

УДК 338.462

ПРОБЛЕМАТИКА УСЛУГИ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

Е.В. Кудрявцева

Томский политехнический университет
E-mail: e.v.v@inbox.ru

Рассмотрена проблема управления коммерческой недвижимостью как самостоятельного направления деятельности сферы услуг. На основе анализа международного опыта и отечественных разработок исследованы особенности российского рынка коммерческой недвижимости. Дан анализ основных проблем в осуществлении услуги управления коммерческой недвижимостью в России. Сделан вывод о недостаточной изученности проблемы управления коммерческой недвижимостью в нашей стране.

Ключевые слова:

Коммерческая недвижимость, управление, услуга.

Key words:

Commercial real estate, management, service.

В связи с небольшим периодом существования рыночных отношений в России всестороннее исследование проблемы управления коммерческой недвижимостью, как самостоятельного направления деятельности сферы услуг, в отечественной науке начато сравнительно недавно.

Наиболее комплексно теоретические основы управления коммерческой недвижимостью в России освещаются в работе В.В. Иванова [1]. Отдельные инструменты управления коммерческой недвижимостью рассмотрены в работах Л.П. Белых [2], В.В. Масленникова [3], М.Л. Разу [4], А.В. Марченко [5]. Сущность и принципы девелопмента и его особенности в сегменте коммерческой недвижимости анализируются в работах И.И. Мазура [6], С.Н. Максимова [7]. Среди работ, посвященных особенностям управления проектами недвижимости различной функциональности, можно выделить работы К. Канаян [8] (торговая недвижимость), «Гильдии управляющих и девелоперов коммерческой и промышленной недвижимости» [9] (офисная недвижимость), Н.Ф. Вечера [10] (офисная, торговая, складская недвижимость).

В целом, проблемы управления коммерческой недвижимостью в России, как самостоятельного направления деятельности сферы услуг, недостаточно изучены. Это определяет необходимость всестороннего научного анализа проблематики услуги управления коммерческой недвижимостью.

Специфика отечественного рынка коммерческой недвижимости выражается в особенностях его развития и функционирования:

1. *Приватизация как основа формирования современного рынка коммерческой недвижимости.* Процесс приватизации начался в 1991 г. и достиг кульминации в период с 1993 по 1996 гг. (рис. 1). По данным Федеральной службы государственной статистики за период 1993 по 2007 гг. было приватизировано 95677 государственных предприятий [11].

Несмотря на то, что поставленные в ходе приватизации цели не были достигнуты, сам факт перераспределения собственности, ее массовый пе-

реход из государственного сектора в частный, стал основой развития современного рынка коммерческой недвижимости.

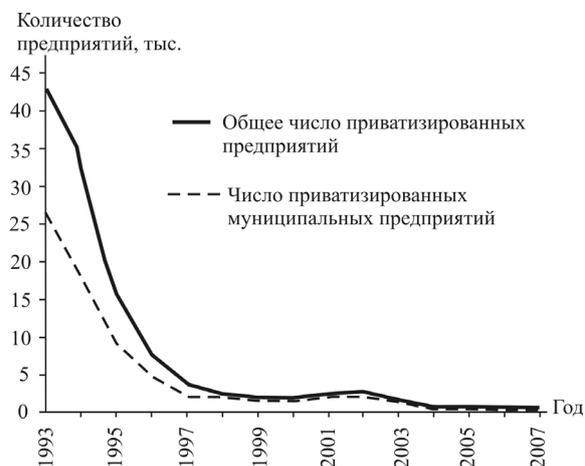


Рис. 1. Количественная динамика приватизации государственных и муниципальных предприятий, 1993–2007 гг. (составлено на основе [11])

2. *Сжатые временные рамки развития рынка.* Становление отечественного рынка коммерческой недвижимости продолжается менее 20 лет. За это время создана законодательная база, сформирована структура рынка, произошло его качественное развитие, наработана определенная практика по сделкам с недвижимостью, наблюдается динамика роста рыночных показателей в некоторых сегментах рынков. Между тем, сжатые временные рамки развития рынка накладывают отпечаток на его текущее состояние. В частности, несмотря на объемы предложения, большинство объектов характеризуется низким качеством технического состояния, отсутствуют единые подходы к качественной оценке недвижимости, информация о локальных рынках остается закрытой.

