и сооружений. Порядок разработки и согласования.

2.ТКП 45-3.01-116-2008 (02250) Градостроительство. Населенные пункты. Нормы планировки и застройки.

3.ТКП 45-1.02-157-2009* (02250) Проектная документация для строительства. Типовое проектирование. Состав и порядок разработки.

4.ТКП 45-1.03-165-2009 (02250) Консервация строящихся объектов. Правила проведения (с изм. №1).

5.ТКП 45-1.04-206-2010* (02250) Ремонт, реконструкция и реставрация зданий и сооружений. Основные требования по проектированию (с изм. № 1-5).

6.ТКП 45-3.03-227-2010 (02250) Улицы населенных пунктов. Строительные нормы проектирования.

7.ТКП 45-4.02-273-2012 (02250) Противодымная защита зданий и сооружений при пожаре. Системы вентиляции. Строительные нормы и правила проектирования.

8.ТКП 45-1.02-295-2014* (02250) Строительство. Проектная документация. Состав и содержание (с изм. № 1-8).

9.ТКП 45-1.02-298-2014* (02250) Строительство. Предпроектная (предынвестиционная) документация. Состав, порядок разработки и утверждения (с изм. № 1-7).

10. 45-1.02-302-2015 (33020) Строительство. Техничко-экономические показатели объекта строительства. Правила определения площадей и объемов зданий и сооружений.

Управление недвижимостью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Н. Максимов [и др.]: под. ред. С.Н. Максимова. – М.: Юрайт, 2016. – 388 с.

11. Управление недвижимостью [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Б.М. Бедин. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2018. – 95 с. – Режим доступа: <http://lib-catalog.bgu.ru>.

12. Экономика недвижимости: учебно-методическое пособие для студентов дневной и заочной формы обучения направления специальности 1-27 01 01-17 «Экономика и организация производства (строительство)»: в 2 ч. Ч. 1 / И. В. Шанюкевич. – Минск: БНТУ, 2018. – 85 с.
13. Бруй, М.Г. Жилищное право: ответы на экзаменационные вопросы. Мн.: ТетраСистемс, 2008.
14. Караваева, Е. М. Жилищное право: тексты лекций / Е. М. Караваева; Министерство образования Республики Беларусь, Гомельский государственный университет им. Франциска Скорины. — Гомель: ГГУ, 2010. — 115 с.
15. Комментарий к Жилищному кодексу Республики Беларусь / [А.С. Авраменко и др.]; под общ. ред. В.Г. Голованова и В.В. Савицкого; Министерство юстиции Республики Беларусь. — Минск: Дикта, 2010. — 799 с.
16. Крашенинников, П.В. Жилищное право / П.В. Крашенинников. --М.: Статут, 2010. - 413 с.
17. Кудашкин, А.В. Жилищное право: учебник / А.В. Кудашкин. - М.: Норма: Инфра-М. - 2010. - 431 с.
18. Симчук, А.Н. Правовое регулирование жилищных отношений: комментарии и разъяснения, формы документов. Мн.: Тесей, 2003.
19. Сервейинг: организация, экспертиза, управление. Часть первая. Организационно – технологический модуль системы сервейинга: учебник / под. общ. ред. проф. П.Г. Грабового – М.: АСВ, Просветитель, 2015. – 560 с.
20. Сервейинг: организация, экспертиза, управление. Часть вторая. Экспертиза недвижимости и строительный контроль: учебник / под. общ. ред. проф. П.Г. Грабового – М.: АСВ, Просветитель, 2015. – 424 с.
21. Сервейинг: организация, экспертиза, управление. Часть третья. Управленческий модуль системы сервейинга: учебник / под. общ. ред. проф. П.Г. Грабового – М.: АСВ, Просветитель, 2015. – 552 с.
22. Девелопмент недвижимости: учебное пособие. / Г.М. Стерник, С.Г. Стерник, Н.В. Тулинова – М.: Проспект, 2016. – 304 с.
23. Управление недвижимостью: учебник для академического бакалавриата /

- А.В. Талонов [и др.]: под. ред. А.В. Талонова. – М.: Юрайт, 2015. – 411 с.
- Управление недвижимостью: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Н. Максимов [и др.]: под. ред. С.Н. Максимова. – М.: Юрайт, 2016. – 388 с.
24. Голубова, О.С. Ценообразование в строительстве : учебное пособие / О.С. Голубова, Л.К. Корбан. – Минск, Вышэйшая школа, 2020. – 319 с.: ил.
25. Голубова, О.С. Экономика строительства: учебник для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Промышленное и гражданское строительство", "Экономика и организация производства", "Экспертиза и управление недвижимостью", "Менеджмент" / О. С. Голубова, Л. К. Корбан, С. В. Валицкий. - Минск: Новое знание, 2016. - 573 с.: ил.

