

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Под редакцией доктора экономических наук,
профессора **М.Л. Разу**

Допущено Советом Учебно-методического объединения
вузов России по образованию в области менеджмента
в качестве **учебника** по дисциплине региональной составляющей
специальности «Менеджмент организации»



МОСКВА
2009

УДК 338(075.8)
ББК 65.290-2я73
У67

Рецензенты:

Г.Г. Руденко, проф. Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, д-р экон. наук,

А.З. Пронин, заведующий кафедрой «Экономика и управление» ГПИ Московского энергетического института (технического университета), канд. экон. наук, доц.

Управление коммерческой недвижимостью : учебник / кол. авторов ;
У67 под ред. д-ра экон. наук, проф. М.Л. Разу. — М. : КНОРУС, 2009. — 248 с.

ISBN 978-5-390-00321-3

В учебнике рассмотрен круг вопросов, касающихся управления развитием объектов коммерческой недвижимости и повышения эффективности их использования. Определено место управляющих компаний на рынке недвижимости и анализируются функциональные области их деятельности на различных стадиях жизненного цикла объектов коммерческой недвижимости. Дана оценка процесса формирования в России нового сегмента рынка доходных домовладений.

Для студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

УДК 338(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-390-00321-3

© Коллектив авторов, 2009
© ЗАО «КноРус», 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
Раздел I. СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ ДЕВЕЛОПМЕНТА	
Глава 1. ПОНЯТИЕ ДЕВЕЛОПМЕНТА	12
Глава 2. ВИДЫ ДЕВЕЛОПМЕНТА	14
Глава 3. ОСОБЕННОСТИ ДЕВЕЛОПМЕНТА В РАЗЛИЧНЫХ СЕКМЕНТАХ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ	16
Глава 4. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ДЕВЕЛОПЕРСКОГО БИЗНЕСА В РОССИИ	19
Раздел II. УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ	
Глава 5. УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ	26
5.1. Объекты и сегменты рынка недвижимости	26
5.2. Субъекты рынка недвижимости, участвующие в управлении недвижимостью	28
5.3. Функции управляющей компании на разных стадиях жизненного цикла объекта недвижимости	32
Глава 6. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ	40
6.1. Цели управления коммерческой недвижимостью	40
6.2. Сущность и этапы концепции управления коммерческой недвижимостью	48
6.2.1. <i>Первый этап. Анализ рынка и текущего состояния объекта недвижимости</i>	49
6.2.2. <i>Второй этап. Разработка стратегии и программы управления объектом недвижимости</i>	57
6.2.3. <i>Третий этап. Реализация программы управления и организация деятельности управляющей компании</i>	62
6.2.4. <i>Четвертый этап. Оценка результатов управления недвижимостью</i>	70
6.3. Схема управления объектом коммерческой недвижимости	70

Глава 7. ПРИМЕР РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ	73
7.1. Краткое описание объекта и целей анализа	73
7.2. Первый этап. Анализ рынка и текущего состояния объекта недвижимости	75
7.2.1. Оценка текущего состояния объекта недвижимости	75
7.2.2. Анализ и оценка перспектив развития района	76
7.3. Второй этап. Разработка и анализ стратегий развития объекта недвижимости	87
7.3.1. Анализ наилучшего и эффективного использования объекта	92
7.3.2. Анализ рисков по проекту	96
7.3.3. Оценка стоимости выполненных работ и требующихся затрат для завершения строительства комплекса	98
7.4. Третий этап. Финансово-экономическая оценка предлагаемых стратегий развития объекта, выбор оптимальной стратегии	99
 Раздел III. ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ (управление службами обеспечения эксплуатации объектов недвижимости)	
Глава 8. СОВРЕМЕННЫЙ ВЗГЛЯД НА УПРАВЛЕНИЕ ИНФРАСТРУКТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ПОНЯТИЕ ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТА	104
Глава 9. ЗАДАЧИ И ОБЪЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖЕРА	108
Глава 10. ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ ЗА РУБЕЖОМ	114
Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ	116
Глава 12. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖЕРА	121
Глава 13. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ РАЗВИТИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ	124
Глава 14. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖЕРА, СВЯЗАННАЯ С МАТЕРИАЛЬНЫМИ ОБЪЕКТАМИ И ПЕРСОНАЛОМ	127
14.1. Планировка и создание интерьера помещений	127
14.2. Организация рабочих мест	135
14.3. Организация питания	138