3. *Неравномерное развитие рынка коммерческой недвижимости по сегментам.*

Сегмент торговой недвижимости получил развитие раньше других сегментов рынка коммерче-

ской недвижимости. Как и в большинстве переходных экономик, реформа собственности в России началась с объектов розничной торговли и сферы услуг. Первые шаги были предприняты еще в 80-х гг. прошлого века: широкое распространение получили аренда имущества с последующим выкупом и пробные продажи с аукциона [10].

Тем не менее, на данный момент не существует единого подхода к классификации объектов, что связано, прежде всего, с разнообразием национальных объектов торгового назначения. Сформировалась достаточно полная классификация в сегменте объектов офисного назначения. На данный момент принято различать 4 класса офисных помещений, первые два из которых ориентированы на современный формат офисного сегмента – бизнес-центры. В целом, необходимо констатировать отсутствие единой разработанной классификации офисной недвижимости с учетом специфики региональных рынков.

В сегменте складской недвижимости первые попытки классификации были предприняты в 2000 г., в соответствии с типологией, принятой в США [10. С. 58]. Согласно данной классификации, объекты складской недвижимости подразделяются на так называемые гринфилды (*Greenfield*) – «зеленые площадки», т. е. комплексы, построенные «с нуля» на неподготовленных земельных участках, и браунфилды (*Brownfield*) – «коричневые площадки», имущественные комплексы действующего производственного предприятия, приспособленные под нужды нового объекта путем реконструкции и перепрофилирования. В виду сложившейся экономической ситуации в стране в начале 90-х г. XX в., когда многие промышленные предприятия советского времени прекратили свою деятельность, историческое развитие складского сегмента началось именно с проектов категории «браунфилд». По мере развития рынка появляются проекты категории «гринфилд», представленные на сегодняшний день, в основном, на столичном рынке, а также в ряде крупных городов. Примеры региональных проектов: логопарк «Пышма» в г. Екатеринбурге (введено в эксплуатацию 195 тыс. м²); складской комплекс «МЛП-Подольск» в г. Подольске (введено в эксплуатацию более 110 тыс. м²), «МЛП Ленинградский Терминал» в г. Санкт-Петербурге (195 тыс. м²); складской парк в г. Ростове-на-Дону (196 тыс. м²), логопарк в г. Новосибирске (100 тыс. м²). В связи с ростом количества таких проектов наблюдается тенденция классифицировать их более детально.

4. *Структура спроса и предложения.* В первые годы становления рынка коммерческой недвижимости спрос существенно превышал объемы предложения. Это было связано с тем, что темпы роста частного сектора не соответствовали увеличению емкости рынка. Начиная с 2003 г., ввиду экономического роста и начала строительного бума, структура спроса стала меняться в качественную сторону. В 2007–2008 гг. происходило постепенное вы-

равнивание спроса и предложения. И, наконец, кризисные явления 2008–2009 гг. привели к существенному сокращению спроса во всех сегментах рынка [12. С. 21].

5. *Динамика изменения ценовых параметров.* По мере увеличения спроса на рынке происходил активный рост ценовых показателей. За период с 2002 по 2008 гг. ценовые параметры аренды и купли-продажи коммерческой недвижимости увеличились более чем в 5 раз [13. С. 41]. Начиная со второй половины 2008 г., вместе с сокращением спроса произошло падение цен во всех сегментах рынка коммерческой недвижимости на 30...35 % [12. С. 21].

6. *Высокие показатели доходности и уровня риска.* В последние 5 лет российский рынок коммерческой недвижимости являлся одним из самых доходных секторов национальной экономики. С одной стороны, высокие показатели доходности делают рынок привлекательным для потенциальных инвесторов, другой стороны, это свидетельствует о том, что рынок недостаточно стабильный и трудно прогнозируемый, а значит, инвестиции в российский рынок связаны с высокими рисками. Начиная с 2002 г., среднегодовая доходность постепенно снижалась по всем сегментам рынка коммерческой недвижимости, но по-прежнему оставалась в разы выше, чем в европейском экономическом пространстве (рис. 2).

Специфика российского рынка коммерческой недвижимости отражается на деятельности по оказанию услуг управления коммерческой недвижимостью. Рынок услуг управления коммерческой недвижимостью начинает формироваться с начала 90-х гг. XX в., когда ввиду коренного реформирования экономики государства и изменения правового регулирования, на конституционном уровне стали предприниматься попытки введения системы доверительного управления имуществом.

