в вихре... недвижимого танца

управление недвижимостью. Анализ зарубежного опыта и возможность его применения в России

Впервые управление недвижимостью (real estate management, REM) как вид деятельности появился в начале прошлого века. Первой его формой было корпоративное управление недвижимостью индустриальных организаций. Оно было сосредоточено на физическом поддержании функционирования объекта. Позже, когда к коммерческой недвижимости стали относиться как к «продукту», возникла необходимость в стратегическом развитии объекта. [1]

Панова А.В.
аспирантка кафедры мировой экономики экономического факультета Санкт-Петербургского Государственного Университета

На сегодняшний момент процесс управления недвижимостью условно разбивается на три вида: *Asset Management (AM), Property Management (PM), Facility Management (FM)*. В России пока не сложилось четкого мнения, что понимать под этими терминами и какие услуги управления включает та или иная составляющая, поэтому в сложившейся практике они используются без перевода.

Многие участники понимают эти термины поразному, некоторые компании одни и те же виды услуг относят к разным типам управления. Тем не менее, для внесения ясности в этот процесс можно выделить несколько моделей, применяемых на Западе, которые описывают процесс управления недвижимостью и взаимоувязывают виды управления.

Asset Management подразумевает *управление финансовыми потоками* собственника недвижимости. Оно включает совокупность услуг, направленных на достижение максимального увеличения стоимости объектов недвижимости: финансовый менеджмент и рефинансирование, перепрофили-

---

1 Р. Хайбрахманов «Запад - восток: наука управления»// Управление и эксплуатация Real Estate, лето 2006, С9

рование и оптимизация использования объекта, коммерческое управление, управление рисками, маркетинг. Задача АМ - получить как можно больше доходов на отдельно взятый квадратный метр.

Property Management. Этот вид услуг управления в основном охватывает *сферу взаимодействия с арендаторами*. В дополнение к комплексной эксплуатации РМ включает сдачу помещений в аренду, работу с арендаторами, ведение договоров аренды, обеспечение своевременной оплаты аренды, выполнение договорных обязательств, бухгалтерской отчетности и т. д.

Facility Management - это *управление инфраструктурой здания*: инженерно-технической эксплуатацией, комплексной уборкой, организацией охранных и иных услуг. То есть это вид управления отвечает за обеспечение нормального функционирования объекта недвижимости с технической и сервисной точки зрения. Эксплуатация объектов недвижимости представляет собой комплекс взаимосвязанных технических, организационных и нормативных мероприятий, направленных на обеспечение функционирования объектов в течение всего периода использования по назначению. [2]

Существует большое количество мнений по поводу взаимосвязи трех видов управления недвижимостью. В данной статье предлагаются три модели, которые наиболее полно раскрывают суть процесса управления недвижимостью, рассматривая его с различных позиций.

1. Если рассматривать типы управления недвижимостью в качестве *иерархической модели,* то высшей ступенью будет являться *АМ*, оно включает в себя услуги *РМ*, которые в свою очередь включают *FM.*

На первый взгляд представленные типы управления недвижимостью можно рассматривать как некую «систему вложений», но это не всегда так. Смысл в таком структурировании элементов управления заключается в том, что перед *АМ, РМ и FM* стоят задачи, разноуровневые по характеру и

непонимание сущности процесса, отсутствие четкой терминологии и классификации, понятной для всех участников рынка, тормозит развитие российского рынка недвижимости

---

[2] Е.В. Якушин «Эксплуатация недвижимости. Часть 1». СПб., 2006. С 10.

крупномасштабные сделки по слиянию и стратегические альянсы превращают некогда локально развитые практики в мировой гомогенный бизнес по управлению недвижимостью

видам деятельности. В общем, можно рассматривать эти типы управления в качестве подчиненных друг другу структур, но все зависит от конкретного объекта [3].

2. Следующим подходом к классифицированию услуг управления *доходно-расходная модель (Рис. 1)* видов управления недвижимостью. Согласно этой модели услуги по управлению разграничиваются в зависимости от того, относятся они к генерированию дохода или к затратам.



Рис. 1. *Доходно-расходная модель видов управления недвижимостью*

Эта модель, как и все остальные достаточно условна, но она точно отражает суть трех видов управления. AM и PM сконцентрированы на увеличении дохода, в то время как цель FM – эффективная эксплуатация и минимизация издержек.