14.4. Организация уборки помещений	139
14.5. Организация отдыха персонала	140
Глава 15. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖЕРА ПО СНИЖЕНИЮ ЭКСПЛУАТАЦИОННЫХ РАСХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ	141
15.1. Система учета теплоснабжения	141
15.2. Система снижения затрат на электроэнергию	142
Глава 16. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖЕРА ПО СОЗДАНИЮ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ	144
Глава 17. УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖБАМИ ОХРАНЫ ПОМЕЩЕНИЙ	147
Глава 18. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ЗДАНИЕ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖЕРА	152
18.1. Основные понятия и характеристики интеллектуального здания	152
18.2. Сокращение расходов за счет экономии энергоресурсов	154
18.3. Комплексная автоматизация энергоучета	156
18.4. Архитектура сети интеллектуальных контролеров в здании	159
18.5. Инвестиционная привлекательность проектов строительства интеллектуальных зданий	162
18.6. Проблемы, с которыми сталкивается концепция интеллектуального здания в России	165
18.7. Эффективность строительства и использования интеллектуального здания	166
РАЗДЕЛ IV. ДЕВЕЛОПМЕНТ ДОХОДНОЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	
Глава 19. ИСТОРИЯ ПОЯВЛЕНИЯ И СТРОИТЕЛЬСТВА ДОХОДНЫХ ДОМОВ В РОССИИ	172
Глава 20. ЖИЛИЩНЫЙ ФОНД ГОРОДА И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АРЕНДНЫХ ОТНОШЕНИЙ	175
Глава 21. ПРАВОВОЕ И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ВОЗРОЖДЕНИЯ ДОХОДНЫХ ДОМОВ	178
Глава 22. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ РАЗВИТИЯ ДОХОДНОЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В МОСКВЕ	184
22.1. Анализ спроса и предложения на рынке аренды жилой недвижимости в Москве	184

22.2. Варианты предоставления девелоперу земельных участков в Москве для строительства доходных жилых домов	186
22.3. Анализ финансовой целесообразности строительства доходных жилых домов в Москве	188
Глава 23. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЖИЛЫХ МНОГОКВАРТИРНЫХ ДОМОВ	189
23.1. Выбор типов доходных жилых домов	189
23.2. Проектирование интерьера квартир	191
23.3. Проектирование парковки для жителей дома и их гостей	191
Глава 24. ОСНОВНЫЕ ВАРИАНТЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА ЖИЛЫХ ДОМОВ И СХЕМА ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕВЕЛОПМЕНТА ДОХОДНЫХ ЖИЛЫХ ДОМОВ	192
Глава 25. СТРОИТЕЛЬСТВО ДОХОДНЫХ ЖИЛЫХ ДОМОВ. ЗАТРАТЫ НА ИХ ВОЗВЕДЕНИЕ	197
Глава 26. МАРКЕТИНГ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ДОХОДНОЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	199
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение 1. КЛАССИФИКАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	206
Приложение 2. ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ	215
Приложение 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТОМ НЕДВИЖИМОСТИ	217
Приложение 4. ГОСТ Р 51870—2002 «УСЛУГИ БЫТОВЫЕ. УСЛУГИ ПО УБОРКЕ ЗДАНИЙ И СООРУЖЕНИЙ»	226
ГЛОССАРИЙ	240
ЛИТЕРАТУРА	244

ВВЕДЕНИЕ

В России о формировании рынка управления недвижимостью стали говорить в середине 90-х годов прошлого века при появлении спроса на первоклассные здания и помещения для офисов и торговой деятельности. До этого объекты недвижимости не воспринимались с точки зрения их коммерческого использования. Точнее, их коммерческое использование ограничивалось перепродажей или стихийной сдачей площадей в аренду с минимальным управлением (или вообще без него).

На сегодняшний день владение коммерческой недвижимостью открывает весьма перспективные возможности для получения дополнительного, а иногда основного дохода. Но, к сожалению, не все российские собственники умеют управлять своей недвижимостью, поэтому многие объекты приносят скорее убытки, нежели доходы. Далеко не все собственники различных (по функциональному назначению) помещений знают, как правильно этой собственностью распорядиться. Ведь управление недвижимостью и бизнес-процессы на рынке недвижимости имеют особую специфику, отличную от работы на других рынках товаров и услуг.

Рано или поздно каждый собственник объекта коммерческой недвижимости сталкивается с вопросом: заниматься управлением самостоятельно или доверить это дело профессионалам, которые не только помогут разработать индивидуальный бизнес-план и программу управления недвижимостью, но и реализовать их, минимизировав возможные риски.

По результатам проведенных исследований и анализа хотелось бы отметить, что профессиональное управление недвижимостью в России начинает активно развиваться. Уже сейчас, основываясь на опыте Москвы и Санкт-Петербурга, можно говорить о существовании определенных тенденций в развитии этого бизнеса. В настоящее время существуют четыре пути появления управляющих компаний:

— риэлтерские компании, начав с оказания услуг собственникам недвижимости по сдаче в аренду их зданий, постепенно берут на себя часть функций по управлению объектами недвижимости;

— компании-застройщики после завершения строительства принимают на себя функции эксплуатирующей компании с целью дальнейшего закрепления объекта (реального источника доходов) за собой и по

мере расширения предоставляемых услуг и увеличения перечня объектов перерастают в управляющие компании;

— крупные собственники недвижимости организуют структурные подразделения по управлению принадлежащими им объектами недвижимости, которые затем перерастают в самостоятельные управляющие компании;

— консалтинговые компании в сфере недвижимости (консультанты в инвестировании, проектировании, строительстве, реализации, эксплуатации недвижимости), которые в портфеле своих услуг содержат услугу под названием «управление недвижимостью».