В настоящее время профессиональное управление коммерческой недвижимостью в России, как самостоятельное направление деятельности сферы услуг, только формируется. Можно выделить 3 основные группы субъектов рынка, занимающихся деятельностью по управлению коммерческой недвижимостью. Это профессиональные управляющие компании, в ведении которых находятся как собственные, так и сторонние объекты; собственники, предпочитающие своими силами управлять недвижимыми активами; инвестиционные фонды как инструмент финансирования, реализации и управления недвижимостью.

Первые управляющие компании появились в Москве и Санкт-Петербурге в 1993 г. Большинство из них были представлены зарубежными организациями (*Colliers International, Cushman & Wakefield Jones Lang LaSalle, Knight Frank, Hines* и др.). Список специализированных организаций продолжает увеличиваться, однако по-прежнему ведущее место принадлежит иностранным компаниям. Основное преимущество западных компаний, ра-

ботающих на российском рынке, заключается в знании мировых стандартов управления и использовании накопленного годами профессионального опыта. Отечественные компании не всегда соответствуют заявленному уровню профессионализма и редко владеют стандартами управления [17]. С другой стороны, недостаток опыта и знаний может компенсироваться пониманием специфики национального рынка коммерческой недвижимости [18].

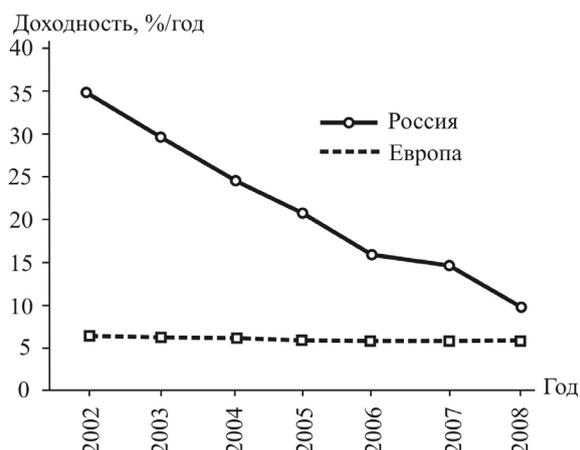


Рис. 2. Динамика изменения показателей доходности коммерческой недвижимости, 2002–2008 гг. (на основе данных [14–16] и др.)

Для отечественных управляющих компаний характерно стремление к выполнению всех услуг по управлению недвижимостью (клининг, охрана, техническое обслуживание, кейтеринг – оказание услуг по организации питания сотрудников предприятий и организаций, и др.) своими силами. В результате компании формируют многочисленный штат сотрудников, что приводит не только к

удорожанию, но и снижению качества услуги управления. Для сравнения, в развитых западных странах управляющая компания численностью 20 человек в состоянии эффективно управлять более, чем 40 крупными коммерческими объектами. При этом постоянное присутствие представителей компании на объектах не требуется [18].

На сегодняшний день на российском рынке услуг управления коммерческой недвижимостью отсутствуют единые стандарты и методики управления. В среде крупных российских и западных управляющих для обозначения понятий процесса управления используются, как правило, такие термины как *Facility Management* (инженерно-техническая эксплуатация, обслуживание инфраструктуры, обеспечение комфортом), *Property Management* (комплексное, доверительное управление), *Asset Management* (управление финансовыми потоками) (рис. 3). Особенностью российского рынка управления недвижимостью является невостребованность услуги *asset management* в силу определенного уровня развития экономики.

На региональном уровне различают два основных вида управления коммерческой недвижимостью на этапе эксплуатации – техническое и оперативное (административное), которые вместе составляют комплексное управление. Техническое управление включает услуги по эксплуатации инженерных систем и коммуникаций, а также услуги клининга (уборки помещений и прилегающей территории) и охраны имущества. Оперативное управление объектом позволяет оптимизировать арендные поступления, а также освобождает владельца недвижимости от вопросов административно-правового характера по деятельности объекта. Комплексное управление реализуется, как правило, посредством двух форм договорных отношений между собственником и управляющим: агентским со-



Рис. 3. Методы управления коммерческой недвижимостью в России

глашением и договором доверительного управления (ДУ) [19. С. 37].