3. По мнению шведских исследователей A. Tuomela и J. Puhto, AM, PM, FM – это три точки зрения на один и тот же объект недвижимости.

При AM собственник и инвестор сконцентрированы на прибыльности бизнеса. При PM технический менеджер сконцентрирован на здании и его системах, в то время как работник в этом здании заинтересован в самом своем рабочем пространстве и услугах, поддерживающих производительность его фирмы [4].

Таким образом, необходимо все три вида управления рассматривать отдельно друг от друга.

---

[3] Р. Хайбрахманов «Запад - Восток: наука управления»// Управление и эксплуатация Real Estate, лето 2006, С11.

[4] Antti Tuomela, Jukka Puhto “Service Provision Trends of Facility Management in Northern Europe”, Espoo, 2001.P. 13.

Непонимание сущности процесса, отсутствие четкой терминологии и классификации, понятной для всех участников, тормозит развитие российского рынка недвижимости. Поэтому на данном этапе очень важным является создание четкой методологической базы, стандартов и классификации услуг управления недвижимостью. Основываясь на одной из трех моделей, можно создать классификацию услуг управления, которая бы была принята и понятна всем участникам рынка.

Сегодня мировой рынок недвижимости находится в стадии интернационализации. Крупномасштабные сделки по слиянию и стратегические альянсы превращают некогда локально развитые практики в мировой гомогенный бизнес по управлению недвижимостью. В основном американские и английские поставщики услуг управления недвижимостью все более и более вторгаются в регионы с менее развитой системой управления. Эта тенденция отчетливо прослеживается на российском рынке.

Первыми компаниями, по сути создавшими российский рынок профессионального REM, были представительства крупных международных управляющих компаний. По мере развития рынка услуг управления появились совместные российско-зарубежные и исключительно отечественные управляющие компании.

Сейчас на российском рынке действуют более 50 компаний, профессионально занимающихся управлением объектами недвижимости. Все они позиционируются как управляющие, однако их удельный вес на рынке обслуживания коммерческой недвижимости различен. Большинство сетевых управляющих компаний работает на рынке офисных площадей [5].

Зарубежный опыт способствовал бурному развитию российского рынка недвижимости, который сегодня, следуя мировым тенденциям, переходит из стадии количественных показателей роста в стадию качественных: при некотором снижении объемов вводимой недвижимости растет эффек-

зарубежный опыт способствовал бурному развитию российского рынка недвижимости, который сегодня переходит из стадии количественных показателей роста в стадию качественных

[5] Л. Чичерова «Анатомия здания: Ловля прибыли сетью»//Ведомости 21.11.2005, №218 (1499)

тивность ее использования. Поэтому коммерческая недвижимость не только в Москве и Санкт-Петербурге, но и в других крупных городах России уже соответствует мировым стандартам.

В целом, хотелось бы подчеркнуть, что за рубежом все процедуры воздействия на собственность определены в рамках гражданского законодательства. Зарубежные управляющие компании работают в условиях стабильности законодательной базы и экономической ситуации, прозрачности финансовых потоков и форм владения собственностью. В России серьезными проблемами являются отсутствие разработанной законодательной базы, отсутствие единых стандартов ведения бизнеса в российских управляющих компаниях.

При разработке механизмов функционирования рынка управления недвижимостью необходимо принимать во внимание накопленный мировой опыт в области управления офисной недвижимостью. Вместе с тем, следует учитывать существующую в России специфику управления офисными помещениями, сформированную нормативно-правовую базу, возможности по применению отдельных схем по привлечению финансовых ресурсов, необходимых для строительства, реконструкции и модернизации площадей, обеспечения текущей деятельности офисных объектов, а также будущего развития рынка недвижимости.

Real Estate management (REM) – a process of implementation of wide range of operations in building and construction exploitation (including maintenance, stuff supervision, creating working conditions for users (tenants), defining the lease terms, collection of rental fees, etc.) which aims at the best way of real estate use due to the interests of owner. Lately real estate is often viewed as a product or an investment asset that brings profit. Therefore the more effective REM will be the more income it brings. Due to this reason as well as to the fact that Russian real estate market is in the stage of rapid growth, the necessity of improving the effectiveness of real estate, management came to its point.