Дополнительная литература

1. Белоліпецкі, С.А. Управление многоквартирными домами. Теория и практика / С.А. Белоліпецкі – М.: Проспект, 2016. – 176 с.
2. Булавко, В.Г. Экономика недвижимости и управление ее эксплуатацией: курс лекций. В 2 ч. Ч. 1. Общая часть. Экономика недвижимости / В.Г. Булавко. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2016. – 352 с.
3. Булавко, В.Г. Экономика недвижимости и управление ее эксплуатацией: курс лекций. В 2 ч. Ч. 2. Эксплуатация и обслуживание объектов недвижимости / В.Г. Булавко. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2017. – 180 с.
4. Варламов, А.А. Основы кадастра недвижимости: учебник для студ. учреждений высш. образования / А.А. Варламов, С.А. Гольченко. – 3-е изд., стер. – М.: Академия, 2015. – 224 с.
5. Максимов, С.Н. Экономика недвижимости: учебник и практикум для академического бакалавриата / С.Н. Максимов. – М.: Юрайт, 2016. – 402 с.
6. Савельева, Е.А. Экономика и управление недвижимостью: учебное пособие / Е.А. Савельева – М.: ИНФРА – М, 2016. – 336 с.
7. Управление в развитии недвижимости: учебное пособие / под общ.

ред. С.А. Бородина – М.: ИНФРА – М, 2014. – 182 с.

8. Федотова, М.А. Девелопмент в недвижимости: монография / М.А. Федотова, Т.В. Тазихина, А.А. Бакулина. – М.: КНОРУС, 2015. – 264 с.

9. Безбородова, О.В. Проводим реконструкцию нежилых зданий (сооружений) / О.В. Безбородова // Промышленно-торговое право. - 2010. - № 3.

10. Белявский, С. Порядок переустройства и перепланировки жилых помещений / С. Белявский // БНПИ. Юридический мир. - 2008. - №1 (370). - С. 96-98.

11. Васькин, В.В. Правовые риски при совершении сделок с недвижимостью / В.В. Васькин, Р.Р. Мусафин. // Жилищное право. - 2010. - №6. - С. 115120.

12. Верина, В.В. Особенности отчуждения земельных участков и перехода прав на них в соответствии с законодательством Республики Беларусь // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2011.

13. Георгиев, Е.А. Государственная регистрация сделок с недвижимым имуществом и вопросы недействительности сделок // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2011.

14. Еремичев, И.А., Алексей П.В. Жилищное право: учебник для юридических вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.

15. Жук, А.В. Купля-продажа жилого дома: основы правового регулирования / А.В. Жук // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2015.

16. Замулко, М.Л. Земля под объектом недвижимости / М.Л. Замулко // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2011.

17. Калиновский, С.М. Понятие недвижимости в гражданском праве / С.М. Калиновский // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. -

Мн., 2011.

18.Латышев, И.С. Договор строительного подряда / И.С. Латышев // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2011.

19.Марковник, Н.Р. О некоторых вопросах залога недвижимого имущества / Н.Р. Марковник // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2011.

20.Овсейко, С.В. Особенности ипотеки отдельных видов имущества / С.В. Овсейко // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2011.

21.Савицкий, В. Перепланировка и переустройство жилых помещений / В. Савицкий // Юстыця Беларусь - 2009. - № 6. - С. 57-58.

22.Сидорчук, В.К. Договор строительного подряда / В.К. Сидорчук // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2011.

23.Сенько, О.А. Понятие недвижимости: сравнительно-правовой анализ законодательства Республики Беларусь и Германии / О.А. Сенько // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2011.

24.Шпак, А.Н. Правовые особенности договоров аренды земельного участка / А.Н. Шпак // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2011.

25.Шулейко, Е.И. Вопросы правового регулирования оборота недвижимого имущества / Е.И. Шулейко // Консультант Плюс: Беларусь [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. - Мн., 2016.