Отличие доверительного управления от стандартного комплексного заключается в степени ответственности, которую берут на себя оба участника процесса управления – управляющий и собственник (с юридической точки зрения речь идет об учредителе управления, который также может выступать как выгодоприобретатель, либо указать в качестве выгодоприобретателя любое другое лицо). При агентском соглашении владелец объекта передает лишь часть функций по управлению сторонней компанией (как правило, это техническое обслуживание и арендные отношения). Работа с налоговыми органами, финансовые отношения с арендаторами, а также решение всех юридических вопросов по имуществу остаются в ведении собственника.

При ДУ доверительный управляющий берет на себя полную ответственность за все фактические и юридические действия по управлению объектом на определенный срок. С одной стороны, такая форма сотрудничества позволяет владельцу недвижимости сконцентрироваться на своей основной деятельности. С другой стороны, собственник теряет контроль над своим имуществом. Риск возникновения убытков или потери имущества является основной причиной неготовности большинства владельцев недвижимости к ее передаче в ДУ. Хотя закон предусматривает ответственность управляющего за неэффективное управление, повлекшее за собой упущенную выгоду владельца, а также убытки, причиненные утратой или повреждением имущества, доказать это на практике бывает очень сложно. Кроме того, риск частичной или полной утраты имущества следует из ст. 1022 ГК РФ: «Долги по обязательствам, возникшим в связи с доверительным управлением имуществом, погашаются за счет этого имущества. В случае недостаточности этого имущества взыскание может быть обращено на имущество доверительного управляющего, а при недостаточности и его имущества на имущество учредителя управления, не переданное в доверительное управление» [20]. Спорным остается и вопрос взыскания на имущество доверительного управляющего, если он является индивидуальным предпринимателем.

Для управляющего договор ДУ сопряжен со всеми рисками, присущими процессу владения и эксплуатации недвижимости. При этом основной риск – договорной, который подразумевает досрочное расторжение договора со стороны владельца недвижимости. На этапе стабилизации финансовых и эксплуатационных параметров объекта досрочное расторжение договора ДУ, как правило, невыгодно управляющему, который уже вложил ресурсы в оптимизацию всех процессов работы здания.

В целом, сложность правового института ДУ, низкая степень доверия между участниками рынка,

а также неготовность российского бизнеса к прозрачности сделок с недвижимостью, которую предусматривает ДУ, не делает эту форму популярной на отечественном рынке услуг управления коммерческой недвижимостью. В то же время, активное развитие ДУ получило на рынке закрытых паевых инвестиционных фондов недвижимости. На отечественном рынке оперирует более 300 таких фондов, наиболее крупными из них, по сумме чистых активов, являются: «Наш город», «Метрополь Олимп» и «Новые горизонты» (по состоянию на I квартал 2010 г.) [21].

Несмотря на то, что паевой инвестиционный фонд является инструментом финансового рынка, для владельцев коммерческой недвижимости, ориентированных на долгосрочный вывод активов из производственного процесса, он может стать надежной альтернативой использования имущества, но только в отношении объектов с выраженными конкурентными преимуществами (местоположение, транспортная доступность, хорошие физические характеристики, техническое оснащение и т. д.).

Рассматривая развитие рынка управления коммерческой недвижимостью по секторам, следует сказать, что наиболее востребована услуга профессионального управления в торговом и офисном сегментах. В первую очередь, это обусловлено тем, что данные сегменты рынка наиболее развиты. Росту популярности услуги управления способствует также жесткая конкуренция среди участников рынка, обусловленная кризисными явлениями в экономике.

Управление помещениями складского назначения носит специфический характер и недостаточно развито в России, если рассматривать рынок страны в целом. Девелоперами и управляющими современных складских комплексов становятся, как правило, западные компании, которые специализируются на реализации проектов складского назначения.

В целом, специфика рынка услуг управления коммерческой недвижимостью в России выражается в следующем:

1. *Низкая степень доверия* собственника к деятельности управляющих, а также *неготовность к прозрачности операций* с коммерческой недвижимостью. Это существенно ограничивает возможности использования системы ДУ недвижимостью.
2. *Негативное отношение к аутсорсингу* на национальном рынке управления коммерческой недвижимостью. Как со стороны собственников, так и со стороны управляющих компаний наблюдается стремление к выполнению управленческих функций своими силами, без привлечения к процессу управления сторонних организаций.
3. *Неравномерное развитие рынка* управления коммерческой недвижимостью по сегментам. Наи-

более востребована услуга управления в торговом и офисном сегментах.