В целом же на рынке управления недвижимостью существует ряд проблем. Большинство созданных российских управляющих компаний свои объекты управления получали либо случайно (и поэтому занялись этим бизнесом), либо легко (от «родственной» компании-застройщика, от знакомого собственника и т.д.). В связи с этим спектр оказываемых ими услуг, а также их качество не всегда являются конкурентоспособными. Соответственно, в настоящий момент весьма актуальной проблемой является повышение эффективности управления объектами недвижимости.

Одной из серьезнейших проблем, препятствующих развитию рынка управления недвижимостью, является неподготовленность собственника. Как правило, он не представляет, как возможно более эффективно использовать недвижимость и применять технологии управления, позволяющие повысить ее доходность и рыночную стоимость. Иными словами, собственник не всегда готов сформулировать цель управления. Более того, на данном этапе развития рынка недвижимости многие собственники сомневаются в необходимости привлечения управляющей компании и не готовы доверить свое недвижимое имущество посторонним, даже профессиональным управляющим. Хотя следует отметить и положительную тенденцию в развитии сознания некоторых продвинутых собственников — передачу управления на подряд профессионалам с привлечением элементов доверительного управления.

Другой серьезной проблемой в сфере управления объектами недвижимости является отсутствие нормативно-правовой базы. В странах с более развитой данной отраслью все процедуры воздействия на собственность определены в рамках гражданского законодательства. В России же практически любое управленческое решение необходимо подкреплять разработкой правовой модели. Так, например, силами Гильдии управляющих и девелоперов (ГУД), в состав которой входит ряд управляющих компаний, был подготовлен и затем принят Законодательным Собранием города Закон «О доверительном управлении имуществом

Санкт-Петербурга», установивший условия осуществления доверительного управления недвижимостью (здания, строения, сооружения, помещения, предприятия и имущественные комплексы, иные объекты) и другим имуществом, а также определивший «особенности передачи в доверительное управление и условия осуществления доверительного управления в отношении отдельных видов имущества». Поэтому если не создать четкого механизма, который будет регулировать процесс управления недвижимостью, то управляющие компании будут тратить большую долю своего времени на хождение по многочисленным инстанциям и согласование необходимой документации.

По завершении девелоперского проекта, т.е. процессов проектирования, финансирования, строительства и сдачи объекта, наступает другой чрезвычайно важный период — период управления созданной или реорганизованной недвижимостью. Этот период отличается большой продолжительностью времени, поскольку охватывает весь срок службы здания, отличается привлечением многочисленных специалистов различного профиля, значительной спецификой финансирования и организации текущих работ.

Деятельность управляющих компаний будет трансформироваться по мере возникновения в стране нового сегмента рынка — рынка доходных домов. Речь идет о коммерческом найме. Единоличный собственник жилого здания выстроит достаточно специфичную систему отношений с управляющей компанией. Развитие нового рынка доходного жилья придаст управляющим компаниям новый импульс и значительно разнообразит отечественную практику управления коммерческой недвижимостью.

АВТОРСКИЙ КОЛЛЕКТИВ

Разу Марк Львович —

д-р экон. наук, профессор, общая редакция, введение;

Талонов Александр Владимирович —

д-р экон. наук, профессор, раздел II глава 2, раздел III;

Атаманова Наталия Анатольевна —

канд. экон. наук, раздел I главы 3, 4;

Харламов Алексей Сергеевич —

ассистент, раздел II глава 1;

Чайкин Алексей Александрович —

раздел IV;

Морус Игорь Владимирович —

раздел II глава 3;

Максимкина Екатерина Николаевна —

раздел I главы 1, 2.

Учебное издание

**УПРАВЛЕНИЕ
КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ**

Учебник

Редактор *Т.А. Феоктистова*
Корректор *Н.А. Гежа*
Компьютерная верстка: *В.Е. Масякин*

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.000035.01.08 от 09.01.2008 г.

Изд. № 1406. Формат 60×90/16. Гарнитура «PetersburgС».

Печать офсетная. Бумага газетная.

Усл. печ. л. 15,5. Уч.-изд. л. 11,0. Тираж 743 экз. Заказ № 2147.

ЗАО «КноРус». 129110, Москва, ул. Большая Переяславская, 46.

Тел.: (495) 680-7254, 680-0671, 680-1278.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.book.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ОАО «Домодедовская типография».

142000, Московская обл., г. Домодедово, Каширское ш., 4/1.