4. *Отсутствие комплексного подхода* к управлению недвижимостью. Не разработаны единые стандарты и методики профессионального управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Иванов В.В., Хан О.К. Управление недвижимостью. – М.: Инфра-М, 2007. – 446 с.
2. Белых Л.П. Управление портфелем недвижимости. – М.: Инфра-М, 2010. – 231 с.
3. Масленников В.В., Талонов А.В. Финансовый менеджмент в управлении коммерческой недвижимостью. – М.: КноРус, 2009. – 232 с.
4. Управление коммерческой недвижимостью / под ред. М.Л. Разу. – М.: КноРус, 2009. – 248 с.
5. Марченко А.В. Экономика и управление недвижимостью. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 344 с.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Девелопмент. – М.: Экономика, 2004. – 521 с.
7. Максимов С.Н. Девелопмент. Развитие недвижимости. – СПб.: Питер, 2003. – 235 с.
8. Канаян К., Канаян Р. Проектирование магазинов и торговых центров. – М.: Юнион-Стандарт Консалтинг, 2008. – 416 с.
9. Управление офисными зданиями // [сайт «Гильдия управляющих и девелоперов коммерческой и промышленной недвижимости»]. [СПб., 2004]. 2004. URL: <http://www.gud-estate.ru/biblio> (дата обращения: 15.07.2010).
10. Вечер Н.Ф., Ольховский А.А. Инвестиции в коммерческую недвижимость. Жизненный цикл объекта. – М.: Бизнес-Пресса, 2005. – 163 с.
11. Российский статистический ежегодник – 2008 г. // [сайт Федеральной службы государственной статистики]. [М., 2009]. 2009. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b08_13/Main.htm (дата обращения: 14.04.2009).
12. Калинин С.А. Собственники и УК: вместе или врозь? // Управление недвижимостью: летнее приложение к журналу «Коммерческая недвижимость». – 2009. – С. 20–24.
13. Кудрявцева Е.В., Кропачева Е.И. «Перегрев» рынка недвижимости // Деловой вестник Бизнес Club's. – 2008. – № 9 (36). – С. 40–43.

Недостаточная изученность проблем управления коммерческой недвижимостью и особенности развития и функционирования национального рынка услуг управления коммерческой недвижимостью составляют проблематику этого вида деятельности в России.

14. Market Outlook – Commercial Property Review, December 2008 // [сайт Knight Frank]. [London, 2003]. 2008. URL: <http://resources.knightfrank.com/GetResearchResource.aspx?id=11417> (дата обращения: 15.08.2009).
15. Global Real Estate Transparency Index 2008 // [сайт Jones Lang LaSalle]. [Chicago, 2006]. 2008. URL: <http://www.joneslanglasalle.com/Pages/ResearchDetails.aspx?TopicName=&ItemID=974&ResearchTitle=Global%20Real%20Estate%20Transparency%20Index,%20July%202008> (дата обращения: 15.08.2009).
16. European Distribution Report 2008 // [сайт Cushman & Wakefield]. [London, 2002]. 2008. URL: <http://www.cushmanwakefield.com/jsp/kcReportDetail.jsp?Country=1900180&Language=RU&catId=100003&pId=c15500119p> (дата обращения: 15.08.2009).
17. Смирнова О. Как управлять недвижимостью? // [сайт «Собственник»: Информационно-аналитическое издание о рынке недвижимости]. [М., 2006]. 2006. URL: <http://sob.ru/issue-18-340.html> (дата обращения: 18.10.2009).
18. Лященко А. Property management по-русски // Коммерческая недвижимость. – 2008. – № 19 (102). 2008. URL: <http://www.cre.ru/journalnews/5024> (дата обращения: 23.10.2009).
19. Кудрявцева Е.В. Управление недвижимостью: национальный колорит // Деловой вестник Бизнес Club's. – 2008. – № 10 (37). – С. 36–39.
20. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2008. – 672 с.
21. Рейтинг ПИФ // [сайт ПИФы: паевые инвестиционные фонды]. [М., 2007]. 2007. URL: <http://www.vpif.ru/pif.php> (дата обращения: 15.07.2010).

Поступила 13.09.2010 г.